

sinergie

italian journal of management

VOL. 33
N. 98

Manifattura: quale futuro?

SEPT-DEC
2015

Selected papers from Sinergie XXVI Annual Conference
University of Cassino and Southern Lazio, Italy, November 13-14, 2014

Claudio Baccharani - Gaetano M. Golinelli
Le sfide alla manifattura

Gaetano M. Golinelli
Incontro con un maestro: il prof. Riccardo Varaldo

Keynote speeches

Paola Paniccia - Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera italiana: le sfide e il coraggio. Evidenze dal caso Fiat

Riccardo Resciniti - Gabriele Barbaresco - Giulio Maggiore - Michela Matarazzo
Foreign acquisitions of Italian medium-sized companies from MNEs

Claudio Baccharani intervista Silvano Pedrollo, Presidente della Pedrollo Spa
L'impresa Pedrollo Spa tra innovazione, tecnologia e sostenibilità

Mauro Gatti intervista Sergio Galbiati, Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia
Leadership, competenze e coraggio per il rilancio della microelettronica in Italia

Best papers

Angelo Riviezzo - Antonella Garofano - Vittoria Marino - Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta...": Racconti d'impresе storiche della manifattura campana

Michela Iannotta - Mauro Gatti
Manufacturing and work organization: occurrences and recurrences in industrial evolution

Luciano Fratocchi - Alessandro Ancarani - Paolo Barbieri - Carmela Di Mauro - Guido Nassimbeni - Marco Sartor - Matteo Vignoli - Andrea Zanoni
Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche

sinergie

italian journal of management

VOL. 33
N. 98

Manifattura: quale futuro?

SEPT-DEC
2015

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

© 2015 CUEIM COMUNICAZIONE SRL



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 CUEIM Comunicazione srl, a subsidiary of CUEIM, founded in 2001 with the mission of developing and disseminating management knowledge by conducting and publishing research, promoting cultural initiatives and organising training events and conferences.



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 Borghesi

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

Manifattura: quale futuro?

Selected papers from Sinergie XXVI Annual Conference
University of Cassino and Southern Lazio, Italy, November 13-14, 2014

Aphorisms pag. 9

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli

Le sfide alla manifattura “ 11

Gaetano M. Golinelli

Incontro con un maestro: il prof. Riccardo Varaldo “ 15

Keynote speeches

Paola Paniccia - Vincenzo Formisano

L'industria manifatturiera italiana: le sfide e il coraggio.
Evidenze dal caso Fiat “ 21

Riccardo Resciniti - Gabriele Barbaresco - Giulio Maggiore

Michela Matarazzo

Foreign acquisitions of Italian medium-sized companies from MNEs “ 47

Claudio Baccarani intervista Silvano Pedrollo,

Presidente della Pedrollo Spa

L'impresa Pedrollo Spa tra innovazione, tecnologia e sostenibilità “ 61

Mauro Gatti intervista Sergio Galbiati,

Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia

Leadership, competenze e coraggio per il rilancio
della microelettronica in Italia “ 67

Best papers

Angelo Riviezzo - Antonella Garofano - Vittoria Marino

Maria Rosaria Napolitano

“C'era una volta...”: Racconti d'impresa storiche della manifattura campana “ 81

Michela Iannotta - Mauro Gatti
Manufacturing and work organization:
occurrences and recurrences in industrial evolution pag. 105

Luciano Fratocchi - Alessandro Ancarani - Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro - Guido Nassimbeni - Marco Sartor
Matteo Vignoli - Andrea Zanoni
Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione:
inquadramento teorico ed evidenze empiriche “ 125

Selected papers

Angelo Bonfanti - Federico Brunetti
Crowdcrafting as a new manufacturing model: the experience
of Berto Salotti “ 151

Niccolò Gordini - Elisa Rancati
Entrepreneurship and growth of small family firms.
Evidence from a sample of the artistic craftsmen of Florence “ 169

Enrico Tundis - Roberto Gabriele - Enrico Zaninotto
Strategic reactions of Italian firms to globalization under the EMU “ 195

Angela Miglietta - Stefania Romenti - Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives for resource acquisition in the Italian
creative industries. A qualitative study “ 213

Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia
Designing a collaborative business model for SMEs “ 233

Feature

Chiara Rossato intervista Franco Torrini,
Presidente Unione Imprese Storiche
Sull'imprenditorialità e il valore delle imprese storiche “ 257

Original research paper

Federica Brunetta - Anna Censi - Francesco Rullani - Francesca Vicentini
Reti strategiche come evoluzione delle reti emergenti.
L'esperienza di due contratti di rete nel bresciano “ 261

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali nella sharing economy.
Teorie, comunità e pratiche di consumo “ 287

Barbara Aquilani - Tindara Abbate - Augusto D'Amico - Corrado Gatti
Co-creare prodotti e processi con i clienti: i servizi
degli Open Innovation Intermediaries (OII)

pag. 311

sinergie
italian journal of management
Vol. 33, N. 98, 2015

Enrico Massaroni - Alessandra Cozzolino - Ewa Wankowicz
Sustainability in supply chain management - a literature review

“ 331

Fabrizio Baldassarre - Raffaele Campo
“You get what you measure”: evaluation, reporting
and measurement of sustainability in large companies in Italy

“ 357

Graziano Abrate - Clementina Bruno - Fabrizio Erbetta - Giovanni Fraquelli
Business innovation and waste management sustainability:
the case of door-to-door collection

“ 377

Book reviews

Paolo Chirumbolo, **Letteratura e lavoro. Conversazioni critiche**,
by *Umberto Casari*

“ 397

Year 2015 Reviewers

“ 403

Useful information for readers e authors

News from Sinergie's web portal www.sinergiejournal.it
Aims and scope
Peer review procedures
Publishing ethics
Submission procedure and editorial rules

“ 409

“ 411

“ 413

“ 414

“ 415

1. *“Simply because we were licked a hundred years before we started is no reason for us not to try to win”.*
(Harper Lee)
2. *“People live when they love”.*
(C.A. Helvetius)
3. *“I believe that if one always looked at the skies, one would end up with wings”.*
(Gustave Flaubert)
4. *“If one is not willing to risk for an idea either the idea is worth nothing or he is worth nothing”.*
(Roberto Benigni)
5. *“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn”.*
(Alvin Toffler)

L'attività economica nei Paesi di prima industrializzazione si è negli anni gradualmente spostata nella direzione delle attività terziarie.

Allo stesso modo, la riflessione scientifica, un tempo ampiamente dedicata alla produzione manifatturiera e alle svariate forme organizzative nelle quali si sviluppava, è andata via via privilegiando lo studio dei servizi.

La crisi attuale, con gli evocati rischi di desertificazione industriale associata agli intensi processi di innovazione tecnologica e al loro forte impatto sul lavoro, stanno rigenerando l'interesse per la fabbrica e per l'economia reale, dopo l'illusione finanziaria che ha abbagliato e inebriato i mercati nei primi anni del 2000 attraverso il "fascino in-discreto" che diffondeva.

Il dibattito sta così riaprendosi per cercare di comprendere le nuove prospettive industriali che la globalizzazione impone alle economie mature, per le quali è ormai esclusa la possibilità di un rilancio fondato sull'offerta prodotti di massa facilmente replicabili in luoghi a minor costo del lavoro e dell'energia.

In questo contesto, infatti, ciò che conta è l'intelligenza innovativa che viene messa in campo dalle imprese nella produzione sia di beni che di servizi, perché è il valore aggiunto della conoscenza generativa che fa valere un differenziale difficilmente trasferibile e riproducibile.

Queste erano le principali ragioni che avevano indotto la rivista a proporre per il proprio Convegno il tema del futuro della manifattura. Alcuni dei risultati generati da questa sollecitazione sono raccolti in questo numero, altri sono proposti nei Conference proceedings. Per parte nostra proviamo a presentare in apertura del numero alcune riflessioni scaturite dalle percezioni generate dagli svariati stimoli che abbiamo colto nel dibattito.

Un punto riguarda il processo di deindustrializzazione in atto con il conseguente rischio di impoverimento industriale imputabile, da un lato, alla caduta di attività industriali per fuoriuscita dal mercato e, dall'altro, alle scelte di delocalizzazione produttiva in favore di Paesi a minor costo del lavoro e dell'energia.

Una risposta in proposito ci pare sia emersa rassicurante per le produzioni ad elevato contenuto innovativo che non risentono né della concorrenza da costo, né delle imitazioni perché uniche e non replicabili altrove. Risultato derivante sia dalla "non indifferenza" del luogo di produzione sui risultati della stessa, con il conseguente processo di "reindustrializzazione" in corso in diversi Paesi a partire dagli Stati Uniti, sia dal graduale ma costante aumento del costo del lavoro nei Paesi in fase di sviluppo e industrializzazione.

Si può quindi ragionevolmente sostenere che il livello di attività manifatturiera nei Paesi ad economia matura come il nostro troverà un punto di stabilizzazione (peraltro in equilibrio sempre dinamico) nell'ambito di un teorico ciclo di vita delle attività industriali che saranno però sempre più orientate a produzioni ad elevato contenuto di conoscenza, innovazione, creatività, qualità, stile e senso.

Molteplici sono state peraltro le sollecitazioni in merito a quelle che possono ritenersi le principali sfide che il futuro proporrà all'imprenditorialità e al management impegnato nelle attività manifatturiere. Sollecitazioni che non hanno ancora avuto risposte compiute e rispetto alle quali si aprono così ulteriori, fecondi ed entusiasmanti, percorsi di studio, ricerca e approfondimento.

Da una parte, la scarsità delle risorse e il conseguente vincolo della sostenibilità ambientale aprono le porte all'orientamento verso "l'economia circolare" nella quale non esistono scarti e rifiuti da smaltire ma solo materie da riutilizzare costantemente.

Dall'altra, l'avvento di "tecnologie esponenziali" legate alla digitalizzazione dei processi consente di produrre risultati a livello planetario in forma moltiplicativa e non lineare, come consentito da stampanti tridimensionali o anche solo da *app* dedicate alla diffusione di conoscenza generativa di comportamenti. Un esempio al riguardo è dato dalla diffusione di informazioni sull'uso corretto di risorse alimentari al fine di armonizzare benessere individuale e abbattimento dei livelli di spreco tipici delle economie progredite.

Ma sfide ancor più radicali derivano dalla spinta "robotizzazione" delle attività produttive con l'ingresso accelerato di *robot* simili a veri e propri umanoidi che introduce a cambiamenti radicali nelle forme di organizzazione del lavoro e nelle relazioni industriali con effetti di carattere sociale non secondari. Effetti che, paradossalmente, potranno essere studiati a partire da scritti - ritenuti a torto di letteratura secondaria, come quelli di fantascienza - creati su orizzonti futuribili di evoluzione della tecnologia e delle relazioni tra uomini e macchine con tutti gli entusiasmi e le paure che possono portare con sé.

È su questa strada che prende corpo la "fabbrica 4.0" frutto della cosiddetta quarta rivoluzione industriale alla quale siamo pervenuti dopo le prime tre rivoluzioni produttive scaturenti rispettivamente dall'invenzione della macchina a vapore, dalla diffusione dell'energia elettrica e dalla propagazione delle tecnologie della comunicazione. Fabbrica fondata sulla diffusione estesa della "digitalizzazione" all'intera filiera produttiva, sull'"internet delle cose e dei servizi", sull'"intelligenza artificiale", sulla "realtà aumentata" e sulla "robotica". Fabbrica che sembra quasi creare sistemi produttivi entro i quali soave, ma angosciante, sembra risuonare nell'aria Sul bel Danubio blu, il valzer di Johann Strauss jr proposto come indimenticabile colonna sonora del film 2001 Odissea nello spazio nel quale Stanley Kubrick e Athur C. Clarke proponevano una lettura dell'evoluzione delle relazioni uomo-macchina.

Anche solo questi brevi riferimenti ad alcune problematiche emerse, o semplicemente accennate, sono sufficienti per ravvivare la mai sopita discussione filosofica intorno al rapporto uomo-macchina, entro il quale si colorano non solo le azioni all'interno dell'impresa, ma le nostre stesse attività quotidiane in un rapporto che incrocia nel contempo aspetti di servizio e di utilità ad altri di predominio ed etero-direzione delle nostre scelte.

Nitida, invero, appare la necessità di non sottovalutare gli effetti che la tecnologia ha, o potrà avere, sui nostri comportamenti e sui sistemi

produttivi delle imprese, che accolgono gran parte della vita delle persone.

In realtà, la forza della tecnologia è tale da poterla condurre a trasformarsi da strumento a disposizione dell'uomo, a costruttore di un unico orizzonte esistenziale possibile, che pone in secondo piano sentimenti, emozioni e relazioni umane rispetto ad un omologante e totalizzante criterio tecnico di efficienza.

Problematiche queste, peraltro, già presenti nelle riflessioni di Maestri dell'Economia e Gestione delle Imprese - allora Tecnica Industriale e Commerciale - come Pasquale Saraceno, che riconoscendo l'impresa quale momento portante del progresso tecnologico sottolineava come il divenire del progresso scientifico dovesse sempre essere coerente con una dimensione umana.

Ma, al di là di questa prospettiva di pensiero e tornando all'impatto aziendale del delineato divenire tecnologico, almeno altre due sfide di carattere organizzativo si propongono al management.

La prima è connessa all'accostamento della natura *disruptive* di queste innovazioni al carattere sempre più imprevedibile dell'ambiente.

Ne deriva che le imprese debbono disporre di una agilità tale da consentire loro di esprimere una vitalità capace di mantenere una sintonia continua dell'organizzazione con i mutamenti dell'ambiente.

E questo, al di là degli orientamenti manageriali, richiede un clima aziendale ed un sistema di relazioni industriali contraddistinti da marcate attitudini al cambiamento sostenute da un flusso di fiducia che apre l'organizzazione alla ricerca del miglioramento nel nuovo, invece di chiuderla nella paura di lasciare ciò che si conosce. Condizioni però, come ben sappiamo, non sempre così diffuse all'interno delle imprese.

Una seconda sfida organizzativa si propone dal lato delle condizioni che sostengono l'efficacia reale dei cambiamenti trattenuti.

Invero, gli effetti positivi di una spinta digitalizzazione ed automazione della fabbrica in termini di contenimento delle scorte, di flessibilità produttiva e customizzazione della produzione, di produttività e di servizi al mercato come quelli di consulenza ed assistenza a distanza o di manutenzione preventiva, sono ampiamente connessi alla capacità dell'impresa di agire come parte di una rete entro la quale produrre un valore di filiera soddisfacente per tutti i partecipanti.

Di qui una sfida culturale che si propone al management che deve riconoscere la fragilità, di un agire aziendale in forma isolata al di fuori di un contesto collaborativo.

In questo caso la sfida può essere vinta solo se il management dispone dell'umiltà necessaria a cogliere la natura dei limiti propri e della propria struttura.

Posti questi cenni alle sfide tecnologiche ed organizzative che si propongono alla manifattura, "salendo sulle spalle" degli imprenditori intervenuti al Convegno con il racconto delle loro storie, si può intravedere all'orizzonte una ulteriore e ancor più significativa sfida per le imprese manifatturiere dei Paesi economicamente avanzati.

Si tratta di una sfida culturale diretta ad allargare la natura delle funzioni dell'impresa per accogliere in esse una funzione di stampo civile e sociale.

Cerchiamo di articolare questo pensiero in alcuni sintetici passaggi che ne costituiscono la premessa logica.

Come detto e come è noto, ormai si è generalmente “riscoperto” che solo l’economia reale genera valore per le persone e le comunità. Alla base di questo valore si pongono la produzione manifatturiera e quella agricola - e più in generale primaria - con le utilità generate dai servizi.

Le migrazioni di massa che sono sotto gli occhi di tutti, e che non si esauriranno nel breve periodo, sottolineano come i Paesi ad economia avanzata non possano considerarsi un’oasi felice in un mondo di disuguaglianze, anche perché “nessuno è un’isola” soprattutto in un orizzonte che è ormai planetario.

Gli sforzi prodotti in ambito politico puro dalle varie istituzioni mostrano quanto stretto, per non dire impraticabile, sia il passaggio lasciato libero dall’agire delle reciproche convenienze degli attori coinvolti.

L’impresa con le proprie attività cerca stabilità di relazioni e diffonde conoscenza, cultura e benessere attraverso i prodotti che propone al mercato.

La crescita dei Paesi in via di sviluppo nel lungo periodo allarga i mercati e crea opportunità per tutti i produttori.

Di qui la sfida: l’impresa non può più limitare la propria azione alla proposta di prodotti capaci di soddisfare bisogni, alla generazione di un valore sufficiente a remunerare tutti i fattori di produzione impiegati nell’attività e di un profitto soddisfacente, nonché alla diffusione di benessere per tutti i soggetti con i quali interagisce. Essa è chiamata anche a proporsi come attore protagonista per la crescita civile, sociale e culturale dei territori in cui opera sia in quanto aree di produzione che di sbocco ed in particolare per i contesti ancora poco sviluppati.

Ed è in questa prospettiva che il mercato, oltre che l’impresa, verrebbero a rappresentare in senso proprio i più creativi ed efficaci strumenti per la produzione di valore e per la diffusione di benessere e progresso.

Entrambe queste istituzioni ne uscirebbero rafforzate. Il mercato perché in questo modo sarebbe possibile correggerne i limiti connessi alle sempre più evidenti disparità sociali che ha contribuito a produrre. L’impresa, che nel rafforzamento in reputazione migliorerebbe le sue performance competitive perché “cercando il bene degli altri si trova il proprio” (Platone).



Claudio Baccarani

Gaetano M. Golinelli

Incontro con un maestro: il prof. Riccardo Varaldo¹

Gaetano M. Golinelli
Incontro con un maestro:
il prof. Riccardo Varaldo

Gaetano M. Golinelli

Gentili Signore, Signori, Colleghi, Amici,
consentitemi anzitutto qualche ricordo personale che spiega la gioia e la commozione di questo incontro con un maestro, con Riccardo Varaldo.

Nel 1974 è stato mio commissario al concorso a cattedra, un commissario che, insieme a Gastone Ceccanti allora ordinario all'Università di Siena, ha avuto un ruolo determinante per la mia nomina a professore ordinario.

Successivamente negli anni '80 e '90 numerosi sono stati i nostri incontri e riflessioni insieme a Gianni Lorenzoni (che oggi non è qui perché fuori Italia) per consolidare quella comunità scientifica che si identifica negli studi della Tecnica Industriale e Commerciale oggi Economia e Gestione delle Imprese.

Momenti indimenticabili e incancellabili sul piano lavorativo ed umano.

I prestigiosi riconoscimenti accademici, gli importanti incarichi pubblici e aziendali, in Italia ed all'estero, hanno ben segnato la sua speciale capacità di connettere l'interesse scientifico con l'impegno istituzionale, tanto nella ricerca, quanto nella formazione.

Rilevanza dei temi e originalità di pensiero hanno contraddistinto i suoi studi, spesso antesignani di nuove tendenze nell'economia e gestione dell'impresa: dai primi lavori sul marketing e la distribuzione a quelli fondamentali sulle ristrutturazioni industriali e sui distretti manifatturieri, ai tanti sulle strategie delle medie e piccole imprese, fino ai più recenti sui sistemi di innovazione e sulla globalizzazione.

Se Riccardo Varaldo è stato uno dei più autorevoli studiosi di economia d'impresa (ma anche di economia industriale) degli ultimi 40 anni, c'è peraltro un aspetto che lo caratterizza facendone un *unicum* nel variegato quadro degli studiosi d'impresa.

È stato infatti lo studioso che più di ogni altro ha saputo cogliere, comprendere e focalizzare i momenti più significativi del divenire dell'impresa e dei sistemi industriali.

Una capacità di percezione che desidero qui brevemente evidenziare attraverso quattro dei suoi numerosissimi contributi che ritengo fondamentali nel quadro del divenire del capitalismo inteso quale forma organizzativa della produzione industriale.

1) *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese: Ricerche economiche tecniche sul decentramento produttivo* (F. Angeli 1979).

Varaldo, reduce da un soggiorno di studio all'estero presso la Salford University, introduce nel dibattito culturale italiano le problematiche della divisione del lavoro e dei rapporti tra imprese anticipando le

¹ Discorso del prof. Gaetano M. Golinelli per la consegna della targa al prof. Riccardo Varaldo durante la sessione plenaria del XXIV Convegno annuale di Sinergie, Cassino 13-14 Novembre 2014.

possibilità proprie delle relazioni di tipo collaborativo.

La copiosa letteratura sulle reti d'impresa ha il suo momento primo nello studio di Varaldo.

- 2) *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema* (F. Angeli, 1996).

A partire dalla fine degli anni 80 Varaldo dedica grande attenzione al capitalismo distrettuale collegandosi a studiosi di grande spessore quali Giacomo Becattini e Sergio Vaccà.

Anche in questo caso Varaldo coglie con anticipo i riflessi che il manifestarsi del processo di globalizzazione comporterà sulla dinamica dell'economia distrettuale.

La copiosa letteratura che animerà il dibattito sul capitalismo distrettuale, sui rischi insiti delle "reti lunghe" nei processi di fornitura ha il suo momento primo nello studio di Varaldo.

- 3) *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale* (F. Angeli, 2009).

Varaldo avverte che la globalizzazione è una tendenza di contesto ormai consolidata che richiede un nuovo capitalismo qualificato da una forte volontà e capacità di internazionalizzazione.

La conoscenza della struttura dell'industria italiana lo porta così ad incentrare l'attenzione su quella media impresa, eccellente, esempio di organizzazione imprenditoriale capace di innovare assetti organizzativi e strategie e quindi aprirsi ai mercati internazionali.

- 4) *La nuova partita dell'innovazione: il futuro dell'industria in Italia* (Il Mulino, 2014).

Siamo al più recente passato e Varaldo avverte sempre più intensamente il declino dell'industria italiana.

Lo Studioso, in un contesto che vede la fine della competitività basata sul costo, è convinto assertore di una economia italiana *knowledge based* dove la competitività si basa sulla capacità di innovazione.

Innovazione intesa come filiera articolata su più attori tra loro relazionati, capaci, in un processo di apprendimento interattivo, di generare nuovi prodotti e nuovi processi, nuovi materiali e componenti, nuovi servizi sempre più integrati con i prodotti.

Ma lo Studioso non si arresta.

Ad una diagnosi impietosa delle carenze del sistema Italia, fa seguire indicazioni terapeutiche certamente difficili e che richiedono tempi non brevi ma comunque possibili con lo sviluppo di una razionale politica industriale.

Può dirsi in definitiva che comune denominatore dell'attività accademica professionale e istituzionale di Riccardo Varaldo, è stato sempre la crescita economica ed industriale del nostro Paese, il postulato della sua missione di docente, nella consapevolezza che l'eccellenza del sistema educativo costituisca il fondamento stesso della libertà e dello sviluppo di una nazione.

I suoi allievi lo hanno onorato con un bel volume "La scuola di Riccardo Varaldo Relazioni personali e percorsi di ricerca".

Una pubblicazione che, al di là degli eccellenti lavori dei diversi autori, contiene una prefazione che tutti coloro che appartengono a questa nostra comunità scientifica dovrebbero conoscere e sulla quale riflettere.

Essa infatti, ripercorrendo nel tempo, dagli anni '70 del secolo passato ai nostri giorni, il pensiero, l'attività di ricerca scientifica e di docenza, il percorso umano di Riccardo Varaldo, pone nella giusta luce il significativo ruolo che può e deve avere lo studioso di management nell'accademia e nella società.

Un'ultima notazione sul rapporto tra Varaldo e Sinergie: l'articolo del 1989 che portava la firma di Riccardo e del giovane allievo Daniele Dalli "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", rimane, a 25 anni di distanza, uno dei più citati ed è stato recentemente riproposto in lingua inglese all'interno della rubrica "Back to the future".

La nostra Rivista, che rappresenta la memoria storica della comunità degli studiosi di Economia di Gestione delle Imprese, ha così voluto onorare Riccardo Varaldo consegnandogli la targa di Sinergie *"per avere messo in risalto la missione culturale del docente di Economia e Gestione delle Imprese. Ricercare, formare, progettare per il futuro sono i tratti distintivi che hanno sempre ispirato e guidato la sua attività di studioso così contribuendo in modo decisivo all'evoluzione delle discipline economico-manageriali e divenendo indubbio riferimento anche per le nuove generazioni di ricercatori"*.

Academic or professional position and contacts

Gaetano M. Golinelli
Professor Emeritus of Management
Sapienza University of Roma, Italy
e-mail: gaetano.golinelli@uniroma1.it

Gaetano M. Golinelli
Incontro con un maestro:
il prof. Riccardo Varaldo



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.02
pp. 15-17



Keynote speeches

L'industria manifatturiera italiana: le sfide e il coraggio. Evidenze dal caso Fiat¹

Paola Paniccia
Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera
italiana: le sfide e il
coraggio. Evidenze dal
caso Fiat

Paola Paniccia - Vincenzo Formisano

Abstract

Obiettivo del paper: *L'obiettivo è evidenziare il ruolo della virtù del coraggio nell'imprenditorialità e in particolare la sua importanza per le imprese manifatturiere italiane che debbono costantemente affrontare nuove sfide. Si sottolinea così l'intimo legame sinergico tra coraggio, conoscenza e tempo.*

Metodologia: *Il contributo analizza il succitato ruolo coniugando alcuni capisaldi di pensiero sull'imprenditorialità e sul concetto di coraggio nel pensiero filosofico con una accurata review della letteratura aziendalistica esistente. Inoltre, approfondisce l'analisi attraverso una lettura della dinamica evolutiva di Fiat tesa a dar rilievo ad alcune scelte strategiche permeate da coraggio.*

Risultati: *L'articolo individua alcuni punti fermi sul concetto di coraggio cui convergono gli studi esaminati, evidenziandone la valenza nei comportamenti imprenditoriali. Inoltre, offre un contributo alla letteratura esistente sul tema attraverso una riflessione e un'analisi di un esempio di imprenditorialità italiana coraggiosa rilevante nel settore manifatturiero internazionale.*

Limiti della ricerca: *Il principale limite è legato all'analisi di una sola impresa che per natura e caratteristiche dimensionali è solo in parte rappresentativa dell'industria manifatturiera italiana. Inoltre, ulteriori opportuni approfondimenti potrebbero riguardare l'importante relazione tra azioni di politica industriale del Paese e comportamenti imprenditoriali nel particolare ambito manifatturiero.*

Implicazioni pratiche: *Dalla studio è possibile trarre elementi utili per migliorare la valutazione delle scelte di chi è alla guida di un'impresa e per dare concretezza ad azioni lungimiranti nell'ottica della reciproca funzionalità tra imprese manifatturiere e sistema-Paese.*

Originalità del paper: *Lo studio coniuga il concetto di coraggio con il concetto di imprenditorialità combinando la letteratura classica e successiva esistente su entrambi i temi e si sofferma sul legame che unisce il coraggio con la conoscenza e il tempo, sottolineandone la valenza in ambito manifatturiero. Attualmente non esistono in letteratura contributi con siffatti approfondimenti.*

Parole chiave: manifattura; imprenditorialità; virtù del coraggio; binomio tempo-conoscenza.

Purpose of the paper: *This article aims to highlight the role that the virtue of courage can play in entrepreneurship, especially as far as the new challenges regarding the problems of adaptation of the Italian manufacturing firms are concerned. In particular, the article underlines the synergy between courage, knowledge and time.*

¹ Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni comuni dei due autori, sono da attribuire a Paola Paniccia i paragrafi: 2, 3, 4, 5, e a Vincenzo Formisano il paragrafo 6, mentre i paragrafi 1 e 7 sono stati redatti congiuntamente.

Methodology: *The article analyzes the aforementioned role through combining some theoretical pillars regarding entrepreneurship, and the classic philosophical thought about the concept of courage, with an appropriate review of the extant management literature associated with it. The article also deepens this analysis through studying the evolutionary dynamics regarding Fiat. The study is aimed at shedding light on some strategic choices reflecting courage.*

Results: *On the basis of its literature review, the article identifies some core features constituting the concept of courage and highlights their importance when entrepreneurial behavior is concerned. The article also provides the extant literature with food for thought about aforementioned link as well as a analyses an Italian example of courageous entrepreneurial behavior associated with the international manufacturing industry. In this example, the mentioned linking pin finds concrete application.*

Research Limitations: *The main limitation consists in the analysis of a single case study whose nature and size are only partially representative of the Italian manufacturing industry. Furthermore, appropriate inquiries could also address the important relationship between the industrial policy, at country level, and the specific entrepreneurial behavior in the manufacturing industry.*

Practical implications: *The most significant insights emerging from this work mainly regard: i) how to improve the evaluation of governance decisions; ii) how to plan and implement long-term strategies aimed at exploiting the reciprocal functionality between manufacturing enterprises and the country system.*

Originality of the paper: *This study combines the concept of courage with that of entrepreneurship. Mixing the classical and subsequent literature developed on both these themes, the study focuses on the link connecting courage with knowledge and time and underlines the importance of this link in the manufacturing industry. These insights are new in the literature.*

Key words: manufacturing; entrepreneurship; virtue of courage; time-knowledge binomial.

1. Introduzione

Produttori e consumatori che cambiano, nuovi paesi e nuove economie che conquistano quote sempre più ampie del mercato manifatturiero internazionale, emergenti molteplici forme di offerta e ruolo sempre più determinate della tecnologia nel produrre e nel consumare manufatti e servizi, costituiscono una evidenza dell'odierna complessità.

Contestualmente, la competitività nella globalizzazione sollecita giochi sinergici attraverso la cooperazione a molteplici livelli (imprese, territori, paesi), anche rendendo lampanti contraddizioni e squilibri accumulati. In questo, le trasformazioni che si stanno compiendo nel sistema sociale a livello mondiale, accentuate dalla ultima grave crisi economica e finanziaria ancora in corso, stanno assumendo un ruolo non trascurabile.

Tutto quanto sopra considerato, ha messo a dura prova l'industria manifatturiera e *in primis* la capacità delle imprese di mettere in campo nuove sfide. In Italia ancor più (Centro Studi Confindustria, 2014).

Di fronte a questo scenario, nel presente contributo, si intende partire dalla seguente domanda di fondo, forse un po' trascurate dalla recente letteratura che pure è impegnata a legare la vita delle imprese all'innovazione: *quali sono le qualità di cui occorre dotarsi e quali i valori di fondo cui ancorare il ruolo dell'imprenditore e dell'imprenditorialità?*

Particolarmente oggi, l'imprenditorialità deve fornirsi di particolari qualità e soprattutto manifestarsi nell'esercizio di capacità sempre più elevate, non ultima la capacità di valutare le scelte. Le caratteristiche soggettive e le dinamiche della personalità di chi è alla guida di un'impresa, giocano tutte un ruolo fondamentale nel prendere decisioni. Molti di questi fattori sono stati ampiamente studiati in letteratura, particolarmente nelle ultime tre decadi, con riferimento a *decision makers* aziendali e messi in relazione con le imprese e con i loro successi o insuccessi (Hambrick e Mason, 1984).

Più recentemente, negli ultimi dieci anni, questa area di ricerca si è ulteriormente arricchita di studi che, non a caso, hanno posto sempre più l'attenzione sul ruolo giocato dalle virtù umane. Analizzare l'influenza delle virtù nella vita delle imprese significa arricchire l'analisi della personalità di chi ha la responsabilità strategica dell'impresa con un accurato studio della *vis* etico-morale. Tra le fondamentali virtù umane, il coraggio sta assumendo sempre maggior rilievo (Harbour e Kisfalvi, 2014).

Come per tutti i termini diffusamente usati, anche per il coraggio si corre il rischio di smarrire il suo originario significato morale. In filosofia e teologia, si è molto dibattuto sul concetto di coraggio, paradossalmente più nel pensiero classico antico che non successivamente. Anche il pensiero cristiano, basandosi sul pensiero greco romano, lo ha mediato mirabilmente con San Tommaso D'Aquino. Tuttavia, particolarmente quando accostiamo il coraggio alla problematica dell'imprenditorialità ci sono ancora ampi spazi per la ricerca. Infatti, per quanto ampio e prezioso sia il patrimonio di studi sull'imprenditore e sull'imprenditorialità, classici e successivi, il termine coraggio resta generalmente sottointeso, affidandosi, nel più dei casi, a termini vari riguardanti propensioni, motivazioni, capacità ma anche tratti della personalità diffusamente individuati come qualificanti l'imprenditore e i suoi comportamenti (ad esempio, rischio, innovazione, creatività, prontezza, leadership, autodisciplina, tenacia, vitalità, coscienziosità). Anche nei più recenti studi di management dedicati ad analizzare il ruolo del coraggio nella vita delle imprese si coglie solo parzialmente la profondità del concetto di coraggio e la sua valenza nell'imprenditorialità. Nel più dei casi si rimarca la difficoltà di analizzare il coraggio (a livello sia individuale sia organizzativo) collegandola alla difficoltà di definire il coraggio stesso, oltre che alla mancanza di appropriate metodologie di misurazione.

In questo articolo, il tema del coraggio viene trattato in modo interconnesso con quello dell'imprenditorialità, con l'intento di mettere in luce cosa significa per l'imprenditore avere coraggio e perché la virtù del coraggio, così come definita nel pensiero filosofico classico, è importante nell'imprenditorialità e particolarmente nell'affrontare con nuove sfide la difficile situazione in cui versano attualmente le imprese manifatturiere italiane.

Per rispondere a queste domande, preliminarmente ci si sofferma su alcuni capisaldi di pensiero in tema di imprenditorialità, che ben mettono in luce la valenza dell'aspetto soggettivo dell'attività imprenditoriale. Successivamente, si procede ad una disamina dello stato dell'arte sul tema del coraggio nel pensiero filosofico e, in questo ambito, si evidenzia la ricchezza del pensiero classico antico, poi arricchita dal contributo di Tommaso d'Aquino nella sua *Summa Theologiae*. Su queste basi, si analizzano gli studi di management sul coraggio seguendo il metodo della "systematic literature review" (Tranfield *et al.* 2003), basata su rigorosi criteri di inclusione/esclusione. In questo lavoro, si propone una sintetica discussione dei risultati di queste promettenti ricerche. Un interessante risultato di questa analisi è stato che la gran parte degli studi analizzati ha preferito far riferimento esplicito all'impostazione della ricerca psicologica sul concetto di coraggio, lasciando spesso implicita la grande lezione che ci proviene dal pensiero filosofico classico.

Nel presente contributo si sottolinea che la virtù del coraggio, come definita nel pensiero filosofico classico, per le sue interessanti caratteristiche intrinseche e il suo intimo legame con la conoscenza e il tempo è una importante risorsa individuale e sociale, che coniuga predisposizione e azione, contribuendo a rendere concretamente presente il «senso comune» dell'essere imprenditore e del fare impresa, anche in situazioni difficilissime come l'attuale.

2. Tempi difficili

"Ours is essentially a tragic age, so we refuse to take it tragically. The cataclysm has happened, we are among the ruins, we start to build up new little habitats, to have new little hopes. It is rather hard work: there is now no smooth road into the future: but we go round, or scramble over the obstacles. We've got to live, no matter how many skies have fallen".

Parafrasando le parole con cui il grande scrittore inglese David Herbert Lawrence inizia la sua più celebre opera letteraria, *Lady Chatterley's Lover* (1928, Chapter I), anche oggi, così come al termine della prima guerra mondiale, ci muoviamo tra le macerie di una grave crisi economica che ha messo a dura prova le imprese e la società nel mondo, particolarmente in Occidente.

Questa crisi ha scoperto in Europa il vaso di pandora delle debolezze strutturali e dei guasti accumulati in passato, per quindi diventare inesorabilmente crisi sociale, politica e di valori. Una crisi che aveva dato dei segnali prima del fallimento Lehmann Brothers del 2008: ricordiamo al riguardo il crack di Enron negli Stati Uniti d'America e quello di Parmalat in Italia. Ad evidenza, nessuno nel mondo ha colto quando poteva e con la necessaria lungimiranza il pericolo di certi comportamenti e tanto meno intervenne. Questi fatti hanno certamente dimostrato distorsioni, anche gravi, dell'agire in *senso* imprenditoriale. Verrebbe quasi da dire che ci si è parecchio allontanati dai fondamentali della *governance* e del *management*.

Al contempo, questa crisi è oltremodo servita a farci aprire gli occhi sul cambiamento epocale di equilibri a livello geo-politico, sociale ed economico, con ricadute importanti anche sulla produzione manifatturiera e sulla distribuzione del lavoro a livello mondiale (*The Economist*, 2012). Anche perché vale sempre il concetto che se qualcuno si sta impoverendo, qualcun altro in contemporanea si sta arricchendo. Per intenderci, nell'ultimo decennio, mentre la manifattura europea ha perso quote, quella ad esempio cinese è triplicata (rilevazioni Global Insight). Questo significa che il *trend* era già in atto, ma la crisi lo ha amplificato. Parimenti, mentre negli USA e in alcuni paesi europei i *policy makers*, già da qualche tempo, sono all'opera per favorire decisioni imprenditoriali cosiddette di "*back-reshoring*", ovvero il rimpatrio di produzioni manifatturiere precedentemente delocalizzate in paesi esteri per lo più a basso costo del lavoro (Ellram *et al.*, 2013; Tate, 2014; Kinkel, 2012); in Italia, la politica industriale non sembra ancora connotarsi per analoga lungimiranza (CSC, 2014; Rullani, 2014b). Eppure non mancano esperienze di imprese manifatturiere che in tempi recenti hanno deciso di rientrare nel nostro territorio in cerca di nuove leve di vantaggio (Fratocchi *et al.*, 2014), così come è da tempo che in letteratura si rimarca l'urgenza di un rinnovamento del sistema italiano dei distretti industriali da più punti di vista e delle politiche industriali a supporto di tutto ciò (Varaldo, 2006).

3. Le sfide, le persone e il loro atteggiamento di fondo dentro e oltre l'impresa

Una situazione di così elevata complessità, ma anche di razionalità limitata *a la* Simon (1947) comporta affrontare molte sfide. Ne sottolineiamo di seguito tre in particolare.

La prima è saper cogliere le opportunità che può offrire un mercato globale ma anche un contesto territoriale locale, dove si è deciso di vivere. Non è una sfida banale perché si tratta di dare risposta a più interrogativi di fondo. Ad esempio: quanto conta il nostro ambiente e quanto le nostre infrastrutture? Quanto contano gli altri e le loro culture?

La seconda sfida è provare a mettersi in sintonia e saper sfruttare il progresso tecnologico, a cominciare dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione, il che significa domandarsi, ad esempio, fino a che punto possiamo far affidamento sulla "impersonale virtù" della capacità tecnologica?

La terza sfida, ma non in ordine d'importanza, è sconfiggere il *deficit* di fiducia oggi diffuso e aprirsi a visioni di lungo termine, il che significa domandarci, ad esempio, quanto vale il capitale di rischio delle nostre imprese, perché senza capitale non si va da nessuna parte. Inoltre: siamo davvero pronti (formati e informati) per una *governance multistakeholder*, che consideri il "sentire degli altri" nei processi decisionali?

Tutto questo sopra considerato non può però riguardare solo le imprese; per quanto ben condotte, per crescere e creare valore le imprese hanno bisogno di vivere in contesti politico-sociali capaci di esprimere a loro volta visioni di indirizzo di lungo termine. L'impresa non è una cattedrale nel deserto e tanto meno si basa sull'improvvisazione e sulle sole qualità delle

persone che in essa lavorano; al contrario l'impresa è un progetto razionale basato sulla *reciproca relazione funzionale* tra chi la crea e la guida, chi ci lavora (gli altri) e l'ambiente, ciascuno serve all'altro e viceversa.

Sottolineiamo questo aspetto proprio perché soprattutto in Italia, paese storicamente vocato all'imprenditorialità e particolarmente manifatturiera, si registra una sostanziale *difficoltà* in tal senso, se non proprio inerzia. D'altra parte, sarebbe fin troppo facile per molti porsi l'errata domanda: che senso ha investire sul futuro se poi si tratta di lottare giorno dopo giorno per la sopravvivenza? Abbattersi e non decidere dentro la crisi significa comunque bloccare l'economia e lo sviluppo, significa non cogliere opportunità.

L'importanza sia delle persone sia del loro atteggiamento di fondo, dunque. Un atteggiamento positivo - coraggioso - la cui essenza può ricavarsi dal pensiero di Aristotele, il quale differenzia acutamente i concetti di coraggio e temerarietà. Scrive Aristotele «Chi affronta, pur temendole, le cose che deve affrontare e per il fine corretto, come si deve e quando si deve, e allo stesso modo mostra ardimento, è coraggioso» (*Etica Nicomachea*, III,1115b, 20).

Quando discutiamo di imprenditori e imprenditorialità, teniamo sempre a mente che alla guida delle imprese non c'è il «pilota automatico»; ci sono persone, leaders con i loro pregi e i loro limiti (di simoniana memoria). Persone che per definizione sono chiamate a prendere decisioni fondamentali in condizioni d'incertezza, con ripercussioni importanti per se stessi, per l'impresa e per tutto ciò che c'è dentro e attorno ad essa. Molto è stato scritto al riguardo e molto prima di noi.

Per queste ragioni è importante anche la disposizione soggettiva di queste persone, la loro *forza interiore*, una forza che consenta loro di valutare al meglio le scelte, di generare sempre nuove e migliori conoscenze, quella conoscenza che Enzo Rullani (2014a, p.143) ha chiamato «intelligenza generativa» e di metterne i frutti in pratica. Quella forza perfino di aprirsi ad *altri* punti di vista, se portatori di nuove potenzialità positive e dunque di valore economico. Questa *forza d'animo* noi la identifichiamo nel coraggio e riteniamo che il *coraggio* possa meritare una nostra particolare attenzione anche con riferimento all'industria manifattura italiana, per il suo presente e ancor più per il suo futuro.

4. Riflessioni sull'imprenditorialità: verso l'agire coraggioso

Come si possono coniugare coraggio e imprenditorialità? Per rispondere a questa domanda serve una breve digressione sui concetti di imprenditore e imprenditorialità, che consideriamo concetti certamente non separabili. La discussione su questi temi è enorme, in continua evoluzione e coinvolge differenti discipline e ambiti di applicazione (Blackburn e Kovalainen, 2009; Zahra e Wright, 2011; Cafferata e Dossena, 2012). Proprio la dottrina economico-aziendale italiana si è distinta per aver dato un contributo notevolissimo e la Rivista *Sinergie* è irrinunciabile sull'argomento (ad esempio, AA.VV., 2006)

Ai fini della nostra riflessione, di seguito ci soffermeremo soltanto su alcuni capisaldi di pensiero.

Un primo aspetto che a noi interessa sottolineare si rifà al conosciutissimo assunto schumpeteriano (1934): l'imprenditore e l'imprenditorialità sono due risorse importantissime per lo sviluppo di qualsivoglia sistema economico. Questo assunto ben spiega, d'altra parte, anche l'attuale rinnovato interesse dei paesi avanzati per l'industria manifatturiera (*The Economist*, 2012).

Il secondo aspetto su cui è importante per noi soffermarci è «*come*» si sta al timone dell'impresa. Facciamo questo senza addentrarci nelle molteplici e pure importanti problematiche inerenti la definizione di «*chi*» sta al timone (assetto dell'organo di governo) e sul «*perché ci sta*» (come vi sia legittimato, quali funzioni è chiamato a svolgere e nell'interesse di chi), temi questi che in parte riguardano la problematica della *governance*.

Quindi, «*come*» si sta al timone? Per definizione, attenendosi a criteri di imprenditorialità. D'altra parte, nell'attuale dinamica competitiva, a fronte della crisi e dei cambiamenti in atto, ciò diventa una *necessità* anche per l'impresa manifatturiera, per almeno sopravvivere o, ancor meglio, affermarsi nel sistema economico e sociale (Rullani, 2014a).

Nella letteratura economico-aziendale il concetto d'imprenditorialità non è ancora del tutto risolto (Gartner, 1988; Gartner *et al.*, 1994). In questo contributo ci atteniamo alla seguente definizione largamente condivisa nella dottrina aziendalistica italiana: «*L'imprenditorialità è una combinazione accettabilmente coerente di motivazioni, propensioni, capacità opportune per l'esercizio delle funzioni di governo dell'impresa*» (Vallini, 2006, p. 218).

Quel che a noi interessa sottolineare di questa definizione è lo stretto legame che unisce l'esercizio dell'attività imprenditoriale, che implica capacità e comportamenti appropriati, alle caratteristiche soggettive dell'imprenditore, che ne costituiscono evidentemente il pre-requisito. Naturalmente, le capacità che occorre mettere in campo possono essere tante e certamente oggi vengono richieste a livelli qualitativamente più elevati rispetto al passato, ma indubbiamente vi rientra la capacità di *innovare*, su cui tanto si è speso Schumpeter (1934). Altre capacità importanti sono il saper cogliere con *prontezza* le opportunità insite nel cambiamento, cui molto si è dedicato Krizner (1973; 1979), e la capacità di assumersi *rischi* di Knight (1921). A tutte queste capacità aggiungiamo quella su cui più di recente si è maggiormente concentrata l'attenzione di una nutrita schiera di studiosi di management e cioè la *capacità di adattamento dialettico impresa-ambiente* (Benson, 1977; Cafferata, 1987), che riassume un po' tutte le altre costituendone una valida sintesi. Implicita e trasversale a tutte queste capacità è inoltre la capacità di assumersi *responsabilità* di pensiero e azione, che poi si traduce in un costante impegno imprenditoriale di rilevanza sociale (Caselli, 2007). In questo noi vediamo la non separabilità dei due concetti d'imprenditore e imprenditorialità.

Ma c'è ancora altro in questa definizione che a noi interessa particolarmente. In essa si fa riferimento a: *Motivazioni, Propensioni, Capacità* finalizzate all'*Azione*; tutti elementi cioè che caratterizzano il comportamento di qualsiasi persona umana e quindi, ovviamente, anche dell'imprenditore. L'imprenditore, però, convoglia la propria combinazione di *caratteristiche personali e capacità* per l'esercizio di una funzione ben

precisa: quella di governo dell'impresa, che certamente non si esercita in una "campana di vetro"; bensì, al contrario, in un complesso sistema di reciproche relazioni in continua evoluzione dentro e fuori l'impresa. Una funzione che richiede un'energia straordinaria, vitale; quell'energia che con Roberto Fazzi chiamiamo «*energia imprenditoriale unificante*» (1982, p.52). In gioco c'è una relazione delicata, di natura dialettica tra imprese, istituzioni, persone, dagli esiti incerti. Tutti possono condizionare tutti, in modo anche contraddittorio; e, in tale gioco, l'impresa non è solo oggetto, ma è anche soggetto consapevole di evoluzione (Weick, 1993, p.184) nel bene come nel male, come efficacemente argomentato da Roberto Cafferata (2014). L'adattamento coevolutivo è una sfida anzitutto culturale, oltre che di metodo e calcolo, di atteggiamento verso se stessi e gli altri, di prospettiva temporale che le parti in gioco si danno (Panicia, 2014) e, in effetti, ciascuna impresa tenta di adattarsi a modo proprio e l'adattamento può essere virtuoso per l'impresa come per l'ambiente ma può anche non esserlo, per l'una o per l'altro o per entrambi².

In questo gioco tra le parti, tra più attori, ben si comprende come può aver valenza l'aspetto soggettivo di chi prende le decisioni. Non è un caso che nelle ultime tre decadi molti studiosi di management hanno concentrato l'attenzione proprio sulle caratteristiche soggettive di chi prende le decisioni a livello apicale delle imprese e sulle dinamiche della personalità che conducono alla decisione. Esistono studi fondamentali che sono partiti da lontano e che si sono inizialmente incentrati sullo studio delle caratteristiche socio-demografiche (età, istruzione, esperienze di lavoro, anzianità di servizio e *background* socio-culturale) dei *top decision makers* aziendali. Importante al riguardo è il contributo di Hambrick e Mason (1984), autori della nota *Upper Echelons Theory*, ma prima ancora il sempre attualissimo Herbert Simon (1947), nonché tutta la scuola dei cosiddetti comportamentisti e, tra questi, *in primis* Cyert e March (1963). È soltanto negli ultimi quindici anni che si è passati a studiare con maggior decisione anche i tratti della personalità di chi ha la responsabilità strategica nelle imprese e molte sono le posizioni al riguardo, in termini sia di varietà di tratti osservati, sia di significatività delle correlazioni riscontrate rispetto ai risultati aziendali (Abatecola, *et al.* 2013).

Gran parte di questi studi riconosce un'origine da altre discipline, in particolare dalla psicologia e dalla sociologia, ma è solo da poco tempo che gli studiosi d'impresa si stanno accostando con maggior convinzione a queste discipline prendendone a prestito modelli e strumenti per utilizzarli nel campo delle aziende. Valga fra tutti l'esempio del modello dei «*Big Five Factors*» (Goldeberg, 1990).

Ulteriori arricchimenti di questa area di ricerca ci provengono da un promettente filone di ricerca in evoluzione che, sempre più, nell'ultima decade, ha posto l'attenzione sul ruolo giocato dalle *virtù umane* nelle scelte degli imprenditori e nella vita delle imprese. Recuperare le virtù

² Sull'argomento dell'adattamento e dell'approccio coevolutivo il campo delle ricerche è vastissimo e anche esso in continua evoluzione. Ci limitiamo a citare, al riguardo, i fondamentali studi di Benson (1977); Hrebiniak and Joyce (1985); Lewin e Volberda (1999); Breslin (2011); Murmann (2013); Cafferata (2014)

nell'imprenditorialità significa arricchire l'analisi della personalità di chi ha la responsabilità strategica dell'impresa con un accurato studio della *vis etico-morale*. In altre parole, si tratta di non limitarsi a uno studio *sic et simpliciter* dei tratti della personalità e associate variabili psicologiche, bensì soffermarsi maggiormente sui tratti positivi e sui conseguenti potenziali comportamenti virtuosi (Peterson e Seligman, 2004).

In sintesi, tutti questi studi portano ad affermare un concetto molto semplice: chiunque nell'impresa abbia la responsabilità strategica e qualunque sia il contesto di riferimento, l'atto del decidere non può prescindere dalla storia e dalle caratteristiche di chi decide. Studiare gli aspetti legati alla personalità di chi è alla guida di un'impresa non significa esaltare l'elemento soggettivo a scapito di quello oggettivo. L'importanza dell'aspetto soggettivo si estrinseca non solo nell'atto finale della decisione in sé ma anche, a monte, in tutte quelle capacità personali, *in primis* quelle cognitivo-relazionali e d'interpretazione dei contesti, che conducono alla scelta strategica e dunque di fatto determinano le sorti dell'impresa (Gartener, 1994; Paniccia, 2006).

È comunque diffusamente avvertita l'esigenza di arricchire la ricerca in tale ambito, approfondendo le analisi sulla relazione tra ciò che effettivamente fanno gli imprenditori sulla base delle loro caratteristiche soggettive e i diversi contesti socio-culturali, politici ed economici in cui le attività imprenditoriali nascono e si svolgono (ad esempio, Shane e Venkataraman, 2000; Zahra e Wright, 2011). D'altra parte, già Max Weber, più di cento anni fa, ne sottolineava l'importanza nella sua opera *The Protestant Ethic and the Spirit of capitalism* (1905).

Da tutto quanto sopra considerato si ricava che l'imprenditorialità non è solo un fatto tecnico, da collegarsi esclusivamente alle competenze come valore in sé; essa è anche e anzitutto un fatto umano, di interazione sociale tra molti mondi (sociale, politico, economico) ricchi di «potenzialità differenti» (Vaccà, 1989, p. 105). Pertanto, essa implica saper ben discernere tra la responsabilità, nell'accezione comunemente vissuta come vincolo, e il concetto di *libertà responsabile* nel governare gli eventi (Caselli, 2007 e 2012). L'imprenditorialità può poi manifestarsi tanto nella creazione di una nuova impresa quanto nella sua buona amministrazione, assicurandone la continuità e lo sviluppo e non solo per il tornaconto di chi ne è preposto alla guida (Fazzi, 1982, p. 135; Cafferta, 2010, pp. 14-15; Zahra e Wright, 2011, pp. 77-78).

5. Il coraggio come virtù imprenditoriale e il suo legame con la conoscenza e il tempo: un'arma in più per l'industria manifatturiera

Essere imprenditore è stato, è e sarà sempre molto complesso. Questo discorso sulla complessità anche soggettiva dell'essere imprenditore ci deve portare a porre meglio l'attenzione sulla persona; persona che avrà pure i suoi limiti ma di cui a noi interessano soprattutto i suoi pregi e quindi le proprie *virtù*. Il patrimonio di virtù umane che permea la personalità di chi guida un'impresa svolge senza dubbio un ruolo non secondario, un vero e proprio pre-requisito per esercitare in modo virtuoso l'attività imprenditoriale (Naughton e Cornwall, 2006; Graafland, 2010). Sottolineiamo l'aggettivo

«virtuoso»: chi è alla guida di un'impresa diffonde il proprio sapere e i propri valori nell'impresa e nel sistema relazionale di riferimento. Ne sono una evidenza molte storie di imprese italiane addirittura centenarie, che sono esempi lampanti di adattamento proattivo alle dinamiche ambientali.

Tra le virtù necessarie e indispensabili per “ben fare”, il *coraggio* sta assumendo sempre maggior rilievo (Klein e Napier, 2003; Naughton e Cornwall, 2006; Golinelli e Baccarani, 2006, p.IX; Harbour e Kisfalvi, 2014)

Cosa è il coraggio? Intanto è una *virtù*, questo lo aveva già chiarito Aristotele e ancor prima Platone, mettendolo tra le quattro virtù morali. Una definizione oggi consueta di questa virtù è «forza d'animo nel sopportare con serenità e rassegnazione dolori fisici o morali, nell'affrontare con decisione un pericolo, nel dire o fare cosa che importi rischio o sacrificio» (Enciclopedia Treccani); ovvero, per dirla come Cicerone (85 a.C), molti secoli prima e più sinteticamente, «affrontare deliberatamente i pericoli e sostenerne la fatica» (*De inventione*, II.LIV.163).

«Deliberatamente» non è un termine casuale perché l'atto coraggioso implica la volontà di agire in tale senso. Questa *volontà* è, a sua volta, collegata, per quanto umanamente possibile, alla *conoscenza* della situazione di partenza e delle implicazioni che l'atto coraggioso comporterà. L'intenzionalità è, d'altra parte, una caratteristica fondamentale dell'imprenditorialità (Bird, 1988).

Esiste quindi un nesso molto stretto tra conoscenza e coraggio: si teme quel che si ignora, si affronta a viso aperto quanto si esamina attentamente; l'atto coraggioso è il frutto di un'accurata riflessione fondata sulle proprie esperienze e conoscenze.

Sul concetto di coraggio si è molto dibattuto in filosofia e teologia, paradossalmente più nel pensiero classico antico che non successivamente. Anche il pensiero cristiano, basandosi sul pensiero greco romano, lo ha mediato mirabilmente con San Tommaso D'Aquino. Abbiamo dunque a disposizione un patrimonio di contributi classici preziosissimo per comprendere il ruolo che oggi giorno questa nostra virtù può giocare nell'imprenditorialità.

Ci sembra particolarmente interessante quanto è stato scritto proprio sul legame sinergico che unisce il coraggio alla conoscenza e al tempo, fattori che oggi giorno sono considerati il *basic* dell'imprenditorialità e non solo per la competitività dell'impresa, ma anche per quella di interi Paesi.

Facendo un rapido *excursus*, dovremmo proprio partire dal pensiero filosofico classico greco.

Platone (V sec. a.C.) definisce l'anima come composto di tre parti nobili - ragione, coraggio e istinto - tra loro connessi con questo meccanismo: l'istinto deve essere guidato dal coraggio che a sua volta è guidato dalla ragione (*La Repubblica*, VI, 502d; 504a - 504d). Emerge così la connessione stretta tra coraggio e conoscenza: se tu conosci non temi. Questa è la vera discriminante tra coraggio e *temerarietà*, che si fonda invece sulla sconsideratezza, a sua volta frutto dell'ignoranza, cioè di una

inadeguata riflessione e conoscenza di se stessi e di quel che succede intorno (*Lachete*, 192d).

Il secondo concetto cui Platone ancora il coraggio è quello della responsabilità sociale e del rispetto di norme trasparenti cui tutti devono far riferimento. Ne *La Repubblica*, la Città ideale di Platone è «sapiente, coraggiosa temperante e giusta» (IV, 427e). Da ciò egli giunge al concetto di coraggio come salvaguardia dell'opinione retta e conforme alla legge su ciò che si deve e su ciò che non si deve temere (IV, 429b). In altre parole, al coraggio viene attribuita la funzione di salvaguardia e di difesa per il benessere della collettività, così come garantito dalle leggi. Per questo Platone dà importanza nella sua Città ideale alla classe dei guardiani, cioè persone particolarmente dotate di coraggio e quindi fedeli alle leggi dello Stato (IV, 434d).

È anche per questo motivo che, più tardi, Aristotele (IV sec. a.C.), in coerenza con la lezione di Platone, inserirà il coraggio tra le virtù morali fondamentali, che sono: prudenza, coraggio, temperanza e giustizia e definisce il coraggio come un «giusto mezzo» tra paura e temerarietà. Un eccesso di paura porta alla codardia, un eccesso di audacia porta all'avventatezza (*Etica Nicomachea*, II, 1104a; 1107a, 34; III, 1115b, 21; 1116a, 35).

Tutto quanto sopra riportato implica che il coraggio non solo è una virtù da collegare alla conoscenza come valore in sé; esso anche prevede che *sia messo in moto e praticato, nell'ottica della sua buona realizzazione (in quanto di per sé azione nobile) in funzione del bene cui mira.*

Questa grande lezione che proviene dal mondo classico-antico, che in qualche modo dilata l'applicazione del concetto di coraggio, andando anche oltre il campo strettamente marziale, per ricomprendere *in primis* il «coraggio civico» (*Etica Nicomachea*, III, 1116a,16), verrà ripresa e impreziosita dal pensiero cristiano, che darà nuovi impulsi al concetto di coraggio. Sarà San Tommaso D'Aquino (XIII sec. d.C.) che, nella rilettura cristiana del concetto aristotelico di coraggio, secoli più tardi, chiamerà il coraggio «*fortezza*, che non recede dalla giustizia a causa delle avversità» (Compendio di Teologia, I, *La Fede*, 4. Cap. 227, 477, p. 285) e definisce il coraggio come la «virtù della forza» che si esprime sia attraverso la «resistenza» sia attraverso l'«attacco» (*Summa Theologiae*, II-II, q.123, a.6).

Di seguito ci soffermiamo su alcuni fondamentali aspetti del pensiero di Tommaso D'Aquino sull'argomento, particolarmente importanti in riferimento ai fini del presente lavoro.

Un primo aspetto affrontato da Tommaso, è la *durata dell'atto coraggioso*. Ecco il suo legame con il *tempo* (perseveranza). Si potrebbe pensare che il coraggio sia *sic et simpliciter* una virtù del presente. In realtà non si può far prescindere il coraggio da una sua concreta collocazione spazio-temporale. La virtù del coraggio infatti si compone di due anime diverse ma complementari: da una parte, la fermezza d'animo da cui discende l'iniziativa ideomotoria (decidi e agisci con coraggio al presente); dall'altra, la perseveranza a perseguire con pazienza l'obiettivo. In altre parole, è importante decidere l'atto coraggioso, iniziarlo ma anche proseguirlo per tutto il tempo necessario. Quindi, il coraggio è una virtù che, in qualche modo, ci proietta sul *futuro*: non basta aver coraggio all'inizio dell'azione coraggiosa (ad esempio, creare una nuova impresa o assumerne la guida),

Paola Paniccia
Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera
italiana: le sfide e il
coraggio. Evidenze dal
caso Fiat

ma bisogna perseverare nel tempo, *restare fedeli all'azione*, il che, per l'imprenditore, significa perseguire il fine istituzionale per il quale l'impresa è stata creata. Quindi inizio e perseveranza (attacco e resistenza), che sono l'essenza stessa del coraggio. Anche questo è un concetto mutuato dalla filosofia classica. Cicerone già vedeva il coraggio come una «ferma e continua sopportazione di cose ardue, difficili» (*De inventione*, II.LIV.163). Tuttavia, per Tommaso il «sopportare» assume una valenza prioritaria in ottica cristiana, che vede il raggiungimento della grazia di Dio come fine ultimo (*Summa Theologiae*, II-II, q.123, a.6).

Un secondo importante punto sul quale si sofferma Tommaso è la strutturale ambiguità del coraggio: si può essere coraggiosi sia nel bene sia nel male. Ma questo lo aveva già prefigurato Platone nei suoi dialoghi a proposito del cosiddetto dilemma di Protagora. Da qui il concetto di coraggio, come una virtù moralmente fredda o a-morale. Ma in fondo questo dilemma era già stato risolto da Platone: il coraggio in quanto virtù, per definizione è inesorabilmente proiettato al raggiungimento del sommo bene, nel caso contrario diventa un vizio.

Aristotele rinforzò questo concetto di Platone di coraggio come virtù, che diventa radicata in un vero e proprio *habitus* dell'individuo, finalizzato al raggiungimento del sommo bene, laddove per sommo bene si intende il bene individuale che coincide con il bene di tutta la collettività.

Tommaso riprende questo importante concetto in ottica cristiana: l'uomo è virtuoso solo se agisce in vista del bene proprio e degli altri. Solo così il coraggio diventa una virtù morale e razionale. Se ciò non accade il coraggio degenera nella sua forma perversa che è l'audacia del temerario (che è il coraggio irrazionale, quindi non legato alla ricerca del bene secondo ragione).

Per essere coraggiosi non basta essere forti di fronte alla sofferenza e alla sopportazione: ciò che conta è anzitutto il bene (come fine ultimo) in vista del quale si è disposti ad affrontare queste sofferenze. La forza di cui parla Tommaso è vero coraggio solo se permeata di forza morale.

Ne discende la necessità che il coraggio si accompagni alle altre tre virtù cardinali, addirittura con *valenza unificante* per tutte loro. Scrive Tommaso: il coraggio «è condizione di tutte le altre virtù» (*Summa Theologiae*, II-II, q.123,.a.2). Il nesso tra il coraggio e le altre virtù è biunivoco: da una parte, il vero coraggio (cioè moralmente determinato) esiste solo in presenza della altre virtù; dall'altra parte però le altre virtù, a loro volta, per essere operative, necessitano di quella iniziativa ideomotoria dell'inizio dell'agire virtuoso che solo il coraggio ti dà.

Sappiamo che le virtù cardinali di Tommaso sono le classiche quattro virtù etiche fondamentali di Aristotele. Per Tommaso il coraggio, nell'etica cristiana, sta al terzo posto nel percorso dell'agire virtuoso. Quindi, *il coraggio è coraggio autentico solo se prudente e giusto*. Se non esistessero a monte queste due virtù, l'agire coraggioso non sarebbe prudente e giusto e dunque orientato al bene, ma rischierebbe al contrario di essere solo fine a se stesso o, peggio, indirizzati addirittura al male. Ecco perché il nesso tra coraggio e conoscenza ha una grande valenza per l'imprenditorialità. Ritorna alla ribalta quanto già affermava Cicerone, come prima ricordato a proposito di «affrontare deliberatamente i pericoli».

Questa sintetica disamina del pensiero filosofico classico sul concetto di coraggio serve per far capire l'enorme entroterra culturale che conduce ai giorni nostri, ai più recenti studi di management sul coraggio. Non solo di management.

Paola Paniccia
Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera
italiana: le sfide e il
coraggio. Evidenze dal
caso Fiat

6. Il coraggio negli studi di management

Nel nostro tempo, il tema del coraggio è affrontato in letteratura anzitutto da filosofi, psicologi e sociologi³. È solo nell'ultima decade che un numero crescente di studiosi di management sta cercando di analizzare la problematica del coraggio, utilizzando sempre più metodologie proprie della ricerca psicologica per meglio comprendere con un approccio empirico (sia qualitativo sia quantitativo) come il coraggio possa influire sulle scelte dei *top decision makers* aziendali (*leader, manager, executives*) e quindi sui risultati, interni ed esterni, dell'impresa.

Di seguito si propone una sintetica discussione dei risultati di queste promettenti ricerche, basata su una nostra ricognizione degli studi finora prodotti sull'argomento⁴. Il nostro intento è mettere in luce alcuni punti fermi sul concetto di coraggio su cui convergono sostanzialmente gli studi analizzati e sottolinearne la valenza nell'imprenditorialità. A tal fine, abbiamo scelto di sistematizzare i risultati prendendo a riferimento un'importante ricerca condotta dagli psicologi Christopher Peterson e Martin Seligman (2004) sulle virtù umane, che è tra le più citate negli studi osservati, e che più di tutte si è soffermata sul concetto di coraggio, rifacendosi sostanzialmente all'impostazione del pensiero filosofico classico⁵.

³ Si tratta di contributi importanti da cui si capisce come il coraggio non solo è di per sé un concetto complesso (Kohut, 1985) ma anche di difficile misurazione, a livello individuale e organizzativo, al punto che, al di là delle metodologie finora proposte al riguardo (narrazione, casi di studio, self-reports, interviste), sembra che non esistano a tutt'oggi scale validate su cui basarsi (Chapa, 2013).

⁴ Il metodo da noi adottato è stato quello del "systematic literature review" (Tranfield *et al.*, 2003) e ci si è basati sui seguenti rigorosi criteri di inclusione/esclusione degli studi: a) si sono cercate le seguenti parole chiave nel database Business Source Premier (EBSCO): "courage" o "courageous"; b) sono stati considerati solo articoli pubblicati in journals accademici; c) non sono stati posti limiti temporali al campo di indagine, al fine di ricercare tutti gli studi prodotti sull'argomento fino a settembre 2014; d) gli articoli non scritti in lingua inglese sono stati esclusi. Il risultato ha portato all'identificazione di 804 articoli accademici di cui 50 di taglio manageriale (escludendo gli articoli riconducibili ad altri ambiti disciplinari: psicologico, sociologico, filosofico e politico-economico). Inoltre, dai 50 articoli di taglio manageriale sono stati esclusi quelli nel cui abstract le parole "courage" o "courageous" sono usate in via incidentale. Pertanto, abbiamo analizzato 23 paper di taglio manageriale e d'interesse per i nostri fini.

⁵ Il riferimento è allo studio, intitolato *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, che viene considerato come il primo tentativo della comunità scientifica di identificare un insieme condiviso di virtù setacciando i patrimoni culturali dell'umanità nel corso della storia, in un periodo di circa tremila anni. I due studiosi hanno così individuato un elenco di 24 tratti psicologici positivi degli esseri umani o potenzialità comuni (*character strengths*), raggruppati in 6 grandi aree di virtù, le *high six*: saggezza/conoscenza, coraggio, umanità/amore, giustizia, temperanza e trascendenza. Dallo studio risulta che queste virtù sono

La discussione si articola sui seguenti quattro punti.

1. Definizione di coraggio

Il coraggio è una virtù, come prima visto. E questo è da sottolineare se consideriamo che in letteratura non emerge una univoca tendenza a qualificarlo con il termine “virtù”. Accanto a chi parla esplicitamente di *virtù* (e.g., Solomon, 1999; Naughton e Cornwall, 2006; Graanfland, 2010; De Bruin, 2013; Amos e Klimoski, 2014), c’è chi parla di “*stato del carattere*” (e.g., Harris, 1999), di “*attitudine*” (e.g., Srivastva e Cooperrider, 1998), di “*fattore personale*” (e.g., Hannan *et al.*, 2011), di “*qualità della persona*”, di “*abilità individuale*” (e.g., Worline e Quinn, 2003), altri parlano di “*competenza*” (e.g., Sekerka *et al.*, 2009), di “*atto*” (e.g., Goud, 2005; Kilmann *et al.*, 2010; Koerner, 2014).

Da qui il pensare che si tratti di un concetto ambiguo, qualcuno anche lo afferma, quando invece non è così, visto che già Aristotele lo definiva una virtù etica fondamentale. È difficile misurare il coraggio, ma non definirlo.

2. Dimensioni del coraggio

Altro punto fermo riguarda le dimensioni del coraggio. Se ne identificano tre fondamentali:

- *fisica* (coraggio fisico): si manifesta nell'affrontare la sofferenza fisica o la morte fisica per salvare gli altri o se stessi;
- *psicologica* (coraggio psicologico): si manifesta nel fronteggiare qualunque evento drammatico (ad esempio, un fallimento, un lutto, una malattia debilitante, una guerra);
- *morale* (coraggio morale): mantenere la propria integrità morale e attenersi a principi etici di comportamento.

Il coraggio dunque è un *unicum* fatto di queste tre dimensioni che coesistono e si esprime in una vita interiore (le emozioni) e una esteriore relazionale, attraverso atti osservabili (le azioni).

Negli studi di management si constata un particolare diffuso interesse per la dimensione morale del coraggio⁶. Alcuni studiosi la citano direttamente con il termine di “*coraggio morale*” (e.g., Solomon, 1999; Kidder, 2005a; Sekerka e Bagozzi, 2007; Hernandez *et al.*, 2008; Hannan *et al.*, 2011), pur talora affiancato all'aggettivo “*professionale*” (e.g., Sekerka *et al.*, 2009; 2011) o “*manageriale*” (e.g., Harbour e Kisfalvi, 2014). Altri autori se ne occupano usando termini diversi, come ad esempio: “*courageous collective action*” (Quinn e Worline, 2008); “coraggio

quelle maggiormente tenute in conto in tutte le civiltà umane che si sono succedute fino a noi. In questa ricerca, la virtù è intesa come una caratteristica positiva o qualità ritenuta moralmente buona, fondamento e principio di una vita morale buona.

⁶ Si segnala il contributo monografico di Kidder (2005b) interamente dedicato al coraggio morale, pubblicato attualmente solo in lingua inglese. Si sottolinea, inoltre, che gran parte degli studi di psicologia considera il coraggio come capacità dell'individuo di controllare la paura (tratto della personalità), concentrandosi prevalentemente sulle dimensioni fisica e psicologica del coraggio (Putnam, 1997; Woodard, 2004), mentre resta implicita la sua dimensione morale (Harbour e Kisfalvi, 2014, p.496).

organizzativo” (e.g., Kilmann *et al.*, 2010); “*courage-based identity work*” (Koerner, 2014).

Paola Paniccia
Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera
italiana: le sfide e il
coraggio. Evidenze dal
caso Fiat

Alcune espressioni sopra riportate mettono in luce il crescente interesse degli studiosi di management ad esaminare il coraggio in riferimento a gruppi di persone (Harbour e Kisfalvi, 2014). Srivastva e Cooperrider (1998) sono fra i primi che usano il termine “coraggio organizzativo”. Harris (1999) suggerisce che le organizzazioni possono sviluppare un contesto in grado di stimolare il coraggio. Tuttavia, il concetto di coraggio collettivo è stato studiato solo una decade dopo, da Quinn e Worline (2008).

La dimensione morale del coraggio è la forza di mantenere la propria integrità etico-morale e si riflette su pensieri, motivazioni, e alla fine, sulle scelte fatte da un individuo (osservabili). In proposito, in più studi si rimarca la relazione positiva tra questo *coraggio di essere se stessi*, sulla base dei propri principi, e la *reputazione* di cui si vuole godere presso gli altri (prestigio) (ad esempio, Harbour e Kisfalvi, 2014). Questo è un aspetto vitale per l'imprenditorialità, non solo dal punto di vista delle relazioni, dentro e fuori l'impresa, ma anche per la crescita in professionalità dei singoli all'interno dell'impresa. Importanti e più studi, tutti recentissimi, dimostrano come il coraggio morale, cioè il coraggio della coerenza, sia la molla che dà la forza di passare dal semplice giudizio etico al comportamento etico (per esempio, Hannan *et al.*, 2011). L'argomento merita, a parer nostro, di essere sottolineato perché, al di là dell'osservazione diretta di come vanno oggi le cose, ci sono svariati studi i cui risultati empirici hanno dimostrato che i giudizi etici sono poi debolmente correlati con un comportamento etico. D'altra parte, è stato oltremodo ben dimostrato che l'impresa che agisce responsabilmente incontra il vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2007).

3. Potenzialità del coraggio

Ci sono quattro potenzialità della persona coraggiosa:

- *audacia* (valore): include naturalmente l'audacia fisica ma non si limita necessariamente ad essa;
- *persistenza* (perseveranza, laboriosità, pazienza): la forza di portare a compimento ciò che si è iniziato;
- *integrità* (autenticità, onestà): la forza di essere trasparenti e sinceri, ma più in generale sapersi assumere la responsabilità di pensiero e di azione;
- *vitalità* (entusiasmo, vigore, energia, generosità): approcciare la vita con passione ed energia, non fare né cose a metà, né con superficialità o con poco cuore; sentirsi vivi e sempre attivi.

Queste potenzialità implicano molte qualità e nel loro insieme sono assimilabili a “rotte visibili” per mostrare questa virtù e sono valide per tutti, soprattutto per l'imprenditore.

Il coraggio implica integrità, perseveranza e dunque volontà di affrontare rischi, minacce, paure, ma anche di curare i propri punti di debolezza (Escrivà, 1994, p. 259). È importante soffermarci sull'*audacia*, che «non è imprudenza, né ardimento né semplice coraggio» (*ibidem*, p. 271).

L'azione coraggiosa è riconducibile non solo all'eroismo bellico, ma anche all'eroismo imprenditoriale. L'eroismo, per gli individui come per le imprese, è il coraggio che permette di affrontare situazioni difficili anche drammatiche, in cui è in discussione la stessa sopravvivenza e quindi non

si ha altra scelta. In questo senso, è anche una virtù che ha in *nuce* il sentimento della *speranza*: nessuno rischia o mette in gioco persino la propria vita se non nutre speranze di un futuro migliore grazie al proprio atto di coraggio.

Per questa forma di coraggio non c'è bisogno di spiegazione. C'è solo da ricordare che questa forma di coraggio è parte del nostro patrimonio imprenditoriale che, storicamente, ha fatto fronte a problemi drammatici per la salvezza del Paese. Trattasi di una caratteristica non già d'imprenditori *sic et simpliciter* né tanto meno d'innovatori senza posa ma - parafrasando Rudyard Kipling (1897) - di veri e propri "capitani coraggiosi" o, per usare una espressione di Roberto Fazzi (1982), «imprenditori di "razza"».

Il coraggio imprenditoriale, però, non riguarda solo queste situazioni estreme. Esso va maggiormente ricondotto al quotidiano della vita dell'impresa, alla capacità di far bene il lavoro di tutti i giorni e di rinnovarsi nelle proprie conoscenze e competenze, come fondamento dell'*autonomia* dell'impresa. Questo coraggio poi si manifesta nel sapersi ben posizionare sui mercati e nel sistema di relazioni di riferimento, nel saper cogliere le continue sfide; in una parola, nel sapersi adattare virtuosamente ai contesti in evoluzione.

Il coraggio implica anche vitalità, entusiasmo. L'entusiasmo è energia, slancio, fede, potenzialità fondamentali dell'imprenditore coraggioso, ma se non c'è sincerità, se non c'è rigore morale, se non ci sono valori, alla fine distruggono ricchezza.

Coraggio imprenditoriale dunque come *forza dell'impresa* al presente, in vista di una competitività da conservare e, se possibile, da migliorare.

In quest'accezione, il coraggio non prevede l'assenza di *paura* (avversità) (Kilmann *et al.*, 2010). Al contrario, ricordando le lezioni di Platone (*Lachete*, 198b) e di Aristotele (*Etica Nicomachea*, III, 1115b, 10-15-20), non si può essere coraggiosi se non si ha paura. Il coraggio, diceva Aristotele, è il giusto mezzo tra paura e temerarietà. «Se teniamo il giusto mezzo abbiamo un atteggiamento corretto» (*ibidem*, 1105b 25).

Il *leader* coraggioso non fa un salto nel buio, bensì un salto illuminato dalla conoscenza e dalla, coscienza del *tempo*; uno slancio formidabile in avanti che nasce ed è impreziosito dalle radici esperienziali del *passato*, dall'adeguata analisi delle possibilità del *presente* ma sempre con lo sguardo rivolto al *futuro* e agli altri. E, d'altra parte, è proprio Platone a ricordare che solo il sapiente può essere realmente coraggioso (*Lachete* 197c - 199c). Si può essere molto sapienti senza pur tuttavia essere coraggiosi. Intraprende solo chi è sapiente, come condizione *sine qua non*, ma che in più possiede la *forza interiore* che è ben descritta da Tommaso D'Aquino, il coraggio.

Per questo motivo non si può confondere il coraggio (imprenditoriale) con la temerarietà: il coraggio serve all'imprenditore e alla sua impresa proprio per andare avanti con lungimiranza, oltre i traguardi consolidati, guardando al bene comune come sfida per il futuro.

4. Natura relazionale del coraggio

È difficile immaginare un eroe solitario coraggioso alla guida di un'impresa. Ma certamente un imprenditore non va da nessuna parte senza avere il sostegno del “cuore pulsante” della sua impresa. Perciò la cultura del compiere o non compiere azioni coraggiose deve essere propria di tutta l'organizzazione, con un coinvolgimento collettivo all'interno dell'impresa.

Da questo punto di vista, negli studi analizzati è evidente l'inclinazione a ripetere il motto che gli “*atti di coraggio sono contagiosi*” (ad esempio, Worline *et al.* 2002; Kilmann, 2010; Hannan *et al.*, 2011).

Una *leadership* permeata da energia morale, appropriata anche sotto il profilo della *vitalità*, che si arricchisce attraverso l'esempio, riesce inevitabilmente a coinvolgere, far condividere, motivare, far crescere le aspirazioni delle persone all'interno dell'impresa, e ciò facendo rinforza se stessa (Barnard, 1938).

Rientra in questo discorso dalla finestra anche il coraggio morale: sarà tanto più avvertito come affidabile ed esempio da seguire, dentro e fuori l'impresa, un leader di buona reputazione, al cui comportamento è riconosciuto un alto spessore morale. Un imprenditore, in altre parole, che dimostri di avere alto il senso di responsabilità (Poggesi, 2004).

È stato verificato in un lavoro recentissimo (Koerner, 2014) che le azioni permeate da coraggio - e questo vale particolarmente per il *leader* - contribuiscono con la loro componente di trasparenza morale ad anticipare o spegnere i conflitti.

7. Il coraggio nella dinamica evolutiva di Fiat

Esistono molte storie aziendali di coraggio e molte riguardano proprio l'industria manifatturiera, ma certamente quella di FIAT ci è sembrata particolarmente adatta per rappresentare come concretamente la virtù del coraggio possa influenzare positivamente le scelte imprenditoriali, costituendo un vero e proprio pre-requisito per agire al meglio, dando concretezza a ciò che si ritiene utile e giusto, anche nei momenti più critici della vita di un'impresa.

Introduciamo questa storia aziendale con una domanda: ma se invece di Marchionne ci fosse stato un altrettanto bravo *leader* alla guida di Fiat ma non dotato di altrettanto coraggio, Fiat avrebbe ugualmente comprato Chrysler nel mezzo della bufera che attraversava il settore *automotive* mondiale, diventando adesso un gigante del settore stesso?

Torniamo indietro al giugno del 2004 quando Marchionne viene nominato Amministratore delegato del Gruppo Fiat. L'azienda era in gravissime condizioni; registrava perdite pesantissime, più di due milioni di euro al giorno, mentre la liquidità derivava dal cosiddetto “prestito convertendo” concesso da una cordata di banche italiane che sarebbero entrate nel capitale di rischio se il prestito non fosse stato rimborsato.

A fronte di questa situazione disastrosa, chi era alla guida dell'impresa non si è fermato e tanto meno ha fatto un salto nel buio, bensì al contrario un salto illuminato dalla conoscenza e dal tempo, cercando di trarre il meglio dal peggio. La scelta coraggiosa è stata quella di andare avanti in maniera

risolta oltre il consolidato, come sfida per il futuro. Sulla base di una attenta interpretazione della situazione interna ed esterna all'azienda, ma sempre con lo sguardo rivolto al futuro, il leader della Fiat decise di mettere in campo nuovi modelli, come ad esempio l'Alfa 159, la Fiat Nuova 500, la Grande Punto, che poi è risultata l'auto più venduta in Italia nel 2006 e nel 2007.

Questa scelta è servita a rimettere in piedi l'azienda: infatti, tra il 2004 e il 2006 si è registrato un incremento di centomila vetture vendute in Italia, con un aumento della quote di mercato che è passata dal 28 al 30,7%. Di conseguenza, si è determinato un incremento del fatturato (dai 19,6 miliardi di euro del 2004 ai 23,7 del 2006). I mercati in quegli anni hanno apprezzato molto la scelta coraggiosa di Marchionne e non a caso in tre anni il valore del titolo Fiat è triplicato (passando da 6,28 euro a 22,85 euro).

La decisione di innovare in un momento così difficile per l'azienda Fiat ha certamente richiesto molti sforzi importanti, perseveranza nel perseguirli e senso di responsabilità in vista del raggiungimento dell'obiettivo. Anche gli ostacoli incontrati sono stati molti e tutti grandi; *in primis* il problema finanziario, forse in quel momento il più critico per l'azienda. In proposito, Marchionne è riuscito a gestire efficacemente, con lungimiranza e una buona dose di vitalità e di attenzione sul futuro, due importanti operazioni finanziarie che hanno assicurato la liquidità necessaria per il rilancio dell'azienda: da un lato, la nota complessa vicenda di General Motor, dall'altro, il "prestito convertendo" con le banche italiane. Tutto questo ha garantito la continuità dell'impresa nel tempo, con evidenti benefici anche in termini di salvaguardia dell'occupazione.

Arriviamo al 2008. Il contesto di riferimento si fa molto più complesso, difficilissimo. La crisi globale colpisce anche il settore manifatturiero e soprattutto l'industria *automotive* mondiale. In questi anni - in cui addirittura tre colossi automobilistici americani come General Motors, Ford e Chrysler ebbero a ricorrere al sostegno finanziario statale per sopravvivere - Fiat, pur a fronte del crollo della domanda e di una politica industriale italiana certamente poco lungimirante, *resiste* (nel senso che lotta per la sopravvivenza) e si prepara all'*attacco*. Come?

In un primo tempo, la decisione è stata quella di ridurre la produzione ed aumentare il ricorso alla cassa integrazione per i propri lavoratori. Una scelta, questa, necessaria per quanto dolorosa, inevitabile in quel momento e in quel contesto. Ricordiamo che sul mercato borsistico, nel marzo 2009, il titolo Fiat precipita da 22,85 euro a 3,94 euro e che i *policy makers* del nostro Paese si sono limitati essenzialmente a finanziare la cassa integrazione senza previsione alcuna di sostegni o incentivi alla domanda interna di auto; cosa che, invece, è stata fatta in paesi come la Francia o gli Stati Uniti d'America.

Proprio di fronte a questa realtà "nuda e cruda", l'imprenditore (Marchionne) trova in se stesso e nel "cuore pulsante della sua azienda" quella *forza d'animo* per cogliere l'opportunità Chrysler, in un momento in cui essa versava, in condizioni a dir poco drammatiche. Un altro grande atto coraggioso, anch'esso illuminato dalla conoscenza e dal tempo. Infatti, il leader dell'azienda in vista di una competitività da rilanciare e

addirittura del vantaggio competitivo da conquistare, calcola in sei milioni il numero potenziale di auto da vendere in un mercato globalizzato; e fa questo calcolo non solo avendo una visione ben chiara di ciò che è possibile fare e di ciò che non è possibile fare, ma anche un'idea ben precisa delle *fatiche necessarie* che separano quel progetto dalla sua messa in opera.

È chiaro che bisognava aumentare di molto il volume della produzione: infatti Fiat in quel momento poteva produrre circa due milioni di vetture; parliamo solo della terza parte della soglia minima individuata per perseguire l'obbiettivo. Ecco, allora, la decisione di Marchionne di acquistare Chrysler; decisione molto rapida e in chiara comunione di intenti con la proprietà (famiglia Agnelli). Tutti ricordiamo l'incontro di Marchionne con il Presidente degli Stati Uniti Obama, che aprì il via alla concretizzazione del progetto⁷.

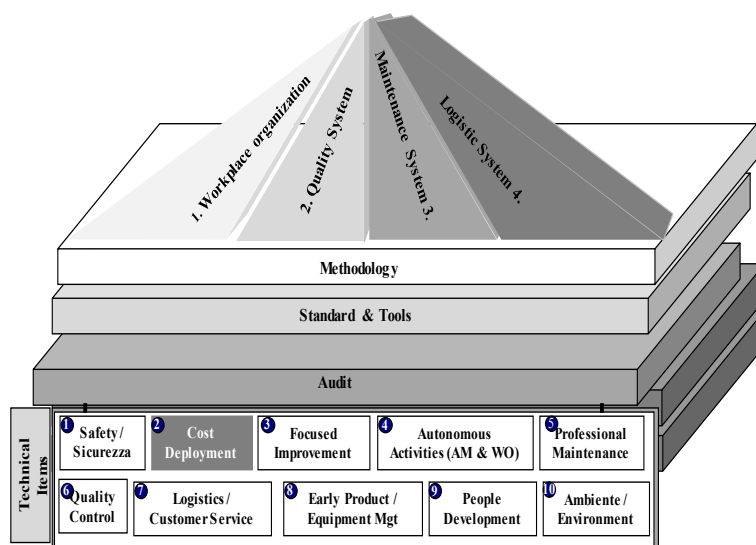
Sul piano della strategia, Fiat ha scelto di fare quel che ha fatto a prescindere dal contesto ed aprendosi a visioni di lungo termine, con ripercussioni importanti in chiave di adattamento proattivo dell'azienda alle evoluzioni ambientali. E oggi, grazie a quelle scelte coraggiose, il Gruppo Fiat è nel mondo il sesto produttore di automobili (European Competitiveness Report, 2014).

Certamente un ruolo importante in questa vicenda è stato svolto dalla stessa reputazione di chi era alla guida dell'impresa: il "coraggio di Marchionne di essere se stesso" (coraggio morale). Ma è tutta questa operazione che rappresenta un autentico esempio di coraggio imprenditoriale, un vero e proprio superamento degli steccati del consolidato, un segno provato di imprenditorialità *virtuosa*. Una operazione non a caso definita in *The Economist* (2013) "Happy new deal".

Le decisioni coraggiose attuate da FIAT non hanno riguardato solo la strategia ma anche giocoforza la struttura aziendale e l'attività operativa: i "tempi e i metodi di produzione", la concezione stessa della fabbrica. La scelta di implementare, nel 2005, il modello "World Class Manufacturing", descritto in letteratura *in primis* da Schoenberger (1986), con un coinvolgimento importante di tutta l'azienda, può ben considerarsi come un ulteriore atto coraggioso. In mancanza di questa decisione difficilmente si sarebbero potuti realizzare i necessari sforzi di adattamento e riadattamento all'interno del sistema aziendale e tanto meno l'impresa avrebbe potuto mettere in opera quanto deciso con la strategia. Ancora oggi, questo modello resta un importantissimo punto fermo della nuova "alleanza" Fiat - Chrysler Automobiles e per tutto ciò che ruota attorno a questa alleanza.

⁷ Marchionne propose di acquisire l'azienda a patto di non dover sostenere alcun onere e di poter beneficiare dei prestiti governativi. Il 30 aprile 2009 con la stipula dell'accordo venne stabilito il trasferimento a titolo gratuito del 20% del colosso americano alla FIAT, con la possibilità di aumentare la percentuale al 35% sempre gratuitamente. La Fiat, da parte sua, interviene fornendo la sua tecnologia, le sue piattaforme e i suoi propulsori per le vetture di piccola e media dimensione oltre alla vasta rete distributiva in Europa e in America Latina.

Fig. 1: Piramide del World Class Manufacturing (WCM)



Fonte: Yamashina (2006)

Le scelte compiute in Fiat e che abbiamo voluto sopra sottolineare rappresentano un buon esempio di concreta applicazione del nesso che lega il coraggio alla conoscenza e al tempo. Esse ben dimostrano che non basta solo saper scoprire le opportunità ma anche *essere disponibili* a coglierle nel modo giusto e al tempo giusto (come e quando si deve), secondo un accurato calcolo del rischio. Parimenti, le scelte compiute mettono in luce che per essere coraggiosi non basta decidere cose grandi e metterle in pratica sostenendone tutte le *fatiche*, occorre invece anche e soprattutto aver ben chiaro il fine per cui si è disposti a sopportare le succitate fatiche. Il coraggio ricerca il bene.

Esempi di imprese virtuose ce ne sono molti in Italia e anche nell'industria manifatturiera; il *made in Italy* di successo non è solo quello di poche grandi imprese ma anche quello delle numerose piccole imprese, che con il loro quotidiano lavoro ben fatto e ben amministrato sopravvivono alle molteplici contraddizioni che popolano i variegati contesti politico-sociali del Paese. In proposito, non va trascurato il fatto che, nonostante tutto, l'Italia è il secondo paese europeo (dopo la Germania) nella classifica per la competitività nella produzione industriale (Trade Performance Index diffuso dall'International Trade Centre, 2013), con un surplus manifatturiero con l'estero che ha raggiunto i 110 miliardi di euro.

È, allora, opportuno porsi una domanda che auspichiamo possa avere una risposta rapida a beneficio di tutti: di quanti passi saremmo già avanti se la nostra imprenditorialità coraggiosa fosse affiancata da *policy makers* altrettanto competenti e coraggiosi? Al riguardo, anche l'università può svolgere un ruolo importante.

8. Conclusioni

Paola Paniccia
Vincenzo Formisano
L'industria manifatturiera
italiana: le sfide e il
coraggio. Evidenze dal
caso Fiat

La nostra analisi mostra una sostanziale convergenza degli studi esaminati a dare enfasi alla dimensione morale del coraggio per il successo delle imprese. Le indagini riguardano tanto singoli individui (*decision makers* aziendali) quanto, e sempre più, gruppi di individui dentro le organizzazioni. Anche se con i più diversi approfondimenti critici e applicativi, la gran parte degli studi esaminati si rifà maggiormente all'impostazione del pensiero classico antico sul coraggio, che tuttavia resta nel più dei casi sottointesa mentre vengono spesso esplicitate le ricerche prevalentemente di stampo psicologico sull'argomento; tra queste lo studio di Peterson e Seligman (2004), sopra richiamato, è tra i più citati. Resta diffusamente implicita la concezione cristiana di coraggio, il che, a nostro avviso, è un limite di non di poco rilievo.

Tre sono gli elementi qualificanti l'atto coraggioso, sostanzialmente condivisi negli studi analizzati, (Goud, 2005; Koerner, 2014): 1) scopo nobile e degno: un comportamento perseguito per i propri interessi o per raggiungere uno scopo poco importante non può definirsi coraggioso; 2) azione intenzionale: un atto coraggioso è deliberatamente scelto e sforzi sono compiuti per realizzarlo; 3) paura/rischi/minacce: un atto è considerato coraggioso solo se coinvolge sfide, ostacoli, rischi personali.

La questione della paura, associata al coraggio, viene considerata ancora oggi altamente complessa e oggetto di analisi, quando invece già Platone e Aristotele e ancor più Tommaso D'Aquino ne avevano ben chiarito i termini. Parimenti, oltremodo complessa è considerata la problematica della misurazione del coraggio. Al riguardo, si avverte da più parti l'esigenza di un maggior sforzo di ricerca multidisciplinare, oltre che di studi empirici.

Arrivando alla nostra sintesi, la virtù del coraggio associata all'aggettivo imprenditoriale (coraggio imprenditoriale), implica *in primis*: senso di responsabilità, perseveranza e disponibilità a raccogliere sfide come e quando si deve, «rimuovendo ostacoli allo stabilimento della rettitudine negli umani affari» (Summa Theologie, II-II, q.126, a.2).

Torna quindi sempre importante, al riguardo, rievocare la *visione integrata di tempo e conoscenza* nel governo d'impresa; visione integrata che altrove abbiamo chiamato "binomio tempo-conoscenza" o "tempo coevolutivo" (Paniccia, 2002 e 2014), cui il coraggio imprenditoriale è certamente legato.

Certamente non esistono ricette miracolose, tanto meno ricette valide per tutti. Quando, come oggi, l'intero nostro sistema Paese è in profonda crisi ed è in corso nel mondo un ripensamento complessivo del modello di sviluppo anche un settore importante come quello manifatturiero non può che affidarsi alla forza consolidata della sua imprenditorialità (European Competitiveness Report, 2014). In questa ottica, nella nostra opinione, il coraggio può offrire un valido contributo per riscoprire nuove spinte da cui ripartire. Nel nostro Paese ci sono molti esempi di imprenditorialità coraggiosa; di quell'imprenditorialità capace cioè di affrontare con mente lucida, creatività, tempismo e senso di responsabilità situazioni anche molto difficili. La storia di Fiat ne è una evidenza.

Naturalmente il coraggio non basta da solo, ma esso è tuttavia una straordinaria risorsa individuale e sociale, una grande forza attivatrice di qualità umane, una combinazione di predisposizione e azione, che permette di rendere concretamente presente il «senso comune» dell'imprenditorialità, anche in situazioni complesse come l'attuale.

Certo che tutti possono essere capaci di un atto di coraggio, ma per l'imprenditore il coraggio è uno status e l'imprenditorialità è la capacità di progettare e di amministrare combinazioni innovative di risorse e bisogni della collettività in modo economicamente e socialmente appropriato.

Qualunque esperto o studioso d'impresa ha sempre intuitivamente saputo e quasi dato per scontato quanto il coraggio sia importante nell'intraprendere. Tuttavia, è solo da relativamente poco che si sta cercando in dottrina di studiarlo in maniera più approfondita e sistematizzata.

Ma proprio perché non si tratta di speculazioni astratte, bensì al contrario si tratta della quintessenza di ciò che si è sempre fatto in impresa, in ogni tempo, val la pena a nostro avviso di insistere su siffatti nuovi fronti di ricerca per sostenere le nostre imprese anche con politiche pubbliche coraggiose e formare al meglio i nostri giovani, futuri imprenditori.

È uno dei possibili modi per guardare con speranza al futuro ed è il motivo per cui abbiamo scelto di chiudere questa nostra riflessione con questa bellissima frase attribuita a Sant'Agostino: «*La speranza ha due bei figli: lo sdegno e il coraggio. Il primo di fronte a come vanno le cose, il secondo per cambiarle.*».

Bibliografia

- AA.VV. (2006), "Imprenditorialità e impresa: il ruolo dell'imprenditore", *Sinergie*, n. 71.
- ABATECOLA G., MANDARELLI G., POGGESI S. (2013), "The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review", *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 4, pp. 1073-1100.
- AMOS B., KLIMOSKI R.J. (2014), "Courage Making Teamwork Work Well", *Group and Organization Management*, vol. 39, n. 1, pp. 110-128.
- ARISTOTELE, (a cura di), Natali C. (2014), *Etica Nicomachea*, Laterza, Roma-Bari.
- BARNARD C.J. (1948), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Utet, Torino (ed. originale, 1938)
- BENEDETTO XVI (2009), *Caritas in Veritate, Lettera Enciclica*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- BENSON J.K. (1977), "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 1-21.
- BIRD B. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 425-453.
- BLACKBURN R., KOVALAINEN A. (2009), "Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future", *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n. 1, pp. 127-148.

- BRESLIN D. (2011), "Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices", *Futures*, vol. 43, n. 9, pp. 1020-1028.
- CAFFERATA R., DOSSENA G. (2012), (a cura di), *Spirito imprenditoriale e formazione d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R. (1987), "Una interpretazione dialettica del rapporto tra impresa e ambiente esterno", *Finanza, marketing e produzione*, n. 2, pp. 69-108.
- CAFFERATA R. (2014), *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CASELLI L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2014), *In Italia la manifattura si restringe. Nei paesi avanzati le politiche industriali puntano sul territorio*, Sipi S.p.A. (Ed.), Roma.
- CICERONE M.T., *De inventione*, II. LIV.163
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, NJ.
- D'AQUINO T. (2010), *Compendio di Teologia e altri scritti*, Selva A., Centi T.S. (a cura di), Utet, Torino.
- D'AQUINO T. (2009), *Summa Theologiae*, Tito P., Centi S., Angelo P., Belloni Z., (a cura di), Nuova ed. in lingua italiana, (consultabile on-line: http://documentacatholicaomnia.eu/20_50_1225-1274-_Thomas_Aquinas,_Sanctus.html).
- DE BRUIN B. (2013), "Epistemic virtues in business", *Journal of business ethics*, vol. 113, n. 4, pp. 583-595.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013), "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ENECLOPEDIA TRECCANI, *Coraggio*, Vocabolario on line.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), *Helping Firms Grow*, European Competitiveness Report.
- ESCRIVÀ J.M. (1994), *Cammino-Solco-Forgia*, Edizioni Ares, Milano.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FRATOCCHI L., DI MAURO C., BARBIERI P., NASSIMBENI G., ZANONI A. (2014), "When manufacturing moves back: concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 54-59.
- GARTNER W.B., (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n. 4, pp. 11-32.
- GARTNER W.B., SHAVER K.G., GATTEWOOD E., KATZ J.A. (1994), "Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, n. 3, pp. 5-9.
- GOLDBERG L.R. (1990), "An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 59, pp. 1216-1229.
- GOLINELLI G.M., BACCARANI C. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n. 71, pp. VII-XIV.
- GOUD N.H. (2005), "Courage: Its nature and development", *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, vol. 44, n. 1, pp. 102-116.

- GRAAFLAND J.J. (2010), "Do markets crowd out virtues? An Aristotelian framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n. 1, pp. 1-19.
- HAMBRICK D.C., MASON P. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.
- HANNAH S.T., AVOLIO B.J., DOUGLAS R.M. (2011), "Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 4, pp. 663-685.
- HARBOUR M., KISFALVI V. (2014), "In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage", *Journal of Business Ethics*, vol. 119, n. 4, pp. 493-515.
- HARRIS H. (1999), "Courage as a management virtue", *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 18, n. 3 e 4, pp. 27-46.
- HERNANDEZ M. (2008), "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model", *Journal of Business Ethics*, vol. 80, n. 1, pp. 121-128.
- HREBINIAK L.G., JOYCE W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, n. 3, pp. 363-349.
- KIDDER R.M. (2005a), "Moral Courage, Digital Distrust: Ethics in a Troubled World", *Business and Society Review*, vol. 110, n. 4, pp. 485-505
- KIDDER R.M. (2005b), *Moral courage*, W. Morrow, New York.
- KILMANN R.H., O'HARA L.A., STRAUSS J.P. (2010), "Developing and validating a quantitative measure of organizational courage", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n. 1, pp. 15-23.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and back-shoring activities: changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KLEIN M., NAPIER R. (2003), *The Courage to Act: 5 Factors of Courage to Transform Business*, Mountain View, Davies-Black Publishing, CA.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus Kelley, New York.
- KOERNER M. (2014), "Courage as identity work: Accounts of workplace courage", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n. 1, pp. 63-93.
- KOHUT H., (1985), *Potere, coraggio e narcisismo. Psicologia e scienze umane*, Astrolabio, Roma.
- KRIZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KRIZNER I.M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago.
- LEWIN A.Y., VOLBERDA H.K. (1999), "Prolegomena on co-evolution: a framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, vol. 10, n. 5, pp. 519-534.
- MURMANN J.P. (2013), "The co-evolution of industries and important features of their environments", *Organization Science*, vol. 24, n. 1, pp. 58-78.
- NAUGHTON M.J., CORNWALL J.R. (2006), "The virtue of courage in entrepreneurship: Engaging the catholic social tradition and the life-cycle of the business", *Business ethics quarterly*, vol. 16, n. 1, pp. 69-93.
- NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.

- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PANICCIA P. (2006) (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2014), "Tempo e conoscenza nella co-evoluzione tra impresa e ambiente", in Cafferata R., *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna, pp. 294-299.
- PETERSON C., SELIGMAN M.P. (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, New York.
- PLATONE, "La Repubblica", in *Platone. Tutte le opere* (2013, 4a ed.), Newton Compton Editori, Roma, pp. 1735-2185.
- PLATONE, "Lachete", in *Platone. Tutte le opere* (2013, 4a ed.), Newton Compton Editori, Roma, pp. 1192-1227.
- POGGESI S. (2004), "La prospettiva sistemica nell'opera di Chester J. Barnard", in Caffertà R. (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*, Giappichelli, Torino, pp. 39-56.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2007), "Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility", *Harvard Business Review- Italia*, vol. 1, n. 2, pp. 1-18.
- PUTNAM D. (1997), "Psychological courage", *Philosophy, Psychiatry, and Psychology*, vol. 4, n. 1, pp. 1-10.
- QUINN R.W., WORLINE M.C. (2008), "Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines flight 93", *Organization Science*, vol. 19, n. 4, pp. 497-516.
- RULLANI E. (2014a), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RULLANI E. (2014b), "Territori in transizione. Il nuovo rapporto tra imprese e politiche territoriali per la rinascita industriale e l'innovazione", in Cappellin R., Marelli E., Rullani E., Sterlacchini A. (a cura di), *Crescita, investimenti e territorio. Il ruolo delle politiche industriali e regionali*, Website "Scienze Regionali" (www.rivistasar.it), eBook.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press Cambridge, Mass.).
- SEKERKA L.E., MCCARTHY J.D., BAGOZZI R.P. (2011), "Developing professional moral courage: Leadership lessons from everyday ethical challenges in today's military", in Comer D.R., Vega G. (Eds.), *Moral courage in organizations: Doing the right thing at work* (pp. 130-141), Arkmonk, M.E. Sharpe, NY.
- SEKERKA L.E., BAGOZZI R.P. (2007), "Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act", *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n. 2, pp. 132-149.
- SEKERKA L.E., BAGOZZI R.P., CHARNIGO R. (2009), "Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n. 4, pp. 565-579.
- SHANE E VENKATARAMAN (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- SCHOENBERGER R.J. (1986), *World class manufacturing: the lessons of simplicity applied*, The Free Press, New York.
- SIMON H. (1947), *Administrative behavior*, MacMillan, New York.

- SOLOMON R.C. (1999), *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, New York.
- SRIVASTVA S., COOPERRIDER D.L. (1998), *Organizational Wisdom and Executive Courage*, TheNew Lexington Press, San Francisco, CA.
- THE ECONOMIST (2012), *Manufacturing and Innovation*, Special Report, April 21st.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- VALLINI C. (2006), "Un'idea di Claudio", *Sinergie*, n. 71, pp. 213-218.
- UNCTAD/WTO (2013), *International Trade Centre*, Trade Performance Index.
- VARALDO R. (2006), "Il distretto industriale oltre la fabbrica: come rispondere alle sfide della globalizzazione", in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Rubbettino Ed.Soveria Mannelli, pp. 115-140.
- WEBER M. (2000), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Bur, XI Edizione, Milano.
- WEICK K. (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- WOODARD C.R. (2004), "Hardiness and the concept of courage", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 56, n. 3, pp. 173-195.
- WORLINE M.C., QUINN R.W. (2003), "Courageous principled action", in Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*, Berrett-Koehler Publishers, San-Francisco.
- ZAHRA S.A., WRIGHT M. (2011), "Entrepreneurship's next act", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 4, pp. 67-83.

Academic or professional position and contacts

Paola Paniccia

Full Professor of Management
University of Roma Tor Vergata - Italy
e-mail: paniccia@economia.uniroma2.it

Vincenzo Formisano

Associate Professor of Management
University of Cassino and Southern Lazio - Italy
e-mail: v.formisano@tin.it



Foreign acquisitions of Italian medium-sized companies from MNEs¹

Riccardo Resciniti
Gabriele Barbaresco
Giulio Maggiore
Michela Matarazzo
Foreign acquisitions of
Italian medium-sized
companies from MNEs

Riccardo Resciniti - Gabriele Barbaresco - Giulio Maggiore
Michela Matarazzo

Abstract

Purpose of the paper: Italy is one of the most attractive European destinations for FDI inflows worldwide. It has witnessed a rapid increase in mergers and acquisitions, to the point of overcoming the EU 15 mean in the years 2008-2013 (with the exception of 2012) (UNCTAD, 2014). The question of whether governments should foster foreign take-overs is crucial, since the Italian economy has been traditionally founded on “national champions”.

The purpose of the paper is to present a broader research project that aims at investigating (at firms’ level) the performance differences of all the mid-sized foreign-controlled firms, compared with the non acquired firms in the manufacturing industry.

Methodology: the paper analyzes firms acquired in the period between 1999 and 2009 by using data from Mediobanca Research Department.

Findings: first results in terms of composition of the acquired mid-sized companies are shown.

Practical implications: the paper defines the different perspectives of analysis describing the managerial effects of foreign acquisitions on the acquired firms, the MNE acquirers, and the target country with respect to the industrial development, the employment and the supply chains of the territory.

Originality of the paper: the study uses Mediobanca Research Department database for the first time in order to investigate the topic of cross border acquisitions.

Key words: cross-border acquisitions; mid-sized target companies; Made in Italy

1. Research significance

The ongoing success of “Made in Italy” on foreign markets has recently lead to an inverse internationalization process, where medium-sized firms - formerly conquerors - become “preys”. As a target country, Italy has

¹ The paper derives from the work “*Le acquisizioni dall'estero delle medie imprese italiane: l'impatto sulle performance*” presented by Prof. Resciniti and by Dr. Barbaresco at XXVI Sinergie Annual Conference, during the Plenary Session. Prof. Giulio Maggiore and Prof. Michela Matarazzo contributed to the further development of the paper.

This paper is the result of the joint effort of the authors. Nevertheless, section 1 was written by Riccardo Resciniti, section 2 by Giulio Maggiore, section 3 by Gabriele Barbaresco, section 4 by Michela Matarazzo and section 5 by all the authors.

witnessed a rapid increase in inward FDI, mainly through mergers and acquisitions in absolute terms: 825 Italian acquired firms from 2010 to 2014, for a value of 32.6 mld € (Unctad 2014). As a result, in the last years the share of foreign ownerships in the total population of firms has grown in Italy. Well-known former Italian-owned firms have changed ownership and are currently foreign-owned: for example, within food & beverage, Parmalat, Bertolli, Fiorucci, Gancia, Findus; within fashion, Brioni, Valentino, Bulgari, Loro Piana; within personal and household goods, Bormioli, Richard Ginori, Poltrona Frau; and within other manufacturing sectors, Lamborghini, Ducati and Atala. The increase in foreign ownership has given rise to mixed feelings in the Italian public debate, since Italy has traditionally tended to discourage foreign take-overs, but has rather fostered the emergence of “national champions”. Some fear that foreign acquisitions will lead to job losses and have a detrimental effect on target firms’ performances since multinationals (MNEs) are less committed to the host economy and are more likely to relocate production among affiliates in different countries. The new foreign owner may want to change the size and composition of the labor force or employment conditions. On the other side, consistently with FDI theory, MNEs may bring new capital, new technology, brand reputation, management practices and market access opportunities. In receipt of such assets, the multinational affiliate enjoys a productivity advantage over its less fortunate host country rivals, thus strengthening overall competitiveness in the economy. The qualitative profile of this process is even more important, in that it responds to what literature calls “cherry picking” approach as opposed to “lemon picking”. This means that foreign multinationals choose “preys” with the best performances rather than minor firms. The acquisition objective is not so much a matter of restructuring or giving a new impetus to distressed firms, as to absorb firms already well-structured, both on a commercial and management level, sometimes even financially solid.

Medium-sized firms are often an acquisition target, thanks to the gap between their positive performances and their small size (and capitals) which makes their acquisition particularly convenient. Thus, from 1999 to 2009, 143 Italian medium-sized firms were acquired by foreign groups (data from Mediobanca). Several firms from the above-mentioned “emerging treasury” of our country were acquired by big foreign players.

The phenomenon is a typical expression of globalization, which is strongly drawn by the concentration of supply. It is particularly relevant for our country and has to be analyzed by taking into account the different involved stakeholders: the big acquiring firm, the acquired medium-sized firms, the business family, the State and the territory. Although effects are strongly linked to each other and cannot be easily separated, they can be schematized according to the stakeholder typology.

Accordingly, our research project asks the following research question: *Are there differences in the target-firm performance post-acquisition compared with purely domestic firms (non-acquired)? In order to shed light on these issues, in this paper we investigate the effects of cross border*

acquisitions on the performance of target firms in terms of several accounting measures (labor productivity, employment, wages, Roe, export turnover, etc.).

Riccardo Resciniti
Gabriele Barbaresco
Giulio Maggiore
Michela Matarazzo
Foreign acquisitions of
Italian medium-sized
companies from MNEs

This paper presents the first results of the above mentioned research in terms of composition of the acquired mid-sized companies. It is structured as follows. In section 2 we look at the relevant theoretical concepts of existing literature. Section 3 describes the first results, section 4 focuses on future research by illustrating hypothesis and methodology to test them, while section 5 concludes.

2. Advantages of cross border acquisitions from different points of view

There is a variety of studies on cross-border acquisitions. They can be distinguished according to the analyzed stakeholders' perspective and the effects on them.

Above all, large groups acquire minor firms to:

- enter a foreign market rapidly and directly. Acquisition is preferred to greenfield investment, which can be subject to the liability of newness (Caves, 1996) and foreignness (Luo, 1999), particularly when the acquirer has a high level of experience and the investment is significant (Harzing, 2002), when there are entry barriers to export (customs policies and duties) or in case of market potential and high quality inputs (Demirbag *et al.*, 2008);
- quickly get hold of the target firm's tangible and intangible assets: whether it is technological and manufacturing know-how, licenses and patents, which is the case of technology-grafting acquisitions (Desyllas e Hughes, 2008), management skills (managerial learning, Engelhard and Nägele, 2003) or downstream assets (brands, salesforce) (Anand and Delios, 2002).

For the acquired medium-sized firms, becoming part of a multinational can:

- open to new markets or allow a better access to their existing markets (Chen, 2011; Chari *et al.*, 2012), thanks to big groups' presence in foreign countries. "Made in Italy" products benefit from their inclusion in the multinationals' product range, distribution channels, and more in general networks, particularly, when it comes to attractive but less accessible markets;
- have a "disciplinary" effect imposed by the new society, which can improve or eliminate management inefficiencies in the acquired firm, or increase their productivity, investments in R&D, average wage and export capacity (Girma and Görg, 2007; Heyman *et al.*, 2007, Bertrand and Zitouna, 2008; Weche Gelübcke, 2013);
- strengthen their position in relation to suppliers and customers, thanks to the new owner's better market potential, which can turn useful in trade relations also in terms of payment periods (those from clients are reduced while those to suppliers are increased);
- increase investment and survival potentials (McGuckin and Nguyen, 2001) increase organizational, technological, managerial and commercial spillovers (Piscitello e Rabbiosi, 2005).

In the public perspective concerning the FDI destination country,

its national industrial system and the acquired firm's region of origin, acquisitions bring new capitals from abroad and organizational, technological, managerial and commercial spillovers through contact with a new business reality. However, there can also be dangers and risks, such as:

- impoverishing the national industrial heritage, when acquired firms lose their independence becoming mere branches of foreign groups. Acquired firms are often incorporated, immediately or in a few years, thus disappearing as autonomous entities (Hopkins, 2002; UNCTAD, 2000; Balsvik and Haller, 2010; Damijan *et al.*, 2014);
- being deprived of the profits from acquired activities, as very often in multinational holdings the profits of a local subsidiary are transferred to the headquarter or used to compensate losses due to other subsidiaries (Hopkins, 1999; UNCTAD, 2000; Balsvik and Haller, 2010; Damijan *et al.*, 2014);
- suffering cutbacks in employment levels (Conyon *et al.*, 2002);
- closing or marginalizing domestic production sites of the target firms also through their relocation abroad, mostly to areas with low cost production factors;
- draining local supply chains and networks because of the replacement of local suppliers and partners, as well as of funding banks, with foreign ones.

It is rather difficult to determine the effects on the payment balance in the acquired firm's country. They concern capital inflows (investments related to the acquisition) and outflows in the current account (mostly profits towards the holding group), as well as implications for the trade balance due to the new import/export logic, because of the relocation of production sites and the changes in supply channels and customers in Italy and abroad.

The effects for the owner's family selling off their business are complex in that they concern economical and psychological aspects, not just related to family interests. Undoubtedly a transfer brings significant incomes, which is why those who sell obtain massive sums of capital; yet, this can be dangerous in terms of entrepreneurship. Such capitals can be re-invested by the owner's family in new - often smaller - businesses, but also in other non-productive assets (real estate, finance, etc.). For the national economy this means the interruption of the positive mechanism of transition from one generation of managers to the next in the owners' family: only sometimes family members keep their roles in the board of directors or as managers².

3. The mid-sized companies acquired from MNEs: composition by industry, country of origin and year of acquisition

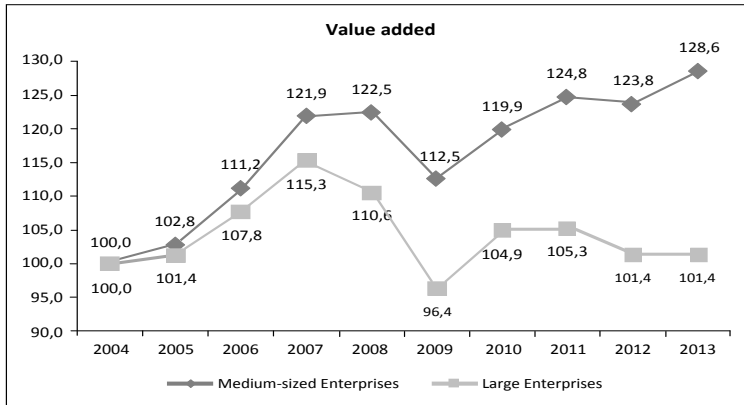
In this study, we have focused on acquisitions of all mid-sized firms in Made in Italy industries. This is because they are particularly attractive

² "Their job will be different: to preserve a financial heritage so that it gives highest yields by the lowest possible risk. A job that is far from what had generated health" (Guiso, 2014).

(Coltorti *et al.*, 2013) due to their competitive strength which resides in the diversification of their products, most of which may be classified under the umbrella of Italian style, their managerial and entrepreneurial governance styles, structure and flexibility, international development (Matarazzo, 2012) and effective niche strategies (figure 1). The sample was extracted from the Mediobanca Research Department database.

Riccardo Resciniti
 Gabriele Barbaresco
 Giulio Maggiore
 Michela Matarazzo
 Foreign acquisitions of
 Italian medium-sized
 companies from MNEs

Fig. 1: Manufacturing: medium versus large firms



Source: Mediobanca; Mediobanca-Unioncamere

The selection procedure of the medium-sized firms taken over by foreign ownership concerned the period 1999-2009 and shares higher than 50% of the share capital, or with lower share where there is transfer of management powers (table 1).

Tab. 1: Number of firms by year

Year	N. of firms
1999	3,606
2000	3,972
2001	4,106
2002	4,100
2003	4,072
2004	4,152
2005	4,208
2006	4,477
2007	4,677
2008	4,092
2009	3,332

Source: Our elaboration on Mediobanca database

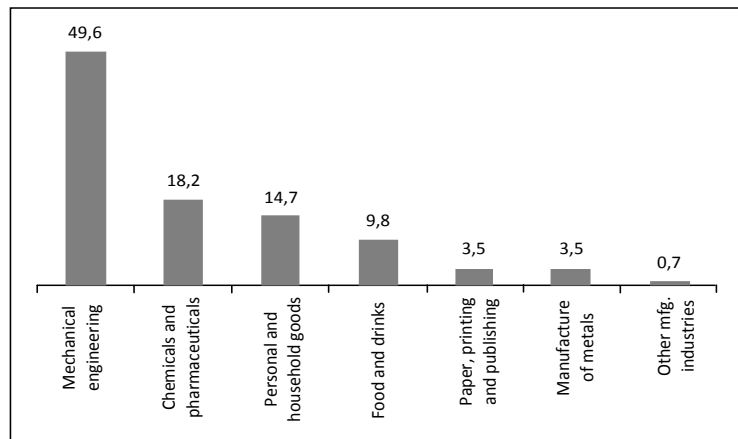
From now on, the year when the above-mentioned limit was overcome is marked as “t time”. Thus, a database of 143 Italian firms was identified (the “identified database”). Most of the target firms is located in the North

East (47.5%) and North West (42%), the remaining part (10.5%) in the rest of Italy, again divided into North East-Center (6.3%) and Center-South-Isles (4.2%). In terms of product sectors, 49,6% of the acquired firms comes from the engineering sector, 18,2% from the chemical-pharmaceutical sector, 14,7% from the household and personal products sector and 9,8% from the food sector. Other sectors such as publishing (3,5%), steel (3,5%), and other manufacturing industries have minor significance (figure 2). The dominance of engineering and pharmaceuticals seems consistent with the sectors where the foreign ownership in Italy has reached the highest levels of profitability and efficiency.

Acquiring firms mostly come from the 28 UE countries (63,6%), 12,6% of which from the UK, 11,2% from France, 9,1% from the Netherlands and 8,4 % from Germany; 21,7% of the investors is located in the United States. Almost all of the acquisitions (94,4%) were made by developed economies, whereas emerging and developing countries (5,6% in all) only had a marginal role (table 2).

Fig. 2: Composition of the acquired mid-sized companies by industry

Source: Our elaboration on Mediobanca database



We have tried to reconstruct a continuous sequence of nine annual budgets of the 143 identified firms: four years pre-acquisition (from t-4 to t-1), four years post-acquisition (from t+1 to t+4) and year of acquisition. The requirement of an uninterrupted series of budgets has reduced the database to an amount of 79 firms (55,2% of the total amount) for which uninterrupted budgets are available for the nine years concerned (from t-4 to t+4).

Acquiring firms mostly come from the 28 UE countries (63,6%), 12,6% of which from the UK, 11,2% from France, 9,1% from the Netherlands and 8,4 % from Germany; 21,7% of the investors is located in the United States. Almost all of the acquisitions (94,4%) were made by developed economies, whereas emerging and developing countries (5,6% in all) only had a marginal role (table 2).

Tab. 2: Composition of the acquired mid-sized companies by acquirer's country of origin

Acquirer's country	Number of acquisitions	% on total
USA	18	22.8
UK	11	13.9
France	9	11.4
Germany	7	8.9
Holland	6	7.6
Switzerland	4	5.1
Sweden	3	3.8
Austria	2	2.5
Japan	3	3.8
Spain	3	3.8
Belgium	3	3.8
Portugal	2	2.5
Luxembourg	1	1.3
Singapore	1	1.3
China	1	1.3
Ireland	1	1.3
Finland	1	1.3
India	1	1.3
Ukraine	1	1.3
Denmark	1	1.3
Total	79	100.0

Riccardo Resciniti
 Gabriele Barbaresco
 Giulio Maggiore
 Michela Matarazzo
 Foreign acquisitions of
 Italian medium-sized
 companies from MNEs

Source: Our elaboration on Mediobanca database

The 61 firms removed from the “observed database” present gaps in the budget series due to: merger (25 cases), winding up, bankruptcy, closure (15), double ownership change in the period concerned, namely restoring of the Italian leadership (14), new constitution (6), other reasons (4).

This group of firms represents the “observed database” under economic-financial investigation here, as illustrated in Table 3.

Tab. 3: Chronological composition of “identified database” and “observed database” (1999-2009)

Acquisition year (t)	“Identified” companies (a)	“Observed” companies (b)	b / a (%)
1999	11	4	36.4
2000	10	6	60.0
2001	14	7	50.0
2002	9	5	55.6
2003	7	8	71.4
2004	7	4	57.1
2005	13	9	69.2
2006	16	12	75.0
2007	22	11	50.0
2008	26	13	50.0
2009	8	3	37.5
TOTAL	143	79	55.2

Source: Our elaboration on Mediobanca database

The budgets collected for the 79 firms, for which they were regularly available, amount to $79 \times 9 = 711$ units, according to the temporal distribution shown in table 4: it can be seen that the last year of foreign acquisition is limited to 2009, so as to allow the analysis of the budget data concerning the following four-year period, ending in 2013. The same table shows that the figures of t-4 time refer to the years 1995-2005, those of t-3 time to 1996-2006 and so on until the period 2003-2013 of t+4 time. The years of crisis, that are after 2007, have gradually increased their effect from the 34.2% of the sample at base time t+1 to the 65.8% of t+4 time.

Tab. 4. Numerical consistency and temporal distribution of 9-year budget series (t-4 / t+4)

(n. of firms)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	
t-4	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79
t-3	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	0	0	0	0	79
t-2	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	0	0	0	79
t-1	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	0	0	79
t	0	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	0	79
t+1	0	0	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	0	79
t+2	0	0	0	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	0	79
t+3	0	0	0	0	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	0	0	79
t+4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	7	5	5	4	9	12	11	13	3	3	79
Total	4	10	17	22	27	31	40	52	63	72	69	62	57	52	48	39	27	16	3	3	711

Source: Our elaboration on Mediobanca database

For each firm of the “observed database” and for their respective benchmarks, a set of budgetary indicators has been created for each year.

4. The future research

Riccardo Resciniti
Gabriele Barbaresco
Giulio Maggiore
Michela Matarazzo
Foreign acquisitions of
Italian medium-sized
companies from MNEs

The research hypothesis

The question of whether it can be shown that the foreign-acquired firms really are superior in some respect to purely domestic firms is crucial, because apart from its direct effects, it has also indirect effects, in terms of externalities such as spillovers from the foreign affiliates to domestic firms.

Future research will try to understand: 1. whether acquisition targets present peculiar economic profiles before the ownership change; 2. whether there are differences in the target-firm performance post-acquisition compared with purely domestic firms (non-acquired); 3. and if so, how these effects differ within the group of acquired firms.

A great part of the most recent literature on cross border acquisitions has focused on the measurement of the acquired firms' performance in terms of labor productivity, wages, employment and profitability. The evidence from this literature suggests that the overall post-acquisition effects on performance achieved by foreign owned target firms are positive, but sometimes the results are contrasting. Furthermore, only few empirical studies have analyzed the impact of M&As on the economic performance of SMEs, and no study has analyzed their impact on mid-sized firms, which is the focus of our paper. Accordingly, the following hypothesis is formulated:

H1: Cross border acquisitions positively affect the performance of target firms compared with purely domestic firms (non-acquired).

Consistently with what has been debated in literature, another research purpose (or purpose of research) is to find out specific operating and financial profiles in the firms acquired by foreign shareholders. Three possible pre-acquisition and three post-acquisition conditions are traced: positive performance, average performance and negative performance. Of course, each of the three conditions can be associated in different pre- and post-acquisition combinations. The purpose of the investigation is thus twofold: a) to establish whether the foreign subject is driven to investment by target firms with higher (cherry picking), lower (lemon picking) or undifferentiated performances.

Thus, the following hypothesis is formulated:

H2: The acquisition targets have higher performance before the ownership change compared with purely domestic firms.

Finally, another important issue linked to the topic of cross border acquisitions is that of cultural distance. Literature mainly suggests that the difficulties, costs, and risks associated with cross cultural contact increase with growing cultural differences between two individuals, groups, or organizations. Extensive empirical research on International Business has shown that cultural differences are negatively associated with M&A performance. Accordingly, the following hypothesis is formulated:

H3: Firms acquired by EU multinationals show higher post-acquisition performance than firms acquired by non-EU multinationals compared with purely domestic firms.

The methodology

We will test the research hypotheses using peer analysis. This approach is appropriate for theory testing, because it was necessary to single out the effect related to the entry of foreign ownership.

The existence of significant differences in the indicators of the firms in the “observed database” and their respective benchmarks was assessed by comparing, for each indicator, the average values of the two groups in the whole time frame. The benchmark consists in the budget data of firms comparable to the target ones in terms of sales volume, belonging to the same industrial sector and the same region of location, but always under Italian ownership for the whole nine-year period. The range of benchmark firms is the same for all of the acquired firms (from EUR 15 to 100 million in the t year). Taking into account the intersection of 20 regions, 7 macro-sectors and 11 time frames (for each t year of acquisition, from 1999 to 2009) of 9 years (from t-4 to t+4), 62 comparison benchmarks were created for the 79 acquired firms, considering that in some cases they belong to the same mix of region and sector.

The time frame was divided into two periods: pre-acquisition years (from t-4 to t included) and post-acquisition ones (from t+1 to t+4). After calculating the average value of each indicator in these two periods both for the target firms and their respective benchmark, the difference was worked out and the significance was assessed by an appropriate statistical test (Student’s t-test), carried out for the two samples in a one-tailed way, that is testing the significance of the average differences after having verified their sign. In a preliminary phase, a variance analysis was carried out in order to ascertain the homoscedasticity condition by Fisher’s F-test. Since in most cases variances prove to be statistically different, the significance of the differences was assessed with the Welch-Satterthwaite t-test for computing degrees of freedom. The same method was used for a further comparison of indicators, namely between their average value in each group (acquired and benchmark) in pre-acquisition years (t-4 / t) and their corresponding average value post-acquisition (t+1 / t+4). Ultimately, the double comparison is meant to answer two separate questions: a) whether for each indicator a significant distance exists between the their differences in acquired and benchmark societies pre- and post-acquisition; b) whether a difference exists between the values of each indicator in the group of acquired societies and in those of benchmark ones pre- and post-acquisition (table 5).

Tab. 5: Test design for the ith indicator

t-4 / t	t+1 / t+4	One-tailed t Test for two samples (Welch-Satterthwaite)
Acquired ith indicator = A	Acquired ith indicator = B	A-C B-D
Benchmark ith indicator = C	Benchmark ith indicator = D	B-A D-C

Source: Our elaboration

The assessment procedure described above was based on the following indicators: productivity per employee (net added value per employee), labor cost per employee, number of employees and their composition³.

Further specifications have concerned the following aspects:

1. result differentiation based on the acquirer's activity: in this respect it was deemed appropriate to distinguish between industrial acquirers, irrespective of whether their activity is horizontal (acquirer and acquired firm belonging to the same link of the supply chain), vertical (customer or supplier relationship between acquirer and acquired firm), or of productive diversification, and financial acquirers (private equity funds above all). 63 of the acquirers concerned were industrial ones, whereas 16 were financial investors (see Table 5 for details on each indicator);
2. result differentiation based on the acquirer's origin: here we have distinguished between the European and non-European acquirer's seat. The case studies concerned are 44 European societies and 35 non-European ones, mostly located in the English-speaking world (18 US cases and 11 UK cases) (see Table 5 again for details on each indicator).

In the analysis of the indicators (Table 6), considering the differentiation based on the acquirer's activity and country of origin, a comparison was carried out with the same statistical method between the period pre- and post-acquisition with respect to the average values of acquired societies belonging to each of the four sub-categories (European vs non-European; industrial vs financial) as well as with respect to the average values of their respective benchmarks.

Tab. 6: Analysis of the indicators acquirer's country of origin and activity

t-4 / t	t+1 / t+4	One-tailed t Test for two samples (Welch-Satterthwaite)
European (Non-European) acquired ith indicator = A	European (Non-European) acquired ith indicator = B	A-C B-D
European (Non-European) benchmark ith indicator = C	European (Non-European) benchmark ith indicator = D	B-A D-C
Industrial (Financial) acquired ith indicator = A	Industrial (Financial) acquired ith indicator = B	A-C B-D
Industrial (Financial) benchmark ith indicator = C	Industrial (Financial) benchmark ith indicator = D	B-A D-C

Source: Our elaboration

5. Conclusion

Italy has witnessed a rapid increase in mergers and acquisitions, to the point of overcoming the EU 15 mean in the years 2008-2013 (with the

³ Of the excluded firms, 2 are common to 4 indicators, 3 were found outliers for 3 indicators, 7 for 2 indicators and the remaining 19 have outlier observations for one investigated indicator only.

exception of 2012) (UNCTAD, 2014). This study uses data from the Italian Mediobanca Research Department database for the first time in order to investigate this phenomenon for all the mid-sized companies, which carry remarkable economic weight within the Italian economy.

First results highlight that, in the observed period 1999-2009, 143 Italian firms were identified mainly coming from the engineering and the chemical-pharmaceutical sector. The dominance of these two sectors seems consistent with the fact that the foreign ownership in Italy has reached the highest levels of profitability and efficiency. It seems to be confirmed that MNEs are increasingly choosing an asset-seeking FDI, which consists in gaining access to competences and productive and commercial assets that are strongly present in Italian mid-sized companies. Out of the 143 acquired companies only 79 survived, while the remaining 61 are missing companies for the following reasons:

- merger (25 cases);
- winding up, bankruptcy, closure (15 cases);
- double ownership change in the period concerned, namely restoring of the Italian leadership (14 cases);
- new constitution (6 cases);
- other reasons (4 cases).

Further research will examine (at firms' level) for the first time the performance differences of all the mid-sized foreign-controlled firms, compared with the non-acquired ones, in the manufacturing sector. In particular, we will investigate the effects of cross border acquisitions on the performance of target firms in terms of labor productivity, employment, wages and profitability. However, the above mentioned missing companies (44,8 % of the cases in the "identified database") poses a survivorship bias problem: cases of low profitability and downsizing in non-examined firms make it so that the evidence concerning the "observed database" would be positively distorted and not generalizable to its group as a whole. This problem, generally ignored by the literature as far as we know, is open to empirical qualitative analysis, which could also deliver interesting results and is thus also left for future research.

References

- ANAND J., DELIOS A. (2002), "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 119-134.
- BALSVIK R., HALLER S.A. (2010), "Picking "Lemons" or Picking "Cherries"? Domestic and Foreign Acquisitions in Norwegian Manufacturing", *The Scandinavian Journal of Economics*, vol. 112, n. 2, pp. 361-387.
- BERTRAND O., ZITOUNA H. (2008), "Domestic versus Cross-border Acquisitions: Which Impact on the Target Firms' Performance?", *Applied Economics*, vol. 40, n. 17, pp. 2221-2238.
- CAVES R.E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge university press, Cambridge.

- CHARI A., CHEN W., DOMINGUEZ K.M.E. (2012), "Foreign Ownership and Firm Performance: Emerging Market Acquisitions in the United States", *IMF Economic Review*, vol. 60, n. 1, pp. 1-42.
- CHEN W. (2011), "The Effect of Investor Origin on Firm Performance: Domestic and Foreign Direct Investment in the United States", *Journal of International Economics*, vol. 83, n. 2, pp. 219-228.
- COLTORTI F., RESCINITI R., TUNISINI A., VARALDO R. (2013), *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*, Springer, Cham (ZG) Switzerland.
- CONYON M.J., GIRMA S., THOMPSON S., WRIGHT P.W. (2002), "The Impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment in the United Kingdom", *European Economic Review*, vol. 46, n. 1, pp. 31-49.
- DAMIJAN J.P., KONINGS J., POLANEC S. (2014), "Import Churning and Export Performance of Multi-product Firms", *The World Economy*, vol. 37, n. 11, pp. 1483-1506.
- DEMIRBAG M., TATOGLU E., GLAISTER K.W. (2008), "Factors Affecting Perceptions of the Choice between Acquisition and Greenfield Entry: The Case of Western FDI in an Emerging Market", *Management International Review*, vol. 48, n. 1, pp. 5-38.
- DESYLLAS P., HUGHES A. (2008), "Sourcing Technological Knowledge through Corporate Acquisition: Evidence from an International Sample of High Technology Firms", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 18, n. 2, pp. 157-172.
- ENGELHARD J., NÄGELE J. (2003), "Organizational Learning in Subsidiaries of Multinational Companies in Russia", *Journal of World Business*, vol. 38, n. 3, pp. 262-277.
- GIRMA S., GÖRG H. (2007), "Evaluating the Foreign Ownership Wage Premium Using a Difference-in-Differences Matching Approach", *Journal of International Economics*, vol. 72, n.1, pp. 97-112.
- GUIISO L., (2014), "Risk Aversion and Financial Crisis", *EIEF Working Papers Series 1412*, Einaudi Institute for Economics and Finance (EIEF), revised Dec 2014.
- HARZING A.W. (2002), "Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 211-227.
- HEYMAN F., SJÖHOLM F., TINGVALL P.G. (2007), "Is There Really a Foreign Ownership Wage Premium? Evidence from Matched Employer-Employee Data", *Journal of International Economics*, vol. 73, n. 2, pp. 355-376.
- HOPKINS H.D. (2002), "Cross-border Mergers and Acquisitions: Global and Regional Perspectives", *International Mergers and Acquisitions: A reader*, pp. 86-115.
- LUO Y. (1999), "Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion", Greenwood Publishing Group.
- MATARAZZO M. (2012), *Le strategie internazionali delle medie imprese. Modalità di entrata e nuovi mercati*, Franco Angeli, Milano.
- MCGUCKIN R.H., NGUYEN S.V. (2001), "The impact of ownership changes: A view from labor markets", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 1, n. 5, pp. 739-762.

Riccardo Resciniti
 Gabriele Barbaresco
 Giulio Maggiore
 Michela Matarazzo
 Foreign acquisitions of
 Italian medium-sized
 companies from MNEs

- PISCITELLO L., RABBIOSI L. (2005), "The Impact of Inward FDI on Local Companies' Labour Productivity: Evidence from the Italian Case", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 1, pp. 35-51.
- UNCTAD (2000), *World Investment Report 2000*, New York, United Nations.
- UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*, New York and Geneva, United Nations.
- WECHÉ GELÜBCKE J.P. (2013), "The Performance Of Foreign Affiliates in German Manufacturing: Evidence from a New Database", *Review of World Economics*, vol. 149, n. 1, pp. 151-182.

Academic or professional position and contacts

Riccardo Resciniti

Full Professor of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: resciniti@unisannio.it

Gabriele Barbaresco

Head of Research Department
Mediobanca, Milano - Italy
e-mail: Gabriele.Barbaresco@mediobanca.com

Giulio Maggiore

Associate Professor of Management
Unitelma Sapienza, Roma - Italy
e-mail: giulio.maggiore@unitelma.it

Michela Matarazzo

Associate Professor of Management
Guglielmo Marconi University, Roma - Italy
e-mail: m.matarazzo@unimarconi.it



L'impresa Pedrollo Spa tra innovazione, tecnologia e sostenibilità

Claudio Baccarani
Silvano Pedrollo
Intervista: L'impresa
Pedrollo Spa tra
innovazione, tecnologia e
sostenibilità

Claudio Baccarani intervista Silvano Pedrollo, Presidente della Pedrollo Spa

L'Ing. Silvano Pedrollo è il presidente della Pedrollo SpA azienda nata nel 1974 che ha da poco festeggiato i 40 anni. È localizzata nella zona di San Bonifacio - Soave nella provincia di Verona, lavora nel mondo dei mezzi di sollevamento nell'acqua e produce elettropompe per uso domestico, agricolo e industriale.

Nel 2015 la produzione è stata di 2,5 milioni di elettropompe e il fatturato ha raggiunto i 159 milioni con 460 addetti. Con le cinque aziende che fanno capo alla Pedrollo, il gruppo ha un totale di 650 dipendenti e un fatturato di 210 milioni. È presente in 160 paesi e l'export è del 90%. Silvano Pedrollo è stato insignito del titolo di Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica nel 2013 (<http://www.pedrollo.com>).

Ing. Pedrollo, Lei è il fondatore dell'azienda, ricordo bene se dico che l'idea è nata scorrendo un articolo di giornale che discuteva sul valore dell'acqua e del petrolio?

Ho cominciato producendo motori elettrici, ho provato a farne vari tipi ma vedevo che non c'erano risultati economici. Conoscevo molto bene il motore elettrico ma l'idea di appiccicarci in testa una pompa per farne una elettropompa mi venne leggendo un articolo che osservava come nei Paesi arabi il petrolio costasse molto meno dell'acqua. Considerato che avevo problemi di finanze, non avevo in pratica soldi, partii e andai in questi Paesi soprattutto in Abu Dhabi, Dubai e in Arabia Saudita con "i miei prodottini". Qui immediatamente ebbi lettere di credito, uno strumento allora ancora pressoché sconosciuto anche alle Banche del mio paesello.

Come abbiamo visto da allora di strada ne avete fatta tanta. Optando per una scelta particolare dal punto di vista dell'organizzazione del processo produttivo. Al convegno ci sono state delle sessioni dedicate al ritorno in Italia di attività produttive prima delocalizzate in ragione dei differenziali nei costi di produzione.

Lei non ha mai delocalizzato, perché l'azienda ha fatto questa scelta puntando su un processo produttivo pressoché totalmente integrato in un territorio raccolto in pochi comuni della provincia veronese?

Sì, noi non abbiamo mai delocalizzato pur avendo valutato anche queste possibilità-opportunità. Abbiamo fatto questa scelta prima di tutto per una ragione di coscienza, nel senso che abbiamo sempre avuto a mente i nostri operai che lavorano lì con noi e che trovano sicurezza nell'azienda. Per me è una cosa molto importante. Non abbiamo mai fatto un giorno di cassa integrazione in 40 anni, siamo sempre cresciuti grazie all'innovazione di prodotto, commerciale e organizzativa, puntando anche nella direzione

dell'automazione dei processi per eliminare i lavori ripetitivi e crescere in produttività. In questo modo il differenziale negativo nei costi di produzione tra il nostro Paese e gli altri Paesi in via di sviluppo non solo viene annullato, ma addirittura superato, consentendo la conquista di quote crescenti di mercati.

Potrebbe descrivere il processo di innovazione tecnologica che vi consente di produrre a costi inferiori di quelli ottenibili all'estero in Paesi a basso costo del lavoro e dell'energia?

Il processo di innovazione tecnologia per noi è nella nostra natura, nel nostro dna, è una cosa costante. Noi non abbiamo mai distribuito utili, ecco probabilmente anche questa è un'altra scelta fondamentale. Per me quello che genera l'azienda va reinvestito tutto in innovazione. L'innovazione si presenta in varie forme ed occasioni: in questi giorni sono entrate delle macchine utensili e delle attrezzature di un'azienda che era in difficoltà e stava chiudendo. Noi l'abbiamo sostenuta anticipando il rinnovamento previsto per le nostre tecnologie associato ad un innalzamento dei livelli di sapere tecnologico dei processi produttivi.

Un'operazione che con metodi tradizionali ampiamente diffusi richiede 9-10 minuti con le macchine che abbiamo adattato ai nostri processi richiede 30 secondi. Quindi non ha senso per noi andare a delocalizzare.

Uno o due anni fa ad esempio in Cina, dove, per inciso, operano grandi contraffattori dei nostri prodotti, il costo di produzione era del 30-40% in meno rispetto al nostro, oggi è il 2-3% in più. Questo per il costante aumento del loro costo del lavoro e l'aumento di produttività registrato nell'ambito dei nostri processi produttivi.

E in tutto questo fondamentale è il ruolo della ricerca continua da parte di tutta l'azienda per migliorare in ogni sua piccola parte tecnologica ed estetica il prodotto e renderlo sempre in linea con l'evoluzione delle esigenze della clientela e delle normative in tema di sostenibilità, che in alcuni casi abbiamo anche anticipato e migliorato nei risultati di risparmio energetico realizzato.

L'innovazione deriva solo dall'azienda o deriva da una rete di relazioni?

Deriva da una rete di relazioni tra imprese che sperimentano l'innovazione anche in settori collaterali al proprio. Ad esempio, l'azienda che abbiamo contribuito a salvare di cui parlavo prima ha un ruolo di rilievo perché lavorando anche per altri settori fortemente innovativi come quello dell'*automotive* ci consente di generare forti sinergie innovative nell'adattamento ai nostri processi.

Quale è stata la chiave di volta per conquistare i mercati esteri?

Al di là della necessità di andare all'estero per un fatto di finanza, la chiave di volta per la conquista dei mercati esteri è stata semplicemente nelle relazioni tra persone. Cerco di spiegarmi. Con Reggiani, un caro collaboratore, ci trovavamo in Russia a colloquio con un importatore e si parlava ma non si schiodava niente, non si riusciva a chiudere e io cominciamo a chiedermi se gli ordinativi avessero mai potuto arrivare,

mentre lui, il mio collaboratore, continuava a parlare in inglese, il linguaggio delle relazioni internazionali. Poi a un certo punto, ricordandomi che lui conosceva il russo, lo invitai a parlare in quella lingua. Fu come si creasse un mondo nuovo. L'importatore sentendo la propria lingua abbandonò tutte le difese, si creò una relazione immediata dalla quale scaturirono accordi ben al di là delle aspettative con reciproche soddisfazioni economiche.

Quella è stata un'esperienza che ci ha insegnato come approcciare i mercati esteri: per conquistare i mercati esteri è importante parlare nella lingua del Paese con il quale si desidera costruire una relazione commerciale. Così qui in azienda abbiamo credo la possibilità di dialogare con le lingue di tutti i principali paesi del mondo, anche quelli più lontani da noi. Quindi da noi non so quante lingue si parlano 8-10-15-20, non so, un sacco di lingue diverse, credo che oltre all'innovazione tecnologica, questa sia stata la chiave di volta per la conquista dei mercati esteri.

L'esperienza dell'incontro con popolazioni di Paesi non sviluppati che non potevano permettersi l'acqua ha avviato tutto un percorso sociale di sostegno alla diffusione dell'acqua che sembra entrare a tutti gli effetti nella missione dell'impresa, sbaglio?

In realtà non mi è facile rispondere a questa domanda perché potrebbe apparire strano associare percorsi sociali alla missione dell'impresa, ma avverto che l'affermazione è vera, tanto vera che è parte essenziale dell'entusiasmo con il quale ogni giorno ci avviamo su strade sfidanti ed innovative. Non è il profitto che muove l'azienda, certo è importante realizzarlo ma per poter contribuire al benessere delle persone e delle comunità, non solo per sé. Quando si va in giro per il mondo, soprattutto in Paesi africani e asiatici, si nota come il problema dell'acqua sia un problema serio. Quando si vedono in televisione quei bambini con il pancione grosso bisogna sapere che non si tratta altro che di vermi. Mi diceva un medico che se al posto dei medicinali si portasse l'acqua pulita a queste popolazioni l'80% dei problemi sarebbero risolti preventivamente e le medicine potrebbero agire sul resto. Mi ricordo che il primo progetto nacque in Bangladesh. In quel viaggio rimasi scioccato dall'apprendere che la vita media a quei tempi era di 30-35 anni, molti dormivano per terra, l'acqua era una rarità. Proposi al nostro distributore di progettare qualcosa per contribuire a migliorare la situazione. Lui chiese una elettropompa che consumasse poco. Ne abbiamo prodotta una che consumava poco più di una lampadina e gliela abbiamo donata.

Morale: cosa ha fatto questa elettropompa? Dava 1000 l. di acqua al minuto cosa che ha consentito loro di passare da 2 a 3 raccolti di riso in un Paese che vive solamente di queste cose.

Quando siamo tornati hanno fatto una festa incredibile con tutti i giornalisti ed anche il presidente della banca mondiale, il quale ha esordito rilevando come questi italiani con 4 soldi avessero fatto quello che loro con tanti milioni non erano riusciti a fare. Ci hanno tolto tutte le tasse doganali e ci hanno dedicato una piazza. È stata una soddisfazione indescrivibile. E da lì è nato il progetto di aiuto alle comunità in difficoltà con l'approvvigionamento dell'acqua.

Quello che si poteva fare nel nostro piccolo. L'idea era fare 100 pozzi dove ce li richiedevano i commissionari, le organizzazioni sociali a anche singoli gruppi con i quali si entrava in contatto. 100 li abbiamo fatti in pochissimo tempo e allora abbiamo portato a 1.000 l'obiettivo e siamo già a 1.200. Da un calcolo fatto pensiamo di aver dato acqua a oltre 2 milioni di persone alleviando soprattutto il lavoro delle donne che spesso dovevano fare lunghi tragitti, portando in testa i cestini con i contenitori dell'acqua.

A questo punto abbiamo innalzato l'obiettivo e l'abbiamo portato a 10.000, lavoro da fare ne abbiamo. Poi è nata l'idea di costruire e sostenere scuole per consentire ai bambini ed ai ragazzi di crescere con quelle conoscenze che potessero favorire un processo di crescita locale.

Ogni tanto ci penso e dico "guarda ho avuto la fortuna di realizzare queste cose qua mi è stata concessa questa fortuna", essendo cattolico credente ritengo di aver avuto questi doni e avverto il dovere di mettere a disposizione quello che posso fare. Ho avuto anche la possibilità di fare studiare dei ragazzi che mai incontrerò, ma l'idea che abbiano avuto la possibilità di cambiare vita per me è una soddisfazione immensa e quindi andiamo avanti con questo progetto che ci dà una carica incredibile.

Il far bene per gli altri, può anche divenire fonte di innovazione per l'impresa.

Sì, ritengo proprio di sì. Quando abbiamo realizzato il primo pozzo si è posto il problema di alimentare la pompa in assenza di corrente elettrica. Abbiamo allora costruito una pompa alimentata ad energia solare che ha risolto altri problemi di alimentazione delle pompe, e anche questa successivamente è andata sul mercato. E da lì è nata l'idea dell'eolico domestico.

Contribuire ad alleviare il problema dell'approvvigionamento idrico in questi Paesi da sicuramente una grande gioia.

Certo. Ricordo come uno degli ultimi pozzi realizzati sia nato da una lettera del capo di un villaggio lontano da ogni centro urbano che aveva sentito parlare di queste nostre iniziative: "ho sentito da miei fratelli che tu doni l'apertura dei pozzi. Io sono lontano dalla capitale, impieghiamo per arrivarci 6-7 ore perché non ci sono strade e ho tanti bambini che muoiono per l'acqua marcia che bevono". Ho mandato giù un generatore con le pompe e li abbiamo sostenuti nell'installazione, quando hanno visto sgorgare l'acqua dal terreno hanno fatto un mese di festa. Vorrei solo dimostrare nel mio piccolo che non servono capitali immensi per aiutare questi Paesi a risolvere i loro problemi idrici. Bastano un po' di aiuto e di buona volontà e le cose si risolvono.

Un'ultima domanda: nella sua visione qual è il ruolo dell'imprenditore nella società?

Lavorare per creare benessere per le comunità nelle quali l'impresa agisce ed in particolare per le persone che lavorano nell'impresa. Prima di tutto occorre pensare alle persone ed alle loro esigenze, è da lì che scaturiscono la forza innovativa e la vitalità dell'impresa.

Academic or professional position and contacts

Claudio Bacarani

Full Professor of Management
University of Verona - Italy
e-mail: claudio.baccarani@univr.it

Silvano Pedrollo

President Pedrollo S.p.A. - Italy
email: vendite@pedrollo.com

Claudio Bacarani
Silvano Pedrollo
Intervista: L'impresa
Pedrollo Spa tra
innovazione, tecnologia e
sostenibilità



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.05
pp. 61-65



Leadership, competenze e coraggio per il rilancio della microelettronica in Italia

Mauro Gatti
Sergio Galbiati
Intervista: Leadership,
competenze e coraggio
per il rilancio della
microelettronica in Italia

Mauro Gatti intervista Sergio Galbiati, Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia

LFoundry, l'impresa di cui il Dott. Galbiati è Presidente e Co-CEO, opera in un settore molto complesso, quello dei semiconduttori (microelettronica); un settore che, va detto, dovrebbe essere di importanza strategica per ogni Paese, ma che ha visto invece l'Italia - e forse l'intera Europa - in arretramento nell'ultimo decennio a favore di Paesi di più recente industrializzazione. Oggi il Dott. Galbiati guida LFoundry, un'impresa manifatturiera italo-tedesca di circa 1600 persone, operante nel settore dei semiconduttori e localizzata ad Avezzano (AQ). La storia di LFoundry, e quella del Dott. Galbiati in particolare, sono emblematiche di cosa significhi fare impresa in Italia in un settore così importante. LFoundry, infatti, è stata in passato una fabbrica, uno stabilimento produttivo appartenuto a due multinazionali, Texas Instruments prima e Micron poi. La fabbrica viene costruita alla fine degli anni '80, epoca in cui l'Italia ancora aveva una politica industriale interessante e, grazie alla disponibilità di fondi europei, l'Abruzzo faceva parte dell'area cosiddetta "Obiettivo 1", che prevedeva una serie di agevolazioni per le imprese che vi si stabilivano. Alla fine degli anni '80, dunque, Texas investe ad Avezzano e comincia a produrre memorie dinamiche (le cosiddette DRAM). Qualche anno dopo, tuttavia, decide di abbandonare il settore delle memorie, ritenuto non più strategico, anche a causa dei notevoli investimenti necessari per i costanti up-grading tecnologici e produttivi che questo settore richiede. Va ricordato che, per l'industria dei semiconduttori (in particolare per il comparto delle memorie), gli anni '90 sono quelli in cui si realizza un vero e proprio "bagno di sangue", con la sparizione di molte imprese negli USA, in Giappone e in Europa e lo spostamento del baricentro produttivo verso i Paesi del Sud-Est Asiatico. Texas Instruments decide dunque di cedere a Micron, una multinazionale USA, tutta la divisione "memorie" e, conseguentemente, anche lo stabilimento di Avezzano (che all'epoca conta circa 2200 dipendenti). Nel 2013 anche Micron decide di spostare altrove (a Taiwan) la produzione affidata allo stabilimento di Avezzano, aprendo di fatto la procedura di dismissione dello stesso. Si apre una fase molto critica dal punto di vista occupazionale e sociale, considerata l'assenza di potenziali acquirenti intenzionati a rilevare la fabbrica. Il Dott. Galbiati, all'epoca direttore dello stabilimento, decide allora, insieme ad altri manager italiani e supportato da un'azienda tedesca già operante nel settore, di realizzare un'operazione di management-leveraged buy-out, per effetto della quale si dà vita ad LFoundry Srl, destinata ad operare in un mercato globale ed estremamente complesso. L'occupazione viene in gran parte salvaguardata (restano in azienda circa 1700 persone) ed il patrimonio di competenze maturate negli anni dovrebbe consentire alla neonata realtà imprenditoriale di operare lungo un nuovo e promettente sentiero di evoluzione

tecnologica, denominato in gergo "More Than Moore", indicante l'insieme delle opportunità che possono essere sfruttate, anche da imprese di non elevatissima dimensione, per effetto della convergenza tra diverse famiglie tecnologiche (elettronica, meccanica, ottica, information technology, ecc.). La complessità e le difficoltà della sfida lanciata dal Dott. Galbiati sono dunque di tutta evidenza, in uno scenario le cui variabili da tenere sotto controllo sono molteplici e cambiano repentinamente, rimodellando e riconfigurando di continuo l'articolazione della catena del valore ed il mix degli ingredienti competitivi. Chiederei pertanto al Dott. Galbiati di darci conto di questa sfida, della sua complessità e di dove esattamente si colloca l'impresa da lui guidata.

Ringrazio tutti per l'invito a questo importante convegno. Sono molto onorato di raccontare questa storia perché non avrei pensato, un anno e mezzo fa, che quello che abbiamo fatto avrebbe avuto l'eco che sta avendo. La fase di vita relativa all'ultimo anno e mezzo dello stabilimento produttivo della micro-elettronica di Avezzano ex-Texas ed ex-Micron, oggi LFoundry è stata, per la nostra realtà, talmente densa di eventi e di significati da consentire di delineare un caso emblematico delle sfide che ha di fronte il nostro Paese. Cercherò ogni tanto di contestualizzare e spiegare perché le cose sono realmente andate così; cercherò dunque in primo luogo di inquadrare il contesto, il mondo dei semiconduttori. Vorrei poi parlare della crisi attraverso cui è passata la nostra azienda, una delle tante ma, per il tipo di sbocco che sta prendendo, particolarmente utile per comprendere come la complessità, a volte, generi serendipità. Infine, cosa abbiamo imparato e come questa storia potrebbe essere generalizzata. La complessità del mondo dei semiconduttori è tale al punto che nel tempo, in molti Paesi, esso è stato utilizzato strategicamente come un modo per sviluppare le menti migliori. Tutto è partito ovviamente negli Stati Uniti, più di 50 anni fa. Dunque, quella dei semiconduttori è un'industria relativamente giovane. Ho quindi potuto vedere da un punto di vista della capacità di manipolare dati, quindi la pervasività che poi ha creato internet e che adesso ci porta a parlare dell'internet delle cose, della sensoristica, a tal punto diffusa che, realisticamente, a breve ciascuno di noi interagirà con gli oggetti utilizzando, di fatto, la nanoelettronica. Ecco, in questo contesto è importante riuscire a sviluppare e a mantenere un certo ecosistema produttivo rilevante, una condizione inevitabile affinché anche la nostra industria e quella europea rimangano rilevanti in assoluto. È una convinzione che, qualche anno fa, non era molto popolare, tanto è vero (un po' come dice la favola della volpe e dell'uva) che noi europei credevamo di essere troppo intelligenti, troppo bravi per fare manifattura, credevamo di doverci concentrare sulle produzioni a più elevato valore aggiunto e lasciare la manifattura ai Paesi in via di sviluppo. Così abbiamo perso gran parte delle nostre competenze e molte opportunità. C'è però un piccolo particolare: per fare manifattura in questo settore occorre essere in condizioni tali da poter attrarre miliardi di dollari di investimento e non è certo il costo del lavoro che determina questo tipo di decisione, perché quando si fanno investimenti da miliardi di dollari, per quanto il lavoro possa costare tanto si tratta comunque di una percentuale irrilevante del costo totale. Quindi, così facendo, l'Europa

ha sostanzialmente abdicato a svolgere un ruolo manifatturiero di alto livello. Noi ci siamo trovati, ed io personalmente, proprio perché sono in questo settore da tanto tempo, nella particolarissima situazione di vedere questa evoluzione e di seguirla dall'azienda principale italiana che faceva queste cose, STMicroelectronics e a passare poi attraverso due multinazionali, fino a trovarmi nella condizione di dover decidere, sostanzialmente, se continuare a fare il Vice-Presidente di Micron, a due anni dalla pensione e con tutto ciò che questo comporta (anche da un punto di vista, come dire, di possibilità personali: poter disporre di un sacco di *stock option*, quindi un sacco di azioni, di milioni di euro), oppure decidere di acquisire la fabbrica con un leveraged buy-out 60 da milioni di dollari di debito, da ripagare in 6 anni. Abbiamo quindi acquisito l'azienda con liquidità pari a 0, dovendo restituire 60 milioni di dollari in 6 anni. Ho deciso per questa seconda opzione perché una componente fondamentale in questo tipo di scelte è il fatto di sentirti parte integrante di qualcosa che va oltre te stesso, che coinvolge un'intera comunità, 1500 persone e famiglie, gente che ha condiviso con te anni e anni di attività per realizzare qualcosa di importante. È stata dunque questa la molla fondamentale che mi ha spinto a prendere quella decisione, soprattutto per la portata della sfida, il voler dimostrare che se perdiamo questi tipi di avamposti industriali non avremmo scuse, nel momento in cui a cimentarsi con queste cose saranno i nostri figli, i nostri nipoti, nell'aver perso quella opportunità. In realtà, noi fabbrichiamo semiconduttori (circuiti integrati) dal 1989, anno in cui, sulla spinta degli aiuti di Stato, allora particolarmente sostanziosi, in specie nel mezzogiorno, uno dei grossi *player* internazionali e *leader* mondiali di allora, la multinazionale Texas Instruments, decise di venire in Italia, tra le tante possibilità che aveva in Europa, per aprire il suo *fab* più moderno e decise di farlo ad Avezzano, il posto più a nord in cui potersi localizzare per avere dei finanziamenti. Oggi, in particolare, lo stabilimento di Avezzano è uno dei centri più importanti al mondo in cui si fanno sensori di immagine, *chip* che vanno a finire nei cellulari (ad esempio per fare fotografie), incorporati nelle automobili, negli apparecchi elettro-medicali, ecc.. Il prodotto che noi vendiamo è il substrato di silicio, un substrato da 200 mm., su cui vengono innestati i circuiti integrati. Noi oggi vendiamo quello, qualcuno lo acquista, estrae i circuiti integrati, li assembla e li commercializza. Siamo una cosiddetta *foundry*, un esempio di azienda che si inserisce nella tendenza moderna di gestione dei semiconduttori, alla base della quale ci sono due mondi, uno costituito da coloro che hanno tutta la catena del valore integrata (IDM), dalla progettazione del *chip* fino alla sua vendita ed un'altra realtà, che sta diventando molto rilevante, che nasce da una divisione abbastanza netta della catena del valore, in cui sopra stanno coloro che pensano all'applicazione e, al limite, disegnano un *chip*, o lo co-disegnano insieme alla *foundry* e, sotto, le *foundry* appunto, che hanno responsabilità di sviluppare la tecnologia, di produrre. Un esempio eclatante di questo secondo modello è Apple: tutta la parte di semiconduttori che sta dentro i prodotti che commercializza Apple sono fatti da delle *foundry* ed Apple è, con riferimento ai semiconduttori, una *fabless*, almeno fino a quando non dovesse decidere, per motivi legati alle economie di scala, di comperarsi una (o più) *foundry* ed integrarle nella propria azienda. Chi fa questi oggetti,

Mauro Gatti
Sergio Galbiati
Intervista: Leadership,
competenze e coraggio
per il rilancio della
microelettronica in Italia

anni fa ha dovuto fare una scelta molto importante: ha dovuto decidere di investire sui substrati di silicio da 300 mm. Noi, ad Avezzano, con Micron, siamo arrivati molto vicini a fare una scelta di questo genere, eravamo nel 2004-2005, che avrebbe comportato un investimento di 3-4 miliardi di euro (da considerare come investimento diretto estero, trattandosi di una multinazionale). Questo poi non avvenne, malgrado io a quell'epoca avessi in tasca una lettera di autorizzazione del mio CEO ad interloquire con il Governo italiano, per poter creare le condizioni per poter fare questo investimento, che alla fine non si poté fare perché di fatto sparirono gli interlocutori (ci fu una crisi di governo, sia a livello nazionale sia a livello regionale) e per molti mesi non sapevo con chi parlare. Quindi, quest'opportunità morì in fasce. In queste condizioni, ciò avrebbe potuto decretare la nostra morte, perché noi all'epoca facevamo RAM dinamiche e per poter fabbricare queste memorie devi lavorare con geometrie da 250-300 mm. Non c'è modo di poter produrre memorie a livello economicamente conveniente stando a livelli di geometrie più piccole. Ci salvò una cosa sola, a proposito di caso, ossia il fatto che due anni prima Micron aveva deciso di diversificare la produzione, di non fare soltanto memorie e aveva acquistato una *start-up* della Silicon Valley che aveva il permesso di iniziare a produrre sensori di immagine (Aptina), diventando ben presto il numero 1 al mondo, nel giro di un anno e mezzo, in un settore che allora era dominato da una tecnologia molto diversa e assolutamente nuova (non entro nei dettagli tecnici), passando in pochissimo tempo da un livello di fatturato 0 a 600 milioni di dollari. Micron doveva decidere: questa tecnologia si poteva continuare a produrre fortunatamente su substrati da 200 mm. come quelli con cui lavoravamo noi, e come del resto faceva lo stabilimento che si trovava negli USA, quello originario da cui era nata Micron. Quindi, noi cominciammo a produrre sensori di immagine, grazie alla nostra credibilità alla fine, perché non era proprio scontato esportare dal loro *headquarter* una tecnologia nascente. Questa era la prima "anomalia" nel modo non usuale di gestire il business da parte di Micron e che sfociò in una decisione assolutamente impensabile o imprevedibile, nel momento in cui ci fu la grande crisi che iniziò a dare i primi segnali nel 2007-2008. A quel punto ci fu una contrazione della domanda e Micron doveva decidere se tenere aperto noi o tenere aperto lo stabilimento principale negli USA e, contro tutte le previsioni, decise di chiudere quest'ultimo. Questa fu una prima grandissima sorpresa, non tanto per noi, quanto per chi osservava queste mosse dall'esterno, soprattutto gli analisti, che non riuscivano a capacitarsi di come una multinazionale americana chiudesse la sede nel proprio *headquarter* e tenesse aperto uno stabilimento in Italia, con la reputazione che ciò comportava. Questo ci salvò perché ci diede moltissimi anni di vita, a patto di performare bene, perché passavamo nell'ambito del sentiero tecnologico denominato More Than Moore, che è un ambito molto interessante. La legge di Moore (dal nome dell'ex CEO di Intel), in realtà una legge empirica e che non ha nulla di scientifico dietro, è importante perché si è dimostrata veritiera, nel senso che rappresenta bene la realtà da molti anni e dice una cosa molto semplice: che ogni anno e mezzo i semiconduttori saranno in grado di

dimezzare la dimensione fotolitografica minima e quindi, sostanzialmente, di raddoppiare la quantità di *transistor* che si possono integrare a parità di area di silicio. Tradotto in termini economici questo vuol dire una cosa molto semplice: se prendo ad esempio il costo di un *bit* di memoria, questo si riduce sostanzialmente di un fattore 6 o 7 ogni due anni, ed è una curva che ha consentito di produrre *giga byte* o *tera byte*, oggi, al prezzo con cui 20 anni fa uno poteva costruire il Commodore 64. Questa legge di Moore è stata in piedi, ha resistito, fino ad un paio di anni fa; alcuni dicono che ancora resiste, mentre altri dicono che è ormai scarica, e sarebbe bello vedere chi ha ragione. Quello che sta avvenendo è che ci si sta scontrando con un limite fisico per cui il transistor MOS, che ha consentito in questi 50 anni di fare le cose che si stanno facendo, comincia a non essere più lineare, cioè comincia a comportarsi in maniera molto strana (con fenomeni e dati statistici poco controllabili) e per poterlo far funzionare in modo tradizionale in modo sempre più miniaturizzato, diventa antieconomico rimpicciolire ancor di più. Da qui in poi (cioè da tecnologie da 14 nm. in avanti) succederà qualcosa per cui il silicio inizierà a mostrare la corda e ci sarà qualcos'altro. Sarà interessante vedere chi sarà in grado, essendo un esperto ed avendo sinora lavorato con questo materiale, di cambiare la propria natura e di essere capace di entrare in un mondo totalmente diverso: c'è chi parla di fusione tra organico ed inorganico, chi di tecnologie completamente diverse che ora non ci sono e sulle quali, posso garantire, tantissima gente sta già attualmente lavorando. Il mondo More Moore ci dice che, va bene, esiste la legge di Moore, ma per poter giocare quella partita devi essere talmente grande finanziariamente da poterti permettere di investire miliardi di dollari (all'anno). Intel investe in capitali (non in ricerca e sviluppo, ma in upgrading della capacità produttiva, solo per poter star dietro alla capacità richiesta) circa 10 mld. di dollari all'anno, Samsung, la più grande *foundry* al mondo, TSMC (Taiwan) fanno più o meno lo stesso. Questi sono i numeri. Chi gioca invece la partita del More Than Moore è chi non avendo questi soldi o avendo altre capacità investe non tanto sulla forza bruta del rimpicciolire le dimensioni per poterci far passare più *bit* o per avere il *transistor* a disposizione per incrementare la capacità di calcolo, ma mette lì dentro delle soluzioni tecnologiche di silicio che consentono di poter fare delle applicazioni per cui non serve avere delle cose piccolissime, ma per le quali conta la creatività nell'applicazione stessa. Esempio più eclatante: chi di voi ricorda il primo iPhone, 7 anni fa, la cosa più banale (ora, ma non allora) era rappresentata dal fatto che se giravi l'iPhone girava lo schermo (il meccanismo è conosciuto come MEMS, un accelerometro capacitativo). Questa cosa ha destabilizzato Nokia, per intenderci, che aveva il 54% del mercato mondiale dei cellulari, perché per la prima volta avevi un oggetto che interagiva con te in quello che facevi, non perché pigiavi un tasto ma semplicemente per il tipo di movimento che facevi. Per poter fare questa cosa, il *chip* che sta lì dentro non richiede assolutamente di aver bisogno di seguire la legge di Moore, ma richiede un'intuizione di integrazione su silicio di comportamenti meccanici, è la fusione di competenze meccaniche e di competenze elettroniche (STmicroelectronics è stata un'azienda di grande successo nel fare questo). Il mondo del More Than Moore è dunque un mondo a sé, che oggi vale più o meno il 50% del valore dei semiconduttori

(circa 115 mld. di euro) e permette di giocare una partita anche a chi non dovrà investire un sacco di soldi per avere macchine molto costose e complicate, ma probabilmente per ampliare la capacità, in ricerca e sviluppo, in materiali nuovi che oggi non esistono, perché magari occorre lavorare su nuove applicazioni, ecc. Noi siamo oggi lì dentro, quindi siamo nel mondo More Than Moore, per cui possiamo giocare quella partita. Fortunatamente, seguendo quello che diceva poco fa il Prof. Gatti, c'è dunque una divergenza in atto in questo momento in questo settore: da una parte coloro che devono operare nel mondo così detto More Moore, ossia devi raddoppiare la densità di *transistor* che metti a parità di superficie di silicio e così facendo riesci ad abbattere il 50% i costi per unità di prodotto per *bit* o per *transistor*. Peccato che per fare questo devi sostanzialmente aumentare del 30% la quantità di investimenti e quindi le cifre diventano molto velocemente miliardi di dollari. Chi se lo può permettere ormai sono 3 o 4 concentrazioni fortissime in questo ambito, sono 4-5 aziende (Intel, Samsung, ecc.), colossi che si sono focalizzati sulla frontiera tecnologica con macchine che costano 100 milioni di dollari l'una, complicatissime ma focalizzate sempre sul più piccolo e sulla sfida della miniaturizzazione. Dall'altra c'è un altro tipo di sfida, il More Than Moore, che consente, con macchine di 2-3 nodi precedenti, trovando il materiale giusto e riuscendo a integrare la parte chimico-fisica che sta alla base del mondo dei semiconduttori, di ottenere applicazioni che prescindono dal fatto di essere realizzate con macchine di ultima generazione. La sfida, pertanto, è sull'integrazione, sul mettere insieme le competenze elettroniche insieme alle competenze fisiche e chimiche e in quello c'è molto spazio diciamo per non fare questi investimenti soltanto nel Far East o soltanto negli Stati Uniti. L'Europa da questo punto di vista ha una chance. Uno dei motivi per cui ho accettato è perché penso che l'Italia da questo punto di vista abbia nella sua faretra molte frecce. Perché lo dico? Perché tutti gli italiani con cui ho lavorato in questi anni non solo in Italia ma anche all'estero, inseriti nei gruppi giusti e con le opportunità giuste hanno la possibilità di emergere; non voglio arrivare al discorso qualunque del DNA della genialità italiana ecc., ma c'è una combinazione tale di condizioni giuste e di contesto giusto per cui alcune delle competenze peculiari che ci caratterizzano possono diventare di valore mondiale, non solo nella moda.

Bene, passo ad un'altra domanda: qual è il rapporto che l'impresa da lei guidata ha con il territorio? Più volte lei mi ha raccontato la vostra storia e so che avete vissuto anche momenti di difficoltà, anche ad interagire con gli attori fondamentali del territorio. Difficoltà e tensioni, forse anche incomprensioni, proprio nel momento della transizione da stabilimento produttivo di una multinazionale (Micron) ad impresa autonoma (LFoundry). Quali difficoltà avete dovuto superare e quale è oggi il rapporto che avete con il territorio abruzzese, con quello di Avezzano in particolare? E come il territorio può aiutarvi nel compito di reggere la competizione globale?

Provo a contestualizzare cosa è successo negli ultimi 3-4 anni. Micron mise in atto la classica reazione di fronte alla crisi, cioè concentrarsi sul

core business (quello storico), la fabbricazione delle memorie. Negli ultimi due anni di gestione Micron c'è pertanto stato uno sforzo per provare a vendere la realtà di Avezzano, cercando ovviamente di venderla al meglio a coloro che potevano farne un buon uso. Allora ero Vice-Presidente di Micron ed ero stato incaricato di lavorare intorno a questa opzione. La cosa interessante è che non trovammo nessuno disposto ad acquistare, nessuno che nemmeno decideva di ingaggiarsi nella discussione e l'argomento era: "in Italia non ci verrò mai a fare un lavoro di questo tipo. Non è pensabile competere in questo settore stando in Italia". Era una sorta di statement generale, che veniva da imprese come Global Foundry, TSMC, da tutti i più grandi, fino a scendere anche a realtà medie, anche europee (in realtà, la corsa era addirittura ad uscire proprio dall'Europa). Gli unici che si fecero avanti, per così dire, erano quelli di un'azienda che si chiamava LFoundry, un'azienda tedesca. Questa era nata 4 anni prima da un'operazione di management *buy-out* in cui i manager tedeschi di un insediamento tedesco di Hitachi (con 700 persone), azienda giapponese, decise di chiudere lo stabilimento. Il management se lo comperò (di fatto gli fu regalato ad 1 euro, purché il management si prendesse la responsabilità delle sorti future) ed in 4 decisero di fare questa operazione. La cosa andò abbastanza bene per un anno, durante il quale arrivarono addirittura a raddoppiare l'iniziativa prendendosi anche un *fab* in Francia, in una situazione del tutto analoga. Cosa successe nel frattempo? Ci fu lo *tsunami* in Giappone, per cui sparirono sotto l'acqua i 2 più grossi clienti dell'impresa tedesca che, quindi, divenuta molto fragile, molto debole, non poteva più andare avanti. Quindi: chiusura dello stabilimento tedesco, un mese prima della potenziale acquisizione dello stabilimento di Avezzano, primi scricchiolii dello stabilimento francese, la reazione generale fu: "e questi sono in prima fila, sono gli unici veri possibili acquirenti del nostro stabilimento di Avezzano?". Si può immaginare la condizione psicologica di chi lavorava ad Avezzano. Quando si vide che LFoundry era l'unica possibilità, mi fu chiesto pressantemente dai miei colleghi di aiutarli a trovare un modo per mitigare il rischio mortale tedesco, perché la fiducia nel fatto che i tedeschi, venendo da 2 fallimenti, potessero anche lontanamente garantire che Avezzano non sarebbe diventato il numero 3 era molto bassa; quindi, fui sostanzialmente coinvolto nella decisione di provare a giocare questa partita direttamente, di entrare in questa realtà. Nel frattempo, la cosa interessante fu che i colleghi tedeschi, che nel frattempo avevano acquistato lo stabilimento, ci approcciarono per proporci di prendere il 50% della nuova società. Questa fu una mossa vincente, perché stemperava la visione opportunistica e anche un po' sciacallesca che si aveva di loro e li riportava all'interno di un'egida tale per cui erano persone che si erano trovate nella nostra stessa condizione, ci avevano provato, due volte, ma non è assolutamente facile riuscirci se non hai un *set* di competenze interdisciplinari e se non sei abbastanza solido. Loro capirono che gli serviva la nostra esperienza, la nostra solidità e ci proposero di entrare nella nuova società. Nel frattempo la crisi di Avezzano, con 700 esuberi potenziali, nel 2012, era arrivata alla ribalta nazionale (tavolo di crisi del MISE). Allora posi direttamente al sottosegretario che cura queste cose, che conoscevo da tempo perché avevo interloquuto con lui anche per altre questioni, la domanda di dove voleva che io (o, meglio,

LFoundry) stessi, coinvolgendo il Ministero a riflettere su dove avesse più senso che io portassi avanti la nuova realtà negli anni. Anche il MISE mi chiese allora di rimanere ad Avezzano e di entrare come parte integrante di questa iniziativa. Quindi, io chiesi come condizione una cosa molto diretta: Micron aveva nel frattempo maturato, attraverso un programma di ricerca di 3 anni precedenti, la possibilità di accedere al cosiddetto “Programma di R&D”, che valeva 40 mln. di euro; io sapevo che Micron non avrebbe mai esercitato questo diritto e chiesi, allora, che questo contratto venisse spostato sulla nuova realtà. Il contratto, di fatto, consisteva nel trasferimento di un prestito a tasso agevolato di 40 milioni di euro alla nuova società. Senza quello sarebbe stato molto complicato gestire il tutto. La cosa si fece ed il tutto si chiuse. Così mi ritrovai, dopo 35 anni di vita da manager, ad essere realmente un imprenditore dall’oggi al domani, con un sacco di debiti. Questo anche perché l’operazione di vendita da parte di Micron è stata un classico *leveraged by-out*, cioè con 60 milioni di dollari da pagare, 0 esborso di cash al tempo 0, 10 mln. da restituire a Micron per 6 anni. Questo è il “deal” con Micron. E, contemporaneamente, acquisivamo 40 mln. di euro di debito con lo Stato, pagabili in 10 anni, ad un tasso molto favorevole, più altri 20 mln. di debiti con le banche. Quindi, sostanzialmente, 120 mln. di euro di debiti e con un “equity” che, al tempo 0, era di 60 mln. di euro. In sostanza, un rapporto tra indebitamento e patrimonio netto uguale a 2. Andando con numeri del genere davanti ad una banca a chiedere altro denaro a prestito, sappiamo cosa può succedere. Quindi, un’azienda fragilissima, ma con davanti davvero la possibilità di poter generare, dalla propria attività, 20-25 milioni di euro di liquidità all’anno. Se noi performiamo bene, in relazione a quella che è la nostra visione strategica, tra 6 anni avremo pagato Micron, avremo pagato nel frattempo più della metà dei debiti con lo Stato, avremo un rapporto tra debiti ed equity che tornerà abbondantemente sotto ad 1 (0,6/0,7), e con questi numeri potremo dire di essere un’azienda eccellente. Quindi, il tutto si gioca sulla performance, sulla capacità di eseguire e di attuare il piano strategico. Come potete immaginare, siamo passati attraverso una turbolenza enorme, in cui siamo stati sfidati non tanto sugli aspetti tecnici che avevamo in *back-ground*. Noi conosciamo bene le sfide tecniche che abbiamo davanti, alla luce della nostra situazione finanziaria; sappiamo che possiamo morire di quello, anche domani, ma c’è anche un altro rischio: puoi morire di organizzazione, di comunicazione, di reputazione, prima ancora di morire per gli sbagli legati a quello che devi fare, ed è una condizione in cui realisticamente noi ci trovavamo. I primi quattro mesi di vita della nostra nuova *venture* sono stati fortemente impegnati, con i potenziali clienti, a spiegare loro per quale motivo pensavamo che Avezzano non sarebbe stata come i due precedenti fallimenti. Non avevamo dati di prova, perché eravamo una *start-up*, avevamo la nostra faccia, la nostra storia personale, la nostra capacità di coinvolgerli nelle nostre aspirazioni, e questo, vi posso garantire, è qualcosa che rimane dietro le quinte, è difficile convincere delle persone, dei clienti sulla base di questo. Ci salvava allora il fatto di avere come minimo la protezione dovuta al fatto che ad accettare per prima questa sfida è stata una banca che aveva

consentito a farsi garante presso la Cassa DD.PP., che noi avremmo restituito prima o poi il 10% all'anno dei 40 mln. di euro che lo Stato ci aveva prestato (questa banca era MPS). MPS aveva fatto questa operazione perché stava peggio di noi, ed era estremamente ricattabile dal Governo, altrimenti non l'avrebbero mai fatta, al tempo 0. Però, 3 mesi dopo aver fatto questa operazione, essendoci stati tirati dentro a discutere con noi ogni dettaglio relativo sul cosa avremmo fatto negli anni successivi, il loro responsabile della parte del Capital Investment, ci disse: "finalmente una ventata di aria pura in MPS, finalmente torniamo a fare la banca di investimento e lo facciamo con un'azienda estremamente a rischio, ma siamo contenti di esserci". Questo fu per noi un riconoscimento incredibile, detto in quel momento. Questo è quello che sarebbe successo se non avessimo fatto quell'operazione. A quel tempo, nel 2013, avevamo una saturazione degli impianti del 65% (anche grazie al contratto assicurato con Aptina). Se non avessimo nel frattempo trovato altre cose da fare, i sensori di immagine sarebbero scesi (e scenderanno) come volume percentuale al 35/40%: a questo livello l'intera operazione non si sostiene più; cioè non è questione di ristrutturazione, muori! Avremmo chiuso, cioè lo stabilimento sarebbe stato chiuso, in assenza di acquirenti (avremmo solo venduto le macchine, quelle se le sarebbero comprate tutti, magari pagandole anche di più; ma l'organizzazione, l'anima, la struttura, quella non ci sarebbe più stata). Quindi la sfida in cosa consiste? Consiste nel raggiungere il massimo della saturazione degli impianti. Per fare questo, e chiudo sui numeri, per dare un'idea della dimensione, a distanza di un anno possiamo dire che se noi riuscissimo ad implementare tutto ciò che abbiamo in mente di fare e se tutto avesse successo sulla base di quello che pensiamo di poter fare, oltre a ripagare il debito dovremmo investire altri 150 milioni di dollari in 6 anni; così facendo, avremmo abbastanza *asset*, anche *hardware* diciamo, infrastrutture, tale per cui potremmo avere un ruolo significativo nella competizione globale. Credo, anzi sono fortemente convinto, da lombardo trapiantato ormai da 25 anni in Abruzzo, che il grado di maturità industriale, piuttosto che economica, che caratterizza il nostro Paese non sia solo figlia del capitale umano, materiale che invece è univocamente distribuito in termini di intelligenza, ma anche di spirito di capacità se posto nelle condizioni giuste per far cose eccellenti. In particolare, ad Avezzano è successa una cosa particolarmente interessante negli anni, perché il gruppetto di americani (mi riferisco a Texas Instruments ed a Micron) venuti ad Avezzano per trasferire qui e integrare qui la tecnologia caratteristica di quel contesto produttivo, dopo 3 anni è diventato il più grande avvocato all'interno della compagnia della centralità strategica di coloro che lavoravano ad Avezzano. Tornati negli Stati Uniti a distanza di 4-5 anni, sono loro che oggi gestiscono Micron e quindi quell'esperienza, di carattere profondamente umano prima ancora che ingegneristico di Avezzano, è stata veramente entusiasmante direi. Quanto ai rapporti con le Istituzioni locali e con la comunità, nel momento in cui Micron se n'è andata, ovviamente, potete immaginarvi cosa è successo. Tutti si sono scatenati contro la multinazionale ed anche contro il sottoscritto, che all'epoca dirigeva lo stabilimento di Avezzano. Oggi il nostro obiettivo è quello di aumentare del 50% il fatturato, anche perché se non aumentiamo di almeno il 50% in 5

Mauro Gatti
Sergio Galbiati
Intervista: Leadership,
competenze e coraggio
per il rilancio della
microelettronica in Italia

anni restiamo troppo piccoli per poter competere, con la prospettiva di essere acquisiti da un concorrente o di chiudere. Il fatto di venire acquisiti molti se lo auguravano fino ad un anno fa, mentre oggi sento intorno a me sempre meno gente e colleghi diciamo gente molto vicina a me che alla domanda “senti se domani arriva qualcuno che ci mette 50 milioni di euro e ci compra voi vendereste?” E la risposta non è così immediatamente sì. Vi ricordo che gli undici manager di primo livello sono azionisti perché quando abbiamo creato l'azienda abbiamo distribuito azioni in maniera abbastanza allargata, quindi siamo oggi un gruppo di manager-proprietari dell'azienda: è una bellissima sfida, non so come andrà a finire onestamente, ma questo è il bello della complessità.

Un'ultima domanda. Mi piacerebbe che il Dott. Galbiati citasse un episodio che è capitato e che esprime bene il concetto di serendipità. Infine, qual è la lezione che possiamo apprendere dalla vostra storia?

Noi viviamo in un mondo dove apparentemente non puoi aver successo se non pianificando tutto. Nel frattempo, però, stavamo facendo delle cose che normalmente un'azienda deve fare, ma le fa non perché hanno senso economicamente ma anche perché sono giuste da fare, sotto il profilo etico. Quindi, stavamo portando avanti un programma di miglioramento di carattere energetico strutturale, (che crea un mondo tecnicamente a *latere* del core business) non solo per costare di meno ma anche per inquinare di meno. Così, con tutta la fame di soldi, necessari per fare tutte le cose che dovevamo fare per ripagare i 40 milioni di euro del Governo (tra l'altro di questi 28 milioni sono stati immobilizzati dalla banca, che ce li dà soltanto dopo 3 anni e soltanto se le facciamo vedere che i numeri sono quelli giusti, altrimenti se li tiene a garanzia)... Beh, in maniera del tutto inattesa, alcuni mesi fa, a riconoscimento di un lavoro che facemmo per puro motivo industriale e per pura scelta... come dire... di cittadini, con quel programma di controllo energetico di uso delle risorse ci sono arrivati 7 milioni di euro in banca da Enea e dall'altro ente gestore dei certificati bianchi, dall'oggi al domani, perché siamo risultati la prima azienda non energetica in Italia che incontrava i parametri in base ai quali c'erano centinaia di milioni di euro stanziati a favore di questo programma. Non li avevamo cercati e ci sono arrivati. Questa è serendipità: tu fai una cosa, fai quello che hai in mente di fare e strada facendo ti succedono cose che magari possono anche farti morire, ma che a volte possono essere molto, ma molto meglio di quello che tu stai cercando. Se tu non ne sei cosciente rischi di continuare sulla strada e non imbocchi il sentiero vincente: è la capacità di cambiare anche strategia. Quindi, non tutto si può controllare, ma alla fine, in questa incapacità sta la felicità dello stupirsi, vedendo che il risultato del rimescolamento di tante cose che accadono per caso è talmente stupefacente da non poter essere casuale. Quindi, alla fine, il risultato finale non è mai casuale, anche se nel percorso il caso c'entra. Infine, cosa abbiamo imparato? Abbiamo imparato che la crisi non è più un evento straordinario ma un processo continuo nella vita delle organizzazioni e degli individui. I cambiamenti esistono e, talvolta, occorre cambiare anche il modo di affrontarli. Ogni evento ci impone di fare delle scelte strategiche, senza le quali saremmo

destinati a soccombere. La nostra evoluzione è data da un continuo susseguirsi di scelte ed eventi, alcuni dipendenti e altri indipendenti da noi stessi, ma se si sceglie di non scegliere, comunque i fatti avvengono, il mondo non si ferma, e la conseguenza è quella di trovarci assolutamente impreparati a fronteggiare emergenze e crisi che, anziché essere state previste e gestite per tempo, possibilmente addirittura eliminate, arrivano come una tegola tra capo e collo, un fulmine a ciel sereno. In realtà, ritengo che il successo di un'impresa sia fortemente legato al successo del territorio. E come l'impresa, anche il territorio deve saper sviluppare capacità di resilienza, ovvero, la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi, di riorganizzare positivamente la vita dinanzi alle difficoltà. È la capacità di ricostruirsi, di fronteggiare efficacemente le contrarietà. La crisi che ha messo a serio rischio la sopravvivenza dello stabilimento di Avezzano ha messo in discussione anche alcuni bisogni individuali fondamentali: la certezza del futuro, di appartenenza, di riconoscimento sociale e questo può aver avuto effetti importanti sul livello di fiducia nei confronti dell'organizzazione. Ecco perché occorre sempre più sviluppare la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi, di riorganizzare positivamente la vita dinanzi ai cambiamenti che inevitabilmente esistono. Dunque, approcci al lavoro consolidati nel tempo vanno ripensati e sostituiti con pratiche funzionali ad un contesto molto più sfidante. È un messaggio alle Istituzioni e ai Sindacati. Occorre, inoltre, una politica industriale nazionale e europea che si ponga l'obiettivo di essere competitiva a livello mondiale. Ad oggi LFoundry è rappresentata dal sito di Avezzano a cui si aggiungono, lato Germania, spiccate competenze soprattutto sul fronte vendita, marketing e R&D. Con headquarter in Italia oggi LFoundry è a tutti gli effetti un'azienda italiana, rinnovando ancora più la sfida al sistema-Paese di disegnare e sostenere una strategia industriale nel mercato dei semiconduttori. Abbiamo imparato, credo, generalizzando, che la politica industriale nazionale ed europea, che si pone l'obiettivo di essere competitiva a livello mondiale è una sfida territoriale. Abbiamo una sfida che è internazionale, ma siamo profondamente locali, e siamo l'unica impresa nei semiconduttori totalmente italiana. È una grandissima sfida per il territorio! Non possiamo permetterci che il territorio non ne sia cosciente. Non possiamo permetterci che non si sappia! E quindi abbiamo una grande responsabilità anche divulgativa.

Mauro Gatti
Sergio Galbiati
Intervista: Leadership,
competenze e coraggio
per il rilancio della
microelettronica in Italia

Academic or professional position and contacts

Mauro Gatti
Full Professor of Organization Studies
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: mauro.gatti@uniroma1.it

Sergio Galbiati
Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia - Italy
e-mail: sergio.galbiati@lfoundry.com



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.06
pp. 67-77



Best papers

“C’era una volta...”. Racconti d’imprese storiche della manifattura campana

Received
6th May 2014

Revised
11th July 2014

Accepted
30th June 2015

Angelo Riviezzo - Antonella Garofano - Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano

Abstract

Obiettivo del paper: L'obiettivo del presente lavoro è analizzare il contenuto delle storie di alcune imprese longeve al fine di identificare gli elementi ricorrenti ed esaminare la retorica utilizzata nel ripercorrere le vicende centenarie che le caratterizzano.

Metodologia: La ricerca empirica si basa sull'analisi statistico-lessicale di dodici storie d'impresa manifatturiere appartenenti all'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane “I Centenari”. Le storie, raccontate dalla viva voce dei protagonisti attuali delle imprese, sono state trascritte e il testo analizzato con l'ausilio di un software.

Risultati: L'analisi condotta evidenzia una significativa similarità tra le storie. Tutti i racconti sono costruiti su tre essenziali temi narrativi: le vicende della famiglia; le vicende del business in cui essa è coinvolta; gli elementi in grado di plasmare l'identità della famiglia imprenditoriale.

Limiti della ricerca: Il limite principale dello studio attiene alla numerosità e alle caratteristiche delle imprese coinvolte. Si tratta esclusivamente d'impresa manifatturiere e tutte campane. Inoltre, viene privilegiata l'analisi dei contenuti dei racconti, trascurando altre prospettive, come quella legata alle potenzialità di marketing dei racconti stessi o al coinvolgimento di altri stakeholder.

Implicazioni pratiche: Dal vissuto narrato dalle imprese familiari longeve è possibile trarre spunti preziosi per la valorizzazione della longevità in ottica marketing-oriented.

Originalità del lavoro: La letteratura che utilizza il racconto come strumento di ricerca sulle dinamiche aziendali non si è mai soffermata sull'analisi puntuale degli elementi che accomunano le storie di imprese longeve. Il presente studio costituisce il primo con siffatto obiettivo.

Parole chiave: storie d'impresa; longevità; analisi statistico-lessicale

Purpose of the paper: The main aim of this paper is to analyze the content of the stories of some long-lived companies in order to identify recurring elements and examine the rhetoric used in the narrative.

Methodology: The empirical research is based on the statistical-lexical analysis of twelve stories of manufacturing firms belonging to an association of historical family firms called “I Centenari”. The text of the stories, told by the voice of the entrepreneurs, was analyzed by using a software.

Findings: Our analysis shows a significant similarity between the stories. All the stories are built on three key narrative themes: the story of the family; the story of the business in which it is involved; the elements capable of shaping the identity of the family.

Research limits: *The main limitation of the study relates to the number and characteristics of the firms involved. They are all manufacturing firms and all from the same region. Furthermore, the study focused only on the content of the stories, ignoring other perspectives, such as that related to the marketing potential of the stories themselves or the involvement of other stakeholders.*

Practical implications: *From the experience narrated by long-lived family firms it is possible to draw valuable insights for the enhancement of longevity in a marketing-oriented perspective.*

Originality of the paper: *The literature that uses the story as a tool for researching on organizational dynamics has never focused on the analysis of the precise elements shared by the stories of long-lived firms. The present study is the first with such an objective.*

Key words: stories of companies; longevity; statistical-lexical analysis

1. Introduzione

Negli ultimi anni le imprese longeve hanno attirato l'interesse di studiosi afferenti a diverse discipline, dalla storia alla sociologia, dal management all'economia. Svitati sono gli approcci e le prospettive utilizzate per approfondire il tema della longevità, nell'intento di identificare i fattori in grado di spiegare la capacità delle imprese di sopravvivere nel tempo (Geus, 1997; Giaretta, 2004; O' Hara, 2004; Goto, 2006; Corbetta e Salvato, 2012). In particolare, la cultura organizzativa, la postura strategica e i sentieri di crescita delle imprese longeve sono stati abbondantemente scandagliati dagli studiosi alla ricerca della formula di un successo in grado di perpetuarsi nei decenni, talvolta nei secoli (Parkhe, 1991; Burgelman e Grove, 2007; Stadler, 2007).

Più recentemente, crescente attenzione è stata rivolta all'opportunità di mettere a frutto il valore immateriale racchiuso nella longevità, intesa quale risorsa strategica di fondamentale importanza per l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo da parte delle imprese storiche, custodi di un patrimonio di valori e tradizioni su cui costruire un rapporto di empatia e fiducia con il cliente (Montemaggi e Severino, 2007). In tale prospettiva, assume centrale rilievo la capacità delle imprese longeve di valorizzare le proprie tradizioni e la propria cultura attraverso i diversi strumenti dell'*heritage marketing* (Misiura, 2006), nonché di riscoprire e comunicare il proprio passato tramite lo *storytelling* (Gabriel, 2000; Fontana, 2013). Numerosi studi, infatti, hanno evidenziato i benefici della narrazione quale strumento in grado di rendere più efficace la comunicazione del vissuto dell'impresa, della sua identità, del suo patrimonio storico, favorendo il coinvolgimento del cliente e, più in generale, migliorando la percezione di tutti gli *stakeholder* (Salmon, 2008; Qualizza, 2009). In tal senso, la letteratura evidenzia le diverse forme che lo *storytelling* può assumere, i diversi approcci utilizzabili dalle imprese per sfruttare al meglio le potenzialità della narrazione e i molteplici strumenti e canali comunicazionali adoperabili a tal fine. Minore attenzione, invece, sembra essere stata rivolta dagli studiosi ai contenuti delle storie, ovvero

agli specifici elementi su cui pongono l'enfasi gli imprenditori quando sono chiamati a ripercorrere le tappe che hanno segnato l'evoluzione della propria impresa nel corso del tempo.

Il presente lavoro si pone appunto l'obiettivo di analizzare i contenuti di alcuni racconti di imprese longeve, così come riportati direttamente dagli attuali protagonisti di queste storie di successi duraturi. Nello specifico, la ricerca empirica si basa sull'analisi statistico-lessicale di dodici storie d'impresa manifatturiere appartenenti all'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari". L'analisi, condotta con finalità esclusivamente esplorative e descrittive, ha consentito di evidenziare diversi aspetti caratterizzanti il modo in cui le imprese centenarie si raccontano, il grado d'intensità con cui le stesse svelano la propria identità e i propri valori, nonché il differente peso attribuito agli aspetti emozionali e a quelli razionali nel riscoprire il proprio passato per delineare il proprio futuro.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impresa
storiche della manifattura
campana

2. Analisi della letteratura

Da sempre l'importanza della comunicazione d'impresa è determinante per valorizzare e consolidare identità, reputazione, cultura e clima aziendale. Lo *storytelling*, inteso come l'arte di raccontare storie, è un approccio condiviso da molte discipline e, soprattutto in ambito manageriale e alla luce di studi recenti, appare oggi uno strumento di comunicazione efficace che, facendo leva in modo significativo sulle emozioni, riesce a sedurre, influenzare e sviluppare conoscenza e consapevolezza presso i pubblici di riferimento (Fontana, 2013). Involti e Fontana (2007) sottolineano in proposito come le organizzazioni siano intrise di esperienza narrativa in quanto da sempre si raccontano facendo leva sui valori affettivi. Tali racconti possono assumere la forma di semplici battute dialettiche o di vere e proprie sperimentazioni narrative (Boje, 1995).

Molti sono comunque gli autori impegnati sui temi della narrazione in ambito aziendale. In letteratura lo *storytelling* è ricondotto a tre filoni principali: *organizational storytelling*, *storytelling management e marketing narrativo* (Fontana, 2013).

Il primo riguarda le storie formali e informali costruite a partire dalle esperienze, dal vissuto e dai discorsi emersi all'interno delle organizzazioni (Qualizza, 2009; Boje, 1991). Alla base di questa prospettiva vi è la convinzione che i racconti, gli aneddoti, i miti, i riti e così via siano espressione della cultura aziendale (Qualizza, 2009; Mitroff e Kilmann, 1975). I principali esponenti di tale approccio sono Czarniawska, Boje e Cortese. Czarniawska (1997, 1998, 2000), in particolare, nei suoi scritti propone una ricognizione degli approcci narrativi presenti negli studi organizzativi, individuando tre possibili prospettive: *narrating organizations* (e cioè l'uso della forma narrativa per parlare delle organizzazioni), *collecting stories* (la raccolta di artefatti culturali e racconti) e *organizing as narration* (cioè l'interpretazione dell'organizzazione in chiave narrativa). In questo filone anche Cortese riconosce l'importanza dello *storytelling* organizzativo come strumento per la ricerca sociale, utile soprattutto nell'indagare processi emergenti dalle dinamiche aziendali. In particolare,

l'autore propone una tassonomia di cinque possibili ambiti d'indagine: cultura aziendale, espressività e vissuti latenti, esperienze passate per affrontare problematiche attuali, condivisione di un'identità unitaria, comunicazione di *mobbing* e maltrattamenti (Cortese, 1999). In questo modo lo *storytelling* è utilizzato per spiegare un'organizzazione in chiave narrativa, tenendo in considerazione anche il ruolo degli *stakeholder* che, coinvolti nella "storia" aziendale, contribuiscono ad arricchire il racconto. In quest'ottica la narrazione non è un monologo o una costruzione preconstituita e imm modificabile ma è frutto in divenire della partecipazione di tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda (Caboni *et al.*, 2013; Boje, 1995; Fontana, 2013).

Il secondo filone di ricerca, quello manageriale, interpreta lo *storytelling* come strumento operativo indispensabile per le organizzazioni moderne (Denning, 2004) e per rendere la comunicazione più appassionante e accattivante (Qualizza, 2009). La narrazione è un modo di raccontarsi attraverso un maggior coinvolgimento rispetto alla più tradizionale comunicazione (Salmon, 2008; Fontana, 2013). In questa prospettiva tutto ciò che è prodotto all'interno o all'esterno dell'impresa può essere oggetto di una narrazione: la comunicazione istituzionale, i prodotti, le marche, i valori aziendali, un evento, i comunicati stampa, le campagne pubblicitarie che, in quest'ultimo caso, diventano vere e proprie "fiction" a puntate (Musso, 2005). Il tutto al fine di rappresentare in modo più profondo l'identità aziendale e orientare così l'opinione degli *stakeholder* (Fontana, 2013). A tal proposito, alcuni autori sottolineano l'importanza di usare la storia d'impresa come *framework* in grado di esaltare i valori e la cultura, partendo da una struttura omogenea e largamente condivisa utilizzando i *common starting points* (Van Riel, 2000). In particolar modo, la *corporate story* rappresenta una pietra miliare attraverso la quale costruire l'impalcatura comunicativa, la visione dell'organizzazione e i processi interfunzionali grazie alla coerenza insita nel suo messaggio (Schultz *et al.*, 2000). Tra gli studi volti a comprendere il ruolo dello *storytelling* come strumento di comunicazione efficace dei valori aziendali, alcuni autori hanno voluto esaltare i vantaggi derivati dalla struttura narrativa. Utilizzando, infatti, una trama costruita sui valori si può al meglio consolidare la reputazione dell'impresa e comunicare il significato più profondo dei valori e la sua traduzione in azioni non solo all'esterno ma anche internamente all'impresa (Fog, 2010; Dowling, 2006). Attraverso una simile impostazione i valori parleranno al cuore dei pubblici di riferimento e non più soltanto alla ragione, rafforzeranno la cultura aziendale e guideranno anche le risorse umane interne a comportarsi in modo da sostenere i valori della loro organizzazione (Fog, 2010). Denning (2004), invece, ha una visione pratica dello *storytelling* e si rivolge direttamente ai manager fornendo loro una "cassetta degli attrezzi" per realizzare una comunicazione coinvolgente e soprattutto convincente. In questo caso lo *storytelling* è visto come uno strumento operativo per ottenere obiettivi manageriali ben precisi. In funzione dell'obiettivo che si vuole raggiungere, il manager può adottare la struttura narrativa più adatta allo scopo: *sparking action*, *communicating who you are*, *transmitting values*, *fostering collaboration*, *taming the grapevine*, *sharing knowledge*,

leading people into the future (Denning, 2004). Infine, sempre seguendo una prospettiva operativa, alcuni studi includono lo *storytelling* all'interno di tecniche manageriali finalizzate a sviluppare competenze e comportamenti legati alla *leadership* (Ready, 2002).

Il terzo e ultimo approccio inquadra lo *storytelling* nell'ambito del marketing (Fontana, 2010). Gli studi principali evidenziano in modo particolare il rapporto con il consumatore e il suo sempre maggiore coinvolgimento nei processi d'acquisto (*prosumer*) grazie ad una spettacolarizzazione estrema di prodotti e servizi (Codeluppi, 1995). Il consumatore diventa parte attiva nel processo di acquisto e di consumo del prodotto/marca che non dipende più soltanto dal valore economico e sociale ma anche dalla capacità dell'impresa di instaurare una relazione attiva, attraverso forme di micro-narrazione con il consumatore che si fondi sull'unicità del messaggio (Fontana, 2010; Qualizza, 2012). Proprio in questo filone s'inserisce l'*heritage marketing*, dove trovano collocazione una serie di strumenti, alcuni tipici del marketing, accomunati dalla capacità di riuscire a trasmettere al meglio la cultura ed il patrimonio storico dell'impresa con l'obiettivo di creare un clima di fiducia e di coinvolgimento emotivo (Misiura, 2006; Montemaggi e Severino, 2007). Anche la longevità in questo senso diventa un *asset* e una risorsa attraverso la quale creare fiducia e condivisione, ciò in particolare per le imprese di piccola dimensione dove i meccanismi operativi legati al marketing sono spesso poco formalizzati e destrutturati. Il cliente, infatti, è fidelizzato grazie alla relazione diretta con l'imprenditore che si basa soprattutto su stima e reputazione, le cui radici sono nella storia della famiglia e dell'impresa. Sempre in questa prospettiva, l'utilizzo dello *storytelling* è stato, negli ultimi anni, amplificato anche grazie ai nuovi *media* attraverso i quali è possibile realizzare *corporate storytelling* rivolgendosi a un pubblico sempre più diversificato. Si parla a tal proposito di *corporate digital storytelling* riferendosi, appunto, all'utilizzo di strumenti digitali (*blog, social network, siti* etc.) per creare storie dal forte impatto emotivo finalizzate alla condivisione (Fontana, 2013) e di *transmedia storytelling* che fa riferimento, invece, alla costruzione di storie facendo uso incrociato di più *media* (Jenkins, 2006, 2009; Scolari, 2009).

Con riferimento alle diverse prospettive emerse nella fiorente letteratura che si è sviluppata negli ultimi anni sul tema dello *storytelling* - innanzi sintetizzate - è possibile ricondurre il presente contributo al primo filone, quello dell'*organizational storytelling*. L'obiettivo è, infatti, quello di utilizzare il racconto come strumento di ricerca per identificare gli elementi ricorrenti e comprendere in tal modo la retorica utilizzata da parte di chi ha una lunga e complessa storia da narrare. Un obiettivo di ricerca ad oggi trascurato dagli studiosi, almeno a conoscenza di chi scrive.

3. Metodologia

Il presente lavoro si è sviluppato attraverso tre fasi essenziali: la raccolta delle storie d'impresa (*data collecting*); l'analisi delle storie (*data reduction e data display*); e l'interpretazione delle storie (*conclusion drawing*).

Le storie d'impresa sono state rilevate grazie al coinvolgimento dell'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari", che riunisce ventiquattro imprese a conduzione familiare esistenti da minimo cento anni, appartenenti alla stessa famiglia da almeno tre generazioni in linea diretta, con attività e/o sede legale in Campania e posizionamento rilevante nella propria area di business. In particolare, l'attenzione è stata focalizzata su dodici imprese centenarie operanti nel manifatturiero (Tabella 1). Vale la pena evidenziare che studi e ricerche sulle imprese storiche che limitano l'indagine alle imprese riunite in associazioni sono già presenti in letteratura e si sono dimostrati efficaci (si consideri, ad esempio, Tàpies e Fernández, 2010).

Tab. 1: Sintetica descrizione delle imprese incluse nello studio

Impresa	Anno di fondazione	Generazione al comando	Settore	Dipendenti*
Cianciullo Marmi	1904	IV	Marmo e pietre naturali	C
Coelmo	1946 °	IV	Gruppi elettrogeni	D
Casa D'Ambra Vini D'Ischia	1888	IV	Vino	B
De Luca Industria Grafica e Cartaria	1925 °	IV	Industria grafica e cartaria	D
E. Marinella	1914 °	III	Accessori moda	D
Fabbriche Riunite Torrone di Benevento	1908	III	Industria dolciaria	C
Giovanni Ascione & Figlio	1855	IV	Coralli e cammei	C
Magaldi Industrie	1800	IV	Macchine e impianti industriali/ Energia	F
Pastificio Flli Setaro	1939 °	III	Pasta	B
Serpone	1820	V	Arte sacra	B
Antonio Sada e Flli	1900	IV	Confezionamento	E
Ventrella	1850	V	Gioielli e scultura celebrativa	B

° Anche se queste imprese sono state gestite dall'attuale famiglia proprietaria per meno di 100 anni, sono membri dell'Associazione e pertanto incluse nel nostro studio.

* Dipendenti: A = 1-9; B = 10-19; C = 20-49; D = 50-99; E = 100-199; F = 200 e oltre.

Fonte: ns. elaborazione

La narrazione ha coinvolto almeno un membro della proprietà e/o del management, purché appartenente alla famiglia imprenditoriale, e si è sviluppata sotto forma di intervista non direttiva, con l'obiettivo di far emergere la storia dell'impresa così come percepita e razionalizzata dal soggetto narrante. In questa esperienza, il ricercatore ha potuto contare anche sulla consultazione di documenti storici - iconografici e materiali (prodotti, attrezzi da lavoro, arredi per l'esposizione e la vendita, vetrine, organizzazione degli spazi) - contenuti negli archivi d'impresa, dai quali

l'evoluzione dell'impresa nel tempo è stata colta con maggiore evidenza. Tuttavia, l'attenzione è stata focalizzata esclusivamente sul racconto narrato.

La durata dei racconti è compresa tra 50 e 110 minuti, con una media di 69 minuti. Tutte le storie sono state registrate e successivamente trascritte producendo complessivamente circa 120 pagine di testo. Le trascrizioni sono state sottoposte a un'analisi statistico-lessicale attraverso l'ausilio del *software* Nvivo 10. Come noto, l'analisi statistico-lessicale viene effettuata attraverso fasi di elaborazione linguistica - che entrano nel merito delle strutture della lingua e delle parole - e statistica. L'utilizzo del *software*, in particolare, aiuta a portare alla luce fenomeni linguistici rilevanti e non immediatamente rilevabili (Lenci *et al.*, 2005).

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

4. Analisi e risultati

L'analisi statistico-lessicale presuppone una serie di fasi attraverso cui "interrogare" il testo. Gli step indispensabili per l'impianto di una metodologia completa ed esaustiva sono, di norma, tre (Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005): pre-trattamento dei dati; analisi del vocabolario; analisi del contenuto del testo.

Pre-trattamento dei dati

L'obiettivo principale della fase di pre-trattamento dei dati linguistici è l'identificazione delle forme testuali. La forma testuale corrisponde, in genere, a una singola parola giacché la parola è intesa come unità minima di analisi all'interno della frase - unità alla quale può essere associata una determinata classe sintattica (o parte del discorso). L'identificazione delle forme testuali risulta di fondamentale importanza nell'analisi lessicale di tipo automatico e semi-automatico, dato che il *software* riconosce il testo come una sequenza di "stringhe" di carattere binario e non sempre è in grado autonomamente di associare una sequenza di caratteri a una unità lessicale distinta.

Alcune attività preliminari all'analisi dei dati si rendono pertanto necessarie. In primo luogo, con il cosiddetto "*parsing*" tutte le forme testuali sono riconosciute e conteggiate dal *software*. In seguito, con la "normalizzazione" le varianti ortografiche vengono trattate e omogeneizzate. Una stessa parola, infatti, può comparire in modi diversi all'interno del testo - si pensi, ad esempio: alle parole composte e prefissate ("data-base", "data base", "database"); agli acronimi ("U.S.A.", "USA"); alle abbreviazioni ("pag.", "pg.", "p."); alle date ("9 gennaio 1977", "09/01/1977"); all'iniziale maiuscola/ minuscola ("Padre", "padre"). Infine, come prassi comune, le cosiddette "*stop words*", ovvero quelle forme testuali meno significative ai fini dell'analisi poiché aventi un contenuto esclusivamente strumentale - come, ad esempio, le congiunzioni, le preposizioni e così via - sono identificate ed eliminate dal testo.

Il risultato della fase di pre-trattamento è rappresentato da una lista che contiene tutte le parole diverse che figurano nel testo, il cosiddetto vocabolario, espresso in forme grafiche (*word-type*) a cui si fa corrispondere il relativo numero di occorrenze (*word-token*). In seguito a questa operazione

il vocabolario utilizzato nelle storie d'impresa risulta costituito da oltre 1.000 *word-type* e 10.179 *word-token*.

Analisi del vocabolario

Dopo la fase di pre-trattamento dei dati, si è proceduto a valutare il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti. L'obiettivo è di comprendere se la retorica adoperata nel narrare la storia delle imprese è simile - cioè incentrata sull'uso prevalente delle medesime parole - oppure differente. I risultati mostrano, in generale, un'elevata similarità tra le storie. Come mostrato dalla Tabella 2, infatti, comparando ciascuna storia a tutte le altre in base all'occorrenza e alla frequenza delle parole utilizzate nel racconto, si ottiene un coefficiente di correlazione costantemente superiore a 0,7. In particolare, le storie più "simili" in quanto a ricorrenza delle medesime parole sono quelle di De Luca e D'Ambra ($r = 0,89$), mentre le storie in cui c'è minore ripetizione di parole uguali sono quelle di Serpone e Magaldi ($r = 0,76$).

Tab. 2: Similarità tra le storie d'impresa

Storia A	Storia B	Coefficiente di correlazione di Pearson
DE LUCA	D'AMBRA	0,887573
MARINELLA	DE LUCA	0,883133
MARINELLA	D'AMBRA	0,880258
MARINELLA	ASCIONE	0,866676
DE LUCA	CIANCIULLO	0,865283
D'AMBRA	ASCIONE	0,859953
VENTRELLA	CIANCIULLO	0,855523
DE LUCA	ASCIONE	0,853667
MARINELLA	FABBRICHE RIUNITE	0,849900
DE LUCA	COELMO	0,846190
D'AMBRA	COELMO	0,845075
MARINELLA	CIANCIULLO	0,844836
SETARO	DE LUCA	0,843292
VENTRELLA	ASCIONE	0,841720
SADA	D'AMBRA	0,840320
VENTRELLA	MARINELLA	0,838366
VENTRELLA	SADA	0,836241
SETARO	MARINELLA	0,835815
FABBRICHE RIUNITE	COELMO	0,835773
VENTRELLA	COELMO	0,835508
FABBRICHE RIUNITE	D'AMBRA	0,835392
MARINELLA	COELMO	0,835269
SADA	CIANCIULLO	0,833290
COELMO	CIANCIULLO	0,831502
CIANCIULLO	ASCIONE	0,831187
COELMO	ASCIONE	0,831115
SERPONE	MARINELLA	0,830971
SETARO	D'AMBRA	0,829211
VENTRELLA	D'AMBRA	0,828225

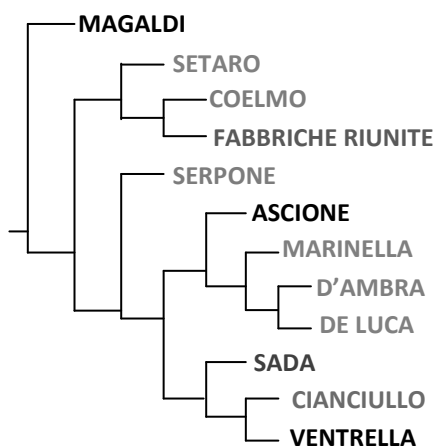
VENTRELLA	DE LUCA	0,827394
SADA	DE LUCA	0,826585
SERPONE	ASCIONE	0,826397
SERPONE	DE LUCA	0,826375
SADA	ASCIONE	0,824434
D'AMBRA	CIANCIULLO	0,822566
FABBRICHE RIUNITE	DE LUCA	0,821619
SETARO	COELMO	0,818433
SADA	MARINELLA	0,815733
SERPONE	D'AMBRA	0,815631
SERPONE	SADA	0,814149
SERPONE	CIANCIULLO	0,811738
MAGALDI	COELMO	0,811675
SETARO	FABBRICHE RIUNITE	0,809597
FABBRICHE RIUNITE	ASCIONE	0,808043
MAGALDI	DE LUCA	0,807074
VENTRELLA	SERPONE	0,806734
MARINELLA	MAGALDI	0,806600
MAGALDI	D'AMBRA	0,801089
VENTRELLA	FABBRICHE RIUNITE	0,800149
SADA	COELMO	0,799140
FABBRICHE RIUNITE	CIANCIULLO	0,797008
SETARO	ASCIONE	0,794783
SERPONE	COELMO	0,794655
MAGALDI	ASCIONE	0,793035
VENTRELLA	MAGALDI	0,792613
SETARO	SADA	0,790593
SADA	FABBRICHE RIUNITE	0,789515
SETARO	CIANCIULLO	0,786110
SETARO	SERPONE	0,780555
SERPONE	FABBRICHE RIUNITE	0,779685
MAGALDI	CIANCIULLO	0,773624
SETARO	MAGALDI	0,772683
VENTRELLA	SETARO	0,769337
SADA	MAGALDI	0,768337
MAGALDI	FABBRICHE RIUNITE	0,766246
SERPONE	MAGALDI	0,763142

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta...."
Racconti d'imprese
storiche della manifattura
campana

Fonte: ns. elaborazione

Più in generale, l'analisi della similarità delle storie in base all'occorrenza e alla frequenza delle parole usate, ha consentito di realizzare una *cluster analysis* dei racconti. Come evidenziato dalla Figura 1, è possibile identificare cinque gruppi distinti di storie: un primo gruppo è rappresentato esclusivamente da Magaldi, racconto questo piuttosto "lontano" dagli altri; un secondo gruppo è costituito dalle storie di Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite; un terzo gruppo è incentrato sul solo racconto di Serpone; un quarto gruppo è formato dalle storie di Ascione, Marinella, D'Ambra e De Luca; un quinto e ultimo gruppo ricomprende i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella.

Fig. 1: Cluster analysis delle storie d'impresa



Fonte: ns. elaborazione

Dopo aver valutato il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti, l'attenzione si è concentrata sulle singole parole, con l'obiettivo di identificare le più ricorrenti. Come già osservato, complessivamente il vocabolario risulta composto da oltre 1.000 *word-type* ciascuno caratterizzato da un differente *word-token*, cioè numero di occorrenze. In particolare, le parole con la frequenza minima ricorrono solo 3 volte in tutti i racconti - si tratta di circa 190 *word-type* tra cui: "capannone", "cognome", "correttezza", "intuito", "monopolio", "operai". La parola che, invece, presenta in assoluto la frequenza più elevata è "azienda", utilizzata ben 244 volte nei vari racconti.

Non sorprendentemente figurano tra i *word-token* più elevati i verbi "essere" e "avere" nelle diverse coniugazioni: risultato atteso perché, per la loro funzione ausiliare, questi verbi tendono a occorrere con una frequenza elevata. Naturalmente, queste forme verbali presentano un "carico informativo" limitato da un punto di vista semantico. Più interessante pare invece la presenza di altri *word-type* - tra quelli più frequentemente utilizzati nei racconti: ad esempio, "famiglia" (104 occorrenze totali); "padre" (102 occorrenze); "figli" (91 occorrenze); "clienti" (87 occorrenze); "prodotto" (69 occorrenze); "impresa" (67 occorrenze); "nonno" (65 occorrenze); "valori" (45 occorrenze). Tutte le parole appena riportate rientrano tra le 30 più ricorrenti nelle varie storie.

Un'ulteriore e più immediata verifica delle parole più frequenti è resa possibile dall'analisi della cosiddetta *word cloud* o "nuvola di parole" (Figura 2). È piuttosto evidente il peso dei *word-type* associati ai rapporti di parentela - oltre ai già citati "padre", "figli" e "nonno", emergono anche: "zio", "fratelli" e "madre" - così come di altri *word-type* associati all'attività imprenditoriale - oltre ai già citati "azienda", "clienti", "prodotto" e "impresa", si distinguono anche: "mercato", "laboratorio", "negoziato", "attività" e "lavorare".

da un ricercatore, attraverso la lettura reiterata del testo. Altri due ricercatori in successione, di cui uno estraneo al gruppo degli autori, hanno esaminato il testo e il *database* di nodi per verificare in maniera indipendente l'accuratezza e la completezza dei dati e delle codifiche. Eventuali differenti interpretazioni dei singoli codici e dell'architettura complessiva dei nodi sono state risolte attraverso il confronto e la discussione tra i ricercatori coinvolti. Vale la pena evidenziare che, naturalmente, diversi codici possono essere stati attribuiti alle medesime porzioni di testo se gli argomenti affrontati in una stessa frase risultavano disparati. Pare inoltre significativo sottolineare come nella creazione dei nodi si sia proceduto a codificare allo stesso modo le frasi contenenti "parole tema" diverse ma di fatto riferite al medesimo significato. Ad esempio, il nodo "genitori" è stato creato riconducendovi tutte le porzioni di testo in cui si parla del "padre" e della "madre"; similmente, il nodo "azienda" contiene tutte le frasi che si riferiscono ad "azienda", "impresa", "attività imprenditoriale" e così via. I nodi ottenuti non rappresentano pertanto una semplice duplicazione delle parole più frequenti già analizzate in precedenza, ma una scomposizione del testo in porzioni omogenee in base al tema affrontato.

Attraverso questa attività di codifica - particolarmente *time-consuming* - si è giunti a identificare 18 nodi. Il passo successivo è stato quello di raggruppare i nodi in base al livello di similarità dei codici utilizzati. Il risultato finale (Tabella 3) è stato l'individuazione di tre fondamentali temi narrativi cui i nodi sono riconducibili: 1) le vicende familiari; 2) le vicende aziendali; 3) l'identità e la cultura della famiglia. I racconti degli imprenditori sono, dunque, basati sull'utilizzo di una retorica essenzialmente riconducibile alla storia della famiglia e/o di specifici membri della stessa, ai molteplici aspetti che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'attività imprenditoriale e, infine, ai tratti caratteristici dell'identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo.

In particolare, nelle storie d'impresa il riferimento alle vicende familiari è tipicamente utilizzato per enfatizzare il coinvolgimento della famiglia nell'azienda, evidenziando il ruolo assunto dai diversi membri nelle principali tappe dell'avventura imprenditoriale raccontata dalla viva voce dei suoi protagonisti attuali. Nelle storie non manca mai un tuffo nel passato, alla riscoperta delle origini della propria attività imprenditoriale, e sono frequenti i riferimenti alle figure che, con la loro dedizione e a costo di grandi sacrifici, hanno contribuito in maniera determinante al successo aziendale. Ad esempio, in un racconto si esalta il ruolo del nonno che «*nel 1931 lasciò il paese d'origine e trasferì la sua famiglia e la sua azienda in un luogo vicino al suo principale cliente, conferendo una connotazione industriale alla sua produzione artigianale*».

Tab. 3: I temi trattati nelle storie d'impresa

Tema	Nodo	n. di Storie	n. di Riferimenti
Vicende Familiari	Famiglia	12	104
	Figli	12	45
	Genitori	12	55
	Passaggi Generazionali	12	44
	Fratelli	11	33
	Zii	10	23
	Nonni	9	34
Vicende Aziendali	Cugini	5	6
	Azienda	12	92
	Brand	12	19
	Clienti	12	37
	Comunicazione	12	16
	Prodotti	11	48
Identità e Cultura	Mercato	9	22
	Principi e Valori	12	33
	Territorio	11	59
	Tradizioni Familiari	10	17
	Ricordi	8	23

Angelo Riviezzo
 Antonella Garofano
 Vittoria Marino
 Maria Rosaria Napolitano
 "C'era una volta..."
 Racconti d'impres
 storiche della manifattura
 campana

Fonte: ns. elaborazione

Analogamente, la centralità della figura del nonno affiora alla memoria di un altro imprenditore, che racconta: *«eravamo una famiglia numerosissima e ricordo che a fine pranzo mio nonno fece un segno a mio padre, mi portarono in un'altra stanza e proprio mio nonno, poggiandomi la mano sulla spalla, mi disse: tu ormai sei grande (avevo 5 anni), da domani mattina scendi a lavoro! [...] Intanto tutti i miei compagni andavano alla villa comunale a giocare a pallone e io dovevo stare giù in negozio, come diceva mio nonno, a respirare quell'atmosfera»*. Un altro imprenditore narra come il gene della creatività sia stato tramandato di generazione in generazione, esaltando in particolare il ruolo di uno zio dalla grande inventiva: *«I miei antenati hanno progettato e prodotto in un'officina meccanica uno dei primi fucili a retrocarica, nel 1901 mio zio progettò e produsse nell'officina un gassogeno ad acetilene automatico, le prime lampade a gassogeno automatico, poi una cinghia di trasmissione in pelle di bufala»*. Dai genitori ai figli, due nodi fondamentali cui è riconducibile una parte significativa delle vicende familiari raccontate dagli imprenditori, si tramanda anche quel senso del dovere che in molti casi porta ad anteporre le esigenze dell'azienda a quelle personali e familiari. È questo il caso dell'imprenditore che, con grande commozione, racconta il sacrificio compiuto da uno dei suoi predecessori e la difficoltà di gestire il groviglio di sentimenti che si intrecciano intorno alle vicende di un'impresa familiare: *«Il più grande dei figli del fondatore va ricordato, perché a ventuno anni va in America per aprire una filiale a New York [...] scrive al padre una lettera molto bella in cui dice: "io sto male, chiedo l'autorizzazione a ritornare". Lui gli risponde: "come padre ti dovrei dire io e mamma ti aspettiamo a braccia aperte, come datore di lavoro ti devo dire recupera tutti i crediti, paga tutti*

i debiti e solo dopo potrai tornare". Lui torna dopo aver fatto ciò e dopo poco muore in Italia». Ma il racconto delle vicende familiari si snoda anche attraverso una continua proiezione verso il futuro e, dunque, verso il destino dei propri figli, a cui gli imprenditori guardano con speranza ma anche con preoccupazione, evidenziando nella maggior parte dei casi la criticità dei passaggi generazionali. In alcuni racconti emerge come l'ingresso delle nuove generazioni, avvenuto senza particolari difficoltà, sia stato foriero di spinte innovative importanti: «Non abbiamo avuto stravolgimenti col passaggio generazionale perché è stata tutta una cosa fluida [...] Abbiamo innovato il nostro magazzino grazie ad una struttura in metallo [...] è come se fosse una scatola di 600 mq, e per questo dobbiamo ringraziare mia nipote, che ha fatto una apposita ricerca [...] Grazie a mia nipote abbiamo rispolverato i prodotti che si facevano una volta, realizzati in formati diversi e in linea con le attuali esigenze dei clienti». Così un altro imprenditore racconta: «Mia figlia a 10 anni ha disegnato un formato di pasta, le stelle, il sole, la luna e ha trovato anche il nome: gli Splendenti. È la pasta delle bimbe per le bimbe e sta andando bene». In altri casi viene evidenziata la necessità di approntare gli strumenti più adeguati per guidare l'ingresso delle nuove generazioni in azienda: «Per me è ovvio che quando i figli subentrano, devono imparare a gestire un organismo creato da qualcun altro. Non si impara dalla sera alla mattina, è un processo lungo, di affiancamento all'imprenditore. Ci vuole consapevolezza da parte dei figli delle proprie capacità, da parte dei genitori delle capacità dei figli, cercare di assecondare le competenze senza né sovraccaricare né assecondare troppo. È un processo che deve avvenire nel corso di lunghi anni».

Le vicende aziendali rappresentano un altro tema narrativo cui sono riconducibili alcuni dei nodi che più frequentemente ricorrono nei racconti degli imprenditori. Nelle storie, il riferimento all'attività imprenditoriale e ai molteplici aspetti che ne caratterizzano l'evoluzione è continuo e multiforme. In tutti i casi emerge la centralità dell'azienda quale microcosmo sociale ed economico, la cui continuità appare una priorità assoluta per gli imprenditori intervistati. Particolarmente significativa è la carica emotiva conferita alla parola azienda, che si colora di significati e di sfaccettature diverse, fino a racchiudere sentimenti addirittura contrastanti, dalla passione alla preoccupazione per il futuro, non solo della propria famiglia, ma anche quello dei dipendenti e degli altri interlocutori aziendali. In tal senso, emblematica è l'affermazione di uno degli imprenditori: «L'azienda è qualcosa su cui non si scherza, ci sono i sentimenti, la passione, tutto un mondo. Chi ha la responsabilità di assicurare un futuro a un'azienda - che ha un valore per tutti, non solo per l'imprenditore, per i fornitori, per i dipendenti ecc. - nella logica di conservare, migliorare il valore delle cose per la collettività, ha anche il dovere/diritto di essere impietoso verso i figli per certe scelte che deve fare [...]». Quasi sempre, nel raccontare il business in cui si è attivi da generazioni, si parla del prodotto e se ne esaltano le qualità distintive; ad esempio, uno degli imprenditori sottolinea: «Sicuramente la nostra è la storia di un'azienda che fonda la sua forza sul prodotto che è stato costruito internamente, siamo proprietari di 32 brevetti e abbiamo questa tecnologia interamente progettata al nostro interno, che è leader

mondiale». Al contempo, attraverso l'innovazione di prodotto, le imprese esprimono la propria capacità di esplorare sempre nuove opportunità, senza crogiolarsi sui risultati ottenuti nel corso del tempo. Significative sono le parole pronunciate al riguardo da diversi imprenditori: *«Ci sono stati molti casi di investimenti che hanno stravolto il core business. La storia dell'azienda è proprio questo, non rimanere fossilizzati nella propria produzione ma avere una grande capacità di innovazione»*; e ancora: *«Cerco di studiare continuamente nuovi colori e nuovi tessuti per i nostri prodotti. Ora sto studiando un tessuto per cravatta impermeabilizzato [...] un tessuto che non perde la morbidezza, l'effetto seta»*. Allo stesso modo si esalta il ruolo di clienti importanti, i cui nomi ricorrono nei racconti degli imprenditori, orgogliosi di ricordare il contributo offerto da grandi personaggi del passato al successo dell'attività di famiglia: *«Cominciarono ad arrivare tutti questi personaggi famosi: Mastroianni, Sofia Loren, Liz Taylor, che giravano il film Cleopatra. C'era proprio la barca che doveva essere incendiata, e mia madre si ricorda che venivano lei e Richard Burton nelle pause [...], tra loro anche Luchino Visconti che diviene amico di mia zia Iolanda [...] I clienti famosi hanno avuto un ruolo importante, perché venivano a Ischia e tramite Visconti, Vittorio, alle feste, cominciavano a conoscere e far conoscere il Biancolella»*. Analogamente, qualcuno ricorda con fierezza di avere avuto teste coronate tra i propri clienti: *«Nel 1909 abbiamo ottenuto il brevetto di fornitori della casa reale»*. Ma non sono solo i clienti storici e famosi a popolare i racconti degli imprenditori, che rivolgono costantemente la loro attenzione al mercato, di cui cercano di interpretare i gusti e le tendenze: *«Ho cominciato a capire che il mercato andava sui vini poco alcolici, è cambiato lo stile di vita. Oggi non ci si può permettere la bottiglia che fa 13 gradi di alcool, al ristorante, nelle pause lavoro, e quindi abbiamo fatto un prodotto dagli 11 gradi di alcool. In questo ho seguito il mercato»*. Interessanti sono anche i frequenti riferimenti al brand, di cui si esaltano quasi sempre i tratti di posizionamento, in particolare quelli legati alla longevità e alla famiglia: *«Noi consideriamo la famiglia e la longevità come elementi cruciali per la costruzione e l'affermazione della nostra brand identity»*. In modo simile, un altro imprenditore sostiene: *«Noi abbiamo sfruttato la nostra longevità, cioè il fatto che la nostra azienda ha più di 100 anni. La fiducia che sei in grado di trasmettere ai tuoi clienti si basa sul fatto che non sei nuovo sul mercato, infatti sei durato nel tempo, affrontando i cambiamenti, evolvendoti, e forse questa è l'essenza del nostro brand, fedele nel tempo, e capace di essere riconoscibile»*. La longevità, dunque, viene annoverata in molti casi tra i principali elementi su cui si fonda la relazione di lungo periodo con il cliente e, conseguentemente, viene enfatizzata nella comunicazione verso l'esterno, accanto al carattere familiare del business: *«Noi evidenziamo spesso la natura storica e familiare dell'azienda perché rappresenta un elemento distintivo e riveste un'importanza particolare nella gestione delle relazioni umane che siamo in grado di stabilire con i nostri clienti»*.

Infine, continui sono i riferimenti nelle storie ai tratti caratteristici dell'identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo. A questo ulteriore tema narrativo sono riconducibili i valori, i principi, le tradizioni e i ricordi custoditi e trasmessi di generazione in generazione, un patrimonio immateriale

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'imprese
storiche della manifattura
campana

di inestimabile valore che alimenta la sovrapposizione tra famiglia e impresa, i cui destini si intrecciano e si intersecano, condizionandosi a vicenda nel corso del tempo. I valori e i principi radicati nella famiglia, infatti, diventano nel tempo il codice morale dell'impresa in cui la famiglia stessa è coinvolta, determinandone la cultura e orientandone in maniera decisiva le principali decisioni strategiche. È questo che emerge in modo lampante dai racconti degli imprenditori, fermamente convinti che il nome e la reputazione della famiglia sono legati a doppio filo con quelli dell'impresa: *«Ci sono dei valori solidi che mio padre ci ha tramandato [...] e quindi noi siamo sempre molto attenti alla correttezza, alla lealtà e a qualsiasi cosa che possa intaccare il buon nome [...] lo abbiamo sempre salvaguardato, lavoriamo sempre salvaguardando il nome, e quello di cui andiamo fieri è proprio questo: la tradizione, il buon nome, l'onestà, la correttezza nei rapporti con i clienti e con i fornitori»*. La forte identificazione tra famiglia e impresa affiora anche nei tanti ricordi del passato, come quello descritto con vivida commozione da un'imprenditrice: *«Ricordo che eravamo intorno agli anni Cinquanta, io potevo avere 9 anni, mio padre ci mise in macchina, tutti e tre i figli [...], ci fece fare il giro di questo fabbricato e disse "papà deve acquistare tutto questo [...] ma ho bisogno della vostra collaborazione, tutti insieme dobbiamo fare dei sacrifici per fare questo passo"»*. Il senso dell'identità che pervade tutte le storie raccontate si esprime anche attraverso la volontà di salvaguardare le tradizioni, coniugandole con la necessità di reinventarsi per stare al passo coi tempi. In tal senso va interpretata l'affermazione di uno degli imprenditori: *«Noi facciamo prodotti d'élite, non prodotti commerciali, abbiamo mantenuto un modo di essere ancorato al passato, alla tradizione. Siamo riusciti a mantenere, e forse questo è il motivo per cui duriamo da tanti anni, la tradizione senza entrare nel folklore, senza perdere il senso del tempo e la dimensione reale dell'attuale. Credere nei valori che ci sono stati tramandati, senza cadere nel feticismo, con innovazione»*. Infine, tra gli elementi riconducibili al tema dell'identità ricorre con una significativa frequenza il territorio, meritevole di attenzione, tutela e valorizzazione, come evidenziato abbondantemente nei racconti raccolti: *«L'impresa nel senso nobile della parola è soprattutto una realtà che si deve confrontare con il proprio territorio. E deve produrre ricchezza prima per il proprio prossimo che per i proprietari. Perché dalla crescita sociale ed economica del territorio l'impresa indirettamente trae un maggiore beneficio»*. Profondo e indissolubile, ma non scevro di criticità e tensioni, è dunque il legame esistente tra le famiglie imprenditoriali indagate e il territorio di appartenenza, descritto con passione nei racconti di diversi imprenditori; tra questi, uno afferma con decisione: *«Le difficoltà sono tante, portare avanti un'azienda qui è difficilissimo. [...] Ma d'altra parte sono fortunato ad essere napoletano, forse il mio successo deriva da questo. Se fossi nato a Torino non sarebbe stato lo stesso. Il fatto di essere napoletano e di trasmettere una "napoletanità" positiva mi ha portato ad avere questi risultati [...] Io cerco di fare, di denunciare, di darmi da fare, perché io vivo la città con un amore esagerato [...]»*.

I tre temi narrativi identificati hanno, tuttavia, un diverso peso specifico nelle storie (Tabella 4). In particolare, in termini di numero dei

riferimenti effettuati, nel racconto prevale il tema delle vicende familiari: ben 154 porzioni di testo delle dodici storie d'impresa sono state codificate come incentrate sulla famiglia. In termini d'incidenza del tema specifico sul totale del racconto, sono invece le vicende aziendali a emergere come argomento su cui i narratori si sono dilungati di più: l'84% circa del testo analizzato è stato codificato come incentrato sulle vicende del business familiare, con riferimenti all'azienda, al brand, ai clienti, alla comunicazione, ai prodotti o al mercato.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta...."
Racconti d'impresa
storiche della manifattura
campana

Tab. 4: Il peso relativo dei temi trattati nelle storie d'impresa

Tema	n. di Storie	n. di Riferimenti	% di Testo codificato
Vicende Familiari	12	154	58,84%
Vicende Aziendali	12	104	83,96%
Identità e Cultura	12	83	55,87%

Fonte: ns. elaborazione

Interessanti differenze emergono pure dal confronto del peso esercitato dai tre temi narrativi nelle singole storie (Tabella 5). In alcuni casi prevale nettamente la retorica incentrata sulle vicissitudini aziendali: è questo, ad esempio, il caso di Ascione - oltre il 90% del testo della storia è stato codificato come riferito a questo tema, laddove il 45% circa è riferito alla famiglia e il 67% circa all'identità. In altri casi si registra invece un maggiore equilibrio tra i tre temi narrativi: nella storia di Coelmo, ad esempio, l'85% del testo è riferito all'attività aziendale, l'81% circa è riferito alla famiglia e il 78% circa all'identità, a evidenziare una sovrapposizione continua e quasi "fisiologica" tra i diversi argomenti.

Tab. 5: I temi narrativi prevalenti nelle singole storie

Impresa	VICENDE FAMILIARI		VICENDE AZIENDALI		IDENTITÀ E CULTURA	
	n. di Riferimenti	% di Testo codificato	n. di Riferimenti	% di Testo codificato	n. di Riferimenti	% di Testo codificato
ASCIONE	9	44,39%	6	90,97%	8	67,30%
CIANCIULLO	18	39,85%	15	80,44%	9	54,38%
COELMO	6	80,44%	4	85,95%	2	77,72%
DAMBRA	10	82,73%	5	91,68%	7	85,40%
DE LUCA	15	73,28%	8	80,17%	14	64,80%
FABBRICHE RIUNITE	13	65,55%	14	81,98%	9	67,05%
MAGALDI	15	40,13%	11	86,17%	3	6,59%
MARINELLA	10	86,79%	6	96,38%	7	73,28%
SADA	12	63,81%	7	79,20%	10	56,45%
SERPONE	15	33,26%	13	77,85%	3	12,46%
SETARO	16	72,70%	7	87,32%	4	48,04
VENTRELLA	15	23,19%	8	69,46	7	57,01%

Fonte: ns. elaborazione

Le differenze appena rilevate aiutano a comprendere anche le connotazioni distintive dei cluster di storie innanzi mostrati (Figura 1). Il

primo gruppo, rappresentato esclusivamente da Magaldi, si caratterizza per una netta prevalenza del tema aziendale e una limitata enfasi sul tema dell'identità; il secondo gruppo, che include Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite, si distingue per un maggior equilibrio tra i tre temi narrativi; il terzo gruppo, composto dal solo racconto di Serpone, presenta una spiccata prevalenza del tema aziendale con minore enfasi attribuita a entrambe le altre tematiche; il quarto gruppo, formato dalle storie di Ascione, Marinella, D'Ambra e De Luca, riunisce le storie in cui al tema dell'identità e della cultura viene attribuito maggior spazio - anche se non prevalente in senso assoluto sul tema aziendale; il quinto e ultimo gruppo, con i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella, è quello in cui il tema della famiglia emerge con minore forza relativa.

5. Discussione dei risultati

L'analisi statistico-lessicale ha evidenziato una significativa similarità tra le storie delle dodici imprese centenarie indagate. In particolare, tutti i racconti sono costruiti su alcuni punti chiave, rappresentati dai temi narrativi discussi nel paragrafo precedente. In estrema sintesi, gli attuali protagonisti di queste storie ripercorrono il lungo cammino compiuto dalle rispettive aziende attraverso la narrazione delle vicende della propria famiglia e di quelle del business in cui essa è coinvolta, soffermandosi altresì sugli elementi in grado di plasmare l'identità della famiglia imprenditoriale, dai valori alle tradizioni, dai ricordi al territorio. Proprio l'identità, e i "nodi" attraverso cui essa è raccontata, diventano il collante che unisce il destino della famiglia e quello dell'impresa, contribuendo a risolvere la continua tensione tra il bisogno di custodire e perpetuare l'eredità del passato e l'esigenza di proiettarsi nel futuro alla ricerca di nuove opportunità.

La sovrapposizione tra sistema famiglia e sistema impresa spiega l'assoluta centralità conferita, nei racconti, alla continuità dell'impresa familiare che equivale, in buona sostanza, alla continuità della stessa famiglia, il cui benessere e la cui reputazione dipendono dalla capacità di stabilire e mantenere relazioni profittevoli con gli interlocutori di riferimento, primi fra tutti i clienti. La continuità diviene essa stessa, dunque, un valore da esaltare attraverso la narrazione, un'ideale cornice all'interno della quale racchiudere gli aneddoti, i momenti di rottura e di cambiamento, le persone e i personaggi che hanno segnato la storia di queste imprese eccellenti. In tale prospettiva, il racconto viene utilizzato dagli imprenditori per esplicitare il valore immateriale racchiuso nella storia ultracentenaria delle proprie aziende, facendo leva su emozioni e valori affettivi in cui è facile riconoscersi e da cui è altrettanto facile essere sedotti.

In linea con i più avanzati approcci all'analisi del contenuto (Krippendorff, 1983; Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005), nel presente studio non ci si è limitati a valutare la frequenza con cui le parole compaiono nei racconti, ma si è inteso anche studiare in maniera più approfondita la struttura del discorso e, dunque, le pratiche di produzione

sociale del significato attribuito dagli imprenditori alle parole utilizzate. In tale direzione, gli stralci d'intervista che racchiudono i temi narrativi ricorrenti nelle storie raccontate dagli imprenditori forniscono un contributo essenziale per una lettura più completa e trasversale della continuità e del modo in cui essa viene comunicata. Ciò che emerge in tutta evidenza è l'alternarsi di emozioni e razionalità, dal cui incontro scaturisce l'identità più autentica di queste imprese longeve, sospese tra un passato carico di ricordi e di valori affettivi e un futuro denso di sfide e di opportunità da cogliere affiancando al coraggio imprenditoriale un'attenta osservazione del mercato e delle sue tendenze. In questa prospettiva, al racconto viene attribuito un ruolo ben più ampio rispetto alla mera celebrazione del passato. L'approccio che accomuna i narratori è, infatti, quello di non limitarsi a comunicare in maniera più accattivante e appassionante la storia dell'impresa - secondo una prospettiva tipicamente "operativa" dello *storytelling* (Qualizza, 2009) - ma di mirare a raccontare e spiegare la propria attività e i propri prodotti, enfatizzare il ruolo dei clienti, identificare nuovi percorsi di crescita attingendo all'esperienza accumulata nel tempo per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato. Da qui l'alternarsi di contenuti più emotivi e coinvolgenti - tipicamente utilizzati per raccontare le vicende della famiglia, intrise di ricordi, di valori e di principi gelosamente custoditi nel tempo - e di contenuti più razionali, volti a descrivere in modo più oggettivo il business in cui l'azienda è attiva e le motivazioni di un successo così duraturo. Elemento unificante delle due forme di comunicazione è l'identità della famiglia, sovrapposta e intrinsecamente connessa all'identità della stessa azienda, che attraverso la narrazione diventa patrimonio immateriale da condividere con i pubblici di riferimento. Particolarmente forte è la connessione emotiva che si crea con i clienti, attratti e rassicurati da un'organizzazione capace di sopravvivere alle insidie del tempo restando fedele ai valori che hanno guidato i protagonisti della sua storia sin dalle origini (Gabriel, 2000). In tal senso, in linea con quanto già evidenziato nell'analisi della letteratura, appare riduttivo considerare lo *storytelling* quale mero strumento di comunicazione dell'identità delle imprese longeve, che invece proprio attraverso la narrazione riescono a rappresentare la parte più profonda di quella identità, creando con il cliente e, più in generale, con i diversi interlocutori di riferimento un'empatia difficilmente replicabile dai competitor.

L'identità, che affonda le sue radici nella storia della famiglia e dell'impresa e attraverso cui si consolida la reputazione di entrambi, diventa quindi un elemento di fondamentale rilevanza per il conseguimento di un posizionamento competitivo di successo. Da qui la scelta di molte imprese di utilizzare e valorizzare il nome della famiglia come brand dell'impresa, enfatizzando tanto la natura familiare quanto la longevità quali tratti distintivi alla base di un vantaggio competitivo. Questa opzione strategica, rivelatasi nel tempo di grande efficacia, è d'altronde in linea con gli studi di marketing che recentemente hanno identificato l'*heritage* come una parte essenziale della *corporate brand identity* (Urde *et al.*, 2007), misurabile in termini di longevità, esperienza, valori guida e simbolismo.

E proprio questa pare essere una delle più interessanti implicazioni manageriali del presente studio: l'evidenza empirica di quanto l'esaltazione

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

dei tratti familiari e storici di un brand, il suo legame con il territorio d'origine, la sua capacità di soddisfare nel tempo un mercato in continua evoluzione e con sempre maggiori aspettative siano la chiave per il successo competitivo. Una strada percorribile da molte delle piccole e medie imprese manifatturiere che caratterizzano il tessuto produttivo del nostro Paese, non attraverso la semplice "spettacolarizzazione" della propria storia, bensì con l'utilizzo sapiente e strategico di temi narrativi attraverso cui trasferire ai diversi interlocutori l'essenza della propria identità. Come emerge dall'analisi effettuata, infatti, non ci si può limitare alle mere vicende dell'impresa o a quelle dei suoi protagonisti. Occorre invece esaltare l'inscindibilità dei destini della famiglia e del business e la "filosofia" - di vita e di lavoro - che ha guidato nel corso del tempo l'evoluzione di entrambi. Solo portando gli interlocutori a immedesimarsi e a interiorizzare i temi narrati si possono sfruttare appieno le potenzialità di marketing delle storie d'impresa, raggiungendo un posizionamento competitivo unico, inimitabile e inattaccabile.

In molti casi, invece, tali potenzialità rimangono solo parzialmente espresse. Ed è questo il caso anche di molte delle imprese analizzate nel presente studio. Ferma restando la prospettiva qui privilegiata - ovvero quella dell'*organizational storytelling* incentrata, in particolare, esclusivamente sull'analisi dei contenuti dei racconti, trascurando dunque altri approcci narrativi che includessero la partecipazione dei vari *stakeholder* - è possibile evidenziare come nelle imprese intervistate la valorizzazione della longevità in termini di marketing raramente prevede strumenti diversi dalla relazione diretta con il cliente. In altri termini, gli imprenditori utilizzano lo *storytelling* per comunicare e condividere un'identità unitaria, orientando l'opinione degli *stakeholder* e costruendo con i clienti relazioni basate sulla stima e sulla fiducia. La valorizzazione strategica della storia, tuttavia, non viene promossa attraverso adeguati strumenti di *heritage marketing* (Montemaggi e Severino, 2007; Montella, 2008). Ad esempio, solo una minima parte delle aziende centenarie indagate ha realizzato un museo d'impresa. Analogamente, appare piuttosto limitato il ricorso agli strumenti digitali per la promozione di forme innovative di *corporate digital storytelling* (Fontana, 2013).

In tal senso, il cliente resta il destinatario dei racconti costruiti dagli imprenditori senza però essere direttamente coinvolto nella narrazione. Su una sapiente costruzione della storia da narrare e una maggiore attenzione allo sfruttamento della molteplicità dei mezzi attraverso cui veicolarla occorre pertanto che le imprese manifatturiere italiane focalizzino la propria attenzione.

6. Limiti della ricerca

Lo studio non è avulso da rischi di distorsione dovuti al numero limitato e alle caratteristiche delle imprese coinvolte nella ricerca. Si tratta, infatti, esclusivamente d'impresе manifatturiere appartenenti a un contesto territoriale ben delimitato, coincidente con la sola regione Campania. Appare in tal senso necessario in futuro estendere l'indagine a

un numero maggiore d'impresе familiari, caratterizzate da un'ampia varietà nel settore merceologico e nel territorio di appartenenza.

Altro limite riguarda la focalizzazione esclusiva sul racconto da parte dei protagonisti attuali di una storia centenaria. Un'interpretazione olistica dell'approccio che caratterizza l'utilizzo dello *storytelling* da parte di queste imprese richiederebbe, infatti, di considerare anche dati e fonti secondarie utilizzate per narrare la storia ed eventualmente effettuare un confronto tra il racconto "spontaneo" e quello "pianificato" che trova espressione e voce negli strumenti di comunicazione - *on-line* e *off-line* - impiegati.

Alla disamina della cassetta degli attrezzi dell'*heritage marketing*, infine, non si accompagna la trattazione degli strumenti del marketing operativo, né s'indugia sui rapporti esistenti tra le strategie di *heritage marketing* e il marketing strategico, laddove l'integrazione coerente dei vari strumenti e strategie contribuisce significativamente alla piena espressione del valore immateriale racchiuso nella longevità. Su questi aspetti pare interessante ipotizzare degli sviluppi futuri della presente ricerca.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta..."
Racconti d'impresе
storiche della manifattura
campana

Bibliografia

- BOLASCO S. (2005), "Statistica testuale e Text-Mining: alcuni paradigmi applicativi", *Quaderni di Statistica*, vol. 7, Liguori Editore, Napoli.
- BOJE D.M. (1991), "The *storytelling* organization: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 1, pp. 106-126.
- BOJE D.M. (1995), "Stories of the *storytelling* organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4, pp. 997-1035.
- BURGELMAN R., GROVE A. (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 10, pp. 965-979.
- CABONI F., DESSÍ S., GIUDICI E. (2013), "Storytelling: a strategy for brand communication", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*, 18-19 ottobre, Lecce.
- CODELUPPI V. (1995), *I consumatori. Storia, tendenze, modelli*, Franco Angeli, Milano.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- CORTESE C.G. (1999), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono tutte storie*, Guerini e associati, Milano.
- CZARNIAWSKA B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- CZARNIAWSKA B. (2000), *The uses of narrative in organization research*, Research Institute School of Economics and Commercial Law, Gothenburg.
- DENNING S. (2004), "Telling tales", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 5, pp. 122-129.

- DOWLING G.R. (2006), "Communicating corporate reputation through stories", *California Management Review*, vol. 49, n. 1, p. 81-100.
- FOG K. (2010), *Storytelling: Branding in practice*, Samfundslitteratur Press, Frederiksberg.
- FONTANA S. (2010), *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Franco Angeli, Milano.
- FONTANA A. (2013), *Manuale di Storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.
- GABRIEL Y. (2000), *Storytelling in organizations. Facts, Fiction and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- GEUS D.A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli Editore, Torino.
- GOTO T. (2006), "Longevity of Japanese family firms" in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Klein S.B. (eds), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar, London, pp. 517-534.
- INVOLTI S., FONTANA A. (2007), "Storytelling. Qual è il contributo dello storytelling all'interno della vita delle organizzazioni e delle loro attività?", *Sviluppo and Organizzazione*, n. 220, Marzo/Aprile, pp. 55-74.
- JENKINS H. (2009), *Confronting the challenges of participatory culture. Media Education for the 21st Century*, MIT Press, USA documento disponibile al sito: http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/free_download/9780262513623_Confronting_the_Challenges.pdf
- JENKINS H. (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide*, NYU press, New York.
- KRIPPENDORFF K. (1983), *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, Eri, Torino.
- LENCI A., MONTEMAGNI S., PIRRELLI V. (2005), *Testo e computer. Elementi di linguistica computazionale*, Carocci Editore, Roma.
- MISIURA S. (2006), *Heritage marketing*, Burterworth-Heinemann, Oxford.
- MITROFF I., KILMANN, R. H. (1975), "Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving", *Management Review*, vol. 67, n. 7, pp. 18-28.
- MONTELLA M. (2008), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-111.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- MUSSO P. (2005), *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni* (vol. 7), Franco Angeli, Milano.
- O'HARA W.T. (2004), *Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses*, Adams Media Corporation, Avon.
- PARKHE A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International business Studies*, vol. 22, n. 4, pp. 579-601
- QUALIZZA G. (2009), "Lo storytelling nella comunicazione d'impresa", *Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.I.*, n. 2 (luglio-dicembre).
- QUALIZZA G. (2012), "Connecting people". Le nuove vie della comunicazione non convenzionale, download in data 14 maggio 2014 da: <http://etabeta.univ.trieste.it/dspace/handle/10077/7338>.

- READY D.A. (2002), "How Storytelling Builds Next Generation Leaders", *Sloan Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 63-69.
- SALMON C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma.
- SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M.H. (Eds.). (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- SCOLARI C.A. (2009), "Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production", *International Journal of Communication*, vol. 3, n. 4, pp. 586-606.
- STADLER C. (2007). "The four principles of enduring success", *Harvard Business Review - Managing for the long term*, July-August.
- TÀPIES J., FERNÁNDEZ M. (2010), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *IESE Business School*, Working Paper, 866, July.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007), "Corporate Brands with a Heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VAN RIEL (2000), "Corporate communication orchestrated by sustainable corporate story", in Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (Eds.), (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- WEBER R.P. (1995), *Fondamenti di analisi del contenuto*, (trad. it.) (a cura di Badami G., Costantino S., Sigma Edizioni, Palermo (ed. orig. 1990).
- WOODSIDE A.G., SOOD S., MILLER K.E. (2008), "When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing", *Psychology and Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 97-145.

Angelo Riviezzo
Antonella Garofano
Vittoria Marino
Maria Rosaria Napolitano
"C'era una volta...."
Racconti d'impres
storiche della manifattura
campana

Academic or professional position and contacts

Angelo Riviezzo

Ph.D Assistant Professor of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

Antonella Garofano

Ph.D Candidate of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: antonella.garofano@unisannio.it

Vittoria Marino

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

Maria Rosaria Napolitano

Full Professor of Management
University of Sannio - Italy
e-mail: napolitano@unisannio.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.07
pp. 81-103



Manufacturing and work organization: occurrences and recurrences in industrial evolution¹

Received
19th May 2014

Revised
10th July 2014

Accepted
30th June 2015

Michela Iannotta - Mauro Gatti

Abstract

Purpose of the paper: *Considering the renewed interest in manufacturing, the paper offers a reinterpretation of the co-evolution between the production system and work organization in the manufacturing sector.*

Methodology: *The paper examines the evolution of the relationships between manufacturing and work organization through a reasoned review of the existing literature.*

Findings: *The article identifies the most recent discontinuities that are driving both manufacturing and work organization towards a new paradigm shift. In addition, the article contributes to the existing literature by analyzing the current debate that reveals an interesting research agenda devoted to manufacturing and work organization.*

Research limits: *The most visible limitation of this contribution is related to the lack of feedback on an important factor involved in the development of any industrial economic production system, the industrial policy of governments.*

Practical implications: *The contribution raises some issues of particular relevance about the Italian lack of innovation in work organization, which requires particular attention by Human Resources Managers.*

Originality of the paper: *The article offers a reinterpretation of the symbiotic evolution of manufacturing and work organization adopting the perspective of the noted philosopher Gianbattista Vico, by delineating different stages of this evolution, and by combining this with the existing literature in the two areas.*

Key words: manufacturing; work organization; industrial evolution

1. Introduction

In many European countries the productive system is undergoing profound transformation. Italy is no exception: the manufacturing industry mirrors with exactness a long and sometimes confused transition, accompanied by uncertainties and unwillingness to confront the necessary cultural change induced by new technologies, the relentless expansion of the service sector, globalization and the intensification of competition. This transformation has frequently been bereft of adequate industrial and development policies, which would have directed the productive system along clear, well-defined

¹ The paper is the result of the two authors' joint reflections. It is therefore to be attributed to both equally.

routes. The most tangible result of this shortcoming has been the draining of manufacturing energies towards inevitably attractive and recently-industrialized countries, above all, low-cost countries (Rullani, 2014). After the *over-indulgence* of the booming years of global finance, debate has arisen in a number of places throughout the world regarding a return to origins. Thanks to the incorporation of new mechanical, electronic and IT technologies, the manufacturing sector is returning to becoming more and more central to domestic and supranational industrial policies. Most of the recent debate indicates the existence of a real trend back towards manufacturing and, in many cases, to in-house manufacturing². The USA heads this new tendency, a trend according to which the rising cost for labour, energy and transport in emerging countries is inducing a re-evaluation of a return home of manufacturing production (Ellram *et al.*, 2013a, 2013b). Examples are not lacking on the European front, and much research has examined the tendencies of the so-called backreshoring (Fratocchi *et al.*, 2014)³. Thus manufacturing is taking on a new role as an engine for growth and development, since it is able to enhance productivity and innovation at a faster pace than other economic sectors. A recent survey carried out in Italy by the *Centro Studi Confindustria* (2013) confirmed the positive relation between an increasing tendency in the economy towards manufacturing and greater economic growth.

This return to origins, almost a *historical recurrence* to coin the philosopher Vico's term, seems to cross the boundaries of *post-industrial* society. While present society has not negated the contribution of manufacturing over the last few decades, it does represent, however, a society no longer dependent on it (Bell, 1973). At the same time, the repositioning of manufacturing within the present productive context has led to strong elements of discontinuity with respect to its traditional configuration, to the extent of constituting a *neo-industry*, an emerging subject for investigation, whose features absorb the greatest changes of the twenty-first century and follow in the tracks of the service sector (Rullani, 2014). Manufacturing has in fact become *social* (Leng *et al.*, 2013), *digital* and *cloud-driven* (Zhang *et al.*, 2014; Wang, 2011) as regards variety, quality and efficiency; it approaches the consumer more and more closely in order to personalize products and it is becoming automated at an ever-increasing pace. Competition seems to be starting to diverge from the spasmodic logic of cost reduction (costs related above all to the workforce) that has accompanied delocalization policies over recent years. This route incorporates the value of knowledge and technology, environmental sustainability and research on more advanced materials.

² *The Economist* (2012) has recently published a special report on manufacturing and innovation, significantly entitled *A Third Industrial Revolution*, underlining the impact of new technologies, above all digital technologies, on manufacturing production, and explaining the reasons behind its renewed importance for first industrialized countries. For an analysis of IT evolution towards digitalization in manufacturing see also Chryssolouris *et al.* (2009).

³ In Italy the footwear, textile and clothing sectors are those mainly backtracking. Among the examples of leading enterprises delocalizing back into Italy are: And Camicie, Aku, Nannini, Piquadro, Natuzzi, Wayer.

It starts out from design, from the *internet of things*, automation, robotics, makers and 3D printers.

The new industrial scenario and the change in production organization inevitably produce effects on work organization and human resources management, considering people as the most valuable resource in *post-industrial* capitalism. Automation, here used in the sense of technology enabling human work to be replaced by automatic process control (Bright, 1958; Crossman, 1966; Butera, 1990), drains substantial quotas of employment. New types of work and competences shape the need for a high-skilled workforce. Productive flexibility requirements create new labour markets differing from traditional ones. Human resources management alternates between outsourcing and insourcing. Social recruiting appears to be the most-used tool for recruitment and compensation policies pursue integrated total reward systems.

In the light of the above, this paper intends to offer a reinterpretation of the co-evolutionary pathway that has typified production organization and labour organization in the manufacturing sector. The analytical instrument we use here is Vico's prospect of historical occurrences and recurrences; our intention is to identify the characteristic traits of industrial history and the forthcoming paradigm of change now investing both manufacturing and the organization of work.

2. Industrial evolution and labour organization: an interdependent pathway

After a period of progressive marginalization induced by growth potentials in the service sector, renewed interest in manufacturing is firmly rooted in those theories which believe that manufacturing can achieve a new boost to economic growth through significant increases in productivity and innovation (Kaldor, 1967, 1968; Cohen and Zysman, 1987). This almost seems a *historical recourse*, orienting the productive system towards a return to origins, to factories, to that material, tangible production that triggered the progress cycle in industrial society. Viewing the history and evolution of the productive system from Vico's standpoint⁴, this return to manufacturing would appear to make it regress after the extraordinary development following the processes of globalization, outsourcing and *servitization* of the economy. In fact, it is not simply a regressive cycle: this manufacturing recourse is positioned at a higher level since it capitalizes on the whole legacy left by a period of overwhelming social, economic and technological innovations, which fuelled substantial growth and well-being.

⁴ According to Gianbattista Vico, the history of humanity evolves through three ages: 1) the *age of gods*, when theocracy reigns and men submit to the revelations of auspices and oracles; 2) the *age of heroes*, featuring oligarchic regimes of the aristocracy, where power is concentrated in the hands of the mighty few; 3) the *age of men*, when intelligence and reason prevail, marked by the achievement of civil rights that made all men equal. Vico's concept of the history of humanity is that of a progressive, circular pathway; after reaching a high level of spiritual and social development, it then returns to its origins, with *recourse* to a second barbarian age (Berlin, 1996)

In the same way, the historical and cultural changes over the last two centuries transformed the structure and composition of factories and have favoured the rise and development of different *solutions* or *work organization models* which are redistributing action, control, decision and property rights to organizational actors (Grandori, 1999, p. 397).

This study intends to apply a new interpretative framework to classic industrial description of classifications over time, by using Vico's basic designations to account for the evolution of human history: the age of gods, the age of heroes and the age of men. In a rational attempt to interpret by analogy, our intention is to frame the role and features distinguishing the manufacturing sector in each of these productive eras and analyze the differing configurations that the organization of work in manufacturing has adopted, from the standpoint of close, natural interdependence.

2.1 *The age of gods*

A first productive age can be seen in the period covering the two industrial revolutions, when the role of manufacturing was essential in the economic and social context, a role which we might call *sacred*. The passage through the first to the second industrial revolution in more than a century (from 1840 to 1970) led to the emergence of different *organizational paradigms* that were the result of new scientific and technological paradigms that underpinned the birth of modern industry (Di Bernardo and Rullani, 1990). The widespread expansion handed down from the years of initial industrialization, growing demand and the opening up of mass markets over time, furnished a boost towards the dimensional growth of companies: thus the factory became the *temple* of economic development and the most tangible image of what we today define as industrial capitalism⁵. Growing interaction among science, techniques and the world of production has allowed us to define the second industrial revolution as the *scientists' revolution* (Sabatucci and Vidotto, 2008). At the same time, as a direct effect of the mechanization of the manufacturing sector, this triggered an increase in so-called *technological unemployment*. Due to the opening up of huge markets and to the accompanying economies of scale, the consequent enlargement of companies and mass production required firms to adopt a new organization of the productive system: this enabled organizations to achieve maximum production at minimum cost and with the minimum use of the workforce. Therefore, firms concentrated on achieving economies of scale through specialized production and standardization of both the productive processes and behaviors in manual work. The job market overflowed with poorly-qualified workers who could be classified as barely meeting what Maslow (1954) referred to as a primary needs' level.

⁵ At the same time, the availability of capital necessary to the companies to sustain the industrialization, then under way, inevitably enhanced the role of the banks, to the point that the German model is referred to as *financial capitalism* (Di Bernardo and Rullani, 1990).

This scenario provided fertile ground for Frederick Taylor's scientific organization of work, an effective revolution in labour organization compared to the conditions of the previous industrial revolution. It required the complete rationalization of the work process and the identification, for each type of job, of an exact sequence of movements to ensure the highest performance with the least effort, the logic of "the one best way" in the micro-organization descriptive version. Pushed to the limit, specialization leads to the enhancement of work productivity since it continually increases efficiency in the same process and on the same product, by means of specialization and of static economies of scale. No initiative is required from the worker, nor can he act at his own discretion since the organization designer calls for a clear-cut separation between executive tasks and decisional powers (hierarchical-functional structure). The best support for work motivation in Taylor's opinion was the synthesis of two elements: discipline and economic incentives by which to bring together the interests of the worker and the entrepreneur (Fontana, 1993).

By and large, in this stage of industrial evolution, it is as if the populace lived under divine governments, and everything was commanded to them by auspices and oracles. In this sense, the *oracle* offered by Taylor's scientific depiction of the organization of labour answers queries regarding the present and the uncertain future of the productive process: the oracle prescribes what is *scientifically* the right thing to do and the best way to act in certain circumstances, so that the task completer is in no position even to think about doing anything different to what was augured. As observed in many *posthumous* occasions, Taylorism is a system of labour organization wherein the human being is nothing but an extension of the machine, subjected to the science of the machine.

In spite of strong criticism, Taylor's model - both at the time of its development and afterwards, was in fact the most efficient organizational solution, given the circumstances of that particular industrial age, when factory production prevailed over expanding markets and society's needs. It was to become widespread in those sectors - such as traditional mechanics and commodities in general - where stability of technology and cost-based competition could prove its worth (Grandori, 1999). The most concrete example is that of the automobile industry, where the Ford Motor Company assembly lines demonstrated a masterly application of technology-based division of labour (Sennett, 1998), and the principles of labour organization were founded on Taylorism; indeed, it became an autonomous form of production organization, *Fordism* itself. Fordism was to be reproduced throughout the manufacturing sector and would hold unquestioned pride of place until the mid-twentieth century.

2.2 *The age of heroes*

From the 1960s onwards, the outlines of so-called *post-industrial* capitalism started to take form. Daniel Bell (1973) associates with this concept the idea of an economic system no longer based on the manufacturing-industrial sector, but strongly service-oriented. As a result, in this second industrial age manufacturing lost its *divine* role. At the same

time, the organization of production and labour was punctuated by numerous elements of discontinuity. The economic crisis of 1973 (due to the sudden rise in the price of oil following the Arab-Israeli war), the threat of resources being used up, globalization processes, the growth of the service sector, the development of electronics and IT, and the increasing variety of products demanded by consumers, over time, the sum of all these factors brought about a shift in core productivity from offer to demand, from factory production towards the emerging needs of post-industrial society. The market took on a central role and became the battle-field where companies fought out to win ever-greater quotas of demand at global level. The volatility of the demand was, then, the determinant of their *heroic* survival.

Anticipating or creating such demand required companies to increase *flexibility* in their productive processes. Once more, it was a “machine” that changed the world of production (Womack *et al.*, 1990): the *Toyota Production System* (Ohno, 1978) became a valid alternative to the cumbersome Fordistic productive system in limiting the risks posed by market volatility. The principles that were soon to determine the success of *Toyotism* also in the west were clearly in opposition to the hierarchic-functional model of the first industrial age. These principles were *lean production* on demand, the involvement of employees and collaboration with suppliers, the elimination of stocks and waste, stocking products and goods *just in time*, and the start of total quality, where product quality is checked during all stages of the productive process. The in-house *monolithic* nature of organizations gradually crumbled under (strategically and economically) more suitable conditions that make the outsourcing of processing and services possible, and enable companies to focalize on core business and high value-added production, thus recuperating margins of both efficiency and effectiveness (Di Bernardo and Rullani, 1990). A contribution to the good functioning of this new production model came from the development of information technologies, through which companies were able to absorb all the advantages inherent in electronic control and remote communication. Not only that: *Information technology* can now enable new flatter, more flexible organization models in which co-ordination processes and the range of control modelled on the rigidly hierarchical system are reduced. In such models, the internal network form, based on semi-autonomous modules, is the first necessary step for a closer link with the external network, connecting the company to other operating units (partners, suppliers, customers, research centres), which are mainly independent from the point of view of ownership and with which the focal firm has relations of interchange and/or collaboration (Perrone, 1997). The industrial scenario progressively changed in nature, taking on the flexible specialization features described by Piore and Sabel (1984), with an assortment of specialized small and medium enterprises capable of adapting fast to change and promoting innovation mechanisms. The spread of micro and small enterprises and the development of industrial districts in Italy (Rullani, 2014) are examples of this.

Changes intervening in the production world inevitably affect labour organization. First of all, the high variance and uncertainty typical of

this industrial era, together with the need for product differentiation and innovation, lead to an *enrichment* of labour organization models capable of enhancing multi-purpose capacity in the human resources used in the productive cycle (Grandori, 1999). Intervention on job rotation, job enlargement, and above all job enrichment, tend to shift the decisional pivot towards granting autonomy and some discretionary power even at lower levels, in an attempt to accelerate *problem solving*. Moreover, the industrial system's need for flexibility on the one hand, and the predominance of "systemic production networks" (Alter and Hage, 1992) on the other, lead to the appearance of *network* models even within labour organization itself. They seem to be the most effective and efficient organizational solutions in cases where specialization in single activities must combine with further variances and interdependence, or in those focusing on group comparison and social interaction, as in the Japanese model (Grandori, 1999).

At the same time, the job market changes its traditional configuration, becoming even more characterized by highly-qualified competences and high-skilled workers, mainly taken on in the service sector and white collar tasks. If technological evolution and automation now remove consistent quotas of manpower from production, on the other hand they offer workers the chance to intellectually requalify themselves in order to understand and be able to manage the working of the machine and computer-assisted manufacturing (Touraine, 1974).

To this must be added the frequent recourse to downsizing operations through which many companies in the industrial sector try to enhance their own competitiveness (Budros, 1999; Mellahi and Wilkinson, 2004) with the risk of becoming *anorexic* (Wilkinson, 2005). The widespread use of these processes, symbolic of a genetic mutation in capitalism towards more markedly financial horizons, leads us to wonder about their actual effects on performance in the long term (Cascio, 2002), the ability to retain knowledge within organizations (Cole, 1993), and the motivation and loyalty both of workers and consumers (Brockner, 1992; Pfeffer, 1998), areas where the correlations between these are mainly negative.

Lastly, one feature emerging from the labour market over the last few years is the dualism created among the so-called core workers who are, to a high degree, firm specific and more stable within the organization, and the peripheral workers who are employed by the company only temporarily, the latter group being *heroes*, nonetheless, in their efforts to govern their own employment potential. With regard to the former, organizations are able to satisfy the needs for functional flexibility required by modern manufacturing industry, while, with regards to the latter, they succeed in obtaining the numbers of workers needed for the production cycle on the basis of the demand coming from the market. The effects of this dissociation on factors such as well-being, health, job satisfaction, the commitment and engagement of temporary workers, the organizational atmosphere and the productivity of the work, in itself, have attracted the attention of numerous studies on the topic (De Witte and Näswall, 2003; Bernhard-Oettel *et al.*, 2005; Silla *et al.*, 2005; Virtanen *et al.*, 2005; Kleinknecht *et al.*, 2006). This leads us to reflect that it may be opportune to find alternative instruments with which to sustain production elasticity, as shown by copious papers

on the subject of manufacturing flexibility (Donald, 1993; Vokurka and O'Leary-Kelly, 2000; Urtasun-Alonsoa *et al.*, 2014; Kaur, 2014).

The twentieth century ended with a low-growth state of affairs, evident above all in Italy where incapacity to innovate, the fall in production, the limits of 'made in Italy' products and the negative values of productivity (Ciocca, 2007) increase the effects of a blocked economy and a stalemate phase in many parts of the world.

2.3 *The age of men*

In this third industrial age, the traditional borderline between manufacturing and service sectors fades away and we see the rise of *neo-industry* accompanying mass production, yet diverging from it in a number of specific features (Rullani, 2014). Off-shoring processes and the downsizing of activities are still in progress and involve those manufacturing plants where the leading strategy and cost-reduction rationale mainly coincide. The relative knowledge is highly coded and focuses on the lowest added value elements in the value chain; activities related to this are easily replicated in low-cost countries (Rullani, 2014).

In the meantime, the relentless evolution of ICT and Internet has radically changed means of communication in everyday life (Wood and Smith, 2001); Wellman *et al.*, 2001), with and within organizations (Markus and Robey, 1988; Galliers and Beats, 1998; Stevens *et al.*, 2000). New challenges and new opportunities thus arise both in the world of manufacturing production and in that of human resources management and work organization. The digital revolution and the now *visible* role of knowledge in the new economy (Rullani, 2004) have become distinctive features of what is today called *networking capitalism*, through which knowledge is spread to fuel new ways of producing and consuming (Rullani, 2008). The network becomes not only the dominant organizational form (Alter and Hage, 1992), but it also takes on an effectively central role in the changed economic-social context. Through webs of relations that concentrate and facilitate the flow of information, individuals, consumers and businesses therefore form *ties* and find themselves ideally on a level in connection with each other. Thanks to the social media (blogs, wiki, e-mail, text messaging, social networks), barriers to social interaction are lowered and connections are activated that could not otherwise come about (Gravili, 2011). This is the *age of men*, in which all men recognized themselves as equal in human nature (Vico, 1744, p. 27) and in which intelligence and reason enlighten minds. Man becomes the central nerve of this vast population of networks, being for once and at the same time consumer, worker, producer and inventor.

Production increasingly addresses the customer in an effort to supply him with personalized and diversified products. The role of marketing becomes more and more relational and interactive in order to create a thread constantly binding production to the network, or rather, binding the network of producers to that of the consumers (Di Bernardo and Rullani, 1990). The internet of things revolutionizes the traceability of productive processes, enhancing their precision and promptness (Schlick

et al., 2012). By means of knowledge sharing through the web, open sources and new I.T. technologies, anyone can become a *maker*, a digital craftsman materializing his own products through laser cutting machines and 3D printers (Anderson, 2012). The hypothesis of a return to the ideal of a romantic craftsman seems to make plausible the mid-nineteenth century utopian vision of John Ruskin (1851-1853). Ruskin imagined a project designer who momentarily loses control of his own work, struggling upstream against an overwhelming flow rushing towards the dominion of machines, *refusing the present, he recalls the past to look to the future* (Sennet, 2008, pp. 107-118). In present day terms, the formation of the on-line community that can offer 3D printers and other services for production presupposes the rapid development of a new phenomenon called social manufacturing (The Economist, 2012, p. 2)⁶.

The dematerialization of manufacturing is accompanied by the industrialization of the third sector, now capable of offering standardized services through the use of replication technologies that make possible increased volumes and reduced replication costs (Rullani, 2014). The sectors of personal care services and business services absorb a large proportion of the workforce, while in manufacturing plants robotized automation becomes more and more widespread⁷, to the point of no longer requiring any human intervention except for reprogramming moves. As a result, a higher “threshold competence” is required to operate in modern factories; both for the country’s economic system and for each single enterprise, it is therefore needful to reconsider training and education policies to identify innovative formulae for the evaluation of human capital based on closer cooperation among institutions, businesses, universities and research centres, in line with the new requirements of manufacturing knowledge. Once again, following the logic of Touraine (1974), we are facing an intellectual requalification of people towards the machine, and this will lead to ever rising employment in the robot and mechatronic sectors.

Regarding labour organization, practices with the prefix *high performance* are becoming more and more common, shortened into acronyms such as: HPWS (high performance work system), HPWO (high performance work organization) and HPWP (high performance work practices) (Huselid, 1995). These are an integrated group of work practices belonging to three large areas. The first concerns the involvement of employees with

⁶ *The Economist* (2012:2) writes: “As manufacturing goes digital, a third great change is now gathering pace. It will allow things to be made economically in much smaller numbers, more flexibly and with a much lower input of labour, thanks to new materials, completely new processes such as 3D printing, easy-to-use robots and new collaborative manufacturing services available online. The wheel is almost coming full circle, turning away from mass manufacturing and towards much more individualised production. And that in turn could bring some of the jobs back to rich countries that long ago lost them to the emerging world”.

⁷ McKinsey & Company (2013) attempts to quantify the potential effects of these technologies on the economy by 2025: advanced robotics and 3D printers will impact on approximately 320 million workers in the manufacturing industry (12% of the global workforce) compared with a 170% growth of sales of industrial robots between 2009 and 2011 and with the increase in profits in additive manufacturing revenue by four times as much.

procedures, encouraging trust and communications between employer and employees. Such practices aim to render responsible employees by granting them greater decisional power and control over their own work. In turn, this leads to greater motivation, leadership, communications and team work. Typical practices include self-managing teams, quality circles and a higher share in or access to company information, particularly that related to strategies under way. The second area concerns Human Resources Management (HRM) practices focusing on investments in human capital and development of competence within the organization. The third area considers the rewarding issue, with practices aiming to create a sense of commitment towards the organization. Financial rewards such as participation in profits and options aim to build a sense of belonging to the company, while the pay-for-performance formula tends to enhance commitment and encourage higher performance.

Such practices are often associated with production management policies orientated towards total quality management, world-class manufacturing and the co-related reasons of lean production.

Human resources management practices with a high level of worker involvement, the efficient organization of productive processes, the presence of good industrial relations and the use of ICT technologies therefore represent the new frontiers of labour organization which, combined together in various ways, lead to higher performance; this has also been confirmed by econometric studies (e.g. Leoni, 2013).

Hence if the world of production is shifting towards the end consumer, personnel management policies centre on their direct clients, i.e., human resources themselves: according to the Resource-Based View (Penrose, 1959; Barney, 2001), this is a key factor for the firm's competitive advantage. From a relational viewpoint, the firm listens to the needs and requests from its own workforce. The satisfaction of such expectations makes the workers feel more committed, involved and acknowledged in their organization, with evident repercussions on motivation and satisfaction, and so on work performance. Care for people thus triggers individual activation mechanisms that induce the workers to operate in the real interest of the organization (Bergami, 1996). Total reward pay policies and advanced HRM systems, for example, come within this logic (Urtasun-Alonso *et al.*, 2014) introducing space-time flexibility instruments that will aid workers to reconcile their private life with their job. Through the introduction of flexible hours, a reduced working week, teleworking and working time accounts, positive effects can be achieved on productivity, individual performance, commitment, organization performance and job satisfaction (e.g., Orpen, 1981; Pierce and Newstrom, 1983; McCampbell, 1996; Scandura and Lankau, 1997; Dex and Scheibl, 1999; Glass and Finley, 2002; Kauffeld *et al.*, 2004; Stavrou, 2005; Martinez-Sanchez *et al.*, 2007), as well as obvious improvements in family-job balance and health (Brough *et al.*, 2005; Halpern, 2005; Thomas and Ganster, 1995; Kelliher and Anderson, 2008). The role of Human Resource Management becomes that of a business partner in the development and implementation of business strategies. This requires a (long-term) strategic vision of human resources rather than an approach

addressing short-term operative cost reductions. Lastly, as we see once again on production lines for certain work processes or in some services, many procedures typical of Human Resources (HR) tasking are also frequently outsourced (Grundy, 1998; Lever, 1997; Klaas *et al.*, 1998), as in the case of the management of the so-called “peripheral” workers (Kosnik *et al.*, 2006).

The drift of this third industrial age has not yet reached its peak; its evolution leaves in its wake a scenario which is both composite and intricate. The high connectivity of the economic and social system and the digital revolution offer both challenges and new opportunities; this connectivity is claimed by many to be the key to boosting economic growth, but, as yet, it is merely creeping forward.

3. The return to manufacturing in Italy: what kind of labour organization?

The long-lasting economic stagnation of the last few years has focused attention on possible strategies to employ in order to give new impulse to economic development. As mentioned above, the European productive system has undergone a phase of profound transformation. In the case of Italy, this has not been accompanied by adequate industrial policies capable of steering the productive system in one single, clear direction. *According to the Istat Report on Competitiveness in Productive Sectors* (2014), the impact of the crisis on industrial production in the European countries has been highly diversified. Unlike Germany, France and the United Kingdom, Italy has lost approximately one quarter of its industrial product, especially in the sector of durable goods. The empirical analysis in the Report shows a notable dichotomy in the strategy/performance ratio, with the result that firms with more limited (or “losing”) performances have tended to downsize their activity and defend their own market share; the “winners”, meanwhile, have participated in process and product innovation, investments in human capital and training and substantial productive relations with various parties (partnerships and joint ventures, consortia, networks). In particular, the successful defence of productive potential has mainly involved qualified human resources, with the result that growing unemployment has affected the less qualified part of the workforce.

This overview is accompanied by a growing tendency to re-import in-house manufacturing, seen as much in the United States (Ellram *et al.*, 2013a, 2013b; Tate, 2014) as in certain European economies, Italy among them (Kinkel and Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Fratocchi *et al.*, 2014). We will deal further with this subject below. It is now commonly held that reasons for back-reshoring are mainly based on changing strategies in the industrial sector, which now appears for the most part to be orientated towards innovative, high-quality manufacturing. And there is more to this: after a period strongly oriented towards the third sector in the economy and the service sector in industry, the most recent discussions focus on the need for a real return to manufacturing and the re-industrialization of the economic system. Such convictions are supported by the productivity and innovation differential that manufacturing is capable of generating,

unlike the third sector, which is considered less productive (Kaldor, 1967, 1968; Baumol, 1985; Cohen and Zysman, 1987); this would confirm the existence of a positive relation between more manufacturing in the economy and greater economic growth. This relation, furthermore, seems stronger in more advanced countries, given that a 1% increase in the manufacturing quota of the overall economy corresponds to a 1.5% growth in GDP, compared to a growth of 0.5% in the so-called “lagging” countries (CSC, 2013).

The sense of this *manufacturing recourse* lies in the intention to return the economic system to its origins, to a tangible production that is also capable of bringing about an increase in employment, which, for too long now, has been draining off towards emerging countries. Continuing in our reasoning along Vico’s lines, it is not, however, a simple regression towards a “second barbarity”, since in having recourse to its origins, our industrial system finds itself enriched by all those social, economic and technologic innovations which have so far marked its progress. From this angle, we glimpse a composite system and enriched traditional manufacturing where additive manufacturing will multiply as the outcome of the revolution of new makers and 3D printers. This will fuel a constellation of outstandingly innovative small and micro enterprises.

In this forthcoming scenario, work organization will have to ponder its contribution to both the former and the latter type of manufacturing. Moreover, in taking manufacturing to its tangible origins, work organization will have to arm itself with the most innovative features achieved in the last few years; it will have to be the main support of productivity increases on capital invested. In this regard, and in spite of the achievements reached by the most recent systems of human resources management (HPWS, HPWO, HPWP, WCM), Italy is particularly reticent in innovating its own work organization (Pini, 2013). A survey carried out by Eurofound⁸ (2011) draws attention to the fact that Italy is among the slowest in adopting innovative work practices, i.e., human resources management policies (flexible working hours, performance-based pay, training, using work squads with autonomous decisional powers, involving the workers and their representatives). Such policies produce results in terms of the atmosphere in the workplace, lack of issues in managing human resources, economic performance and productivity. In 51% of cases, Italy adopts none of these practices, in 32% at least one, and only in 17% of cases at least two. Such data reflect the evident lagging behind of our productive system.

4. Discussion and Implications

Many parties in the international economic context are calling for a return to manufacturing, as the first experiences of back-reshoring show. This implies a visible re-think of industrial strategies by the countries involved. This return, however, is grafted onto a tissue of discontinuities

⁸ The survey was carried out in 27,000 workplaces (industries and services) in 30 countries.

which during this new millennium have posed, and will in the foreseeable future continue to pose, challenges to face and opportunities to seize. In its development, the present paper has described the interdependent evolution found in production and work organization over these centuries of economic progress. An age of a more human modernity having been reached, the challenge is to maximize any industrial recourse to manufacturing as a new starting point to innovate substantial and widespread work organization in our factories. In the light of this challenge, reflection on Italy's present position in comparison with other advanced economies is required. Haphazard dispersion of innovative work practices that would conflict with the egalitarian logic of a fully integrated network system needs to be avoided.

In particular, if the aim is to increase productivity in order to boost economic growth, then this productivity should return to the places of production, to the factories where people represent in flesh and blood those acclaimed work units which measure the quantity of product obtained. From an analysis of the literature carried out up to this point, various elements emerge on which to base the renewal of work organization and human resources management: 1) the implementation of instruments of space-time flexibility in order to achieve a positive effect on productivity, individual and organization performance, job satisfaction and worker commitment; 2) pay policies orientated towards total reward and the offer of company welfare services impacting on the specific tendency of individuals to feel more satisfied, involved, committed and recognized in the organization for which they work; 3) advanced HRM systems (flexible work, decisional autonomy for work groups, high communication levels, intensive training, fair treatment at all organization levels) are positively associated with higher performance and greater flexibility of the manufacturing industry.

5. Conclusions, limitations and future research

This paper offers a new reading of the historical evolution of production organization and work organization in the manufacturing sector in the light of Vico's approach. Through a careful analysis of the literature, it also helps to identify those factors that have enriched both, featuring strong elements of discontinuity over time, as well as the potential points of leverage on which to act in the near future, prompting a new boost to competitiveness in manufacturing firms on the one hand, and work productivity on the other. Lastly, the article contributes to the existing literature on the subject through a reflective analysis on the debate underway today, while posing a number of questions which require consideration both by the organizations and the human resources managers.

From the analysis carried out, it seems that innovation in work organization is only one of the points of leverage to be used to boost Italian manufacturing, especially given the many incongruities and contradictions which continue to exist in our country. As stressed in the Confindustria's report on industrial scenarios, whereas manufacturing in the world continues to expand, in Italy production is contracting (CSC, 2014), with a loss of approximately 120,000 firms and of more than a million employees

between 2001 and 2013. The high cost of labour per unit of output also penalizes our industry: manufacturing productivity contracted by up to 2.4% between 2012 and 2013, while the 2013 cost of labour per unit of output exceeded the 2007 figures by 20.7%. In spite of the fact that exports have tended to remain stable during the crisis years, the fall in domestic demand, together with the increasing difficulty of companies to obtain financing from the credit system, are obstacles of no small impediment in re-launching our economy.

These figures would seem to be totally incompatible and at odds with the overall purpose our study investigates, that of re-evaluating the manufacturing sector as the engine for recovery and, above all, for growth of the economic system. This non-alignment probably reflects dysfunction in industrial policies over the last twenty years, both in Europe and in Italy. The lack of an organic, unanimous response to competitiveness and productivity issues in Italy is partly responsible for certain features: industries with no will to upsize; groups of firms that are notably innovative and productive yet frequently isolated; and manufacturing that moves off-shore towards emerging countries. This has all contributed to the dispersion of the in-house knowledge acquired and, last but not least, to the on-going erosion of employment levels with frequent recourse to the unemployment benefits provided by the Italian insurance system (e.g., "Cassa Integrazione Guadagni"). However, the proposals of the political and economic world in Italy, together with a new strategy for the much delayed industrial policy adopted by the European Union as of 2010, would appear to indicate an important change of direction. Primary aims are therefore the identification of the industrial sectors on which to focus in the near future, a social intervention plan to give a new start to consumption flows, which will hopefully support production increase and a stronger link with the territory through domestic demand. The intention is to work towards productive territorial specialization in order to recover ground in terms of the competitive advantage lost by our firms over recent years (CSC, 2014).

As well as presenting a descriptive analysis, the most evident limitation of the present paper is its failure to assess an important factor involving the industrial evolution of any economic/productive system: the country's industrial policy. In the future, we intend to incorporate this into our approach in order to obtain a more complete and thorough evolving picture.

In conclusion, the rising demand for a return to manufacturing, together with the need to innovate our work organization systems, promises yet more fertile ground for an agenda regarding research on manufacturing and manufacturing labour. It is above all for this reason that we look forward to a more detailed analysis, especially accompanied by empirical work, of this phenomenon within our productive context in order to increase the awareness of those managing human resources and of those leading decision-making in the world of Italian industry.

References

Michela Iannotta
Mauro Gatti
Manufacturing and work
organization:
occurrences and
recurrences in industrial
evolution

- ALTER C., HAGE J. (1992), *Organizations Working Together. Coordination in Interorganizational Networks*, Sage, Newbury Park, California.
- ANDERSON C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, Crown Business, New York.
- 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
- BAUMOL W.J. (1985), "Productivity policy and the service sector", in Inman R.P. (ed. by), *Managing the Service Economy: Prospects and Problems*, Cambridge University Press, London, pp. 301-337.
- BELL D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.
- BERLIN I. (1996), *Le idee filosofiche di Giambattista Vico*, Armando Editore, Roma.
- BERGAMI M. (1996), *L'identificazione con l'impresa*, NIS, Roma.
- BERNHARD-OETTEL C., SVERKE M., DE WITTE H. (2005), "Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints?", *Work and Stress*, vol. 19, n. 4, pp. 301-318.
- BRIGHT J.R. (1958), *Automation and Management*, Harvard University, Cambridge.
- BROCKNER J. (1992), "Managing the effects of lay-offs on survivors", *California Management Review*, vol. 34, n. 2, pp. 9-28.
- BROUGH P., O'DRISCOLL M., KALLIATH T. (2005), "The ability of family-friendly organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction", *Stress and Health*, vol. 21, n. 4, pp. 223-234.
- BUDROS A. (1999), "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, vol. 10, n. 1, pp. 69-82.
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete: impresa, organizzazione e professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- CASCIO F.W. (2002), "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n. 3, pp. 80-91.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2013), *L'alto prezzo della crisi per l'Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero*, Sipi S.p.A, Roma.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2014), *In Italia la manifattura si restringe. Nei Paesi avanzati le politiche industriali puntano sul territorio*, Sipi S.p.A, Roma.
- CHRYSSOLOURIS G., MAVRIKIOS D., PAPAKOSTAS N., MOURTZIS D., MICHALOS G., GEORGOULIAS K. (2009), "Digital Manufacturing: History, Perspectives, and Outlook", *Proc. IMechE*, vol. 223, Part B: Engineering Manufacture, pp. 451-462.
- CIOCCA P. (2007), *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino.
- COHEN S.S., ZYSMAN J. (1987), *Manufacturing Matters. The Myth of the Post-Industrial Economy*, Basic Books, New York.
- COLE R. (1993), "Learning from learning theory", *Quality Management Journal*, vol. 1, n. 1, pp. 9-25.
- CROSSMAN E.R. (1966), *Taxonomy of automation*, Oecd, Paris.

- DE WITTE H., NÄSWALL K. (2003), "Objective vs Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, n. 2, pp. 149-188.
- DEX S., SCHEIBL F. (1999), "Business performance and family-friendly policies", *Journal of General Management*, vol. 24, n. 4, pp. 22-37.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- DONALD G. (1993), "Manufacturing flexibility: A strategic perspective", *Management Science*, vol. 39, n. 4, pp. 395-410.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., FEITZINGE E.G. (2013a), "Factor market rivalry and competition for supply chain resources", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 1, pp. 29-46.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013b), "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- EUROFOUND (2011), HRM Practices and Establishment Performance, Eurofound, Dublino, Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/labour-market-business/hrm-practices-and-establishment-performance-an-analysis-using-the-european-company-survey-2009>
- FONTANA F. (1993), *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- FRATOCCHI L., DI MAURO C., BARBIERI P., NASSIMBENI G., ZANONI A. (2014), "When manufacturing moves back: Concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n.1, pp. 54-59.
- GALLIERS R.D., BAETS W.R.J. (1998), *Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century Organization*, John Wiley & Sons, Chichester.
- GLASS J., FINLEY A. (2002), "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies", *Human Resource Management Review*, vol. 12, n. 3, pp. 313-337.
- GRANDORI A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- GRAVILI G. (2011), *Il social recruiting*, Cacucci Editore, Bari.
- GRUNDY T. (1998), "How are corporate strategy and human resources strategy linked?", *Journal of General Management*, vol. 23, n. 3, pp. 49-72.
- HALPERN D. (2005), "How time-flexible work practices can reduce stress, improve health and save money", *Stress and Health*, vol. 21, n. 3, pp. 157-168.
- HUSELID M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 635-672.
- ISTAT (2014), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Stealth, Roma.
- KALDOR N. (1967), *Strategic Factors in Economic Development*, Cornell University Press, Ithaca.
- KALDOR N. (1968), "Productivity and Growth in Manufacturing Industry: A Reply", *Economica*, vol. 35, n. 140, pp. 385-91.

- KAUFFELD S., JONAS E., FREY D. (2004), "Effects of a flexible work-time design on employee and company related aims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, n. 1, pp. 79-100.
- KAUR R. (2014), "A Study of Human Resource Practices of Employees in Manufacturing Industry at Punjab", *International Monthly Refereed Journal of Research In Management and Technology*, vol. 3, n. 2, pp. 40-44.
- KELLIHER C., ANDERSON D. (2008), "For Better or for Worse?: an analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n. 3, pp. 419-431.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and back-shoring activities: changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S., MALOCA S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and back shoring - a German perspective", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- KLAAS B.S., MCCLENDON J., GAINEY T.W. (1998), "HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs", *Personnel Psychology*, vol. 52, n. 1, pp. 113-137.
- KLEINKNECHT A., OOSTENDORP R.M., PRADHAN M.P., NAASTEPAD C.W.M. (2006), "Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle", *International Review of Applied Economics*, vol. 20, n. 2, pp. 171-187.
- KOSNIK T., WONG-MINGJI D.J., HOOVER K. (2006), "Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models", *Personnel Review*, vol. 35, n. 6, pp. 671-683.
- LENG J., JIANG P., ZHANG F., CAO W. (2013), "Framework and Key Enabling Technologies for Social Manufacturing", *Applied Mechanics and Materials*, vol. 312, n. 4, pp. 498-501.
- LEONI R. (2013), "Organization of work practices and productivity: an assessment of research on world - class manufacturing", in Grandori A. (ed.), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Edward Elgar, Cheltenham.
- LEVER S. (1997), "An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources", *Human Resource Planning*, vol. 20, n. 2, pp. 37-47.
- MARKUS M.L., ROBEY D. (1988), "Information Technology and Organizational Change: Casual Structure in Theory and Research", *Management Science*, vol. 34, n. 5, pp. 583-598
- MARTINEZ-SANCHEZ A., PEREZ-PEREZ M., LUIS-CARNICER P., VELA-JIMENEZ M. (2007), "Telework, human resource flexibility and firm performance", *New Technology, Work and Performance*, vol. 22, n. 3, pp. 208-223.
- MASLOW A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- MCKINSEY & COMPANY (2013), "Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy", McKinsey Global Institute, May 2013.
- MCCAMPBELL A. (1996), "Benefits achieved through alternative work schedules", *Human Resource Planning*, vol. 19, n. 3, pp. 30-37.

Michela Iannotta
Mauro Gatti
Manufacturing and work
organization:
occurrences and
recurrences in industrial
evolution

- MELLAHI K., WILKINSON A. (2004), "Downsizing and Innovation Output: A Review of Literature and Research Propositions", Paper presented at *British Academy of Management Conference*, St Andrews, September 2004.
- OHNO T. (1988), "Toyota Production System: Beyond Large - Scale Production", *Productivity Press*, Cambridge, Mass. Translation by Ohno T. (1978) *Toyota seisan hoshiki*, Diamond, Tokyo.
- ORPEN C. (1981), "Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, n. 1, pp. 113-115.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- PERRONE V. (1997), "La rete", in Costa G., Nacamulli R.C.D., (ed. by), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, II Volume, La Progettazione Organizzativa, Utet, Turin.
- PFEFFER J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press, New York.
- PIERCE J.L., NEWSTROM J.W. (1983), "The design of flexible work schedules and employee responses: relationships and process", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 4, n. 4, pp. 247-262.
- PINI P. (2013), "Quell'organizzazione del lavoro che non cambia", *Lavoce.info*, Fonte web: <http://www.lavoce.info/quellorganizzazione-del-lavoro-che-litalia-non-innova/>
- PIORE M., SABEL F. (1984), *The Second Industrial Digital Divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 76, pp. 67-90.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RUSKIN J. (2003), *The Stones of Venice [1851-1853]*, Da Capo Press, New York.
- SABATUCCI G., VIDOTTO V. (2008), *Il mondo contemporaneo. Dal 1848 a oggi*, Laterza, Roma.
- SCANDURA T., LANKAU M. (1997), "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n. 4, pp. 377-391.
- SCHLICK J., STEPHAN P., ZUHLKE D. (2012), "Manufacturing 2020 - Towards a fourth Industrial Revolution", *Information Management and Consulting*, vol. 27, n. 3, pp. 26-33.
- SENNETT R. (1998), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton & Company, New York.
- SENNETT R. (2008), "The Craftsman", Yale University Press, New Haven and London, (It. trans., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, III ed., 2009).
- SILLA I., GRACIA F.J., PEIRÓ J.M. (2005), "Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, n. 1, pp. 89-117.
- STAVROU E.T. (2005), "Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 26, n. 8, pp. 923-947.

- STEVENS P.M., WILLIAMS K.P., SMITH M.C. (2000), "Organizational Communication and Information Processes in an Internet-Enabled Environment", *Psychology and Marketing*, vol. 17, n. 7, pp. 607-632.
- TATE W.L. (2014), "Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 66-68.
- THE ECONOMIST (2012), *Manufacturing And Innovation*, Special Report (ed. by Markillie P.), April 21st, pp. 1-14.
- THOMAS L.T., GANSTER D.C. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n. 1, pp. 6-15.
- TOURAINÉ A. (1974), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Turin (original ed. Paris, 1955).
- URTASUN-ALONSO A., LARRAZA-KINTANAA M., GARCÍA-OLAVERRIB C., HUERTA-ARRIBAS E. (2014), "Manufacturing flexibility and advanced human resource management practices", *Production Planning and Control*, vol. 25, n. 4, pp. 303-317.
- VICO G. (1744), *Principi di Scienza Nuova d'intorno alla comune natura delle nazioni, in questa terza impressione dal medesimo autore in più luoghi corretta, schiarita e notabilmente accresciuta*, Tomo I, Naples.
- VIRTANEN M., KIVIMÄKI M., JOENSUU M., VIRTANEN P., ELOVAINIO M., VAHTERA J. (2005). "Temporary employment and health: a review", *International Journal of Epidemiology*, vol. 34, n. 3, pp. 610-622.
- VOKURKA R.J., O'LEARY-KELLY S.W. (2000), "A review of empirical research on manufacturing flexibility", *Journal of Operations Management*, vol. 18, n. 4, pp. 485-501.
- WANG L. (2011), "Planning towards enhanced adaptability in digital manufacturing", *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 24, n. 5, pp. 378-390.
- WELLMAN B., WITTE J., HAMPTON K. (2001), "Does the Internet Increase, Decrease, or Supplement Social Capital? Social Networks, Participation, and Community Commitment", *American Behavioral Scientist*, vol. 45, n. 3, pp. 436-455.
- WILKINSON A. (2005), "Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? Quality, Human Resources and the Management of Sustainability", *Total Quality Management*, vol. 16, n. 8-9, pp. 1079-1088.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (1990), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Rawson Associates Scribner, Simon & Schuster Inc., New York.
- WOOD A.F., SMITH M.J. (2001), *Online Communication: Linking technology, Identity, and Culture*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- ZHANG L., LUO Y., TAO F., HU LI B., REN L., ZHANG X., GUO H., CHENG Y., HU A., LIU Y. (2014), "Cloud manufacturing: a new manufacturing paradigm", *Enterprise Information Systems*, vol. 8, n. 2, pp. 167-187.

Academic or professional position and contacts

Michela Iannotta

PhD Candidate in Management, Banking and Commodity Sciences
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: michela.iannotta@uniroma1.it

Mauro Gatti

Full Professor of Organization Studies
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: mauro.gatti@uniroma1.it



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.08
pp. 105-124



Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche¹

Received
6th May 2014

Revised
10th July 2014

Accepted
26th March 2015

Luciano Fratocchi - Alessandro Ancarani - Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro - Guido Nassimbeni - Marco Sartor
Matteo Vignoli - Andrea Zanoni

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper si prefigge di inquadrare il fenomeno del back-reshoring manifatturiero - ovvero la rilocalizzazione nel paese di origine delle attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero - nell'ambito dei processi di internazionalizzazione dell'impresa.

Metodologia: L'approccio metodologico utilizzato è di tipo esplorativo, data la mancanza di una letteratura consolidata specifica. In particolare si è fatto ricorso a dati secondari raccolti in maniera originale attraverso una pluralità di fonti.

Risultati: È stata identificata una definizione operativa di back-reshoring inserendo tale fenomeno in un framework teorico rappresentativo del processo evolutivo di internazionalizzazione dell'impresa. Sulla base delle evidenze empiriche, sono state proposte delle direttrici di sviluppo per future attività di ricerca.

Implicazioni manageriali: Sono state evidenziate le conseguenze che il fenomeno può avere sulla competitività e la performance economica delle imprese che adottano strategie di reshoring.

Originalità e limiti della ricerca: Il principale elemento di originalità del lavoro è rappresentato dall'utilizzo di una metodologia di ricerca esplorativa che ha coniugato l'analisi della letteratura di International business e quella di Supply chain management con l'analisi di evidenze empiriche raccolte in maniera originaria. Le scelte metodologiche effettuate rappresentano anche il principale limite del contributo, le cui conclusioni non sono generalizzabili ma costituiscono la base per ulteriori approfondimenti del dibattito scientifico, per i quali si sono identificate delle specifiche direttrici.

Parole chiave: back-shoring; delocalizzazione; internazionalizzazione; off-shoring; near-reshoring; re-shoring

Purpose of the paper: The aim of the paper is to identify an operational definition for the back-reshoring and to characterize such an emerging phenomenon.

Methodology: We adopted an exploratory research methodology, which is useful to develop research hypotheses, even if obtained results are not generalizable to the population at large.

¹ Gli autori sono grati al Prof. Francesco Ciabuschi (Università di Uppsala, Svezia) e a due anonimi reviewer per i preziosi commenti ricevuti rispetto a precedenti versioni dell'articolo.

Findings: We offered a characterization of back-reshoring as part of the firm's internationalization process, identifying differences with other phenomena (de-internationalization, international divestment, return repatriation). We also summarized and evaluated the available empirical evidence on back-reshoring and extended it by presenting the findings of an extensive data collection of cases of back-reshoring.

Practical implications: We define specific elements characterizing the off-shoring and back-reshoring phenomena which support companies in their decisions regarding manufacturing activities' location.

Originality of the paper: Originality and research limits are both related to the adopted explorative research methodology. More specifically, while this approach is useful to guide the development of research hypotheses, its results are not generalizable to the population at large.

Key words: back-shoring; relocation; internationalization; off-shoring; near-reshoring; re-shoring

1. Introduzione

Recentemente, si è accentuato l'interesse nei confronti del *back-reshoring* manifatturiero, ovvero quelle decisioni manageriali che prevedono il rientro nel paese di origine dell'azienda di attività di produzione precedentemente delocalizzate, sia nella forma di produzione in stabilimenti di (totale/parziale) proprietà che di acquisto da fornitori locali. Imprese note - quali Apple, General Electric, Philips e Renault - ed una moltitudine di altre di minori dimensioni hanno deciso di riesaminare - e spesso modificare radicalmente - le precedenti scelte di *off-shoring*, soprattutto quelle relative a paesi a basso costo del lavoro. Queste decisioni sono state definite con una pluralità di termini, tra cui si rinvencono con maggiore frequenza: *back-shoring*, *reshoring*, *on-shoring* ed *in-shoring*.

Sempre più spesso sono apparsi contributi che analizzano il fenomeno in parola sia nella stampa specialistica di tipo economico (The Economist, 2013) che nei report di società di consulenza di direzione (Sirkin *et al.*, 2012). Recentemente, le Nazioni Unite hanno riconosciuto la rilevanza del *back-reshoring*, evidenziandone le implicazioni in termini di politiche economiche tese a favorirlo (UNCTAD, 2013). In tal senso, in alcuni paesi occidentali, i *policy maker* hanno visto in queste strategie un possibile contributo - seppur parziale - alla riduzione degli esuberi occupazionali conseguenti alla crisi globale. Significativo, in quest'ottica, è il caso degli USA (Guenther, 2012; Livesey, 2012), mentre l'UE si è accostata al tema solo recentemente nell'ambito delle politiche a supporto della re-industrializzazione del tessuto economico (<http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>). Nel mondo accademico, il *back-reshoring* è stato oggetto dell'interesse di alcuni autori (Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013; Ellram, 2013; Gray *et al.*, 2013; Ellram *et al.*, 2013), anche se, ad oggi, non si ha

ancora un quadro completo della reale dimensione del fenomeno, della sua estensione geografica e delle motivazioni che lo guidano. Le informazioni disponibili risultano spesso aneddotiche ed inadeguate a caratterizzazioni specifiche. La stessa definizione del fenomeno è ancora indefinita, così come il suo inquadramento nel più generale processo di internazionalizzazione delle imprese.

Il primo contributo che il paper intende offrire è proprio quello di concettualizzare il *back-reshoring* come una fase del più complessivo processo di internazionalizzazione d'impresa, identificandone le differenze rispetto ad altre tipologie di decisioni già investigate dagli aziendalisti. Come secondo contributo, il lavoro vuole offrire una sintesi delle (ad oggi) ancora scarse evidenze empiriche disponibili. In tal senso, oltre a quelle presenti in letteratura, si presenteranno i risultati di un'indagine esplorativa condotta dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring che vede coinvolti studiosi di management delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena e Reggio Emilia. Questi dati - accompagnati dall'inquadramento teorico del fenomeno - hanno quindi permesso di identificare delle possibili direttrici per future attività di ricerca sul tema.

Il resto del lavoro è articolato in quattro sezioni principali. Nella successiva, viene svolta un'approfondita analisi della letteratura relativa alle tematiche di *International business* e di *Operation management*. In tale analisi si è partiti dall'assunto che le decisioni di *back-reshoring* costituiscano una decisione opposta rispetto alle decisioni di delocalizzazione, per cui, si è focalizzata l'attenzione su strategie similari ma non del tutto coincidenti: *return relocation*, de-internazionalizzazione e disinvestimenti esteri. Nella sezione successiva, si evidenzia come le decisioni di *back-reshoring* necessitino di una concettualizzazione autonoma rispetto ai fenomeni precedentemente esaminati per cui è stata proposta una definizione di riferimento che consente di inserire la decisione di "rimpatrio delle produzioni" nell'ambito del più generale modello di sviluppo delle attività produttive alla scala internazionale. Nella terza parte del lavoro, dopo aver sintetizzato le evidenze empiriche contenute nei contributi attualmente disponibili, sono presentate le evidenze raccolte dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring. Nella sezione finale, si presentano quindi delle ipotesi per future ricerche e si identificano alcune conseguenze per il management e per i decisori politici.

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

2. Analisi della letteratura

2.1 Dalla "production repatriation" al back-reshoring: un'analisi comparata della letteratura

Per identificare il fenomeno del "rimpatrio" nel paese della casamadre di attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero, in letteratura sono stati utilizzati termini diversi. Una prima espressione proposta è quella di "*return relocation*" (Jungnickel, 1990), con riferimento alle decisioni che, di volta in volta, hanno riguardato: a) la consociata estera nel suo insieme o una singola funzione della stessa (Hardock, 2000); b) il rientro delle attività

manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casamadre (Holz, 2009); c) la chiusura - totale o parziale - dell'unità produttiva localizzata all'estero (Schulte, 2002).

“In-shoring” è un altro termine utilizzato da taluni autori, anche se alla parola vengono attribuiti significati diversi. Skipper (2006) la utilizza per identificare la pratica opposta a quella dell'*off-shoring*. Holz (2009) evidenzia che nel linguaggio anglo-americano la parola identifica un investimento da parte di imprese straniere in un paese diverso da quello di origine, laddove in Germania esso è utilizzato come sinonimo di *back-reshoring* (2009). Nel contempo, Liao (2012) definisce in-shoring l'approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un'impresa. Infine, Dholakia *et al.* (2012) includono in detto termine sia il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.

Un terzo termine che si rinviene nella accademica è “*back-shoring*”, utilizzato principalmente dagli studiosi di origine tedesca. Più precisamente, la prima definizione accademica si deve ad Holz (2009), che descrive il fenomeno come la rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali. Successivamente, Kinkel e Maloca (2009) definiscono il *back-shoring* come la riaggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di (tutta o parte dell') attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o presso fornitori locali. Più recentemente, Kinkel e Zanker (2013) hanno quindi differenziato i fenomeni dell'*on-shoring* - in cui l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali (*in-sourcing*) - e del *back-shoring* - in cui l'internalizzazione riguarda attività produttive precedentemente svolte all'estero. Con riferimento specifico alla rilocalizzazione di attività produttive svolte in propri stabilimenti all'estero, si rinvencono, infine, i termini *direct back-shoring* (Renz, 2005), *internal back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009) e *captive backshoring* (Kinkel e Zanker, 2013). Dal canto suo, Holz (2009) contrappone il *back-shoring* al *back-sourcing* definendo quest'ultimo come una rilocalizzazione che riguarda attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso paese in cui ha sede l'impresa. A questa scelta aziendale si riferiscono anche i termini *indirect back-shoring* (Renz, 2005) e *external back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009).

Più recentemente, il fenomeno in esame è stato analizzato anche da alcuni studiosi statunitensi; tra questi, Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) concordano nel definire *reshoring* le decisioni in cui l'attività produttiva viene “riportata a casa”. Essi propongono altresì quattro tipologie diverse di *reshoring*, in base alle forme di governo adottate (*in-sourcing* vs *outsourcing*) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio: a) *in house re-shoring*: le attività manifatturiere precedentemente realizzate in strutture estere di proprietà vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà della medesima impresa; b) *outsourced re-shoring*: le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a

fornitori nazionali; c) *re-shoring for outsourcing*: la produzione prima svolta in impianti esteri di proprietà viene successivamente affidata a fornitori nazionali; d) *re-shoring for Insourcing*: le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà.

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

2.2 De-internazionalizzazione e Disinvestimento estero

Per collocare il fenomeno oggetto di analisi nell'ambito dei processi di internazionalizzazione e dimostrarne la sua autonomia rispetto ad altri già presenti nella letteratura manageriale, si sono comparate le definizioni sopra descritte con quelle relative alla "de-internazionalizzazione" ed al "disinvestimento estero".

La rilevanza della de-internazionalizzazione è riconosciuta da diverso tempo; Calof e Beamish (1995) la definiscono come un adattamento deliberato del grado di esposizione dell'impresa alle condizioni ambientali internazionali. Benito e Welch (1997) concettualizzano il fenomeno come l'insieme delle decisioni manageriali - volontarie o imposte da attori esterni (come nel caso delle nazionalizzazioni) - che riducono l'impegno dell'impresa in contesti internazionali. Gli autori in parola propongono di differenziare tra de-internazionalizzazioni "parziali", nel caso siano interessate solo alcune delle attività della catena del valore, e "totali", quando si giunga alla chiusura o alla cessione dell'intera consociata estera.

Con riferimento alla letteratura sui disinvestimenti esteri, va evidenziato che per quanto tale scelta aziendale sia stata investigata sin dagli anni '70 (Boddewyn e Torneden, 1973; Torneden, 1975; Business International, 1976; Sachlev, 1976; Chopra *et al.*, 1978; Boddewyn, 1979; Marois, 1979; Van Den Bulcke, 1979), l'argomento è considerato ancora non adeguatamente approfondito (Casson, 1986; Benito, 1997, 2005; Jagersma e Van Gorp, 2003; Simões, 2005; Belderbos e Zou, 2006; Berry 2009, McDermott, 2010). Benito (1997) fornisce una spiegazione, seppur parziale, di questa lacuna evidenziando l'assenza di rilevazioni che consentano un'analisi longitudinale del processo, in particolare per le imprese non quotate (Jagersma e Van Gorp, 2003). Hennart *et al.* (2002) rilevano che i disinvestimenti esteri vengono percepiti alla stregua di eventi negativi e ciò causa nei manager forti reticenze ad affrontare l'argomento con i ricercatori (Boddewyn, 1979; McDermott, 1989, 2010; Hamilton e Chow, 1993; Benito, 1997, Burt *et al.*, 2003; Palmer, 2004).

Boddewyn e Torneden (1973) definiscono i disinvestimenti esteri come una riduzione - volontaria o meno - della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero. In tal senso, va quindi evidenziato che gli autori concettualizzano il fenomeno con riferimento alla consociata estera nella sua interezza e non già a singole attività generatrici di valore svolte dalla stessa, come invece avviene nel caso del fenomeno di *back-reshoring* manifatturiero. A tal proposito, va inoltre evidenziato che, anche nei casi in cui gli studiosi hanno considerato unità di analisi diverse dall'intera consociata nazionale, non si è mai andati al di sotto del livello di stabilimento, per cui il concetto non risulta applicabile, ad esempio, al caso di rimpatrio di una sola linea di produzione. Un riferimento specifico alle attività produttive si rinviene in McDermott (1989), che però evidenzia che il disinvestimento

delle consociate estere non comporta necessariamente il trasferimento delle attività produttive in altri siti, come avviene invece nel *back-reshoring*. Benito, invece, evidenzia, che il disinvestimento può essere motivato da “rilocalizzazione o concentrazione di risorse produttive a livello nazionale, regionale, o globale” (1997, p. 1366). Allo stesso tempo, va evidenziato che Belderbos e Zou (2006) considerano anche il caso in cui la produzione cessata in una data consociata possa essere rilocalizzata in una zona geograficamente ancora più lontana dalla casamadre.

3. Concettualizzazione del fenomeno e sua caratterizzazione

Sulla base delle considerazioni precedentemente condotte, è quindi possibile elaborare un'autonoma definizione operativa del fenomeno del *back-reshoring* manifatturiero, esigenza questa già evidenziata da Holz (2009). A tal fine, si è considerato sia il caso di produzioni che (*ex ante* e/o *ex-post*) fossero internalizzate che di quelle esternalizzate (Schniederjans *et al.*, 2005; Duenning e Click, 2005; Renz, 2005; Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel e Zanker, 2013; Gray *et al.* 2013). Non si è invece ritenuto plausibile comprendere nel concetto di *back-reshoring* il caso in cui un nuovo investimento manifatturiero sia fin dall'inizio realizzato nel paese di origine della casamadre come invece proposto da Dholakia *et al.*, 2012. Allo stesso tempo, non sono stati considerati neanche i casi in cui l'azienda si rifornisca da fornitori nazionali senza aver precedentemente fatto ricorso ad un *out-sourcing* internazionale (Liao, 2010).

Dall'analisi della letteratura precedentemente condotta emerge che il *back-reshoring* si caratterizza per i seguenti elementi specifici:

- l'ampiezza delle attività rilocalizzate: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all'intera controllata estera (così come avviene per il disinvestimento internazionale) o ad alcune attività della catena del valore, il *back-reshoring* riguarda solamente le attività produttive. In questa prospettiva, il fenomeno può quindi essere considerato un caso particolare dei due precedenti;
- il fatto che il *back-reshoring* preveda esplicitamente la continuazione dell'attività oggetto della decisione (produzione/fornitura) mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione la stessa potrebbe anche cessare del tutto (si vedano, ad esempio, Tsetsekos e Gombola, 1992; Benito, 1997; Belderbos e Zou, 2006; Schulte, 2002);
- la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione: mentre la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento internazionale si riferiscono a dismissioni di unità estere (o di alcune delle loro attività) controllate gerarchicamente dall'impresa, nel *back-reshoring* l'oggetto della rilocalizzazione può riguardare anche attività svolte da fornitori esterni (sia nella fase *ex ante* che in quella *ex post*);
- la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate: mentre nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività (che di per sé non è strettamente necessaria) può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale, nel *back-reshoring* è prevista solamente la rilocalizzazione nel paese di origine;

- la volontarietà della decisione strategica, per cui il *back-reshoring* è il risultato di una scelta deliberata e non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni.

Sulla base di queste considerazioni, si propone la seguente definizione di *back-reshoring*: “una strategia d’impresa - deliberata e volontaria - orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all’estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale”. Rispetto alle definizioni adottate da Kinkel e Maloca (2009) ed Ellram (2013), quella proposta enfatizza l’elemento di volontarietà della decisione ed include esplicitamente i casi di rilocalizzazione parziale delle attività.

Sulla base della definizione proposta è quindi possibile operare un più complessivo inquadramento teorico del fenomeno che vede nel *back-reshoring* una delle fasi dello sviluppo delle attività manifatturiere alla scala internazionale. Più precisamente, si suggerisce che la localizzazione internazionale delle attività produttive debba essere considerata in una prospettiva dinamica, ma non necessariamente incrementale. Inizialmente, l’impresa decide di internazionalizzare la propria produzione, individuando le modalità più opportune di controllo dell’attività (gestione internalizzata vs. affidamento a fornitori) e la distanza geografica a cui intende localizzare l’attività (nella medesima area geografica del paese di origine vs. in aree più lontane). Queste decisioni la condurranno a realizzare strategie di *near-shoring* (Ellram, 2013) - ovvero localizzazioni prossime al paese di origine della casamadre, per esempio nella medesima area della Triade (Ohmae, 1985) - o di *off-shoring*, se la delocalizzazione avviene in aree geograficamente più distanti.

Successivamente, il processo di internazionalizzazione manifatturiera potrà evolvere seguendo diverse modalità per cui - a fronte dell’evoluzione delle “condizioni al contorno” (Benito *et al.* 2009; 2011) - l’impresa potrà decidere di confermare le proprie decisioni di localizzazione o di modificarle optando per una delle seguenti alternative:

1. rilocalizzare la propria attività produttiva in un altro paese straniero più lontano di quello in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione. In altri termini le imprese incrementano l’intensità delle proprie strategie di *off-shoring* per cui si può parlare di “*off-shoring* di secondo livello”;
2. trasferire la produzione già delocalizzata in un nuovo paese straniero che appartenga alla medesima “regione” della Triade in cui è localizzata la casamadre. In tal senso, si può parlare di *near-reshoring* per omogeneità con il concetto di *near-shoring* (Ellram, 2013);
3. riportare la produzione nel paese di origine della casamadre, realizzando in questo modo iniziative di *back-reshoring*.

In ognuno dei tre casi, viene considerata sia la modalità *in-sourcing* che quella *out-sourcing*; inoltre si ricomprendono sia i trasferimenti di attività produttive parziali - ad esempio una singola linea produttiva - che quelli relativi all’intera attività manifatturiera.

L’impostazione teorica proposta è coerente con la recente letteratura in tema di *non linear internationalization*, sia nella forma singola che sequenziale (Welch e Welch, 2009; Vissak, 2010; Vissak e Francioni 2012;

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

Vissak e Francioni, 2013), vale a dire un processo evolutivo caratterizzato da incrementi e decrementi delle attività svolte alla scala internazionale. In tal senso, va però sottolineato che il fenomeno del *back-reshoring* non necessariamente prevede anche la cosiddetta *re-internationalization* (Welch e Welch 2009; Javalgi *et al.*, 2011; Swoboda *et al.*, 2011). Si evidenzia, infine, che l'ancora limitata letteratura in tema di *non linear internationalization* ha solitamente riguardato l'attività esportativa e non quella manifatturiera (un'eccezione si rinviene in Vissak *et al.*, 2012).

In Tabella 1 viene schematizzato il processo evolutivo dianzi proposto mostrando come esso consenta di ricomprendere al suo interno le multiformi concettualizzazioni già proposte in letteratura. È quindi evidente che il *back-reshoring* viene ad intendersi come una possibile fase del processo di internazionalizzazione manifatturiera. In altri termini, si assume l'idea che la decisione iniziale di *off-shoring* non avviene una volta e per sempre e che i percorsi evolutivi alla scala internazionale possono prevedere fasi di "ripensamento" della decisione di collocazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale. In tal senso, appare interessante il caso dell'italiana Belfe, operante nel comparto fashion, che all'inizio degli anni '90 esternalizzò la propria produzione avviando un processo di *off-shoring* nel Far East Asia. Nel 2004, spostò la propria attività produttiva presso fornitori bulgari (mettendo quindi in atto un'iniziativa di *near-reshoring*) ed internalizzò una parte della produzione nel proprio stabilimento italiano (*back-reshoring* con contestuale parziale *in-sourcing*). Da ultimo, nel 2012, l'azienda ha chiuso le proprie attività produttive italiane e ha completamente affidato la produzione a fornitori dell'Europa Orientale.

Tab. 1: I processi di internazionalizzazione delle attività manifatturiere: uno schema di sintesi

Fasi	Strategia implementata	Definizioni presenti in letteratura	
		<i>In-sourcing</i>	Out-sourcing
1) Localizzazione iniziale delle attività produttive	Near-shoring (localizzazione in un paese estero appartenente alla stessa regione geografica in cui è collocata la casamadre dell'impresa)	Near-shoring (Ellram, 2013)	
	<i>Off-shoring</i> (Localizzazione in un paese posto in una regione geografica lontana da quella dell'impresa)	"Off-shore <i>in-sourcing</i> " (Duenning e Click, 2005) "Off-shore branches" (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005) "Off-shore affiliates" (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005)	"Off-shore out-sourcing" (Duenning e Click, 2005)
2) Rilocalizzazione delle attività produttive alla scala internazionale	<i>Back-reshoring</i> (rilocalizzazione che prevede il rientro delle attività nel paese di appartenenza dell'impresa)	"Direct <i>back-shoring</i> " (Renz, 2005) "Internal <i>back-shoring</i> " (Kinkel e Maloca, 2009) "Captive <i>Back-shoring</i> " (Kinkel e Zanker, 2013) "In-house re-shoring" (Gray <i>et al.</i> , 2013) "Re-shore for insourcing" (Gray <i>et al.</i> , 2013)	"Indirect <i>back-shoring</i> " (Renz, 2005) " <i>Back-sourcing</i> " (Holz, 2009) "External <i>back-shoring</i> " (Kinkel & Maloca, 2009) "Outsourced re-shoring" (Gray <i>et al.</i> , 2013) "Re-shoring for <i>outsourcing</i> " (Gray <i>et al.</i> , 2013)
		Near-reshoring (localizzazione in un paese situato nella stessa regione della Triade)	
	<i>Off-shoring</i> di secondo livello		

Fonte: ns. elaborazione

4. Le evidenze empiriche

La letteratura accademica si è interessata solo recentemente del fenomeno del *back-reshoring*, per cui le evidenze empiriche disponibili sono ancora limitate e spesso solo aneddotiche. In questa sezione del contributo viene presentato lo “stato dell’arte” attuale relativo a tali evidenze articolando l’esposizione in due parti. La prima (4.1) presenta una sintesi delle ricerche empiriche esistenti che sono generalmente ancora frammentarie. La seconda parte (4.2) riporta i primi risultati di un’elaborazione basata su dati secondari raccolti da un Gruppo di ricerca inter-Ateneo (*Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*) che coinvolge le Università di Catania, L’Aquila, Udine, Bologna e Modena e Reggio Emilia. Tali dati sono stati raccolti e classificati secondo una metodologia di ricerca di tipo esplorativo (Babbie, 1989), nota anche come *formulative research*. Questo approccio risulta utile quando esistono pochi riferimenti teorici ai quali far riferimento per sviluppare le ipotesi da verificare: conseguentemente, non consente di testare specifiche ipotesi ed i risultati ottenuti non possono in alcun modo essere generalizzabili. La ricerca di tipo esplorativo spesso si fonda su dati secondari, quali la revisione della letteratura esistente, l’osservazione di documenti, l’analisi di opinioni espresse e di report, le notizie presenti sulla stampa e gli altri mezzi di comunicazione di massa (Hair *et al.*, 2011). Pur riconoscendo che i dati raccolti dal Gruppo di ricerca non sono in alcun modo esaustivi e non rappresentano nella sua interezza il fenomeno indagato, si ritiene che possano essere comunque utilizzati per operare una caratterizzazione preliminare degli elementi più significativi delle operazioni di *back-reshoring*. Inoltre, appaiono utili per identificare i problemi di ricerca verso i quali orientare i futuri sforzi.

4.1 La letteratura empirica sul *back-shoring*

Data la relativa novità dell’argomento, si è ritenuto opportuno prendere in considerazione nell’analisi della letteratura empirica, sia i contributi di natura accademica che quelli degli operatori. In tal senso, si è concentrata l’attenzione in particolare sulla caratterizzazione geografica del fenomeno - sia con riferimento al paese estero da cui ha luogo il rientro, sia quello di origine dell’azienda. Per quanto concerne il paese di origine delle imprese, le evidenze più ampie sono relative alla Germania (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013). Tali evidenze mostrano che, tra il 2006 ed il 2012, è rimasta sostanzialmente stabile la percentuale di aziende che, avendo precedentemente delocalizzato la propria produzione, hanno deciso di rimpatriarla (Kinkel e Zanker, 2013). Inoltre, è stato evidenziato che la revisione della decisione di delocalizzazione avviene in un intervallo temporale compreso tra 3 e 5 anni, il che ha indotto Kinkel e Maloca (2009) a ritenere che il fenomeno possa costituire una mera revisione di breve periodo di scelte dimostrate viziata da errori. Tale posizione risulta sostanzialmente in linea con quanto proposto da Casson (1986), il che ha indotto taluni studiosi a suggerire di svolgere ulteriori ricerche sulle cause che stanno alla base di tali errori decisionali (Malmendier e Tate, 2005; Li e Tang, 2010; Gray *et al.*, 2013). Più recentemente, però, Dachs e Kinkel

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manfatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

(2013) hanno riconosciuto che le decisioni di *back-shoring* possono non dipendere unicamente da errori manageriali, quali una stima eccessiva dei benefici ottenibili e/o una sottovalutazione dei costi, ma anche da variazioni di lungo periodo dello scenario di riferimento. Tali variazioni, infatti, possono essere tali da modificare sostanzialmente la percezione iniziale dei vantaggi - di proprietà, localizzativi e di internalizzazione (Dunning, 1995) - su cui si era basata la scelta iniziale di delocalizzazione.

Recentemente, sono stati resi disponibili anche alcuni dati relativi ad altri otto paesi europei (Austria, Croazia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Slovenia, Spagna e Svizzera) derivanti dall'European Manufacturing Survey (EMS) svolta nel 2009. Le evidenze raccolte mostrano una significativa differenza nella consistenza del fenomeno: la percentuale delle imprese che hanno realizzato iniziative di *back-reshoring* nel periodo compreso tra il 2007 e la metà del 2009 varia, infatti, dal 2% della Germania al 7% di Spagna, Danimarca e Finlandia (Dachs e Kinkel, 2013). Le imprese interessate sono di grandi dimensioni ed appartengono principalmente al settore dei mezzi di trasporto.

Passando all'analisi relativa al paese straniero in cui era stata precedentemente delocalizzata la produzione, le rilevazioni longitudinali tedesche indicano una maggiore concentrazione di evidenze nei paesi nuovi entrati nell'Unione Europea (i cosiddetti EU12). Più specificatamente, il loro peso è cresciuto dal 39% del periodo 2004-06 al 51% del 2007-09 per poi attestarsi al 49% nel 2010-12. Tali dati risultano sostanzialmente allineati con i risultati di ricerche relative alla destinazione geografica delle politiche di approvvigionamento internazionale messe in atto dalle imprese europee (si vedano, tra gli altri, Alajäskö, 2009; Daudin *et al.*, 2011). La seconda area geografica per importanza è rappresentata, per quanto concerne le aziende tedesche, dai paesi asiatici (ad esclusione della Cina) nei quali, nel periodo esaminato, si rileva un incremento dal 13% al 27%. Infine, il *back-reshoring* proveniente dalla Cina è cresciuto dal 2%, rilevato nel periodo 2004-06, al 14% nel 2010-12. L'analisi dei dati di EMS, relativi ai nove paesi europei, conferma che i rientri dall'area EU12 rappresentano la quota più significativa sul totale, anche se le localizzazioni asiatiche pesano per un quarto dei casi osservati. Interessante appare anche il dato relativo ai paesi ad alto reddito (tipicamente gli USA e gli EU 15), che nel loro insieme rappresentano un quinto del totale (Dachs e Kinkel, 2013).

Per quanto concerne gli USA, esistono rilevazioni effettuate da società di consulenza su panel di manager di aziende coinvolte in strategie di *off-shoring* che evidenziano la crescente attenzione degli operatori verso questo fenomeno (si vedano, tra gli altri, Ferreira e Prokopets, 2009; Lewin *et al.*, 2009).

Nell'analisi della letteratura non si sono rinvenuti dati specifici relativi alle imprese francesi, come già avvenuto nelle indagini effettuate da altri autori (Leibl *et al.*, 2011), per cui esistono solo evidenze aneddotiche che hanno interessato imprese di grande rilevanza, come Renault. Per quanto concerne l'Italia, Mariotti (2009) ha riconosciuto l'importanza del fenomeno ma non ha fornito alcuna stima quantitativa.

4.2 Le evidenze emerse dal progetto Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

Data l'importanza economico-sociale del fenomeno *back-reshoring* e la sua dimensione globale, si è ritenuto utile condurre una raccolta di evidenze empiriche partendo da fonti secondarie con l'obiettivo di colmare, almeno in parte, le lacune informative evidenziate. La costruzione della banca dati del Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring* ha utilizzato come fonti: a) quotidiani e riviste internazionali di natura economica, b) rapporti delle maggiori imprese di consulenza, c) siti internet (tra questi merita una specifica citazione l'organizzazione americana Reshore Now presieduta da Harry Moser), e d) studi accademici (ad esempio, Leibl *et al.* 2011). Per ogni evidenza analizzata, sono state indagate (laddove possibile) le seguenti variabili: i) paese di origine dell'impresa; ii) settore industriale di attività; iii) anno in cui è avvenuto il *back-reshoring*; iv) anno in cui era stato realizzato l'*off-shoring*; v) paese da cui ha avuto origine il rientro; vi) dimensioni aziendali (espresse in termini di volumi di vendita e/o numero di addetti); vii) motivazioni alla base della decisione; viii) modalità di costituzione della consociata estera.

Il database attualmente contiene 294 casi relativi a 254 imprese, in quanto 25 di queste hanno realizzato più di un'iniziativa di rientro. In tal senso, appare particolarmente interessante il caso della Ford Motor Company che nel periodo compreso tra il 2011 e il 2013 ha fatto rientrare attività manifatturiere localizzate in passato in Cina, Giappone, Messico, Turchia e Spagna. In modo analogo, Walt Disney Company sta implementando dal 2013 un progetto di *near-reshoring* che porterà ad Haiti le attività produttive relative agli oggetti di *merchandising* che prima venivano realizzate in Bangladesh, Ecuador, Venezuela, Bielorussia e Pakistan. Si sono inoltre rinvenuti 30 casi (relativi a 10 distinte imprese) nei quali l'impresa ha simultaneamente implementato sia iniziative di *back-reshoring* che di *near-reshoring*. È il caso di Emerson, impresa meccanica statunitense, che nel 2009 ha rilocalizzato negli USA e in Messico attività produttive svolte precedentemente in Cina. Evidenze di questo tipo costituiscono un interessante campo di osservazione e supportano l'idea - alla base del modello di internazionalizzazione dinamico (ma non necessariamente incrementale) precedentemente proposto - che l'implementazione congiunta delle due decisioni sia parte di una strategia più complessa e dinamica in cui l'impresa si adatta al mutare delle condizioni ambientali che si vengono a creare nei contesti geografici in cui opera.

Suddividendo i dati raccolti in funzione del paese di origine (Tabella 2), emerge una sostanziale uguaglianza del numero di evidenze tra gli USA e l'UE. Per quanto concerne quest'ultima area, i due paesi maggiormente rappresentati sono l'Italia e la Germania, ovvero le due economie maggiormente orientate alla manifattura.

Con riferimento ai paesi dai quali provengono le attività sottoposte a *back-reshoring*, circa il 70% dei casi è polarizzato in Cina e negli altri paesi asiatici, mentre dai paesi dell'Europa dell'Est sono state realizzate circa un decimo delle iniziative. Tale ultima osservazione evidenzia una significativa differenza rispetto ai risultati emersi nelle ricerche precedenti (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013), il che può spiegarsi con l'ampliamento dell'analisi al contesto statunitense.

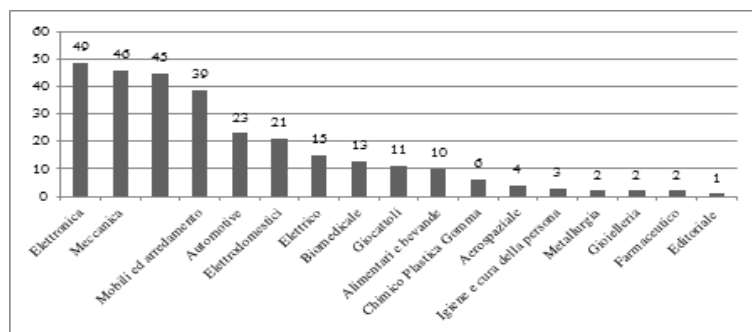
Tab. 2: Ripartizione per paese di origine e di delocalizzazione

Paese d'origine		Paese estero di delocalizzazione						Totale
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa Occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord	
Europa	Italia	21	8	19	10		2	60
	Germania	8	6	10	9	5	1	39
	Francia	10	4	5	1			20
	Regno Unito	17	1	2				20
	Norvegia	2						2
	Finlandia				1			1
	Olanda	1						1
	Slovenia				1			1
	Svizzera	1						1
Nord America	USA	88	37	2	5	8	1	141
	Canada	1						1
Asia	Giappone	2	1					3
	Corea del Sud	1	1					2
	Taiwan	2						2
Totale		150	58	38	27	13	4	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

La scomposizione dei dati raccolti in funzione dei settori merceologici in cui le imprese operano mostra che le decisioni di *back-reshoring* sono state implementate in un ampio spettro di comparti senza che apparentemente si siano manifestate significative differenze tra settori *capital intensive* (ad esempio l'elettronica) o *labour intensive* (abbigliamento) (Figura 1).

Fig. 1: Ripartizione in base al settore industriale



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Un'evidenza particolarmente interessante emerge analizzando l'intervallo temporale che intercorre tra l'anno di implementazione della decisione di *off-shoring* e la successiva decisione di rientro. Anche se i dati a disposizione devono essere interpretati con particolare cautela, data la scarsa numerosità del campione e l'incompletezza delle informazioni a

disposizione, è possibile rilevare alcune differenze a seconda del paese estero in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione. In particolare, appare possibile affermare che le decisioni che hanno riguardato i paesi dell'Est Europa si caratterizzano per un profilo temporale maggiormente esteso rispetto a quelle relative alla Cina ed agli altri paesi asiatici (Tabella 3). Al fine di approfondire questo specifico aspetto, è stata stimata la curva di sopravvivenza di Kaplan-Meier relativamente ai casi esaminati. Si evidenzia che circa il 60% delle iniziative di rientro si riferisce a decisioni di delocalizzazioni prese entro i 10 anni precedenti la rilocalizzazione. Allo stesso tempo, però, solo il 25% è avvenuto nei primi tre anni dalla data di *off-shoring*, un risultato ben diverso da quello relativo alle sole aziende tedesche per le quali i 3-5 anni costituiscono la media (Figura 2).

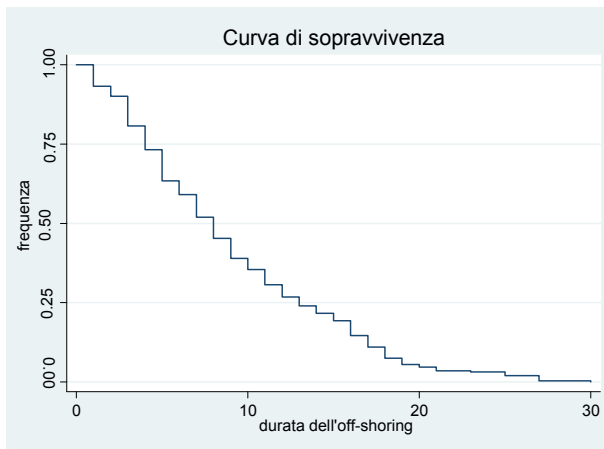
Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

Tab. 3: Ripartizione per durata della strategia di *off-shoring* e paese estero di delocalizzazione

Intervallo	Cina	Asia (no Cina)	Europa orientale	America Cent. & Mer.	N. America	Europa Occ.	Totale
Meno di 3 anni	17	3	2	1	1	2	26
3-5 anni	40	5	8			3	56
6-10 anni	32	12	4	1	1	2	52
Più di 10 anni	31	16	14	6	1	11	79
Non disponibile	30	22	10	9	1	9	81

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Fig. 2: Stima della curva di sopravvivenza dell'esperienza di *off-shoring*



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Infine, interessanti evidenze emergono dall'analisi delle motivazioni dichiarate dalle imprese che hanno deciso di rilocalizzare la propria produzione in patria (Tab. 4). In particolare, si evidenzia che l'elemento maggiormente rilevante è quello logistico, inteso non solo in termini di costo ma anche di tempi di approvvigionamento. Quest'ultimo appare essenziale

in contesti in cui il *time to market* rappresenta la fondamentale leva competitiva, come dimostra la recente decisione di Zara di “accorciare” la propria catena di fornitura rivolgendo al bacino del Mediterraneo ed al Portogallo parte degli acquisti prima realizzati in paesi asiatici. Una menzione particolare merita poi il “fattore *made in*”, ovvero la ricaduta positiva che il rimpatrio della produzione ha sul valore percepito da parte dei clienti. Tale motivazione è in assoluto la più indicata dalle aziende italiane, coerentemente con quanto già evidenziato nella letteratura aziendale italiana (si vedano, fra gli altri, Musso *et al.*, 2012; Bertoli e Resciniti, 2012).

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso soffermare l'attenzione sulle decisioni aziendali relative al *back-reshoring* produttivo, intese come una delle possibili fasi del percorso di internazionalizzazione dell'impresa. A tal fine, è stata operata una ricerca di tipo esplorativo basata sia sull'analisi della letteratura disponibile, che sull'esame di dati secondari opportunamente raccolti e classificati. Utilizzando queste fonti si è giunti alla formulazione di una definizione operativa del fenomeno, inserendolo in un quadro teorico più vasto, a cui sono riconducibili anche le concettualizzazioni già presenti in letteratura (es. de-internazionalizzazione, disinvestimenti esteri). Inoltre, sono state proposte alcune direttrici per possibili ricerche che approfondiscano la conoscenza del fenomeno.

Si ritiene che il contributo abbia chiare implicazioni per future ricerche, per il management e per i decisori politici. Quanto al primo aspetto (future ricerche) si evidenzia che il *back-reshoring* rappresenta un argomento estremamente interessante che dovrebbe attrarre maggiormente l'attenzione dei ricercatori di management. In tal senso, una prima area di focalizzazione dovrebbe riguardare la natura e le motivazioni del *back-reshoring*. Sebbene taluni autori (Kinkel e Maloca, 2009) concettualizzino la decisione di *back-reshoring* come una “semplice” correzione di errori decisionali commessi all'atto della decisione di *off-shoring*, l'aver rilevato che alcune imprese implementano simultaneamente una pluralità di iniziative di *back-reshoring* e, soprattutto, l'aver constatato che esistono realtà in cui l'intervallo temporale tra le due decisioni è ampio (in particolare per le iniziative localizzate nei paesi dell'Europa dell'Est) porta a ritenere che tale interpretazione non possa essere considerata esaustiva. Tale considerazione risulta coerente con i risultati cui sono recentemente pervenuti Dachs e Kinkel (2013) che esplicitamente riconoscono come il *back-reshoring* possa essere causato da un deterioramento nel tempo delle condizioni che esistevano nel momento in cui venne assunta inizialmente la decisione di *off-shoring*.

Tab. 4: Motivazioni della decisione di rilocalizzazione

Fattore	Motivazione	# imprese
Costi	Costi logistici	95
	Riduzione gap costo del lavoro	70
	Riduzione gap costo totale	54
	Dazi su re-importazione	3
Logistica (no costi)	Delivery time	78
	Quantità minima acquistabile	13
Effetti della crisi globale	Impatto della crisi globale	26
	Pressioni sindacali su casamadre	9
	Scarso utilizzo capacità produttiva domestica	8
	Scarsi risultati economico-finanziari	5
Elementi relativi al paese di origine	Effetto made in positivo	87
	Sussidi alla rilocalizzazione	28
Elementi interni all'azienda ed imprenditoriali	Riorganizzazione globale del network	43
	Difficoltà di controllo unità delocalizzate	32
	Focalizzazione su strategie di innovazione	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emozionali (nelle aziende familiari)	8
Marketing e vendite	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità ai consumatori	36

Luciano Fratocchi
 Alessandro Ancarani
 Paolo Barbieri
 Carmela Di Mauro
 Guido Nassimbeni
 Marco Sartor
 Matteo Vignoli
 Andrea Zanoni
 Il back-reshoring
 manifatturiero
 nei processi
 di internazionalizzazione:
 inquadramento teorico
 ed evidenze empiriche

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Un secondo argomento che meriterebbe di essere approfondito è relativo alla durata delle esperienze di *off-shoring*, al fine di esaminare le relazioni tra questa e variabili merceologiche (settori industriali di attività) e geografiche (paesi di origine e di delocalizzazione). Sarebbe quindi interessante studiare la probabilità che una scelta di *off-shoring* relativa a un determinato paese estero venga riconsiderata e come tale probabilità sia influenzata da elementi relativi al settore di attività dell'azienda o alle sue dimensioni. Un terzo tema di possibile ricerca è rappresentato dall'eventuale impatto sulla decisione di operare il *back-reshoring* delle *modalità di entrata nei paesi in cui si è operata la delocalizzazione*. Diversi autori (si vedano, tra gli altri, Li e Guisinger, 1991; Li, 1995; Barkema *et al.*, 1996; Benito, 1997; McDermott, 1996, 2010; Mata e Portugal, 2000; Fisch e Zschoche, 2012) evidenziano, infatti, che le modalità utilizzate per entrare nel paese straniero costituiscono un fattore condizionante molto rilevante nel caso delle decisioni di de-internazionalizzazione e di disinvestimento estero, strategie che hanno delle significative similarità rispetto al fenomeno in esame. Un quarto aspetto meritevole di analisi è rappresentato dall'esame degli aspetti relazionali; in tal senso si potrebbe focalizzare l'attenzione sul *ruolo delle relazioni che - rispettivamente - la casamadre e le consociate estere hanno con i propri network locali*. Più specificamente potrebbe essere studiato l'impatto delle *relational capabilities* (Pagano, 2009) sviluppate nell'interazione con i fornitori locali ed esteri sulla decisione di rimpatrio. Da ultimo, un cenno particolare merita l'aspetto etico collegato alla scelta di rilocalizzazione, vista la maggiore attenzione dei consumatori occidentali a questo tema

e la crescente domanda di diritti sociali nei paesi a basso costo della manodopera (si veda, tra gli altri, Sciarelli, 2011).

Per quanto concerne le implicazioni manageriali, le evidenze raccolte mostrano come il fenomeno del *back-reshoring* sia sempre più diffuso e debba essere considerato come una delle alternative possibili nelle decisioni di presenza alla scala internazionale. In tal senso, sarà opportuno che il management sviluppi strumenti di supporto alle decisioni che migliorino l'efficacia di queste ultime sia nella fase di valutazione di ipotesi di delocalizzazione, sia in quella di successiva revisione. Con riferimento ai decisori politici, l'indagine svolta evidenzia che il *back-reshoring* manifatturiero può contribuire agli sforzi che diversi paesi stanno ultimamente effettuando per riuscire ad evitare la de-industrializzazione dei loro sistemi economici. In tal senso, a parte il caso degli USA - dove il *back-reshoring* ha rappresentato argomento di dibattito anche durante la campagna elettorale presidenziale che è culminata nella ri-elezione di Obama, si evidenziano specifiche politiche industriali sia da parte della Francia che della Gran Bretagna. Manca ancora un quadro comune di interventi a livello di UE, anche se recentemente è stato fissato l'obiettivo di riportare, entro il 2020, almeno al 20% del PIL continentale la componente manifatturiera. Politiche atte a favorire il *back-* ed il *near-reshoring* sarebbero sicuramente utili per raggiungere questo ambizioso traguardo. Da ultimo, per quanto concerne l'Italia, i dati analizzati mostrano che, nonostante le note difficoltà che gli imprenditori sono chiamati a sopportare - il Paese attira ancora decisioni di "rientro" o di "approvvigionamento" da parte di imprese estere. Un adeguato supporto in termini di politiche industriali potrebbe in tal senso avere benefiche e rilevanti ricadute, anche in termini di mantenimento - se non di incremento - dei livelli occupazionali.

Bibliografia

- ALAJÄSKO P. (2009), "International sourcing in Europe", *EUROSTAT Statistics in focus*, n. 4, <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/statinf/09/KS-SF-09-004-EN.PDF>.
- ARLBJØRN J.S., LÜTHJE T. (2012), "Global operations and their interaction with supply chain performance", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 112, n. 7, pp. 1044-1064.
- ARON R., SINGH J.V. (2005), "Getting offshoring right", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 12, pp. 135-140.
- BABBIE E. (1989), *The practice of social research*, Wadsworth, Belmont Ca.
- BARKEMA H.G., BELL J.H.J., PENNING S. (1996), "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 151-166.
- BELDERBOS R., ZOU J. (2006), "Foreign investment, divestment and relocation by Japanese electronics firms in East Asia", *Asian Economic Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 1-27.

- BENITO G.R.G. (1997), "Divestment of foreign production operations", *Applied Economics*, vol. 29, n. 10, pp. 1366-1378.
- BENITO G.R.G. (2005), "Divestment and International business strategy", *Journal of Economic Geography*, vol. 5, n. 2, pp. 235-251.
- BENITO G.R.G., WELCH L.S. (1997), "De-internationalization", *Management International Review*, vol. 37, n. 2, pp. 7-25.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2009), "Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1455-1470.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2011), "Mode combinations and international operations. Theoretical issues and an empirical investigation", *Management International Review*, vol. 51, n. 6, pp. 803-820.
- BERRY H. (2009), "How do firms divest?", *Organizational Science*, vol. 21, n. 2, pp. 135-155.
- BERRY H. (2013), "When do firms divest foreign operations?", *Organizational Science*, vol. 24, n. 1, pp. 246-261.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (a cura di), (2012), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK.
- BODDEWYN J.J. (1979), "Foreign divestment: Magnitude and factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 21-27.
- BODDEWYN J.J., (1985), "Theories of foreign direct investment and disinvestment: A classificatory note", *Management International Review*, vol. 25, n. 1, pp. 57-65.
- BODDEWYN J.J., TORNEDEDEN R. (1973), "U.S. foreign divestment: A preliminary survey", *Columbia Journal of World Business*, vol. 8, n. 2, pp. 25-29.
- BORGMANN C., KLOSTERMEYER A., LÜDICKE T. (2000), "Strategische und organisatorische Erfolgsmuster der Herstellung von Einfachprodukten am Standort Deutschland" in Schmierl K. (a cura di), *Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland*, Campus Verlag, Frankfurt, pp. 61-95.
- BURT S., DAWSON J., SPARKS L. (2003), "Failure in international retailing: Research propositions", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, n. 4, pp. 355-373.
- BUSINESS INTERNATIONAL (1976), *International divestment: A survey of corporate experience*, Geneva and New York.
- CAIRNS P., DOHERTY A.M., ALEXANDER N., QUINN B. (2008), "Understanding the international retail divestment process", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 111-128.
- CALOF L.J., BEAMISH P.W. (1995), "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", *International Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 115-131.
- CASSON M. (1986), "International divestment and restructuring decisions (with special reference to the motor industry)", *International Labour Office, Multinational Enterprises Program Working Paper*, n. 40.
- CASSON M. (2013), "Economic analysis of international supply chains: An internalization perspective", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 8-13.
- CHOPRA J., BODDEWYN J.J., TORNEDEDEN R.L. (1978), "U.S. foreign divestment: A 1972-1975 updating", *Columbia Journal of World Business*, Spring, vol. 13, n. 1, pp. 14-18.

Luciano Fratocchi
 Alessandro Ancarani
 Paolo Barbieri
 Carmela Di Mauro
 Guido Nassimbeni
 Marco Sartor
 Matteo Vignoli
 Andrea Zanoni
 Il back-reshoring
 manifatturiero
 nei processi
 di internazionalizzazione:
 inquadramento teorico
 ed evidenze empiriche

- COXON M.D., RITTER R.C., STERNFELS R.A. (2005), "The onshoring option. California can do more than dream about retaining manufacturing jobs", *McKinsey Quarterly Web Exclusive*, Regional Report, pp. 2-3.
- DACHS B., KINKEL S. (2013), *Back-shoring of production activities in European manufacturing. Evidence from a large scale survey*, Paper presentato all'EUROpean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- DAUDIN G., RIFFLART C., SCHWEISGUTH D. (2011), "Who produces for whom in the World economy?", *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Economique*, vol. 44, n. 4, pp. 1403-1437.
- DHOLAKIA N., KOMPPELLA R.K., HALES D. (2012), *The dynamics of inshoring*, Paper presentato alla Knowledge Globalization Conference, Pune, India, vol. 6, n. 1, pp. 88-95.
- DUENNING T.N., CLICK R.L. (2005), *Essentials of business process outsourcing*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- DUNNING J.H., (1995), "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International business Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 461-492.
- ELLRAM L.M., (2013), "Off-shoring, reshoring and the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 3-5.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013), "Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ENGEL D., PROCHER V. (2010), "Home firm performance after foreign investments and divestitures", *Ruhr Economic Papers*, n. 193.
- FERDOWS K. (1997), "Making the most of foreign factories", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 2, pp. 73-88.
- FERREIRA J., PROKOPETS L. (2009), "Does off-shoring still make sense?", *Supply chain Management Review*, January-February, pp. 20-27.
- FISCH J.H., ZSCHOCHÉ M. (2012), "The effect of operational flexibility on decision to withdraw from foreign production locations", *International Business Review*, vol. 21, n. 5, pp. 806-816.
- FISCHER A. (2006), "Bringing the jobs home", *Fortune Magazine*, March 20th, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/03/20/8371784/index.htm.
- GRAY J.V., SKOWRONSKY K., ESENDURAN G., RUNGTUDANATHAM M. J. (2013), "Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 27-33.
- GUENTHER G. (2012), *Federal tax benefits for manufacturing: current law, legislative proposals, and issues for the 112th Congress*, Congressional Research Service, Washington D.C..
- HAIR J.F. Jr., WOLFINBARGER CELSI M., MONEG A.H., SAMOUEL P., PAGE M.J. (2011), *Essentials of Business Research Methods*, M.E., Sharpe, Inc..
- HAMILTON R.T., CHOW Y.K. (1993), "Why managers divest: Evidence from the New Zeland's largest companies", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 6, pp. 479-84.
- HARDOCK P. (2000), *Produktionsverlagerung von Industrieunternehmen ins Ausland. Formen, Determinanten, Wirkung* Gabler, Wiesbaden.

- HASHAI N., ASMUSSEN C.G., BENITO G.R.G., PETERSEN B. (2010), "Technological knowledge intensity and entry mode diversity", *Management International Review*, vol. 49, n. 6, pp. 659-681.
- HENNART J.F., ROEHL T., ZENG M. (2002), "Do exits proxy for a liability of foreigners? The case of Japanese exits from the United States", *Journal of International Management*, vol. 8, n. 3, pp. 241-264.
- HOLZ R. (2009), *An investigation into off-shoring and back-shoring in the German automotive industry*, PhD Thesis University of Wales, Swansea.
- JAGERSMA P.K., VAN GORP P.K. (2003), "International divestments: An empirical perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n. 1, pp. 47-67.
- JAVALGI R.G., DELIGOUNUL S., DIXIT A., CAVUSGIL S.T. (2011), "International market reentry: A review and research framework", *International business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 377-393.
- JENSEN P.D.Ø., LARSEN M., PEDERSEN T. (2013), "The organizational design of offshoring: Talking stock and moving forward", *Journal of International Management*, doi: INTMAN-00492.
- JUNGNICKEL R. (1990), *Technologien und Produktionsverlagerungen*, Verlag Weltarchiv, Hamburg.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and back-shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S., WENGEL J. (1998), "Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung, Mit der richtigen Strategie zu Umsatz- und Beschäftigungswachstum", *Mitteilungen aus der Produktinnovationsforschung*, n. 10, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- KINKEL S., MALOCA S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring - A German perspective", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- KINKEL S., ZANKER C. (2013), *New patterns of German production relocation and back shoring activities after the global economic crisis?*, Paper presentato all'EUropean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- LEIBL P., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2011), "A study of Effects of back-shoring in the EU", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 23, n. 2, pp. 72-79.
- LEIBL P., NISCHLER C., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2009), "An analysis of Offshoring manufacturing to reduce costs", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 2, n. 1.
- LEWIN A.Y., MASSINI S., PEETERS C. (2009), "Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent", *Journal of International business Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 901-925.
- LI J. (1995), "Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performances in international markets", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 348-362.
- 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.

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche

- LI J., GUISSINGER S. (1991), "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States", *Journal of International business Studies*, vol. 22, n. 2, pp. 209-224.
- LIAO W.C. (2012), "Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality", *National University of Singapore - Institute of Real Estate Studies Working Paper*, n. 009.
- LIVESEY F. (2012), "The need for a new understanding of manufacturing and industrial policy in leading economies", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 7, n. 3, pp. 193-202.
- MALMENDIER U., TATE G. (2005), "CEO overconfidence and corporate investment", *Journal of Finance*, vol. 60, n. 6, pp. 2661-2700.
- MARIOTTI S. (2009), "Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: Che accade?", *Economia e Politica Industriale*, vol. 36, n. 3.
- MAROIS B. (1979), "L'Art de désinvestir", *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n. 13-23.
- MATA J., PORTUGAL P. (2000), "Closure and divestiture by foreign entrants: The impact of entry mode and post-entry strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 5, pp. 549-562.
- McDERMOTT M.C. (1989), *Multinationals: Foreign direct investments and disclosure*, McGraw Hill, London.
- McDERMOTT M.C. (1996), "The Europeanization of CPC International: Manufacturing and marketing implications", *Management Decision*, vol. 34, n. 2, pp. 35-46.
- McDERMOTT M.C. (2010), "Foreign divestment: The neglected area of International business?", *International Studies of Management and Organization*, vol. 40, n. 4, pp. 37-53.
- MOUHOUD E.M. (2007), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Éditions La Découverte, Paris.
- MÜLLER E. (1996), "Reumütige Rückkehrer. Etliche Firmen, die billig in Deutschland produzieren, kommen wieder nach Deutschland", *FOCUS*, vol. 5, n. 39, pp. 258-260.
- MUSSO F., FRANCONI B., PAGANO A. (2012), "The role of country of origin in supporting export consortia in emerging markets", in Bertoli G., Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 178-198.
- OHMAE K. (1985), *Triad power: The coming shape of global competition*, The Free Press, New York, USA.
- PALMER M. (2004), "International retail restructuring and divestment: The experience of Tesco", *Journal of Marketing management*, vol. 20, n. 9-10, pp. 1075-1105.
- PAGANO A., (2009), "The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review", *Industrial Marketing management*, vol. 38, n. 8, pp. 903-913.
- PETERSEN B., WELCH L.S., BENITO G.R.G. (2010), "Managing the internalisation process", *Management International Review*, vol. 50, n. 2, pp. 137-154.
- RENZ M. (2005), "Rückverlagerung deutscher Unternehmen aus dem Ausland", *Diploma Thesis, University Tübingen*, Tübingen (Germany) www.rueckverlagerung.de. Accessed, 2009, January.

- RITTER C., STERNFELS R.A. (2004), "When offshore manufacturing doesn't make sense", *The McKinsey Quarterly*, n. 4, pp. 124-127.
- SACHLEV J.C. (1976), "Disinvestment: A corporate failure or a strategic success?", *International Studies of Management and Organization*, Spring-Summer, pp. 112-130.
- SCHMEISSER B. (2013), "A systematic review of literature on off-shoring of value chain activities", *Journal of International Management*, doi.org/10.101016/j.intman.2013.03.011.
- SCHNIEDERJANS M.J., SCHNIEDERJANS A.M., SCHNIEDERJANS D. (2005), *Outsourcing and insourcing in an international context*, Sharpe M.E., Armonk, NY.
- SCHULTE A. (2002), "Das Phänomen der Rückverlagerungen, Internationale Standortentscheidungen kleinerer und mittlerer Unternehmen", *Management International Review*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- SCIARELLI S. (2011), "L'etica nelle scelte di investimento diretto all'estero", *Sinergie*, n. 85, pp. 35-43.
- SIMÕES V.C. (2005), "Divestment by foreign-based companies: Founding conditions, sourcing and firm boundaries", *Policies for Knowledge Based Economies in the Enlarged EU*, Corvinus University of Budapest.
- SIRKIN H.L., ZINSER M., HOHNER D., ROSE J. (2012), "U.S. manufacturing nears the tipping point. Which Industries, why and how much?", *BCG.perspectives*, March 22nd.
- SKIPPER W. (2006), "Services off-shoring: An overview", *Anthropology of Work Review*, vol. 27, n. 2, pp. 9-17.
- SOULE S.A., SWAMINATHAN A., TIHANYI L. (2013), "The diffusion of foreign divestment from Burma", *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002.smj.2147.
- SWOBODA B., OLEJNIK E., MORCHETT D. (2011), "Changes in foreign operation modes: Stimuli for increases versus reductions", *International business Review*, vol. 20, n. 5, pp. 578-590.
- THE ECONOMIST (2013), "Here, there and anywhere", January, 19th.
- TORNEDEN R.L. (1975), *Foreign divestment by U.S. multinational corporations*, Praeger, New York.
- TSETSEKOS G., GOMBOLA M. (1992), "Foreign and domestic divestments: Evidences on valuation effects of plant closing", *Journal of International business Studies*, 2nd quarter, pp. 203-223.
- TURCAN R.V. (2003), "De-internationalization and the small firm", in Wheeler C., McDonald F., Greaves I. (a cura di), *Internationalization firm strategies and management*, Palgrave Mac-Millan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, pp. 208-222.
- TURCAN R.V. (2011), "De-internationalization: A conceptualization", *Paper presentato all'Academy of International business UK and Ireland Chapter Conference*, April.
- TURCAN R.V., MÄKELÄ M.M., SØRENSEN O.J., RÖONKKÖ M. (2010), "Mitigating theoretical and coverage biases in the design of theory-building research: An example from international entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 6, pp. 399-417.

Luciano Fratocchi
 Alessandro Ancarani
 Paolo Barbieri
 Carmela Di Mauro
 Guido Nassimbeni
 Marco Sartor
 Matteo Vignoli
 Andrea Zanoni
 Il back-reshoring
 manifatturiero
 nei processi
 di internazionalizzazione:
 inquadramento teorico
 ed evidenze empiriche

- UNCTAD (2013), *World investment report 2013. Global value chains: Investment and trade for development*, Geneva, United Nations Conference on Trade and Development.
- VAN DEN BULCKE D. (1979), "Disinvestments by foreign multinational corporations in the European Community", in Van Den Bulcke D., Boddewyn JJ., Martens B., Klemmer P. (a cura di) *Investments and divestments policies of multinational corporations in Europe*, Praeger, London-Saxon House/Teakfield; New York.
- VISSAK T. (2010), "Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research", in Devinney T., Pedersen T., Tihanyi T., (a cura di) *The past, present and future of International business and management*, Emerald, Bingley.
- VISSAK T., FRANCONI B., (2013), "Serial nonlinear internationalization in practice: A case study", *International business Review*, vol. 22, n. 6, pp. 951-962.
- VISSAK T., FRANCONI B., MUSSO F. (2012), "MVM's nonlinear internationalization: A case study", *Journal of East-West Business*, vol. 18, n. 4, pp. 275-300.
- WELCH C.L., WELCH L.S. (2009), "Re-internationalisation: Exploration and conceptualization", *International business Review*, vol. 18, n. 6, pp. 567-577.
- YOUNG S., HOOD N., FIRN J. (2001), "Globalization, corporate restructuring and influences on the multinational subsidiary", *Strathclyde International business Unit, Working Paper Series*.

Academic or professional position and contacts

Luciano Fratocchi

Associate Professor of Business and Management Engineering
University de L'Aquila - Italy
e-mail: luciano.fratocchi@univaq.it

Alessandro Ancarani

Associate Professor of Business and Management Engineering
Università degli Studi di Catania
e-mail: aancaran@dica.unict.it

Paolo Barbieri

Researcher of Business and Management Engineering
University of Bologna - Italy
e-mail: p.barbieri@unibo.it

Carmela Di Mauro

Associate Professor of Business and Management Engineering
University of Catania - Italy
e-mail: cdimauro@unict.it

Guido Nassimbeni

Full Professor of Business and Management Engineering
University of Udine - Italy
e-mail: nassimbeni@uniud.it

Marco Sartor

Researcher of Business and Management Engineering
University of Udine - Italy
e-mail: sartor1@uniud.it

Matteo Vignoli

Researcher of Business and Management Engineering
University of Modena e Reggio Emilia - Italy
e-mail: matteo.vignoli@unimore.it

Andrea Zanoni

Full Professor of Business and Management Engineering
University of Bologna - Italy
e-mail: andrea.zanoni@unibo.it

Luciano Fratocchi
Alessandro Ancarani
Paolo Barbieri
Carmela Di Mauro
Guido Nassimbeni
Marco Sartor
Matteo Vignoli
Andrea Zanoni
Il back-reshoring
manifatturiero
nei processi
di internazionalizzazione:
inquadramento teorico
ed evidenze empiriche



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.09
pp. 125-147



Selected papers

Crowdcrafting as a new manufacturing model: the experience of Berto Salotti¹

Received
22nd May 2014

Revised
10th July 2014

Accepted
12th November 2015

Angelo Bonfanti - Federico Brunetti

Abstract

Purpose of the paper: *The paper aims to present two experimental projects (“#DivanoxManagua” and “#Sofa4Manhattan”) conducted by an Italian small-medium enterprise of the furniture industry in order to outline crowdcrafting as a new manufacturing model.*

Methodology: *An inductive research approach is followed. Our research strategy is a case study that works as an illustration and inspiration for new ideas.*

Findings: *Berto Salotti projects fully embodied Knowledge Economy principles are meaningful examples of Experience Economy and act as a good application of crowdsourcing logic as well. They do represent an empirical illustration of the “future craftsmanship” approach.*

Research limitations: *The paper deals with one single case study, hardly generalizable, even if it is highly representative; the initiative is still in its starting phase and its results are hardly assessable.*

Practical implications: *Companies aspiring to apply crowdcrafting could improve their customers’ service by looking for new ways of interaction with them. Opening up themselves to social networks, finding competencies from the outside and providing customization and product quality together with unusual experiences are some suggestions.*

Originality of the paper: *Our work makes both scholars and practitioners aware of an Italian SME innovative in introducing crowdcrafting in its processes; at the same time, it highlights the feature of such an approach both theoretically and practically.*

Key words: knowledge economy; experience economy; crowdsourcing; Made in Italy; quality craftsmanship; value co-creation project

1. Introduction

In today’s business environment, finding effective competitive routes becomes more difficult because of hypercompetition (D’Aveni and Gunther, 1994), which leads to the vanishing of the competitive advantage, at least as it was understood so far (McGrath, 2013). The confidence in strategy as a well-ordered and predictable process able to ensure a quiet route for the navigation of the company has progressively cracked (Quinn, 1978; Mintzberg and Waters, 1985). Recently, some approaches highlight the high

¹ The authors are grateful to the following interviewees: Filippo Berto, Managing Director, and Valentina Sala, Marketing and Communications of Berto Salotti for their availability.

degree of contingency in achieving the desired results (Peteraf and Reed, 2007) while other approaches emphasize the implementation phase, up to then relatively neglected (Cocks, 2010). So, strategy has become more a matter of mental attitude and psychological characteristics of the decision makers than an analytical and rational procedure of evaluation and selection of product-market combinations, deemed more appropriate on objective grounds (Collins and Hansen, 2011; Powell *et al.*, 2011; Levinthal, 2011). Although any solution is necessarily temporary, nonetheless, new routes have to be found for companies to survive in the future.

Along with the difficulty that the individual company is facing as a player at the micro level, even at the macro level it is hard to continue to sustain economic development according to the conceptual and operational framework which has been followed so far. This has led many scholars to imagine alternative systems of production-distribution-consumption of goods.

Support economy (Zuboff e Maxmin, 2002), civil economy (Bruni e Zamagni, 2004), serene degrowth (Latouche, 2008) and shared capitalism (Porter e Kramer, 2011) are just some of the models that have recently been proposed to exit from the impasse in which economy - and consequently the whole society - came to find itself in. Not to speak of the stream of thought which is linked to the Marxist critique (Piketty, 2014) that is now gaining new momentum. Although none of them has found practical application in reality yet, a phase of intense rethinking is now in progress. It is clear that the model that will emerge in the future will be different from the one now in progress, even if none of the alternative systems will last forever. The questions raised at a micro and macro level are undoubtedly relevant. On the one hand, they do not refer simply to the functional or technical areas of an organization but rather to its conditions of existence. On the other hand, they do not refer to partial or contingent imbalances but rather to the configuration of the whole economic system in the contemporary world.

The purpose of this paper is to present the experience of an Italian company committed to experimentally plot a way that can effectively adapt to the social, economic and competitive change or even introduce in this context the seeds of a discontinuity able to produce an evolutionary leap. The case inductively considered fits with singular consistency in the theoretical approach of knowledge economy (Rullani, 2004a, b) of which it constitutes a concrete application. For this reason, knowledge economy is the main theoretical framework of the paper. In order to thoroughly interpret the case, we will also refer in the next sections of the paper to other streams of thought.

The company examined in this study shows that using resources available within networks, fluid intelligence of the people, and creativity linked to the multiculturalism of a metropolitan environment (Micelli and Rullani, 2011) can actually be a viable option. Furthermore, it shows that this can happen even in small firms and not as part of the growing digital economy but in the declining industry of furnishing.

It is difficult to predict whether the route suggested by Berto Salotti will be effective to face the competitive challenges, and whether it could possibly be extended to organizations with different characteristics. Anyhow, the exploration of such an experience seems interesting enough to be known, deepened and discussed.

Although the attempt of Berto Salotti will not prove effective in this exact form, it will perhaps provide insights able to trigger the next steps along the evolutionary path of strategy, of the firm's theory and, by extension, of the entire economic theory.

2. Theoretical background

This business experience cannot be confined into a single theoretical framework. Rather, it can be linked to the following research streams: 1) experience economy, 2) "new manufacturing", 3) crowdsourcing, and 4) knowledge economy. Although four research streams are numerous and, therefore, their analysis is complex, their consideration is crucial for this study. Such a case, in fact, proposes a number of remarkable changes and it gives possibly way to the conceptualization of a new firm model.

In particular, the experience economy was introduced by Pine and Gilmore as the last phase of the economic value progression (Pine and Gilmore, 1998). It focuses on observing that today's economic activity is based not on commodities, goods or services but rather on experiences. They are "goods" made of unforgettable moments. In more detail, an experience is a "take-away" impression or perception, multidimensional in nature, that is created during the learning process in connection with the purchase, use, maintenance and (sometimes) dispose of any product or service (Berry *et al.*, 2002; Carbone and Haeckel, 1994). Some scholars distinguish the experiences from the economic offer of goods and services (e.g., Gupta and Vajic, 2000; O'Sullivan and Spangler, 1998; Pine and Gilmore, 1998, 1999). Commodities are fungible, goods are tangible and services are intangible while the experiences are memorable (Pine and Gilmore, 1999, p. 11). The interaction between an event such as a theater game and the individual state of mind of each person creates an experience (Pine and Gilmore, 1998). In this sense, customers are involved in a sensorial, emotive, cognitive, behavioral and relational level rather than in functional terms creating in this way memorable experiences (Schmitt, 1999). Therefore, the experience economy is customer-oriented: as time goes by and as wealth increases, needs are becoming more sophisticated and can no longer be addressed by simple comfort goods. Stimulation goods (Scitovsky, 1977) are required instead, which in the current context typically assume the form of experiences.

The second research stream includes the studies dealing with a renewed interest in manufacturing. After quite a long period of declining interest, for the management scholars at least, manufacturing is back in the spotlight. Technological innovation (e.g., Cozza *et al.*, 2012), together with process automation, and the offshoring of production activities in geographically remote areas (e.g., Antonietti and Antonioli, 2011) have contributed to this decline in interest. This lower interest is also explained by a minor presence of

manufacturing industries among the sources of wealth and employment, at least in Western countries. Manufacturing, however, still has a pivotal role both inside the company and in the economic system (e.g., Karim *et al.*, 2008). It is all too obvious that without manufacturing no output can be produced, no transaction can occur and no form of economic activity can be activated. Some scholars (e.g., Micelli, 2011; Anderson, 2012) recently brought back the topic in the spotlight, although of course in forms different than those of the Fordist mass production.

Another research stream considered for this study is the one emphasizing on the growing trend of co-production. The most common expressions in this respect are crowdsourcing and Wikinomics (Tapscott and Williams, 2006). The former refers to when many people are involved in the performance of a given activity while the latter recalls the most successful example of mass collaboration, i.e. the renowned online encyclopedia Wikipedia. The phrasing used in management literature is somewhat ambiguous because the borders with other similar concepts, such as open innovation (e.g., Marjanovic *et al.*, 2012; Chesbrough, 2003), collaborative innovation (e.g., Sawhney *et al.*, 2005), customer empowerment (e.g., Fuchs and Schreier, 2011), peer production, collaborative systems, crowd wisdom and mass collaboration (e.g., Doan *et al.*, 2011), are not always clearly defined. Usually, crowdsourcing emphasizes the profound changes taking place while performing many activities by means of both the possibilities offered by information and communications technology and the related cultural change. The opportunity to all be connected via a network infrastructure and to exchange information and knowledge without constraints of time and space makes it possible to develop forms of cooperation previously unthinkable (Simula and Ahola, 2014) which the companies can leverage to create value (Johannessen and Olsen, 2010). Another essential condition is the fall or resizing of many cultural and operational barriers in many areas of life, typical of the postmodern condition (Lasch, 1981; Lyotard, 1989; Firat *et al.*, 1995; Bauman, 2002). With specific reference to the production processes, the result is that they can now be decentralized at an inter-organizational level (e.g., Afuah and Tucci, 2013) and they are opened up to involve people out of the company such as consumers (Simula and Vuori, 2012). This is clearly an evolution still in progress; its final results aren't fully intelligible now, but they will definitely be very significant.

Last, knowledge economy is a research stream that interprets the recent developments in the economic and production system as a result, on the one hand, of the fall of large organizations monopoly of technical knowledge, peculiar of Fordist capitalism and, on the other hand, of the simultaneous emergence of "knowledge" as a intangible - creative, located in the territory, sense-making - and central resource in the processes of value creation (Rullani, 2004a,b). It is this resource that causes the transition from a "Fordist" system, in which large companies developed highly rationalized algorithms embedded in the machines to obtain efficiently standardized products, to a multipolar production system in which variety, customization, relationship, meaning and sense

prevail. Therefore, the knowledge resources that become useful are not only those committed to code, exploit and replicate processes, but are also those open and without a single variable to maximize, which are susceptible to creatively explore equifinal routes.

Angelo Bonfanti
Federico Brunetti
Crowdfunding as a new
manufacturing model: the
experience of Berto Salotti

3. Methodology

An inductive research approach was followed for this study. We did not start from a literature review following a gap-spotting approach (Alvesson e Sandberg, 2011) but we rather observed an innovative business experience following a discovery-oriented approach. Therefore, we gained significant insights both in theoretical and practical terms. Without disregarding the “procedures” aimed at ensuring an acceptable degree of rigor, we privilege the relevance dimension (Lorsch, 2009; Pfeffer, 2009) which is logically more grounded in management research (Gummesson, 2013). Our research strategy is qualitative in nature in order to consider the complexity, contexts and people (Gummesson, 2006). It is a single case study (Yin, 2003) because the business experience is undoubtedly unique. To the best of our knowledge, we do not know cases of companies that have followed or are following similar lines.

The case can act as an illustration and a simplified application of the theoretical streams presented in the previous section. In addition, according to Siggelkow (2007), it can act as an inspiration for new ideas in the business strategy field and, in a broader sense, in the evolution of the theory of the firm. We deem this case also important, because it highlights some operational guidelines for both the survival of the Western SME and the identification of a route able to overcome the crisis and find innovative ways to make the transition towards new forms of production-consumption and economic activity. In other words, even if perhaps it won't be possible anymore to go back to the ante-crisis levels of production and consumption, it would be worth to imagine new forms, and in this regard, the case under investigation can provide interesting insights.

To understand in detail the case, we employed several data collection techniques. We conducted an in-depth interview with the entrepreneur about this business experience. The interview took place in January 2014 and lasted 90 minutes. Due to the reduced volume of data, we did not use software for text analysis (Zalan and Lewis, 2004). We also consulted business documents available online and on the corporate blog in which the experimental projects are constantly updated during their development. We gathered the perceptions and comments of the participants (e.g., consumers, architects and designers) in these experimental projects from the corporate blog in order to triangulate data (Ravenswood, 2011). During 2014 and 2015, we repeatedly submitted questions to the collaborators of the entrepreneur to get answers on specific aspects under investigation.

These experiences are still in full development and, therefore, the information and knowledge available are not definitive. The findings presented here are the result of the evolutionary stage achieved so far and as such evidently liable of many changes.

4. Berto Salotti: “#DivanoxManagua” and “#Sofa4Manhattan” projects

4.1 Berto Salotti: artisan manufacturing company of upholstery tailoring

Berto Salotti is an Italian company operating in the furniture industry.

The company was initially called Fratelli Berto Salotti. It was founded in 1974 in Meda by Carlo and Fioravante Berto who had moved from the Veneto Region to the then richer Brianza to seek their fortune. Since 2000, the only son Filippo joined his father Fioravante in running the business. From 2013, after the death of one of the founders, Filippo Berto manages the company.

In the Seventies, the company basically worked as a supplier for large companies, producing high-quality leather sofas; during the same period it started collaborating with architects. In the following decade, it changed strategy (Barzaghi, 2009), addressing its own production directly to retailers, and also to the final consumer; over time, it started selling its products in foreign markets too.

The company size is small: ownership and control coincide; the production structure is mono-plant; employees are about 20. 75% of the production is sold in Italy, while the rest is placed abroad (Europe, USA and Russia); 20% of the revenues come from online sales.

The production range of Berto Salotti encompasses sofas, sofa beds, armchairs, beds and furnishing accessories. The product style can be either modern or classic. The products are made by hand by master Italian craftsmen.

Various products are available as follows: a) in catalogues, b) customized, i.e. the customer can choose his preferred item in size, comfort and style (e.g., width, backrest height, depth of the seating, padded cushions, material and color of the legs, fabrics and leathers to dress the sofa), and c) design-made, i.e. the customer can perform, based on an image or drawing, a sofa, a bed or a chair unique and customized according to his creative taste and space requirements. Architects, interior designers and master artisans of upholstery tailoring help addressing the customers' demands. The company is able to meet every customer's need, from the supply of custom- or project-made individual piece of furniture to that expected from a hotel contract. In addition, renovation and restoration of armchairs, sofas and antiques are also available.

Berto Salotti owns five stores. Three of them are located in Italy: in Meda, the town of Brianza where the company has its headquarters, in Rome and in Parma. Market coverage is made via traditional distribution channels. Recently, the company has also added a showroom in New York in collaboration with Design-Apart. The latter is a network of companies and professionals whose purpose is to disseminate and promote the design and the excellence of Italian production in the furniture industry in the world. Another recently opened store is in Chelyabinsk (Russia).

Berto Salotti is located in the historical furniture district of Brianza, a geographically small area that includes 36 municipalities and over 5,000 companies. This area reached in 2011 a production value of 2.9 billion

euro and an export share equal to about 40%. Although it is a district of ancient craftsmanship tradition and proven capabilities committed to a medium-high market, today it is in a phase of maturity and difficulty, especially with respect to interior consumption.

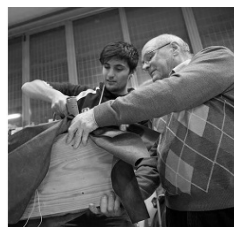
The size of the company is really small, even in comparison to the average companies belonging to the industry and the district. In addition, the market power of Berto Salotti, expressed in terms of the brand reputation, is certainly not among the highest. Its awareness though appears rapidly growing thanks to the projects presented here (“#DivanoxManagua” and “#Sofa4Manhattan”), supported by the Bertostory corporate blog, the YouTube channel with over 100 videos uploaded, and an ongoing dialogue on social networks like Facebook, Twitter and Pinterest, as well as the institutional website.

The pilot projects called “#DivanoxManagua” and “# Sofa4Manhattan” stem from such an industry, district and corporate background.

4.2 “#DivanoxManagua”: a value co-creation project in Italy

The “#DivanoxManagua” project was born and developed between January and April 2013. The project consisted in the construction of a specimen of couch especially designed for the occasion. The participants in six open working sessions were as follows: master craftsmen of the company, an entire class of students in their third year of school for upholsterers Afol Meda, upholsterers of other companies, designers, entrepreneurs, journalists, customers, consultants and marketers mostly from the areas adjacent to sites where the sessions took place (Fig. 1). The age of participants in the project varied between 18 and 70 years old. They were primarily men (60%). The sixth session was held at FuoriSalone that is the set of events distributed in different areas of Milan (Italy) on days when the Salone Internazionale del Mobile is placed.

Fig. 1: The craftsman work behind the “#DivanoxManagua” project



Source: <http://www.bertosalotti.it>

Once created, the sofa was sold through a charity auction. Thanks to a pre-existing relationship between the entrepreneur Filippo Berto and Terre des Hommes (an Italian non-profit organization that focuses on protection of children worldwide) the proceeds of charity auction were used to fund the School for Joiners of Mercado Mayoreo Managua. The product obtained (Fig. 1) is now a well-established item in the production range of the company Berto Salotti. A share of the revenues generated by selling this product continues to be available for the school Joiners of Managua.

“#DivanoxManagua” original purposes were neither for charity nor aimed at experimenting new production modes. Rather, the lack of qualified upholstery professionals was the very reason for starting the project. Such lack is actually an issue that is becoming more and more critical in the industry and in the area. The challenge was therefore to make the figure of the upholsterer worker more attractive, needless to say a key-resource for the company. The project was first of all born from the company’s desire to enhance the craftsman work and to make it attractive to potential employees, especially to young people. Berto Salotti, essentially, intended to show the quantity and quality of labour required for the manufacture of his products by emphasizing the importance and even the beauty of a craft with strong content of manual skills and craftsmanship. Revealing and even unveiling the operations that lead to a sofa, in other words, would allow participants - and all those who have been in contact with the initiative - to understand the human and economic value entrenched in this work. Filippo Berto himself stresses this aspect by means of these words:

“Building together a sofa means to understand its value. We did not know how to communicate how much effort, imagination, experience and work are concealed behind a craftsmanship sofa. A customer can touch a living craft but he/she cannot imagine what’s behind it”.

The students involved in this project learned a lot indeed. Daniele Matrone, 19 years, expressed it as follows:

“My dream is to become an interior designer. [...] I imagine myself in a workshop full of tools where I can work directly on projects. I think I have a project all mine and that I will be able to realize it through what I know and what I still have to learn”. (post from Bertostory corporate blog - 04.12.2013)

Visibility, social recognition and celebration of manufacturing allow to emphasize, and in some ways to enhance, the knowledge and mastery inherent in the profession and in the figure of the upholsterer.

The “social” dimension of the initiative has taken on considerable importance. It is in fact regularly followed and documented through the website and the company’s blog as well as videos and comments uploaded on major social networks. The use of these new media however did not occur after the success of the project. It was rather intentionally designed as an element inherently part of the project since it was launched.

4.3 “#Sofa4Manhattan”: project of crowdcrafting for a cosmopolitan crafts

Angelo Bonfanti
Federico Brunetti
Crowdcrafting as a new
manufacturing model: the
experience of Berto Salotti

The project “#Sofa4Manhattan” (Fig. 2) was conceived at the beginning of 2014. Participants in the first session of this project were 10 designers (50% women and 50% men) aged between 25 and 50 years. The project took place in New York but the participants came from all over the world. At the crowdcrafting session participated designers, architects, customers and curious coming from New York.

The following words of the protagonists explain briefly the project (<http://www.bertosofas.co.uk/sofa4manhattan-en.html>):

“The Sofa4Manhattan is a project by Berto and Design-Apart, it comes from the vision that businesses can work together with an open eco-system. The idea of where to produce, design and create a completely custom made sofa can be, in fact, in different places, with different producers (people), even outside of our own laboratory.

This project exposes our company to new ways of interpreting design, production methods and distribution solutions. Confronting new ways of conducting business, other than through the eyes of the cosmopolitan artisan and beyond the borders of our own country, we discover new ways of thinking and dealing with realities in the workplace.

The #sofa4manhattan is a special case in which we have involved citizens and designers beyond our own borders and outside our laboratory in the creation of a shared project, a special sofa for New Yorkers, the “ideal sofa for Manhattan”.

What have we done so far?

- 1. In January this year, we organized a workshop in the Living Showroom Loft of the New York edition of Design-Apart with 10 international designers. Three design concepts were presented. Berto later that month chose one. The design selected to become the #sofa4manhattan was presented by, Lera Moiseeva and Joe Graceffa and was coordinated by Luca Nichetto.*
- 2. Back in Italy, from January to March we studied the prototypes and then developed the winning design, made of course by the best artisans of the Berto laboratory.*
- 3. The original design came from our first workshop at the Living Showroom loft of Design-Apart in New York City.*

We wanted to finish the project in the Living Showroom in New York City, so we held a second crowdcrafting workshop in March open to all.

In addition to the participation of Filippo Berto and Flavio Cairolì, a Berto master artisan, we also invited creative makers and the citizens of Manhattan to help construct and finish the sofa”.

Fig. 2: The craftsman work behind the “Sofa4Manhattan” project



Source: <http://www.bertosalotti.it>

In brief, the crowdcrafting logic behind “#Sofa4Manhattan” has been pushed forward to develop “#DivanoxManagua”. The latter is meant not to enhance the figure of the upholsterer but rather to share the design and manufacture of a product among experts and ordinary people. In this case, customers have been involved not only to gain appreciation of the work contained in the realization of a sofa but rather to convey energy, ideas, knowledge and contextual culture of the area in which the product was destined. In this regard, we report the words of two designers participating in this project:

Marcel Marquez: *“Working with others is great because you get to see other people’s thought processes, perspective, and insights which can help you realize how to further improve your own work, and also share your own views to help develop other’s work”*. (post from Bertostory corporate blog - 25.03.2014)

Lera Moiseeva: *“Amazing to see how for two days a group of people can build a team and generate new and fresh ideas on design. All participants were very interesting people and since the first moment a special atmosphere produced not only good work, but also lots of fun and joy to spend time together, share food, cultural experiences, learn more about each other”*. (post from Bertostory corporate blog 11.03.2014)

While in the “#DivanoxManagua” project the purpose was primarily to fix an internal problem (lack of skilled enough resources), this project seeks to establish a conversation, an integration and even an osmosis between the company and its potential customers or, better, the inhabitants of a certain territory.

The initiative has been widely promoted online. Since the main stages of the design and the construction of the sofa were developed in New York City, the awareness of this project has been encouraged also at an international level.

“#Sofa4Manhattan” as a project is very recent indeed, and it is very difficult now to fully understand its impact on the processes and the performances of the company. However, having stimulated new ideas,

relationships and horizons, it undoubtedly stands as a cornerstone for the development of future routes Berto Salotti will be able to take.

Angelo Bonfanti
Federico Brunetti
Crowdcrafting as a new
manufacturing model: the
experience of Berto Salotti

5. Discussion and implications

The business experience as described here allows to contribute to the extant literature in each of the four areas considered. At the present time, this case constitutes an actual empirical reference in the research fields mentioned above. In the future, it can provide conceptual elements which could prove useful to generate new ideas and open new avenues for research.

Both “#DivanoxManagua” and “#Sofa4xManhattan” are significant instances of experience economy for the following reasons: a) they are developed in the realm of material goods production, which is far more difficult to get experientialized than services; and b) the intensity of the experience in this case is much higher because customers do not simply attend an event but intervene in person and take part in the manufacturing phases. Moreover, such an event is not “artificial”, purposefully staged for business communication sake, but it deals with real operations. Berto Salotti is therefore able to infuse experience in its products, adding value to them and differentiating them so as to escape the commoditization trap (D’Aveni, 2010). Through the personal knowledge they acquire attending the process, customers can definitely appreciate the quality of products.

The company goes even beyond the idea to make the product “able to speak” through storytelling and similar techniques (Soda, 2011; Fontana *et al.*, 2010; Phillips *et al.*, 2013; Gottschall, 2014). Berto Salotti involves customers in the very construction of the product and generates an awareness, impossible to be achieved in another way: it uses a form of knowledge of impactful that resulting from the “do”.

Opening the factory gates and transforming it into a “public” space allows the company to increase its social legitimization. In other words, the access to business areas, normally reserved and jealously closed to non-experts, generates a perception of real transparency which, in turn, necessarily leads to greater confidence and consensus towards the company both within its own the community and within its macro-environment.

Projects considered here, have also shown that the “futuro artigiano” (Micelli, 2011) approach can find concrete application. Berto Salotti is a company that can be basically considered as crafts. Nevertheless, it proved able to imagine routes outside of its daily routines, projecting itself towards an international dimension and moving well into the future. In addition, everything was done with no use of new technologies, but with leveraging the manual, creative and craft dimension of its production process.

Moreover, Berto Salotti extends the theory and practice of crowdsourcing well beyond generic collaborative approaches, customization allowed to consumers in the definition of their own version of the product, and even the borders of a collective fund raising (crowdfunding). People directly taking part in the production process involve time, skills, competencies, emotions and personal feelings. Such factors are much more demanding and significant at an individual level than the usual consumer involvement

forms that often remain superficial and the customization opportunities that often prove illusory. Not to mention the new forms of collective gathering of a resource such as capital, which is no doubt the factor of production that by its very nature is more fungible and impersonal.

Other approaches tried to “capture” the knowledge acquired by customers such as Customer Knowledge Management (Prandelli and von Krogh, 2000). The adjective “collaborative” or the prefix “wiki” have been recently placed ahead of many business-related words. Collaborative innovation (von Hippel, 1982; Prandelli and Verona, 2006), collaborative design (Mendikoa *et al.*, 2008), Wikinomics (Tapscott and Williams, 2006) and Wikibrand (Moffitt and Dover, 2011) are some of the activities of co-creation of value (Prahalad and Ramaswamy, 2000). However, none of them touches in such depth the heart of the enterprise - the production process - or so radically questions one of the fundamental principles underlying the evolution of the economic and social system of the last centuries: the division of labour and specialization, upon which production and consumption are interdependent but clearly separate rings and players in the whole economic system.

In “#DivanoxManagua” and “# Sofa4Manhattan” projects, producer and consumers work together and almost merge. The collaborative approach could possibly lead to consumers’ exploitation (Cova and Dalli, 2009). Here notwithstanding such concerns, Berto Salotti “invents” crowdcrafting, i.e. the collaborative manufacturing. Right now, the sole point worth emphasizing here is that the potential impact of such an innovation makes it hard to fully understand its implications.

With regard to the Knowledge Economy, the projects of Berto Salotti allow to practically highlight how nearly each and every of its principles can be declined in practice and of course originate new knowledge developments in the restless and fruitful dialectic between theory and practice (Gummesson, 2001).

On the one hand, Berto Salotti seems quite a paradigmatic example of the small Italian quality manufacturing company belonging to a mature industry, invested by the planetary waves of globalization and dematerialization of value. On the other hand, thanks to its inclusion in larger networks, the development of new forms of communication with customers and the osmosis with the metropolitan and multicultural environment, Berto Salotti is able to develop the required forms of fluid and generative intelligence that allow it to move easily between the waves, and learn successfully to ride them, as the metaphor of strategic surfing suggests (Morgan and Page, 2008; Rhee *et al.*, 2012).

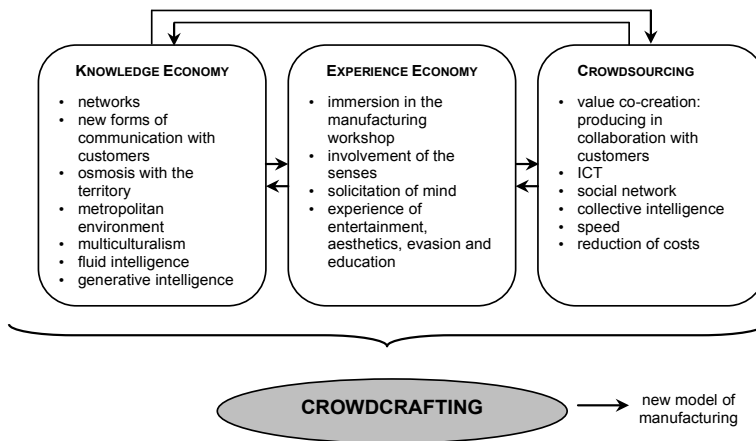
In the light of the elements presented and discussed here, Figure 3 shows the research streams that can be placed at the base of crowdcrafting as new model of manufacturing.

From a management point of view, Berto Salotti shows that companies cannot continue doing in the future what they did in the past: today “everything flows” at an ever-increasing pace. The business experience of Berto Salotti highlights four strategic directions able to adequately equip companies in order to compete in the upcoming business environment: a) service improvement pursuit through new ways of interacting with

customers, b) opening to the digital and social media environment, c) strong desire to find competencies and skills through an active research outside the company boundaries, and d) customization and product quality together with meaningful experiences delivered to customers. Ideas and suggestions, sparked from “#DivanoxManagua” and “# Sofa4Manhattan”, could inspire other companies to develop further innovations and to achieve an ever greater competitive power.

In terms of social implications, the analysis highlights the importance of enhancing craftsmanship (Sennett, 2008). This could be beneficial especially to young people who, because of lack of information on the nature of the craftsmen jobs, do not often even realize the value that this kind of manufacturing still has in the global economy. Participating in projects such as those proposed by Berto Salotti allows the youngsters to understand the beauty of manual work (Crawford, 2010), to get in touch with a profession offering good job opportunities in the future and become passionate about it.

Fig. 3: Research streams explaining the crowdfunding



Source: our elaboration

6. Conclusions, limitations and future directions of research

Berto Salotti experience is a good representative of the Italian SMEs entrepreneurial and countercurrent attitude, which makes them actively seek innovative solutions to address the economic crisis and develop themselves in the coming future. The projects undertaken by this company contribute to increase the extant knowledge about new models of manufacturing deploying crowdfunding as an innovative way to conceive the design, production and distribution activities.

The crowdfunding model allows crafts SMEs to become cosmopolitan, looking beyond the boundaries of local and national territory, and to satisfy customers by the provision of a quality product, designed considering their functional needs and the individual geographical and cultural context they

belong to. It is a model through which the artisan improves service to customers making them fully perceive of the very value of the product they buy. In this sense, the crowd logic and the interaction the customers experiences during the phases of design and production of the desired product play a key role. In this regard, it is noteworthy to say that people not only participate virtually on the web, but they personally act in a series of collaborative workshops giving free way to their creativity and feeling themselves deeply involved in a project. Agreeing with Rullani (2014), in this way a change of role of manufacturing occurs: in fact it ends focusing more and more on the “ability to create and sell, together with the material object, meanings or emotionally engaging experiences”.

Regardless of the extent of consolidation, these projects will have competitive effectiveness and they will be able to ensure to the company these experiences that theoretically appear interesting since they are able to indicate really brand new paths in firm operations and strategy. The idea of involving consumers not only in product design but also in its actual manufacturing, opening the factory gates and bringing the operations in workshops on the territory, do disclose such new horizons and points to such unexplored opportunities to be something worthy of attention in itself.

The paper is not without limitations. It considers just a case study that cannot be generalized, even if it is all too well representative to illustrate crowdfunding as a possible new model of manufacturing. Moreover, “#DivanoManagua” and “#Sofa4Manhattan” are still tentative initiatives: they are “attempts” that have not been “institutionalized” yet through a steady and complete modification of the nature and the structure of the production processes and of the company. The contribution that the case Berto Salotti brings is therefore limited by at least two aspects: a) the inherent pioneering nature of the projects, and b) the uncertainty of the outcomes such projects will bring in terms of corporate financial performances. In the present time, such crowdfunding experiences are difficult to measure in terms of economic and image performances.

This topic leaves thus open a number of possibilities for future research. First, a research direction could investigate the impact on business performances of crowdfunding in terms of financial and image results. Then, it would be interesting to study business cases similar to Berto Salotti to understand whether its new manufacturing model - or a similar one - is also adopted by other companies. In case of further evidence, it would be actually possible to investigate the main common features in order to deepen the knowledge about crowdfunding and examine whether it can actually become a new paradigm in the evolution of the firm and production.

Very challenging task of future research will also be not only to record and correctly understand what happened, but also to understand how this model can get out of its pioneering stage and to predict how customers’ involvement in the manufacturing process can alter the known order of economic activity. In this direction, it might be interesting to investigate the effects of putting unexperienced people in the production process exert on productivity and output quality.

Finally, empirical studies with quantitative analysis are desirable. They may be aimed at analyzing both the economic sustainability of crowdfunding projects and the relationship between these innovative solutions and investments in communication made by the company on social networks.

Angelo Bonfanti
Federico Brunetti
Crowdfunding as a new
manufacturing model: the
experience of Berto Salotti

References

- AFUAH A., TUCCI C.L. (2013), "Value Capture and Crowdsourcing", *Academy of Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 457-460.
- ALVESSON M., SANDBERG J. (2011), "Generating Research Questions through Problematization", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 247-271.
- ANDERSON C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House Business, London.
- ANTONIETTI R., ANTONIOLI D. (2011), "The Impact of Production Offshoring on the Skill Composition of Manufacturing Firms: Evidence from Italy", *International Review of Applied Economics*, vol. 25, n. 1, pp. 87-105.
- BARZAGHI G. (2009), "Artigiani Intraprendenti: Il caso della Berto Salotti", in AA.VV., *La Brianza Intraprendente: Persone, Idee, Relazioni, Valori per lo Sviluppo Locale*, Franco Angeli, Milano.
- BAUMAN Z. (2002), *Dentro la Globalizzazione: Le Conseguenze sulle Persone*, Laterza, Roma-Bari.
- BERRY L.L., CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (2002), "Managing the Total Customer Experience", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 3, pp. 85-89.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia Civile: Efficienza, Equità, Felicità Pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- CARBONE L., HAECKEL S. (1994), "Engineering Customer Experience", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 8-19.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- COCKS G. (2010), "Emerging Concepts for Implementing Strategy", *TQM Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 260-266.
- COLLINS J., HANSEN M.T. (2011), *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck - Why some thrive despite them all*, Random House Business Books, London.
- COVA B., DALLI D. (2009), "Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.
- COZZA C., MALERBA F., MANCUSI M.L., PERANID G., VEZZULLI A. (2012), "Innovation, Profitability and Growth in Medium and High-Tech Manufacturing Industries: Evidence from Italy", *Applied Economics*, vol. 44, n. 15, pp. 1963-1976.
- CRAWFORD M. (2010), *Il lavoro Manuale come Medicina dell'Anima*, Mondadori, Milano.
- D'AVENI R.A. (2010), *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase your Pricing Power*, Harvard Business, Boston.
- D'AVENI R.A., GUNTHER R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- DOAN A., RAMAKRISHNAN R., HALEVY A.Y. (2011), "Crowdsourcing Systems on the Web", *Communications of ACM*, vol. 54, n. 4, pp. 86-96.

- FIRAT A.F., DHOLAKIA N., VENKATESH A. (1995), "Marketing in a Post Modern World", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.
- FONTANA A., SASSOON J., SORANZO R. (2010), *Marketing Narrativo: Usare lo Storytelling nel Marketing Contemporaneo*, Franco Angeli, Milano.
- FUCHS C., SCHREIER M. (2011), "Customer Empowerment in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, n. 1, pp. 17-32.
- GOTTSCHALL J. (2014), *Listinto del Narrare: Come le Storie chi hanno reso Umani*, Bollati Boringhieri, Torino.
- GUMMESSON E. (2001), "Are Current Research Approaches in Marketing Leading us Astray?", *Marketing Theory*, vol. 1, n. 1, pp. 27-48.
- GUMMESSON E. (2006), "Qualitative Research in Management: Addressing Complexity, Context and Persona", *Management Decision*, vol. 44, n. 2, pp. 167-179.
- GUMMESSON E. (2013), "In Support of Creative and Useful Science", *Sinergie*, n. 91, pp. 167-170.
- GUPTA S., VAJIC M. (2000), "The Contextual and Dialectical Nature of Experiences", in Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (Eds.), *New service development: Creating memorable experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 33-51.
- JOHANNESSEN J.A., OLSEN B. (2010), "The Future of Value Creation and Innovations: Aspects of a Theory of Value Creation and Innovation in a Global Knowledge Economy", *The International Journal of Information Management*, vol. 30, n. 6, pp. 502-511.
- KARIM M.A., SMITH A.J.R., HALGAMUGE S. (2008), "Empirical Relationships between some Manufacturing Practices and Performance", *International Journal of Production Research*, vol. 46, n. 13, pp. 3583-3613.
- LASCH C. (1981), *La Cultura del Narcisismo: L'Individuo in Fuga dal Sociale in un'Età di Disillusioni Collettive*, Bompiani, Milano.
- LATOUCHE S. (2008), *Breve Trattato sulla Decrescita Serena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- LEVINTHAL D.A. (2011), "A Behavioral Approach to Strategy - What's the Alternative?", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 13, pp. 1517-1523.
- LORSCH J.W. (2009), "Regaining lost Relevance", *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n. 2, pp. 108-117.
- LYOTARD J.F. (1989), *La Condizione Postmoderna: Rapporto sul Sapere*, Feltrinelli, Milano.
- MARJANOVIC S., FRY C., CHATAWAY J. (2012), "Crowdsourcing based Business Models? In Search of Evidence for Innovation 2.0", *Science and Public Policy*, vol. 39, n. 3, pp. 318-332.
- MCGRATH G.R. (2013), *The End of Competitive Advantage: How to Keep your Strategy Moving as fast as your Business*, Harvard Business Press, Boston.
- MENDIKOA I., SORLI M., BARBERO J.I., CARRILLO A., GOROSTIZA A. (2008), "Collaborative Product Design and Manufacturing with Inventive Approaches", *International Journal of Production Research*, vol. 46, n. 9, pp. 2333-2344.
- MICELLI S. (2011), *Futuro Artigiano: L'Innovazione nelle Mani degli Italiani*, Marsilio, Venezia.

- MICELLI S., RULLANI E. (2011), "Idee Motrici, Intelligenza Personale, Spazio Metropolitano: Tre Proposte per il Nuovo Made in Italy nell'Economia Globale di Oggi", *Sinergie*, n. 84, pp. 127-156.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), "Of Strategies: Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 257-272.
- MOFFITT S., DOVER M. (2011), *Wikibrands: Reinventing your Company in a Customer-Driven Marketplace*, McGraw-Hill, New York.
- MORGAN R.E., PAGE K. (2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", *Strategic Change*, vol. 17, n. 5/6, pp. 155-168.
- O'SULLIVAN E.L., SPANGLER K.J. (1998), *Experience Marketing: Strategies for the new Millennium*, Venture Publishing State College, PA.
- PETERAF M., REED R. (2007), "Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 11, pp. 1089-1112.
- PFEFFER J. (2009), "Renaissance and Renewal in Management Studies: Relevance Regained", *European Management Review*, vol. 6, n. 3, pp. 141-148.
- PHILLIPS R., CORDELL G., CHURCH G., MOORE J. (2013), *The Passion Conversation: Understanding, Sparking and Sustaining Word of Mouth Marketing*, Wiley, Hoboken.
- PIKETTY T. (2014), *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap University Press of Harvard University Press, Cambridge.
- PINE J.B., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- PINE J.B., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- POWELL T.C., LOVALLO D., FOX C.R. (2011), "Behavioral Strategy", *Strategic Management Journal*, n. 32, pp. 1369-1386.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRANDELLI E., VERONA G. (2006), *Marketing in Rete. Oltre Internet verso il Nuovo Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- PRANDELLI E., VON KROGH G. (2000), "Fare Leverage sulla Conoscenza Tacita dei Consumatori: Verso una Nuova Economia Cognitiva", *Sinergie*, n. 51, pp. 49-84.
- QUINN J.B. (1978), "Strategic Change: 'Logical Incrementalism'", *Sloan Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 7-21.
- RAVENSWOOD K. (2011), "Eisenhardt's impact on theory in case study research", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 7, pp. 680-686.
- RHEE B.W., WILLIAMS D., COULTON E.O., PETERSON M.V., LePAGE A. (2012), *Next Generation Wargaming. Improving Strategic Agility in an Uncertain World*, Accenture.
- RULLANI E. (2004a), *Economia della Conoscenza: Creatività e Valore nel Capitalismo delle Reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *La Fabbrica dell'Immateriale: Produrre Valore con la Conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in Transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.

- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", *The Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHMITT B. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*, The Free Press, New York, NY.
- SCITOVSKY T. (1977), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford.
- SENNETT R. (2008), *L'Uomo Artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SIMULA H., AHOLA T. (2014), "A Network Perspective on Idea and Innovation Crowdsourcing in Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 3, pp. 400-408.
- SIMULA H., VUORI M. (2012), "Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds", *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n. 6, pp. 1-19.
- SODA G. (2011), "Se l'Impresa Intercetta i Movimenti Sociali, il Processo Vince sul Prodotto", *Economia and Management*, vol. 4, pp. 3-8.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- VON HIPPEL E. (1982), "Getting New Products from Customers", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 117-122.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.
- ZALAN T., LEWIS G. (2004), "Writing about Methods in Qualitative Research: Towards a more Transparent Approach", in Marschan-Piekkari R., Welch C. (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in International Business*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ZUBOFF S., MAXMIN J. (2002), *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*, Viking, New York.

Websites

<http://blog.bertosalotti.it/>

<http://blog.bertosalotti.it/index.php/categorie/in-english/>

<http://www.bertosalotti.it/>

<http://www.bertosofas.co.uk/>

<https://www.youtube.com/watch?v=kcQXtmBxjMI#t=175>



Academic position and contacts

sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.10
pp. 151-168



Angelo Bonfanti
Researcher of Management
University of Verona - Italy
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

Federico Brunetti
Full Professor of Management
University of Verona - Italy
e-mail: federico.brunetti@univr.it

Entrepreneurship and growth of small family firms. Evidence from a sample of the artistic craftsmen of Florence¹

Received
4th May 2014

Revised
8th July 2014

Accepted
27th July 2015

Niccolò Gordini - Elisa Rancati

Abstract

Purpose of the paper: *Entrepreneurship by craftsmen is essential for the growth of small artistic - artisan family firms. In these firms, entrepreneurship is influenced by the inherent characteristics of the craftsman as well as by the number of generations involved in the firm. We suggest that these variables affect both entrepreneurship and firm growth.*

Methodology: *We adopt OLS regression on a sample of 52 small artistic artisan family firms using a dependent variable (ROE), four independent variables (entrepreneurship, age, tenure, generations involved) and two control variables (firm size and gender).*

Findings: *Our results show that 1) the inherent characteristics of the entrepreneur-craftsman do not affect entrepreneurship within those firms; 2) the generations involved in the firms affect entrepreneurship and 3) entrepreneurship affects the growth of family firms.*

Research limits: *Some limitations regard the size of the sample and the number of independent variables used.*

Practical implications: *Our findings provide some suggestions in understanding why some artistic artisan family firms grow whilst other stagnate, suggesting that the entrepreneurial behavior of the craftsman plays a key role.*

Originality of the paper: *A consideration of the potential effects of inherent characteristics of the entrepreneur and the generations involved as antecedents of entrepreneurship for the growth of small artistic -artisan family firms is largely absent from the entrepreneurship literature.*

Key words: small artisan family firms; entrepreneurship; personality traits; inherent characteristics; family members involvement; growth

1. Introduction

Craftsmanship has always played a central role in the economic development of a country and in the protection of its heritage. Globalization, the absence of space and time boundaries, and the opportunity for the consumer to find unlimited varieties of each product anywhere (Rancati,

¹ Sections 2, 3, and 5 are authored by Niccolò Gordini. Section 1 and 4 are authored by Elisa Rancati. This study is part of a research project entitled "L'Artigianato Artistico: Analisi Congiunturale e Percorsi di Sviluppo" and funded by Osservatorio dei Mestieri d'Arte di Firenze.

2009), have led to the perception of craftsmanship as a bearing witness to a glorious past or endangered activities (Colombo, 2005). However, in global markets, craftsmanship becomes a symbol of the unexpected effect of a new focus on the significance of territory. Above all, the new role of the glocal, that is, the value that identities and local contexts acquire in the new global competitive environment. Globalization has turned the spotlight on all those skills and attitudes (such as creativity, inspiration and intuition) that the Fordist paradigm had made inconsistent with the acquisition of competitive advantage, thus redeveloping a relationship with the territory (Lanza, 2002). In fact, despite globalization and the current financial crisis, recent data show how craftsmanship in Italy has generated a high increase of turnover, mainly resulting from export.

Artisan firms differ from industrial firms due to the aesthetic value of their products (in terms of design, style, decorations, and color), the high degree of manual skills, creativity and design, as well as the close link with the history and cultural traditions of a specific country (Vichi, 2011).

More difficult is to draw a distinction between craftsmanship and artistic craftsmanship. This difficulty has to be found beyond the disputes among researchers and scholars. It lies also in the decisions made by public authorities, for example, when they legislate (Vichi, 2011). A product can be defined as belonging to the artistic craftsmanship when it does not rely exclusively on technical ability, on site-specific tacit knowledge, on traditions petrified in repetitive activities and routine. Instead, it hinges on innovation, creativity, inspiration, genius, creation of new models, on the effort to contaminate and hybridize tradition with new and contemporary ideas. The craftsmanship is, instead, characterized by the repetition of gestures and behaviors deeply rooted in tradition with a high degree of standardization. Thus craftsmanship, to a certain extent, is closer to industrial production (Vichi, 2011).

Italy has always been characterized by a great tradition of craftsmanship and artistic craftsmanship. Let alone in the province of Florence there are about 33.000 firms listed in the register of craft trade enterprises, i.e. a third of total firms in this province. The turnover of these companies derives mainly from the local market (78%), followed by the domestic market (15%) and exports (7%). Within the 33.000 artisan firms mentioned above, according to the survey carried out by the "Fondazione di Firenze per i mestieri artistici" (Vichi, 2011), 1,317 are artistic artisan firms (this number does not include those companies that provide personal services such as barbers or beauty shops). Table 1 summarizes the main characteristics of artistic artisan firms operating in the province of Florence.

The analysis of these data shows that these firms are mainly small firms, located in Florence and operating in the field of wood and precious metals, precious and semi-precious stones, textiles and clothing, and art restoration. For these firms the key to success is the craftsman, the so-called "master craftsman", characterized by a high degree of creativity, intuition, genius, in one word "a high entrepreneurship" behavior. Entrepreneurial behavior can be a critically important factor in a firm's growth (Lumpkin and Dess, 1996; Zahra, 1991, 1996). Entrepreneurship

may be particularly crucial to an artistic - artisan firm as it strives to identify and takes advantage of the opportunities in the dynamic and competitive environment of the 21st century (Sirmon and Hitt, 2003).

Niccolò Gordini
Elisa Rancati
Entrepreneurship and
growth of small family
firms. Evidence from a
sample of the artistic
craftsmen of Florence

Tab. 1: Artistic - artisan firms in the province of Florence

Legal form	% (N=1.317)
Sole trader	64.18%
Partnership	28.9%
Corporation	6.92%
Geographical Areas	
Florence	48.75%
Surrounding communities	25.21%
Empoli	13.44%
Province of Florence	16.60%
Size (number of employees)	
1	42.22%
2-3	35.31%
4-9	17.23%
More than 10	5.24%
Business Sectors	
Textile, clothing, footwear, shoes and else	10.33%
Paper	2.28%
Ceramic	6.99%
Decorations, portrayal, etc.	1.82%
Wood	19.99%
Non precious metals	10.94%
Precious metals, precious stones, semiprecious stones	19.76%
Artistic leather goods	2.13%
Picture	3.28%
Art restoration	10.03%
Musical instruments	1.29%
Wallpaper	7.29%
Glass and crystal	3.87%

Source: adapted from Vichi (2011)

Nevertheless, up to date, few studies (Aldrich and Cliff, 2003; Dyer, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Steier *et al.*, 2004) have analyzed how entrepreneurial personality traits affect the entrepreneurship and the growth of the firm, especially in the field of small artistic - artisan family firms. Moreover, the way the number of generations involved in firms affect entrepreneurship and firm's growth is a topic still little explored in the management studies (Schillaci, 1990; Stavrou, 1999) and, in particular, in the small artisan -artistic family firms.

Therefore, our study aims to address: (1) how the personal characteristics of the craftsman affect entrepreneurship within small artistic - artisan

family firms, (2) how different levels of generational involvement affect entrepreneurship within those firms, and (3) how entrepreneurship affects the growth of small artistic - artisan family firms. The study is organized as follows: Section 2 reviews the literature on entrepreneurial personality traits and entrepreneurship. Section 3 describes the methodology (sample and selection of variables) and the research hypotheses, whilst in Section 4 results are discussed. Finally, Section 5 summarizes the study and its main managerial implications, as well as limitations and future researches.

2. Literature review

Entrepreneurship can be a critically important factor in a firm's profitability and growth (Lumpkin and Dess, 1996; Zahra, 1991, 1996). However, a unique and comprehensive definition of entrepreneurship is still missing from the management literature to date. Previous studies, with different cultural backgrounds and levels of abstraction, have defined the evolution of this concept as "uncoordinated and asymmetric" (Hisrich and Peters, 2006; Sexton and Smilor, 1997; Zanni, 1995).

In this study we define entrepreneurship as a set of personality traits (such as, for example, need for achievement, locus of control, risk-taking propensity, creativity) that, influenced by external variables (such as level of education, tenure, age, previous experiences, institutional and socio-economic factors), show the attitude of a person toward the good governance and management of a firm. Hence, entrepreneurship is a value judgment on how the entrepreneur carries out his functions (Ciappei, 1990; Gordini, 2013).

Three main theories have sought to identify the antecedents of entrepreneurship: trait theory, situationism and interactionism.

Traits theory (Allport, 1937; Galton, 1869) identifies specific and innate traits that define a personality structure which is reflected in stylistic consistency in behavior. In other words, it identifies a trait or a set of traits that are considered typical of the entrepreneurs. Thus, this theory assumes that the personality trait (PT) causes entrepreneurial behavior (EB) and it could be expressed by the function $EB=f(PT)$, where personality trait (PT) - the cause - is known as the independent variable, and entrepreneurial behavior (EB) - the effect or overt expression of PT - is known as the dependent variable. A significant amount of studies have been undertaken to answer the question: What are the personality traits that could identify and distinguish an entrepreneur from a non-entrepreneur? Firstly, these studies suggested that a single trait might be identified and from the early literature three possibilities were proposed: need for achievement (N-Ach), locus of control (LOC) and risk-taking propensity.

According to Chell (2008), in the 1960s McClelland suggested that the key to entrepreneurial behavior lies in N-Ach. Begley and Boyd (1986), McClelland (1961), Miron and McClelland (1979), Hornaday and Aboud (1971), Johnson (1990) suggested that the need to achieve is a drive to

excel, to achieve a goal in relation to a set of standards. A person endowed with such a need will spend time considering how to do a job better or how to accomplish something important to them (Chell, 2008). McClelland (1955) distinguished this type of person from the rest, suggesting that they are high achievers. High achievers like rapid feedback on their performance so that they can judge whether they are improving or not. They avoid what they perceive to be very easy or very difficult tasks and they dislike succeeding by chance. They prefer striving to achieve targets that present both a challenge and are not beyond their capabilities. This ensures worthwhile efforts and results in feelings of accomplishment and satisfaction. Further studies suggest, although with contradictory results, that the entrepreneur is characterized by higher levels of N-Ach compared to non-entrepreneur.

Rotter (1966) developed the notion of locus of control (LOC) as part of a wider social learning theory of personality. The author distinguishes between internal and external LOC. People with an internal locus of control are those individuals who believe themselves to be in control of their destiny. In contrast, people with an external locus of control sense that fate, in the form of chance events outside their control or powerful people, has a dominating influence over their lives. Several studies on entrepreneurial personality (Cromie and Johns, 1983; Evans and Leighton, 1989; Rotter, 1966) suggest that entrepreneurs are characterized by higher internal LOC than non-entrepreneurs.

Finally, starting from the first definition of entrepreneur (Cantillon, 1755), several studies have been undertaken in pursuit of the notion that a fundamental characteristic of the entrepreneur is propensity to take risks (Brockhaus, 1980; McClelland, 1961; Kilby, 1971; Palmer, 1971; Scott and Twomey, 1988; Stewart and Roth, 2001).

Because of the ambiguous results obtained from the use of a single trait, scholars have also discussed the finding of a set of traits that could be the best combination to identify the entrepreneur. These studies have suggested several traits such as: need for independence and autonomy (Davids, 1963; Dunkelberg and Cooper, 1982; Henderson and Robertson, 2000; Lumpkin and Dess, 1996); tolerance for ambiguity (Knight, 1921; Koh, 1996), innovation and creativity (Baum, 1995; Carland *et al.*, 1984; Koh, 1996; Schumpeter, 1934, 1961; Timmons, 1978); self-efficacy (Bandura, 1955; 1977; Boyd and Vozikis, 1994; Krueger *et al.*, 2000; Segal *et al.*, 2005); self-esteem (Brockner *et al.*, 1987; Davids, 1963; Timmons, 1978); ability to identify and catch opportunities (Gaglio and Katz, 2001; Kirzner, 1982a, 1982b; Park, 2005).

Criticisms to trait theory as applied to entrepreneurs are, however, many. For example, this theory leaves open the question of whether it is possible to identify a single trait or a set of traits that characterize and differentiate an entrepreneur, who will perform and produce entrepreneurial outcomes, from a non entrepreneur. Thus, more sophisticated research designs are required to provide more convincing evidence that any of these traits are prototypical of entrepreneurs and predictors of entrepreneurial behavior.

To try to solve this limitation, situationism (Fiedler, 1967; Hersey and Blanchard, 1982) suggests that entrepreneurial behavior can be explained wholly by the situation a person finds himself in. Thus, environmental

or situational factors are the key elements that influence, positively or negatively, entrepreneurship and entrepreneurial behavior, regardless of the personality traits of the entrepreneur. Situationism emphasises environmental or situational factors as the main determinants of behavior and can be summarized as $EB = f(E)$, where EB stands for entrepreneurial behavior and E for environment or situation. However, this theory is also ineffective and inefficient in explaining a complex phenomenon such as entrepreneurship. The main criticism of this theory is that it theorizes the dominance of the situation, where there is no variability in behavior shown by people finding themselves in those situations. Therefore, situationism fails to explain why in the same situation people have different entrepreneurial behavior and entrepreneurship (Gordini, 2013).

The criticism of traits theory and of situationism led Argyle and Little (1972) and Bowers (1973) to the rediscovery of the interactionism, whose precursors can be traced back to the 1920s (Ekehammer, 1974; Lewin, 1951). Interactionism postulates that the entrepreneur is the result of continuous interaction of innate personal traits with environmental (such as family influence, level of education, previous experience) and socio-economic factors (such as macroeconomic environment, employment rate, institutional policies). Interactionism implies, therefore, that neither personality traits nor situation are emphasised, but the interaction of these two factors is regarded as the main source of entrepreneurial behavior - hence, $EB = fPTE(PT \times E)$, where EB stands for entrepreneurial behavior, PT for personality traits and E for environment or situation. In the interactionist model, therefore, people show variability in their behavior across situations, that is, people behaving in particular ways in some situations but not in others. This means that researchers should consider both the aspects of person and situation in order to specify or predict entrepreneurial behavior (Argyle and Little, 1972). Recent studies (Abatecola *et al.*, 2013a, 2014; Aldrich and Cliff, 2003; Chatman, 1989; Davidsson, 2006; Dubini and Schillaci, 1998; Dyer, 1994; Dyer and Handler, 1994; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Sexton and Bowman, 1984; Starr and Fondas, 1992) have shown that variables such as age, gender, level of education, tenure, previous work experience, corporate governance, social capital, socio-economic factors could be considered useful predictors of entrepreneurship when analyzed together with personality traits.

3. Methodology

3.1 Data Set

Our initial sample consisted of 640 small artistic - artisan firms operating in Florence, as shown in Table 1. Among them, we selected only family firms. According to Chua *et al.* (1999, p. 25), we define the family firm as: “a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families

in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families". Following this definition, we selected 225 firms. For the purpose of our data-collection, a semi-structured questionnaire was administered, by email or by hand, at the master craftsman or, in case of his absence and as part of a larger data-collection effort, at the family member within the family firm who carries out the most important entrepreneurial functions.

The questionnaire consisted of 30 questions: 2 open-response questions to measure the personal characteristics of entrepreneurs (age, tenure), 4 closed-response questions designed to measure the generations involved, the firm growth, the gender of the entrepreneur and the firm size; 24 questions designed to measure the 6 personality traits and assessed with a 5-point Likert scale, as described in section 3.2. The initial response rate was 14% (32 firms). To encourage those who did not answer within the specified deadline, a follow-up was sent out. The response rate in this case is increased to 25% for a total of 56 firms. We have, then, analyzed all these 56 questionnaires in order to verify their correct compilation: 4 questionnaires were incomplete or incorrectly filled out and, therefore, have been removed from the sample. Finally, to reduce the errors of nonresponse, we also performed checks for potential nonresponse biases by dividing our respondents into early and late respondents. This procedure is performed under the assumption that late respondents are more similar in nature to nonrespondents than early respondents. No statistical differences between the early and late respondents were observed, which suggests that nonresponse bias was not a major problem (e.g., Kanuk and Berenson, 1975). Our final sample consisted of 52 small artistic -artisan family firms led, mainly, by a male entrepreneur (89% of cases), with an average age of 60 years, at the head of the firm since about 32 years and operating mainly in the clothing (28%) and art restoration (26%) sectors. On average, two generations are involved in the firms.

3.2 Variables

In this study we used dependent, independent and control variables.

The dependent variable is the growth of the firms. It was measured using the return of equity (ROE). ROE was measured via a subjective self-reported assessment since objective measures relating to growth or other performance dimensions are often not available or obtainable from small, privately owned firms. Prior research has shown that such subjective self-assessments are highly correlated with objective data (Dess and Robinson, 1984; Love *et al.*, 2002; Venkatraman and Ramanujam, 1987). The respondents were given multiple options related to ROE, ranging from a decrease in ROE to increases in 3% increments up to 9% or more. The 10% of the craftsmen (N=8) has answered in decline, 17% (N=9) between 0% and 3%, 21% (N=11) between 3% and 6%, 23% (N=12) between 6% and 9%, while 29% (N=15) ROE > 9%, highlighting that the majority of small artistic - artisan family firms of Florence showed significant growth.

The independent variables are entrepreneurship and personal traits of the entrepreneur-craftsman that affect entrepreneurship.

Entrepreneurship was firstly investigated using 18 personality traits recognized in the literature as the most suitable to explain and predict entrepreneurial behavior (Abatecola *et al.*, 2013b; Begley and Boyd, 1986, 1987; Brockhaus, 1980; Chell, 1985, 2008; Chell and Haworth, 1987; Chell *et al.*, 1991; Gordini, 2013; Hornaday and Aboud, 1971; Kirzner, 1982a; McClelland, 1961, 1965, 1987; Rotter, 1966; Timmons, 1978, 1989). For the purposes of selecting only those traits that could best predict entrepreneurship and also had the lowest possible correlation levels, we carried out a multicollinearity analysis using the Variance Inflation Factor (VIF) method (Montgomery and Peck, 1992). Values of VIF above 5 (Judge *et al.*, 1987) imply that variables within the model are highly correlated, while values less than 3 mean that the variables are almost independent (Judge *et al.*, 1987). Thus, in this study, we decided to exclude the variables with a VIF value of above 3. In this step 11 personality traits were selected. On these traits was finally conducted a factor analysis that led to select the 6 traits described in Table 2 and used in the study. Each trait was assessed with 4 items on a 5-point Likert scale (1=totally disagree, 5=totally agree). Hence, each of the six traits can assume a score between a minimum of 4 and a maximum of 20. A score between 4 and 9 implies a low presence of the trait in the individual, a score between 10 and 15 an average presence, while a score between 16 and 20 a high presence. The wording of the questions was based on the analysis of the main psychometric instruments developed in the literature. In addition, the questionnaire includes the alternation of an item for each of the six traits. Therefore, the first group of six questions will be represented by the first item of each of the six traits. This order of items aims to reduce the distortion generated by the tendency to respond similarly to similar questions, reducing the reliability and validity of the test. Finally, the questionnaire has been tested for reliability by using statistical index of internal consistency Cronbach's alpha (Cronbach, 1951). The value of alpha varies from zero to 1. Values above 0.7 indicate a good level of internal consistency and reliability. In this study the measure demonstrated acceptable reliability with an alpha of 0.82.

Tab. 2: Personality traits used to measure entrepreneurship

Niccolò Gordini
Elisa Rancati
Entrepreneurship and
growth of small family
firms. Evidence from a
sample of the artistic
craftsmen of Florence

TRAITS	DESCRIPTION	SOURCE (in alphabetical order)
Personal qualities	Physical stamina; health; ability to tolerate stress; tenacity; perseverance; emotional control; fun; realism; wisdom; political astuteness; manual skills	Bateman and Crant (1993); Baum (1995); Begley and Boyd (1986); Casson (2000); Chell (2008); Chell <i>et al.</i> (1991); Ciappei (1990); Gordini (2013); Hisrich and Peters (2006); Koh (1996); Korunka <i>et al.</i> (2003); Littunen (2002); Lumpkin and Dess (1996); Sexton (1997); Vallini (2006).
Charisma and leadership	Leadership; ability to formulate strategies; organizational skills; persuasive ability.	Chell (1985, 2008); Gordini (2013); Hartman (1959); Kets De Vries (1977); Weber (1947).
N-Ach	Need for personal achievement; ambition; desire for success.	Atkinson and Birch (1978); Begley and Boyd (1986), Chell (1985, 2008); Chell and Haworth (1987); Chell <i>et al.</i> (1991); Collins <i>et al.</i> (2004); Gordini (2013); Hansemark (2003); Hornaday and Aboud (1971); Hull <i>et al.</i> (1980); Johnson (1990); McClelland (1961, 1965, 1987); McClelland and Winter (1971); Miron and McClelland (1979).
Risk-taking propensity	Attitude, willingness and ability to deal with risky, ambiguous and uncertain situations.	Atkinson and Birch (1978); Brockhaus (1980); Carland <i>et al.</i> (1984); Chell (1985, 2008); Chell and Haworth (1987); Gordini (2013); Kilby (1971); Knight (1921); McClelland (1961); Meredith <i>et al.</i> (1982); Miner and Raju (2004); Palmer (1971).
Creativity and innovation	Initiative; intuition; curiosity; ability to develop new ideas; ability to identify, seize and create opportunities; ability to exploit new technologies.	Allinson <i>et al.</i> (2000); Baum (1995); Bird (1988); Carland <i>et al.</i> (1984); Gaglio and Katz (2001); Gordini (2013); Hornaday and Aboud (1971); Kirzner (1982a, 1982b); Park (2005); Shane (2003); Schumpeter (1934, 1961); Timmons (1978, 1989).
LOC	Ability to be the master and to change of its own destiny; positivism; flexibility; dynamism.	Abatecola <i>et al.</i> (2013b); Begley and Boyd (1986); Furnham (1986); Gordini (2013); Hansemark (2003); Hull <i>et al.</i> (1980); Lee and Tsang (2001); Miller and Friesen (1982); Mueller e Thomas (2001); Rotter (1966).

Source: our elaboration

The results of the analysis of the traits (Table 3) give a first evidence of the positive relationship between the possession of certain personality traits (antecedents of entrepreneurial behavior) and the firm growth.

The intensification of the presence of some traits is, in fact, associated with a marked increase in ROE. In particular, our results show that: 1) entrepreneurs are characterized, on average, by high levels of quality personal (17/20), N-Ach (16/20), creativity and innovation (18/20), average levels of charisma and leadership (13/20) and internal LOC (13/20), and low levels of risk-taking propensity (8/20); 2) the craftsmen who have declared an increase in ROE over 9% (29% of the sample) show high values in each traits and a maximum (20/20) in the following traits: personal qualities, N-Ach, creativity and innovation, while 3) craftsmen who reported a decrease in ROE (10% of the sample) show medium-low or low values in these traits.

Tab. 3: Personality traits and ROE

TRAITS	GROWTH					AVERAGE
	ROE in decrease	0%<ROE<3%	3%<ROE<6%	6%<ROE<9%	ROE>9%	
Personal qualities	11	15	18	19	20	17
Charisma and Leadership	9	11	13	15	15	13
N-Ach	11	14	15	18	20	16
Risk-taking propensity	5	6	8	9	11	8
Creativity-innovation	11	16	20	20	20	18
LOC	8	10	14	15	16	13

Source: our elaboration

The personal characteristics of the entrepreneur-craftsman analyzed in this study are the following: age, tenure and the generations involved. These variables are recognized in previous studies (Kellermanns *et al.*, 2008; Kellermanns and Eddleston, 2006; Levesque and Minniti, 2006; Salvato, 2004; Zahra, 2005) as useful predictors of the level of entrepreneurship. Tenure was measured via a self-report question asking for how many years the craftsman had worked in the family firm. Age was similarly assessed via self-report. Lastly, we asked the entrepreneur-craftsman to indicate the number of generations currently working in the family firm (Kellermanns and Eddleston, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008).

Finally, two control variables were used. First, we controlled for entrepreneur-craftsman gender since entrepreneurial roles are more often associated with men than women (Kellermanns *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2003) and with different levels of performance (Chell and Baines, 1998). Second, we controlled the firm size based on the turnover of 2013, since larger turnover may allow the family firm to accumulate more organizational slack, which in turn may positively affect the ability to engage in entrepreneurship (Kellermanns and Eddleston, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008).

Table 4 shows the dependent, independent and control variables used in the analysis, whilst table 5 shows the means, standard deviations, and zero-order correlations.

Tab. 4: Variables used in the analysis

Niccolò Gordini
Elisa Rancati
Entrepreneurship and
growth of small family
firms. Evidence from a
sample of the artistic
craftsmen of Florence

VARIABLES	DESCRIPTION	SOURCE (in alphabetical order)
Entrepreneurship	Measured by using the six personality traits shown in Table 1, assessed with four items on a 5-point Likert scale	Baum (1995); Begley and Boyd (1986); Brockhaus (1980); Chell (1985, 2008); Chell and Haworth (1987); Chell <i>et al.</i> (1991); Ciappei (1990); Collins <i>et al.</i> (2004); Gordini (2013); Hornaday and Aboud (1971); Kirzner (1982a); Knight (1921); McClelland (1961, 1965, 1987), Meredith <i>et al.</i> (1982); Rotter (1966); Shane (2003); Schumpeter (1934, 1961); Timmons (1978, 1989); Weber (1947); Vallini (2006).
Age	Age of the entrepreneur-craftsman, measured by a open-ended question	Corbetta (1995); Feltham <i>et al.</i> (2005); Hambrick and Finkelstein (1987); Kellermanns and Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Levesque and Minniti (2006); Litz e Kleysen (2001); Parker (2006); Salvato (2004); Sharma <i>et al.</i> (1997); Zahra (2005).
Tenure	Number of years at the head of the firm, measured by a open-ended question.	Daily and Dollinger (1992); Feltham <i>et al.</i> (2005); Finkelstein and Hambrick (1990); Gersick <i>et al.</i> (1997); Levesque and Minniti (2006); Kellermanns and Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Kesner <i>et al.</i> (1994); Zahra (2005).
Generations involved	Number of generations involved in the firms, measured by a open-ended question	Davis <i>et al.</i> (1997); Eddleston and Kellermanns (2007); Gersick <i>et al.</i> (1997); Hoy (2006); Kellermanns e Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Kenyon-Rouvinez (2001); Kepner (1991); Jaffe e Lane (2004); Litz e Kleysen (2001); McConaughy and Phillips, 1999; Salvato (2004); Schillaci (1990); Songini and Gnan (2013); Zahra (2005).
Gender	Gender of the respondent, measured by a closed question	Chell and Baines (1998); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Olson <i>et al.</i> (2003).
Size	Calculated on turnover of 2013	Kellermanns and Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008).

Source: our elaboration

Tab. 5: Descriptive statistics and correlations between variables

VARIABLES	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6
Size (turnover)	5.23	2.41						
Age	59.63	10.59	0.18*					
Gender	0.89	0.63	0.37*	0.45**				
Tenure	32.71	16.26	0.18**	0.61**	0.49**			
Generations Involved	2.14	0.83	0.23*	0.19*	0.15	0.39**		
Entrepreneurship	18.72	8.15	0.49**	0.10	0.16	0.23*	0.48***	
ROE	4.04	3.84	0.21*	-0.15	0.11	-0.07	0.31	0.46***

* p < 0.05; ** p < 0,01; *** p < 0.001

Source: our elaboration

3.3 Hypotheses

The aim of this study is to show how the personal characteristics of the entrepreneur-craftsman and the generational involvement in small artistic - artisan family firms may affect the level of entrepreneurship and, consequently, the success, growth and competitiveness of the firms.

In fact, personal characteristics of the entrepreneur-craftsman may be key factors in predicting entrepreneurship since family firms tend to be overly dependent on a single decision maker (Feltham *et al.*, 2005) and their entrepreneur-craftsmen tend to remain in power much longer than the entrepreneur of nonfamily firms (Gersick *et al.*, 1997). Moreover, generational involvement may be a unique predictor of entrepreneurship in artistic - artisan family firms given that family members from newer generations tend to be a driving force for change (Kepner, 1991) and innovation (Litz and Kleysen, 2001).

In particular, the age of the entrepreneur is considered a key antecedent of entrepreneurial behavior (Levesque and Minniti, 2006). Levesque and Minniti (2006) argued that a CEO's entrepreneurial efforts will decline over time. In fact, on one hand, according to Hambrick e Finkelstein (1987), as entrepreneurs grow older, they may limit their decision making to commonly held norms of industry behavior, rather than seeking unique, yet risky, strategic directions. On the other hand, Kellermanns *et al.* (2008) and Parker (2006) argue that younger entrepreneurs have been found to adjust their expectations faster in response to new information than older entrepreneurs do, supporting the notion that older entrepreneurs are more complacent than their younger counterparts. Further, age may be a particularly salient predictor of entrepreneurship in small artistic - artisan family firms since their craftsmen often become preoccupied with succession issues as they age (Feltham *et al.*, 2005). In fact, because craftsmen are often motivated to build a lasting legacy for their children, they often become conservative in their decisions because of the high risk of entrepreneurial ventures (Morris, 1998) and their fear of losing family wealth (Sharma *et al.*, 1997). Therefore we can formulate our first hypothesis:

H1: The age of the entrepreneur is negatively related to entrepreneurship.

Some researchers (Levesque and Minniti, 2006) argued that long entrepreneur tenures inspire entrepreneurial behavior. Long tenures allow the entrepreneur-craftsman to accumulate a wealth of knowledge and experience, to build valuable relationships among organizational constituents and to create a positive firm culture, making him or her better able to pursue aggressive change and risky decisions necessary to entrepreneurship (Kellermanns *et al.*, 2008; Levesque and Minniti, 2006). Other studies (Daily and Dollinger, 1992; Feltham *et al.*, 2005; Finkelstein and Hambrick, 1990; Kellermanns and Eddleston, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Zahra, 2005) found that a long tenure was negatively related to entrepreneurship. In fact, long tenures may create an internal organizational environment that stifles the creativity and innovativeness, making employees less likely to question ideas and practices. In addition, Finkelstein and Hambrick (1990) and Kellermanns *et al.* (2008) argue that entrepreneurs with longer tenure have been found to be more likely to conform to industry norms, presumably because their firm-specific human capital keeps them from compromising the comfortable status quo. Therefore, long tenure has a negative effect on firm growth. Based on these observations, our second hypothesis states that:

H2: A long-term tenure is negatively correlated with entrepreneurship.

Over time the entrepreneur-craftsman may lose his entrepreneurial edge (Corbetta, 1995; Salvato, 2004). The generational involvement increases the firm's chance that entrepreneurial opportunities will be identified and pursued (Gersick *et al.*, 1997; Songini and Gnan, 2013; Salvato, 2004). As Salvato explains, "the founder alone may find it difficult to have innovative ideas without the fresh momentum added to the firm by second-generation members" (Salvato, 2004, p. 73). In addition, the involvement of multiple generations may increase entrepreneurship because newer generations may be the driving force for change and innovation and they may also be more likely to perceive the importance of entrepreneurial behavior to the long-term survival of the firm. Thus:

H3: The number of generations involved in artistic - artisan family firms has a positive effect on entrepreneurship.

Entrepreneurship is essential for small family firms in order for them to adapt and respond to environmental changes. In fact, entrepreneurship increases innovation, creativity, the ability to recognize and exploit opportunities by reconfiguring existing and new resources in different ways that create a strong competitive advantage (Zahra, 2005). Zahra *et al.* (2000) highlight that entrepreneurship can help a firm acquire new capabilities, launch new businesses, develop new revenue streams, and improve firm performance, profitability, and growth. Thus, entrepreneurship is seen as an important element in the survival and growth of family firms because it helps create jobs and wealth for family members (Kellermanns and Eddleston, 2006; Salvato, 2004). Without entrepreneurship firms and, in particular

small family firms, will likely become stagnant, thereby limiting the potential for firm success and growth in the future. Consequently:

H4: Entrepreneurship has a positive impact on firm growth.

4. Results

We tested our hypotheses through multiple regression analysis. We tested three models. Table 6 shows the results.

Tab. 6: OLS regression model results

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
	FIRM GROWTH	ENTREPRENEURSHIP	FIRM GROWTH
Age	-0.53*	-0.39	-0.33
Tenure	-0.65*	-0.62	-0.34*
Generations Involved	0.67**	0.53**	0.23
Entrepreneurship			0.63***
Size (turnover)	0.26*	0.34*	0.38*
Gender (male/female)	0.20	0.23	0.13
R ²	0.745	0.782	0.825
Adjusted R ²	0.810	0.846	0.890
F	3.471**	5.431***	5.657***

* p<0.05 ** p< 0.01 *** p<0.001 N = 52

Source: our elaboration

In model 1, we regressed firm growth in small artistic –artisan family firms onto age, tenure, and generations involved. The coefficient of all variables is significant, confirming our hypotheses. In particular, age ($\beta = -0.53$, $p<0.05$) and tenure ($\beta = -0.65$, $p<0.05$) have a significant but negative impact on firm growth confirming H1 and H2, whilst generations involved ($\beta = 0.67$, $p<0.01$) show a significant and positive relationship with firm growth, in line with H3. Finally, the size effect is positive and significant ($\beta = 0.26$, $p<0.05$), while gender does not affect firm growth ($\beta = 0.20$, ns).

In model 2, we tested if the hypothesized effects of age, tenure and generations involved existed in entrepreneurship. In this model, only the variable generations involved ($\beta = 0.53$, $p<0.01$) was found significant confirming H3, whilst both age ($\beta = 0.39$, ns) and tenure ($\beta = 0.62$, ns) were not. This suggested that only the relationship between generational involvement and firm growth is mediated by entrepreneurship, which do not support H1 and H2.

Indeed, Model 3 confirms full mediation, supporting H3. When entrepreneurship ($\beta=0.63$, $p<0.001$) is added to the main effects (supporting Hypothesis 4), generational involvement loses its significance ($\beta=0.23$, ns) indicating full mediation. In addition, tenure ($\beta=-0.34$, $p< 0.05$) is significant in this model.

Our results show some differences with previous studies, highlighting the peculiar characteristics of the analyzed sample.

Contrary to expectations, our findings related to entrepreneur-craftsman tenure only partly supported our hypotheses. In fact, tenure is not related to entrepreneurship by the entrepreneur-craftsman, whilst it is negatively related to firm growth. Although entrepreneurship in general may be strongly related to tenure, it is possible that the specific characteristics of the small artistic - artisan family firms may mitigate the effect of this variable on entrepreneurship and firm growth. In addition, the non-significant effect on entrepreneurship further suggests that many constraints may be imposed on the entrepreneur-craftsman by the family, which may limit his or her engagement to such behavior.

Regarding the age of the entrepreneur-craftsman, results confirm only partially our hypotheses (and previous studies). This variable is not related to entrepreneurship, and it is negatively related with firm growth only in model 1. These results suggest that, although entrepreneurship may be strongly associated with age, it is possible that as the entrepreneur-craftsmen grow older, they may naturally become less innovative, creative, and risky and also become more focused on maintaining family wealth, thereby reducing their entrepreneurship.

Generational involvement confirms both hypotheses 3 and 4. Indeed, the relationship between generational involvement and firm growth is fully mediated by entrepreneurship in small artistic - artisan family firms. As such, generational involvement is the only strong predictor of entrepreneurship in our sample. This is an important finding, since the main effect of generational involvement on entrepreneurship has been generally found non significant at a firm level (Kellermanns and Eddleston, 2006). Moreover, these findings add new proofs to the growing evidence that although agency costs in family firms exist, they may be lower than agency costs in non family firms (Davis *et al.*, 1997; Eddleston and Kellermanns, 2007; Kellermanns *et al.*, 2008).

Finally, entrepreneurship is strongly associated with firm growth, confirming H4. This result confirms that the degree of entrepreneurship of entrepreneur-craftsman is a key factor in explaining firm growth and in understanding why some small artistic - artisan family firms grow while other family firms stagnate.

In conclusion, our results provide some new empirical evidences about a specific type of family firm still little investigated in management literature such as small artistic - artisan family firms. The study of entrepreneurial behavior of the entrepreneur-craftsman can provide additional insights in understanding why some artistic - artisan family firms grow while other family firms stagnate. In particular, our study has showed that: 1) generations involved is an important predictor of entrepreneurship and firm growth and 2) the entrepreneurship of the craftsman is a key factor in explaining growth in small artistic - artisan family firms.

5. Conclusion

The growth of small artistic - artisan family firms hinges on the personality traits of the artist - craftsman, on which globalization has again focused attention. Consequently, there is a need for a new entrepreneurial behavior, based on the enhancement of creative skills, intellectual capital, human relations and, not least, the ability to provide an immediate response to change. Entrepreneurship is, therefore, the answer to the growing complexity and dynamism of global markets. Such response should not be understood solely as a disruptive innovation: even minor and incremental changes in the value proposition may be, in fact, an effective way to promote firm's growth (Lanza, 2002).

The identification of the antecedents and of the characteristics of an entrepreneur provides interesting insights that are helpful for a thorough understanding of the reasons that have led some small artistic - artisan family firms to grow and to meet the challenges of globalization much faster than many other firms of even bigger size. Therefore, this study has tried to identify antecedents of entrepreneurship and to test their effects on the growth of a sample of small artistic - artisan family firms. The findings suggest that: 1) personality traits (especially creativity, innovation, and N-Ach) and the generational involvement are useful predictors of the level of entrepreneurship of the small entrepreneur-craftsman; 2) the entrepreneurship is crucial for the growth of the firm.

Our study contributes to the management literature on this topic in three ways.

First, unlike former studies (Chell, 1985, 2008; Chell and Haworth, 1987; Gordini, 2012, 2013; Kellermanns *et al.*, 2008; Levesque and Minniti, 2006; Lumpkin and Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1996) that have analyzed the antecedent of entrepreneurial behavior on sample of medium sized enterprises operating in industrial sectors, our study has tried to identify the antecedents of entrepreneurship on a sample of small artistic - artisan family firms, still few investigated in reality, but fundamental for the economy of every country and, even more, for the future of Made in Italy.

Second, the results show the personality traits and characteristics that a craftsman should own to have a high level of entrepreneurship and, consequently, to be a successful entrepreneur. In particular, findings show that 1) on average, artistic craftsmen have a high-level of the traits: personal quality, creativity and innovation, N-Ach; an average-level of: charisma, leadership and internal LOC; and a low-level of: risk-taking propensity; 2) the above personality traits assume very high values in 29% of entrepreneurs who report a marked increase in ROE (ROE > 9%) and low or medium-low values in 10% declaring a decrease in ROE; and 3) these traits are not influenced by the age or the tenure of the entrepreneur, but only by the generational involvement, suggesting that family, through the sharing of their experiences and tacit knowledge, is a key factor in determining the behavior of the entrepreneur-craftsman and consequently the growth of the firm. In particular, the maximum value (20/20) showed by the traits personal qualities, creativity and innovation, and N-Ach in

firms with the highest growth rate of ROE is particularly significant. These three traits, investigating characteristics such as the dexterity, the love and passion for work, creativity, the ability to use new technologies and the need to excel and to find satisfaction and self-fulfillment in their own work, are, in fact, the most significant traits in order to consider a craftsman a successful entrepreneur. No wonder then that these three traits assume the maximum value in firms with the most marked growth in ROE and the lowest in those with a decrease in ROE. Therefore, these results confirm that the possession of certain personality traits distinguish a craftsman who creates value from the one who does not create it. Moreover, the high value of the trait “creativity and innovation” shows the strong relationship between artistic craftsmanship and innovation.

Finally, our findings shed new light on another aspect still little investigated in the management studies, i.e. the relationship between entrepreneurship and artistic - artisan firm growth. Confirming H4, results show that the entrepreneurship has a significant impact on the growth of a firm. Thus, this result suggests that the distinctive and characteristic personality traits of a craftsman play a key role in helping small family firms to face crisis and globalization, thus exploiting to their own advantage what has been identified as weak points, namely the opening of borders and the increased competition. With globalization, therefore, craftsmanship does not become a relic of a glorious past, but a key factor for the growth of a country. Craftsmanship is a “glocal” resource that, due to its roots in local systems and cultures, allows the firm to compete on markets even more complex and dynamic (Colombo, 2005).

Florence has always been a famous attraction for tourists from all over the world, who visit artistic workshop in search of products whose quality and artistic features are unique and impossible to reproduce. In order to satisfy the search for beauty of these global consumers, in recent years craftsmen have significantly enhanced the use of technological tools such as websites and e-mails. This makes it possible to show production online, liaise with customers and increase the turnover through exports.

In sum, the present study shows that an artistic craftsman creates value if he/she has a high-level of entrepreneurship, i.e. the six personality traits (especially personal qualities, N-Ach, creativity and innovation) influenced by the generational involvement.

This study also presents some limitations: 1) the cross-sectional design employed in this research does not allow inferring causality in our study; 2) the small sample size and the sample origination in a specific and particular geographic reality, i.e. Florence. A small sample size may always cause a Type II error. However, since the majority of our hypotheses were supported, this does not seem to be a significant concern in this study (Kellermans *et al.*, 2008); 3) the self-assessment of the variables used that could reduce the reliability of the results.

Future researches should therefore investigate the relationship between entrepreneurship and growth of small artistic - artisan family firms: 1) using longitudinal design to infer causality in the study; 2) using a larger sample of firms, operating in a broader geographic area in order to analyze the impact of a territory on entrepreneurship and growth, allowing to

make comparisons both within a country (e.g. between regions) and between countries, thus obtaining more significant results; 2) using a greater number of variables (e.g. level of education, previous work experience, socio-economic environment, social capital, trust, tacit knowledge, culture and modus operandi; family support and norms) as antecedents of entrepreneurship; 3) assessing the combined effect that the personal characteristics of each members of the family has on the level of entrepreneurship. In fact, according to Kellermanns *et al.* (2008, p.10), the members of a family are in a position of power that allows the family to better control decision making and implementation (Arregle *et al.*, 2007) and may thus facilitate entrepreneurship. As such, family involvement can be seen as an integral component that allows the creation of “familiness” in family firms (Habbershon *et al.*, 2003); 4) finally, although our study focuses exclusively on entrepreneurship within the firm, future research needs to develop a better understanding of the facilitating conditions that allow an entrepreneurial behavior. In this regard, future research should focus on more organizational-level predictors.

References

- ABATECOLA G., FARINA V., GORDINI N. (2014), “Board effectiveness in corporate crises: lessons from the evolving empirical research”, *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, vol. 14, n. 4, pp.531-542.
- ABATECOLA G., FARINA V., GORDINI N. (2013a), “Boards of directors in troubled waters! Enhancing the survival chances of distressed firms”, in Carretta A., Mattarocci G. (Ed.), *Financial Systems in Troubled Waters, Information, Strategies, and Governance to Enhance Performance in Risky Times*, Routledge, London, pp. 9-18.
- ABATECOLA G., MANDARELLI G., POGGESI S. (2013b), “The personality factors: How top management teams make decisions. A literature review”, *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 4, pp.1073-1100.
- ALDRICH H.E., CLIFF J.E. (2003), “The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 573-596.
- ALLINSON C.W., CHELL E., HAYES J. (2000), “Intuition and entrepreneurial behavior”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, n. 1, pp. 31-43.
- ALLPORT G.W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*, Henry Holt & Co., New York.
- ARGYLE M., LITTLE B. (1972), “Do personality traits apply to social behaviour?”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 2, n. 1, pp. 1-35.
- ARREGLE J.L., HITT M.A., SIRMON D.G., VERY P. (2007), “The development of organizational social capital: Attributes of family firms”, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 72-95.
- ATKINSON J.W., BIRCH D. (1978), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton.

- BANDURA A. (1955), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BANDURA A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change," *Psychological Review*, vol. 84, n. 2, pp. 191-214.
- BATEMAN T.S., CRANT J.M. (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, n. 2, pp. 103-118.
- BAUM J.R. (1995), "The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth", in Bygrave W.D. (a cura di), *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, Boston.
- BEGLEY T.M., BOYD D.P. (1986), "Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance", in AA.VV. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College-Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley.
- BEGLEY T.M., BOYD D.P. (1987), "A comparison of entrepreneur and managers of small business firms", *Journal of Management*, vol. 13, n. 1, pp. 99-108.
- BIRD B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 442-453.
- BOYD N.G., VOZIKIS G.S. (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 63-77.
- BOWERS K.S. (1973), "Situationism in psychology: An analysis and a critique", *Psychological Review*, vol. 80, n. 5, pp. 307-336.
- BROCKHAUS R.H. (1980), "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 509-520.
- BROCKNER J., DERR W.R., LAING W.N. (1987), "Self-Esteem and Reactions to Negative Feedback: Toward Greater Generalizability", *Journal of Research in Personality*, vol. 21, n. 3, pp. 318-333.
- CANTILLON R. (1755), *Essaie sur la Nature du Commerce en Général*, Henry Higgs, London.
- CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.A.C. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 354-359.
- CASSON M. (2000), *The entrepreneur - an economic theory* (2nd ed.), Edward Elgar, Cheltenham.
- CHATMAN J.A. (1989), "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 3, pp. 333-349.
- CHELL E. (1985), "Entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest?", *International Small Business Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 43-54.
- CHELL E. (2008), *The entrepreneurial personality. a social construction*, Second Edition, Routledge, London.
- CHELL E., BAINES S. (1998), "Does gender affect business performance? A study of micro-businesses in business service in the UK," *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 10, n. 4, pp. 117-135.
- CHELL E., HAWORTH J.M., BREARLEY S. (1991), *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*, Routledge, London.

- CHELL E., HAWORTH J.M. (1987), "Entrepreneurship and the entrepreneurial personality: a review", in Edwards H. (a cura di), *Small Business Bibliography 1985-86*, London Business School, London.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, pp. 19-39.
- CIAPPEI C. (1990), *Autonomia e assetti di impresa*, Giappichelli, Torino.
- COLLINS C.J., HANGES P., LOCKE E.A. (2004), "The relationship of need for achievement to entrepreneurship: A meta-analysis", *Human Performance*, vol. 17, n. 1, pp. 95-117.
- COLOMBO P. (2005), *A regola d'arte. Attualità e prospettive dei mestieri d'arte in Lombardia e Canton Ticino*, Vita e pensiero, Milano.
- CORBETTA G. (1995), "Patterns of development of family businesses in Italy", *Family Business Review*, vol. 8, n. 4, pp. 255-265.
- CROMIES., JOHNSS. (1983), "Irish Entrepreneurs: some personal characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 4, n. 4, pp. 317-324.
- CRONBACH L.J. (1951), "Coefficient Alpha and the internal structure of the tests", *Psychometrika*, vol. 16, n. 3, pp. 297-334.
- DAILY C.M., DOLLINGER M.J. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", *Family Business Review*, vol. 5, n. 2, pp. 117-136.
- DAVIDS L.E. (1963), *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*, University of Georgia, Athens.
- DAVIDSSON P. (2006), "Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 2, n. 1, pp. 1-76.
- DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., DONALDSON L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 20-47.
- DESS G.G., ROBINSON R.B. (1984), "Industry effects and strategic management research", *Journal of Management*, vol. 16, n. 7, pp. 7-27.
- DUBINI P., SCHILLACI E.C. (1998), "L'influsso delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa", in Lorenzoni G., Zanoni A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma.
- DUNKELBERG W.C., COOPER A.C. (1982), "Entrepreneurial typologies: An empirical study", in AA.VV. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College-Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley.
- DYER W.G. (2006), "Examining the "family effect" on firm performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- DYER W.G. Jr. (1994), "Toward a theory of entrepreneurial careers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 2, pp. 7-21.
- DYER W.G. JR., HANDLER W. (1994), "Entrepreneurship and family business: exploring the connection", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 1, pp. 71-83.
- EDDLESTON K., KELLERMANN F.W. (2007), "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 545-565.
- EKEHAMMER B. (1974), "Interactionism in personality from a historical perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 81, n. 12, pp. 1026-1048.

- EVANS D., LEIGHTON L. (1989), "Some empirical aspects of entrepreneurship", *American Economic Review*, vol. 79, n. 3, pp. 519-535.
- FELTHAM T.S., FELTHAM F., BARNETT J.J. (2005), "The dependence of family businesses on a single decision-maker", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 1, pp. 1-15.
- FIEDLER F.E. (1967), *A Theory of leader effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- FINKELSTEIN S., HAMBRICK D.C. (1990), "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 484-503.
- FURNHAM A. (1986), "Economic locus of control", *Human Relations*, vol. 39, n. 1, pp. 29-43.
- GAGLIO C.M., KATZ J.A. (2001), "The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness", *Small Business Economics*, vol. 16, n. 2, pp. 95-111.
- GALTON F. (1869), *Hereditary Genius*, Macmillan, London.
- GERSTICK K.E., DAVIS J.A., HAMPTON M.M., LANSBERG I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- GORDINI N. (2012), "The impact of outsiders on small family firm performance: Evidence from Italy", *World Journal of Management*, vol.4, n. 2, pp.14-35.
- GORDINI N. (2013), *Imprenditori e attitudini imprenditoriali. Aspetti teorici ed evidenze empiriche*, Pearson, Milano-Torino.
- GUDMUNDSON D., TOWER C.B., HARTMAN F. A. (2003), "Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, n. 1, pp. 1-17.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M., MACMILLAN I.C. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, pp.451-465.
- HAMBRICK D.C., FINKELSTEIN S. (1987), "Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations", in Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT.
- HANSEMARK O.C. (2003), "Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n. 3, pp. 301-319.
- HARTMAN H. (1959), "Manager and entrepreneurs: A useful distinction?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n. 4, pp. 429-451.
- HENDERSON R., ROBERTSON M. (2000), "Who wants to be an entrepreneur?", *Career Development International*, vol. 5, n. 6, pp. 279-287.
- HERSEY P., BLANCHARD K. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- HISRICH R.D., PETERS M.P. (2006), *Entrepreneurship - Sixth Edition*, Mc-Graw-Hill, Irwin.
- HORNADAY J.A., ABOUD J. (1971), "Characteristic of successful entrepreneurs", *Personnel Psychology*, vol. 24, n. 2, pp. 141-153.
- HOY F. (2006), "The complicating factor of life cycles in corporate venturing", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 831-836.
- HULL D., BOSLEY J., UDELL G. (1980), "Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics", *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n. 1, pp. 11-18.

Niccolò Gordini
Elisa Rancati
Entrepreneurship and
growth of small family
firms. Evidence from a
sample of the artistic
craftsmen of Florence

- JAFFE D.T., LANE S.H. (2004), "Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families", *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 81-98.
- JOHNSON B.R. (1990), "Towards a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n. 3, pp. 39-54.
- JUDGE G.G., HILL R.C., GRIFFITHS W.E., LUTKEPOHL H., LEE T. (1987), (Second edition), *Theory and practice of econometrics*, Wiley, New York.
- KANUK L., BERENSON C. (1975), "Mail surveys and response rates: a literature review", *Journal of Marketing Research*, vol. XII, n. 4, pp. 440-53.
- KELLERMANN F.W., EDDLESTON K. (2006), "Corporate venturing in family firms: Does the family matter?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 837-854.
- KELLERMANN W., EDDLESTON K.A., BARNET T., PEARSON A. (2008), "An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm", *Family Business Review*, vol. 21, n. 1, pp. 1-14.
- KENYON-ROUVINEZ D. (2001), "Patterns in serial business families: Theory building through global case study research", *Family Business Review*, vol. 14, n. 3, pp. 175-192.
- KEPNER E. (1991), "The family and the firm: A coevolutionary perspective", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 445-461.
- KESNER I.F., SHAPIRO D.L., SHARMA A. (1994), "Brokering mergers: An agency theory perspective on the role of representatives", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 3, pp. 703-721.
- KETS DE VRIES M.F.R. (1977), "The entrepreneurial personality: A person at the crossroads", *Journal of Management Studies*, vol. 14, n. 1, pp. 34-57.
- KILBY P.M. (1971), *Entrepreneurship and Economic Development*, Macmillan, New York.
- KIRZNER I.M. (1982a), "The theory of entrepreneurship in economic growth", in Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K.H. (a cura di), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- KIRZNER I.M. (1982b), "Uncertainty, discovery, and human action: A study of the entrepreneurial profile in the Misesian system", in Kirzner I.M. (a cura di), *Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises*, DC Heath, Lexington.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus Kelley, New York.
- KOH H.C. (1996), "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n. 3, pp. 12-26.
- KORUNKA C., FRANK H., LUEGER M., MUGLER J. (2003), "The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process - A configurational approach", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 1, pp. 23-42.
- KRUEGER N.F., REILLY M.D., CARSRUD A.L. (2000), "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n. 5/6, pp. 411-532.
- LANZA A. (2002), *Imprenditorialità e capitale sociale. I sistemi di imprese tra mercato e istituzioni*, Carocci, Roma.

- LEE D.Y., TSANG E.W.K. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 4, pp. 583-602.
- LEVESQUE M., MINNITI M. (2006), "The effect of aging on entrepreneurial behavior", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 2, pp. 177-194.
- LEWIN K. (1951), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna.
- LITTUNEN H. (2002), "Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 6, n. 6, pp. 295-310.
- LITZ R.A., KLEYSER R.F. (2001), "Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family", *Family Business Review*, vol. 14, n. 4, pp. 335-351.
- LOVE L.G., PRIEM R.L., LUMPKIN G.T. (2002), "Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization", *Journal of Management*, vol. 28, n. 5, pp. 611-627.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-172.
- McCLELLAND D.C. (1955), *Studies in Motivation*, Appleton Century Crofts, New York.
- McCLELLAND D.C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- McCLELLAND D.C. (1965), "Achievement motivation can be developed", *Harvard Business Review*, vol. 43, n. 6, pp. 6-24.
- McCLELLAND D.C. (1987), "Characteristic of successful entrepreneurs", *Journal of Creative Behavior*, vol. 21, n. 3, pp. 219-233.
- McCLELLAND D.C., WINTER D.G. (1971), *Motivating Economic Achievement*, Free Press, New York.
- McCONAUGHY D., PHILLIPS G. (1999), "Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics, and financing in large, public, founding-family-controlled firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 2, pp. 123-132.
- MEREDITH G.G., NELSON R.E., NECK P.A. (1982), *The practice of entrepreneurship*, International Labour Office, Geneva.
- MILLER D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770-791.
- MILLER D., FRIESEN P.H. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 1-25.
- MINER J.B., RAJU N.S. (2004), "Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low- and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 1, pp. 3-13.
- MIRON D., McCLELLAND D.C. (1979), "The impact of achievement motivation training on small business performance", *California Management Review*, vol. 21, n. 4, pp. 13-28.
- MONTGOMERY D.C., PECK E.A. (1992), *Introduction to linear regression analysis*, Wiley, New York.
- MORRIS M.H. (1998), *Entrepreneurial intensity*, Quorum Books, Westport, CT.

- MUELLER S.L., THOMAS A.S. (2000), "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 1, pp. 51-75.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 242-266.
- OLSON P.D., ZUIKER V.S., DANES S.M., STAFFORD K., HECK R.K.Z., DUNCAN K.A. (2003), "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp.639-666.
- PALMER M. (1971), "The application of psychological testing to entrepreneurial potential", *California Management Review*, vol. XXII, n. 3, pp. 32-38.
- PARK J.S. (2005), "Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial Hi-Tech Start-Ups: A new perspective and supporting case study", *Technovation*, vol. 25, n. 7, pp. 739-752.
- PARKER S.C. (2006), "Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 1, pp. 1-26.
- PERVIN L.A. (1990), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, New York.
- RANCATI E. (2009), *Market-driven management mercati globali e metriche di performance*, Giappichelli, Torino.
- ROTTER J.B. (1966), "Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, n. 1, pp. 1-28.
- SALVATO C. (2004), "Predictors of entrepreneurship in family firms", *Journal of Private Equity*, vol. 7, n. 3, pp. 68-76.
- SCHILLACI C.E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- SCHUMPETER J.A. (1961), *History of economic analysis*, George Allen & Unwin, London.
- SCOTT M.G., TWOMEY D.F. (1988), "The long-term supply of entrepreneurs: Student's career aspirations in relation to entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol. 24,n. 4, pp. 5-13.
- SEGAL G., BORGIA D., SCHOENFELD J. (2005), "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 11, n. 1, pp. 42-57.
- SEXTON D.L. (1997), "Entrepreneurship research needs and issues", in Sexton D.L., Smilor R. (a cura di) *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- SEXTON D.L., BOWMAN N.B. (1984), "Entrepreneurship Education: Suggestions for Increasing Effectiveness", *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n. 2, pp. 18-25.
- SEXTON D.L., SMILOR R.W. (1997), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- SHANE S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Publishing, Aldershot.

- SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n. 1, pp. 1-36.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SONGINI L., GNAN L. (2013), "Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, forthcoming.
- STARR J.A., FONDAS S.N. (1992), "A model of entrepreneurial socialization and organization formation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 67-77.
- STAVROU E.T. (1999), "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n. 3, pp. 43-61.
- STEIER L.P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2004), "Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 295-303.
- STEWART W.H., ROTH P.L. (2001), "Risk-taking propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 1, pp. 145-153.
- TIMMONS J.A. (1978), "Characteristics and role demands of entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol. 3, n. 1, pp. 5-17.
- TIMMONS J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing, Andover.
- VALLINI C. (2006), "Introduzione: questo imprenditore", *Sinergie*, n. 71, pp. XVII-XXVI.
- VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V. (1987), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, pp. 801-814.
- VICHI F. (2011), *Artigiani d'arte. Mappatura e classificazione delle attività economiche nella provincia di Firenze*, Fondazione di Firenze per l'artigianato Artistico e Camera di Commercio di Firenze, Firenze.
- WEBER M. (1947), *The theory of social and economic organization*, The Free Press, New York.
- ZAHRA S.A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 4, pp. 259-285.
- ZAHRA S.A. (1996), "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1713-1735.
- ZAHRA S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-40.
- ZAHRA S.A., JENNINGS D., KURATKO D. (1999), "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n. 2, pp. 45-65.
- ZAHRA S.A., NEUBAUM D.O., HUSE M. (2000), "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, vol. 26, n. 5, pp. 947-976.

Websites

<http://www.artigianatoartistico.com>

<http://www.confartigianato.it>

<http://www.ilsole24ore.it>

<http://www.istat.it>

<http://www.quaderniartigianato.com>

<http://www.unioncamere.it>

Academic or professional position and contacts

Niccolò Gordini

Research Fellow in Management
University of Milan-Bicocca - Italy
e-mail: niccolo.gordini@unimib.it

Elisa Rancati

Assistant Professor of Management
University of Milan-Bicocca - Italy
e-mail: elisa.rancati@unimib.it



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108

DOI 10.7433/s98.2015.11

pp. 169-194



CUEIM

Strategic reactions of Italian firms to globalization under the EMU¹

Received
4th May 2014

Revised
10th July 2014

Accepted
27th April 2015

Enrico Tundis - Roberto Gabriele - Enrico Zaninotto

Abstract

Purpose of the paper: *The paper aims to investigate the strategic choices of Italian firms in response to globalization under the European Monetary Union.*

Methodology: *Firms are classified into four groups according to their productive efficiency and productivity dynamics. The probability of the firms to fall into each category is estimated using a multinomial logit regression.*

Findings: *We show that the firms followed different strategies to respond to globalization under the constraints of the European Monetary Union. Human resource strategies were at the core of strategic options: the firms that showed sustained productivity growth used a more qualified, higher salaried workforce, whereas other firms tried to keep up with the pace by lowering labour costs and exploiting the dualism of market labour.*

Research limits: *The study is based on a sample of continuing firms. It does not consider the real effects of entry and exit on technological progress and we do not analyse the productivity dynamics related to mergers and acquisitions.*

Practical implications: *The dualism of the labour market allowed the “regressive”, short-lived adaptation of a group of firms to access increased global competition. A balanced labour market would promote investment in human capital and push firms towards the use of innovation as a competitive strategy.*

Originality of the paper: *This investigation is based on an original database with a wealth of information on labour forces, which allows us to study firm strategies. The use of efficiency measures, combined with the ordered logit model, permits a novel look at the dynamics of the strategies of Italian firms.*

Keywords: firm strategy; Italian manufacturing businesses; productivity; globalization

1. Introduction

On the eve of the new millennium, Italian firms were confronted by the introduction of the European Monetary Union (EMU), the challenge of which may be considered equivalent to the shock produced by trade liberalisation. After that event, a long slowdown of productivity plagued the Italian industrial system. Recent studies, however, have emphasised a wide heterogeneity of productivity among firms. The existence of a wide dispersion of total factor productivity was confirmed at both industrial and regional levels by Tundis *et al.* (2012) and Tundis and Zaninotto (2012),

1 We would like to thank the two anonymous referee and the participants to the “XXVI Convegno di Sinergie” Track n.6 for their valuable comments.

who distinguished the technological component from the efficiency component in the slow growth of productivity. They demonstrated that after 2000, the technological component of productivity growth was offset by the average decrease in efficiency, which means that although some firms were able to move the technological frontier, a wide and increasingly dispersed group of firms lagged behind. This observation questions the explanation of the Italian productivity slowdown that claims that Italian firms suffer from common unfavourable conditions: bad regulation (Rossi, 2009), poor institutions (Marrocu and Paci, 2010) and old infrastructures (La Ferrara and Marcellino, 2000), which prevent the entire Italian economy from moving towards dynamic and innovative behaviour. Nevertheless, there are hints that, despite tighter competition and without the protection of competitive devaluations, firms reacted differently to the new competitive set.

Using labour productivity as an indicator of firm restructuring, Bugamelli *et al.* (2010) argued that the increased competitive pressure forced Italian firms to make internal changes, even though the effects of this restructuring were unevenly distributed across firms. Dosi *et al.* (2012) analysed a large sample of firms in all economic sectors, highlighting the apparent weakness of all markets in selecting efficient incumbent firms. Their findings showed that the support of the distribution of labour productivity in firms between 1989 and 2004 was ample and had not decreased over time, giving rise to a kind of “neo-dualism” among firms. Recently, the establishment of a two-tier labour market has been indicated as a possible reason for the increase in the dispersion of labour productivity among Italian manufacturing firms (Boeri and Garibaldi, 2007). However, a thorough analysis of the evolution of productivity dispersion is still lacking in the literature.

The exposure to global competition seemed to be the driver of strategic changes in Italian firms (Varaldo, 2006). Resciniti (2009) discussed the firm-specific paths followed by Italian firms that were initially defeated by international competition. Successful firms stressed process, product innovation and novel relationships with customers. In particular, firms modified their range of activity and changed the degree of extension along the value chain (Resciniti, 2009). However, the small size of Italian firms seemed to be a crucial factor in determining this variety of responses to the challenges of competition (Mattiacci, 2008; Dalli *et al.*, 2010).

In this paper, we use the efficiency scores presented in Tundis *et al.* (2012), which were calculated on the basis of a large sample of firm balance sheets (integrated with social security data), in order to classify various strategic patterns in the adaptation of Italian firms to the global market under the EMU. In addition, we assess the role played by human capital in these different strategic paths. We claim that in order to play in a global market under the fixed exchange regime imposed by the EMU, firms followed different strategies: part of the Italian industry reacted by increasing technological advancement, whereas another part tried to exploit the dualistic structure of the labour market resulting from the successive reforms of labour regulation. The key difference between the

two strategies lies in the investment in human capital, which appears to be a strong characteristic of firms with differing performances in productivity.

The paper is organized as follows. Section 2 presents the theoretical background used to classify firms according to their performance, and Section 3 presents raw data. Section 4 presents the estimation strategy and the model used to assess the role played by strategies of human capital in the strategic choices of Italian firms. The results are presented in Section 5, and Section 6 discusses the most relevant implications for industrial policies and management. Section 7 concludes and recommends some possible extensions of the research.

Enrico Tundis
Roberto Gabriele
Enrico Zaninotto
Strategic reactions of
Italian firms to
globalization under
the EMU

2. Strategies of firms and patterns of productivity growth

The distribution of firm productivity depends jointly on the patterns of innovation and imitation. Our analysis of the patterns of productivity growth is coherent with neo-Schumpeterian theories of technological progress (see Iwai, 2000; König *et al.*, 2012) and is based on the competence-based theory of the firm (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Teece and Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997). Through the process of innovation, some firms push forward the technological frontier, while other firms tend to close the gap between them and innovators through imitation. In König *et al.*'s (2012) model, the choice between using a strategy of innovation or of imitation is endogenous depending on the firm's absorptive capabilities and distance from the frontier (the more distant a firm is from the frontier, the easier it is to find better technology). The joint process of innovation and imitation induces productivity dispersion, which is restrained by the easiness of the imitation and exit processes, thus impeding productivity variability's limitless growth.

In order to describe productivity heterogeneity within this setting, it is important to take into account both distance from the frontier (i.e., efficiency levels) and productivity dynamics. The frontier is indeed moved by innovative firms, while productivity dispersion behind the frontier is determined by internal (absorptive capabilities) and external (market selectivity) conditions. The mediating role of the distance from the frontier emerged in empirical explanations of the effectiveness of firm strategies (Coad, 2011): the farther the firm is from the technological frontier, the easier it should be to gain unexploited technological opportunities through imitation. Thus, we rank firms with respect to their distance from the frontier and observed productivity growth, which will be measured and described in Section 4. We then group them with respect to the following criteria: (a) the industry average value of efficiency levels (above or below), and (b) firm productivity dynamics (increasing or decreasing). Table 1 shows the resulting classifications.

Tab. 1: The Taxonomy of Italian Firm Strategies

		Productivity change (t, t+Δt)	
		High	Low
Efficiency level (t)	High	Dynamic leader (4)	Static Leader (3)
	Low	Climbers (2)	Laggards (1)

Source: Our elaboration

Four distinct strategic groups of firms can therefore be identified: (1) Laggards are firms with low initial efficiency and negative productivity growth. Although they are far from the frontier, they are not able to seize new opportunities, possibly because they lack absorptive capabilities. It is very likely that these firms compete in costs and are exposed to international competition (Varaldo, 2009). (2) Climbers are firms with low initial efficiency but move rapidly towards the frontier and sometimes induce its shift. In these firms, productivity growth may be particularly rapid because they can act on two factors: efficiency gains related to relatively cheap imitative processes and independent technological advances. (3) Static leaders are firms that are close to the frontier but have negative productivity growth. Therefore, they tend to move away from the frontier over time because they are not able to keep the pace of technological change. (4) Dynamic leaders are firms that are close to the technological frontier at the onset of the period and show positive productivity growth. These firms are likely to improve their productivity, mainly through innovative strategies instead of improvements in efficiency.

3. Data

The study is based on a novel database of Italian single-location manufacturing firms for the 1996-2006 period. The primary source of the data used in this study is the Bureau Van Dijk's AIDA database, which provides detailed information on the finances, geographical location, number of employees and local units in a large sample of limited liability Italian firms. A subsample of single-location manufacturing firms that were continuously active during the 1996-2006 period was selected from the original data collection. The data were supplemented with information about the workforce obtained from the Italian Institute of Social Security (INPS). This additional source provided the yearly average number of employees in all firms in the sample, the decomposition of the workforce into white- and blue-collar workers, and full and part-time contracts for the 11 years covered in this analysis.

The empirical analysis exploits an original dataset containing information on 7,712 Italian manufacturing firms (84,832 observations) over the 1996-2006 period. The database represents a unique collection of data about Italy and allows us to extend the understanding of the dynamics of incumbent firms over a relatively long period. In addition, the choice of single-location firms allows us to work at a level of analysis that is as close as possible to the single establishment level. Focusing on single-location firms also means that changes such as mergers, acquisitions and divestitures only marginally affect the group of firms in the sample. The spurious effect stemming from the intra-group reallocation of equipment and personnel is also neutralised. The industry distribution of our dataset generally reflects the distribution of firms described by the ISTAT “8° Censimento Industria e Servizi” in 2001, as shown at the mid-point in the observation period (Table 2).

Tab. 2: Number of Firms and Employment for Industries. Year, 2001

Industry	Firms				Employees			
	ISTAT		Our Database		ISTAT		Our Database	
	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%
Food and beverages	8328	7.2	564	7.3	220922	6.8	25404	6.2
Textiles and clothing	13929	12.0	911	11.8	352291	10.8	51645	12.6
Leather goods	4869	4.2	365	4.7	113573	3.5	19971	4.8
Wood	3281	2.8	204	2.6	56284	1.7	9071	2.2
Paper and printing	9838	8.5	479	6.2	178708	5.5	21419	5.2
Petroleum	352	0.3	22	0.3	24192	0.7	1045	0.2
Chemicals	3797	3.3	309	4.0	197340	6.0	17313	4.2
Rubber and plastic mat.	5993	5.2	492	6.3	175330	5.4	26858	6.5
Non-met. mineral prod.	6399	5.5	433	5.6	175035	5.4	21676	5.3
Fabricated metal prod.	20545	17.7	1445	18.7	503712	15.4	77814	19.0
Machinery and equip.	15879	13.7	1137	14.7	498070	15.3	62991	15.3
Electronics	11291	9.7	574	7.4	344198	10.5	31104	7.6
Transportation equipment	2697	2.3	161	2.1	253778	7.8	10691	2.6
Other manufacturing	8716	7.5	616	7.9	174104	5.3	32288	7.8
TOTAL	115914	100.0	7712	100.0	3267974	100.0	409290	100.0

Source: our elaboration

4. Methodology

A multinomial logit regression model was estimated to isolate significant relationships between a set of explanatory variables and types of firms:

$$P(y = j | \mathbf{x}) = \exp(\mathbf{x}\beta_j) \left/ \left[1 + \sum_{k=2}^4 \exp(\mathbf{x}\beta_k) \right] \right. \quad [1]$$

where $P(y = j | \mathbf{x})$ represents the probability of belonging to group $j = 2, 3, 4$ indicating firm types, \mathbf{x} represents explanatory variables and controls, and β_j are the parameters to be estimated. Obviously, for the reference group (1) we have:

$$P(y=1|\mathbf{x})=1/\left[1+\sum_{k=2}^4\exp(\mathbf{x}\beta_k)\right] \quad [2]$$

In the estimation, we pooled observations of three periods: 1996-2000, 2000-2003 and 2003-2006. We used time dummy variables for each period.

4.1 Independent variables and controls

The hypothesis of the existence of differing strategic behaviours because of the composition of the labour force was studied using a set of explanatory variables that are proxies for the quality of the human capital that is employed by firms. In particular, we assume that, on average, high-quality human capital costs more, and we therefore use the unit cost of labour (*labour_cost*) as a proxy of the quality of human capital available to the firm². To account for different firm choices regarding the quality of the workforce against simple adjustments made due to changes in labour costs, we also consider the ratios of white-collar to blue-collar workers (*skill_ratio*) and of part-time employees to total employees (*partime*). The *skill_ratio* is used as a proxy of the share of skilled workers and the role that upstream and downstream activities have in business strategies (Bugamelli *et al.*, 2010). The share of part-time employment in total employment (*partime*) is a proxy for the use of flexible labour (Arvanitis, 2005), which affects the quality of labour, under the assumption that the contribution of full-time employees is of higher quality than that of part-time employees because of individual motivation, incentive structure, level and rate of learning (Dolado and Stucchi, 2008). We also consider the following control variables:

- firm size (*size*) is measured through the log of total asset. In this regard, in a study of American firms, Dhawan (2001) showed that small businesses were significantly more productive than larger ones, suggesting a negative relationship between productivity growth and firm size. Recently, however, Harris and Moffat (2011) showed that manufacturing firms in the UK operate under increasing returns to scale and that firm size was positively related to the dynamics of total factor productivity;
- the age (*age*) of the firm may have a negative or positive effect on productivity growth according to whether the effects of technological obsolescence or learning-by-doing prevail (Cohen and Levinthal, 1990; Argote *et al.*, 2003; Harris and Moffat, 2011);
- the literature shows that stringent financial constraints have a negative effect on firm performance in terms of growth and profitability (Fagiolo and Luzzi, 2006) and productivity (Bottazzi *et al.*, 2008; Bottazzi *et al.*, 2011). The rescaled cash flow (*cash_flow*), expressed as the ratio between cash flow and total sales, is used as a proxy for financial constraints;

² Labour cost has already been used as an indicator of the level of human capital in Italian manufacturing firms. See, for instance, Antonelli *et al.* (2013).

- firms have differing abilities to generate new technologies or to exploit other existing technologies, which eventually affects their productivity performance. The variable *intang*, defined as the ratio of the book value of intangible assets to tangible assets, is used as a proxy for the intensity of technical and scientific expertise of the firm (Antonelli and Scellato, 2013; 2015);
- three sets of dummy variables account for time, sector of activity and location in terms of the geographic area, respectively. These variables control the various external conditions in which firms operate.

4.2 Dependent variable

To build the categorical variable used to classify the competitive positioning of firms, we used efficient scores estimated by means of data envelopment analysis (DEA). In particular, we estimated a non-parametric measure of efficiency scores in a base year and a Malmquist productivity index for different sub-periods (the method is explained in detail in Tundis *et al.* (2012). Input and output variables were constructed from balance-sheet data with the exception of data on labour. The raw data were corrected and deflated in order to obtain real values. In this study, we used sectorial deflators constructed from ISTAT data. Output was measured by revenues from sales and services at the end of the year, net of inventory changes or changes to contract work in progress; labour input was measured as the total number of employees at the end of the year. Two intermediate inputs were considered: (a) costs of consumed raw materials and goods for resale (net of changes in inventories); (b) cost of services. The capital stock in a given year was estimated using the perpetual inventory method to determine the nominal value of tangible fixed assets over the analysed period. All monetary measures were expressed in thousands of euros and were deflated by the appropriate industry level index. The deflator for the turnover variable was constructed by processing the time series of national production. The deflator for intermediate inputs was constructed with a weighted deflator of production, with weights calculated as the average of the column coefficients of the input/output matrix of a set of Italian regions for the year 2001.

We detected outliers using a preliminary analysis to check the effect of each observation on the distances from the nearest firm (which depended on that particular observation) by using a method based on the concept of leverage, that is, the effect produced on the efficiencies of all the other firms when the observed firm was removed from the dataset (Sampaio de Souza and Stosic, 2005). Observations with the widest effect on the nearest firms were then discarded from the final calculation.

The efficiency score is calculated for each firm in a given year, as the value of the output oriented distance function. Consider a firm producing a vector of outputs, $\mathbf{y} \in R^M_+$, from a vector of inputs, $\mathbf{x} \in R^S_+$. Assume a convex production possibility set with freely disposable inputs and outputs. The output distance function can then be defined by the technology $T = \{(\mathbf{x}, \mathbf{y}): \mathbf{x} \text{ can produce } \mathbf{y}\}$ as:

$$D(\mathbf{x}, \mathbf{y}) = \inf_{\theta} \left\{ \theta > 0 : \left(\mathbf{x}, \frac{\mathbf{y}}{\theta} \right) \in T \right\} \quad [3]$$

The distance function defined in [3] is relative to each firm and can be interpreted as the potential increase in output that can be achieved by a firm that uses a given number of inputs. In particular, the scalar $\theta \in (0,1]$ identifies the potential expansion of the output \mathbf{y} , so that the production possibility $(\mathbf{x},\mathbf{y}/\theta)$ lies on the efficient frontier of T. Therefore, a firm will be efficient (laying on the frontier) if and only if $D(\mathbf{x},\mathbf{y})=1$.

The Malmquist index represents the productivity changes of each firm between two periods, t and $t+\Delta t$. This index can be derived as the ratio of distances from the constant returns of scale (CRS) production frontier, which is composed of the best-practice firms in the observed set of firms in each period. The link between the calculated distances and TFP change is:

$$Malmquist_t = \Delta TFP_t = \frac{\hat{D}_t^{CRS}(\mathbf{x}_{t+\Delta t}, \mathbf{y}_{t+\Delta t})}{\hat{D}_t^{CRS}(\mathbf{x}_t, \mathbf{y}_t)} \quad [4]$$

This is the ratio between the distance of the firm in period $t+\Delta t$ from the frontier in period t , and the distance in period t from the frontier in period $t+\Delta t$.

In order to rank firms, we used both the distance (efficiency) measures in the initial year and the Malmquist measures of productivity change in three sub periods: 1996-2000, 2000-2003 and 2003-2006. Table 3 shows the average values of both quantities across industries for the entire period and all sub-periods.

Tab. 3: Efficiency and Malmquist Index Averages per Industry. 1996-2006 Period

Industry	1996-2006		1996-2000		2000-2003		2003-2006	
	Eff.	Malm	Eff.	Malm	Eff.	Malm	Eff.	Malm
Food and beverages	0.845	1.013	0.845	0.970	0.849	1.033	0.859	1.025
Textiles and clothing	0.826	1.051	0.826	0.986	0.828	1.034	0.823	1.040
Leather goods	0.893	1.008	0.892	0.953	0.875	1.021	0.882	1.059
Wood	0.884	1.044	0.884	0.993	0.903	1.043	0.894	1.015
Paper and printing	0.774	1.007	0.774	0.938	0.809	1.065	0.824	1.021
Petroleum	0.930	0.932	0.930	0.834	0.920	1.223	0.947	0.915
Chemicals	0.839	0.984	0.839	0.945	0.844	1.048	0.859	0.998
Rubber and plastic mat.	0.836	1.052	0.836	0.999	0.864	1.051	0.874	1.008
Non-met. mineral prod.	0.827	1.001	0.827	0.965	0.854	1.014	0.865	1.032
Fabricated metal prod.	0.789	1.004	0.789	0.980	0.804	1.047	0.806	0.989
Machinery and equipment	0.806	1.103	0.806	0.974	0.813	1.030	0.818	1.113
Electronics	0.789	1.131	0.790	1.020	0.813	1.042	0.814	1.069
Transportation equipment	0.836	1.101	0.836	0.980	0.857	1.028	0.869	1.112
Other manufacturing	0.850	1.027	0.850	0.979	0.860	1.007	0.854	1.047

Notes: Eff.<1 indicates inefficiency; Malm<1 indicates a decrease in productivity

Source: Our elaboration

Table 4 shows the number of firms falling in each category described in Section 2.

Tab. 4: Number of Firms in Each Category

Category	Period 1	Period 2	Period 3
Laggards	1884	898	1015
Climbers	1917	2800	2647
Static leaders	2407	1562	1542
Dynamic leaders	882	1830	1886

Enrico Tundis
Roberto Gabriele
Enrico Zaninotto
Strategic reactions of
Italian firms to
globalization under
the EMU

Source: Our elaboration

5. Results

Table 5 shows the average values and standard deviations of the explanatory variables. On average, the values of laggards and climbers were higher than static or dynamic leaders (almost 1,800 thousand against 1,600 thousand euros). Moreover, they used more part-time workers and are older than firms in the other groups are. Leaders - both static and dynamic - pay around 4,000 € more than laggards and climbers do for labour, have a higher cash flow, use more skilled labour, and use more intangibles. In many respects, dynamic leaders resemble static leaders but they have a higher skill ratio.

The correlation matrix (Table 6) shows that the correlations were low for all pairs of explanatory variables.

Tab. 5: Descriptive Statistics

Variable	Laggards		Static leaders		Climbers		Dyn. leaders	
	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.
labour_cost (Th. €)	20.6	5.3	23.5	7.4	20.1	5.5	24.0	7.4
skill_ratio (ratio)	0.43	1.13	0.65	2.56	0.48	1.43	0.84	3.29
partime (ratio)	0.041	0.060	0.036	0.053	0.043	0.059	0.039	0.056
cash_flow (Th. €)	373	694	620	1164	344	612	617	1271
size (total asset, Th. €)	1791	3013	1563	4063	1832	2692	1602	3595
age (years)	21.6	12.6	21	13.2	21.7	12.3	21.8	12.7
intang (ratio)	0.11	1.19	0.25	1.48	0.13	0.71	0.27	0.99

Source: Our elaboration

Tab. 6: Correlation Matrix

Variable	labour_cost	skill_ratio	partime	cash_flow	age	size	intang
labour_cost	1						
skill_ratio	0.167*	1					
partime	-0.141*	0.034*	1				
cash_flow	0.036*	-0.032*	-0.068*	1			
age	0.254*	-0.000	0.046*	0.016*	1		
size	0.192*	0.007	-0.063*	0.195*	0.093*	1	
intang	0.050*	0.213*	0.012	-0.046*	-0.047*	-0.018*	1

Notes: * p-value < 5%

Source: Our elaboration

Table 7 lists the results of the estimated multinomial model with different sets of explanatory variables. In all specifications of the model, we considered the entire set of controls based on financial constraints, the size and age of the firm, as well as the dummies for time, sector and geographical location. The estimated coefficients represent log-odds ratios, i.e., the logarithm of the ratio of the probability of being in group j ($j = 2, 3, 4$) compared to the probability of being in the baseline group ($j = 1$, i.e., laggards)³.

Our measurement of the quality of human capital (*labour_cost*) and the probability of belonging to either group of leaders - static or dynamic - compared with the baseline category (laggards) were positively related. A higher value of *skill_ratio* was associated with a greater probability of being a leader or a climber with respect to the baseline group, but the coefficient was higher for dynamic leaders. Increasing the number of part-time employees reduced the probability of belonging to any group except that of the laggards. With regard to control variables compared with the baseline group (laggards), the *cash_flow* increased the probability of both belonging to a leader group and the use of intangibles. Finally, the probability of being a leader decreased as the age of the firm increased.

An improved understanding of relevant factors was provided by the estimation of the marginal effect of a variable on the probability of belonging to each group. Table 8 lists the estimated marginal effects for Model 2. Belonging to the two extreme groups - laggards and dynamic leaders - was neatly associated with opposing human resource management strategies. The use of cheaper, less skilled and part-time labour increased the probability of falling into the class of laggards, the use of intangibles, the presence of financial constraints, size and age. The same variables operated conversely to determine the probability of being a dynamic leader, which resulted from an increase in the quality of human capital (*labour_cost*), skill ratio, and a decrease in the number of part-time employees, financial constraints, age and size.

It was more difficult to assess how human resource management was associated with the probability of being a climber or a static leader. Static leaders seemed to result from paying higher wages; they probably used a stock of highly productive workers. However, there were no signs of improvement in the composition of employees. Climbers seemed to exploit lower labour costs. They tended to catch up with the frontier over time despite their propensity to lower the quality of their labour. However, the reduction in their distance from the frontier may be associated with the search for better efficiency or the effect of successful servitisation strategies (Baines *et al.*, 2009) with the expansion of upstream (e.g., product design) and downstream (e.g., marketing and sales) activities.

³ The multinomial logit model is based on the assumption of Independence of Irrelevant Alternatives (IIA), meaning that the odds ratio between any two choices is not affected by any other alternative choice. The rejection of the IIA assumption leads to biased predictions of probabilities by the model. We tested the IIA assumption of our model specifications with the Small-Hsiao test.

Tab. 7: Multinomial Logit Estimates (log-odds ratios). Reference group: Laggards (1)

Enrico Tundis
Roberto Gabriele
Enrico Zaninotto
Strategic reactions of
Italian firms to
globalization under
the EMU

Variable	Model 1			Model 2		
	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)
labour_cost	-0.031*** (0.005)	0.160*** (0.005)	0.162*** (0.005)	-0.034*** (0.005)	0.160*** (0.005)	0.158*** (0.005)
skill_ratio	-	-	-	0.039 (0.024)	0.044* (0.024)	0.062*** (0.024)
parttime				-0.823** (0.374)	-1.048** (0.430)	-1.106** (0.445)
intang	0.028 (0.059)	0.262*** (0.056)	0.247*** (0.056)	-0.037 (0.063)	0.277*** (0.058)	0.251*** (0.058)
cash_flow	-4.291*** (0.475)	13.260*** (0.500)	10.078*** (0.526)	-4.245*** (0.478)	13.399*** (0.504)	10.106*** (0.530)
age	-0.114*** (0.037)	-0.346*** (0.038)	-0.403*** (0.042)	-0.103*** (0.037)	-0.339*** (0.039)	-0.389*** (0.042)
size	0.092*** (0.020)	-0.701*** (0.022)	-0.645*** (0.023)	0.090*** (0.021)	-0.703*** (0.023)	-0.639*** (0.023)
Time dummies		Yes			Yes	
Sector dummies		Yes			Yes	
Location dummies		Yes			Yes	
Statistics						
N. Obs.		21,258			21,030	
Log-likelihood		-25054.34			-24775.27	
Pseudo R2		0.076			0.1309	
LR χ^2 (df)		4562.54 (66)			7465.33 (75)	

Source: our elaboration

Tab. 8: Marginal effects

Variable	Model 2			
	Laggards (1)	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)
labour_cost	-0.012*** (0.001)	-0.034*** (0.001)	0.025*** (0.001)	0.020*** (0.001)
skill_ratio	-0.007** (0.003)	0.000 (0.003)	0.002 (0.002)	0.005*** (0.002)
parttime	0.146*** (0.052)	-0.011 (0.067)	-0.066 (0.064)	-0.068 (0.058)
intang	-0.021** (0.008)	-0.051*** (0.010)	0.042*** (0.006)	0.030*** (0.005)
cash_flow	-0.769*** (0.063)	-2.884*** (0.085)	2.372*** (0.069)	1.281*** (0.065)
age	0.038*** (0.005)	0.035*** (0.007)	-0.034*** (0.006)	-0.039*** (0.005)
size	0.053*** (0.003)	0.129*** (0.004)	-0.107*** (0.003)	-0.076*** (0.003)
Time dummies			Yes	
Sector dummies			Yes	
Location dummies			Yes	

Source: Our elaboration

In summary, the econometric exercise allowed us to characterise the four groups of firms: laggards, climbers, static leaders and dynamic leaders. The laggards employed a cost-cutting strategy based on the use of lower quality labour and gained a cost advantage from the dual labour market. Leader firms were younger, smaller and used skilled labour. Climbers seemed to stress low labour costs and possibly climbed through an increase in efficiency.

Our evidence is consistent with previous studies. Lucidi and Kleinknecht (2009) found that Italian manufacturing firms with a high share of flexible workers and lower labour costs registered significantly lower rates of growth in labour productivity from 2001 to 2003.

The negative effect of firm size contrasts with a substantial proportion of the literature, which shows a positive relationship between size and productivity. However, firms may have undergone downsizing. The results of the effect of age and firm size on productivity dynamics are in fact consistent with those identified by Hall *et al.* (2009). Analysing a panel of small and medium enterprises (SME) Italian manufacturing firms in the 1995-2003 period, these authors found that larger and older firms were less productive. A negative relationship between size and efficiency was also found by Diaz and Sanchez (2008) in the case of Spanish firms and by Dhawan (2001) in American firms. Finally, this finding is also consistent with recently published results by Hijzen *et al.* (2013), which showed that large Italian firms tend to substitute permanent workers with temporary workers more often than small firms did, which had a perverse effect on productivity.

6. Discussion and implications

The results of this study presented clear evidence that different human resource management strategies made possible by the dual structure of the labour market reflect the levels and dynamics of productivity. However, the mechanisms at work and the casual relationship between variables are still unclear. We propose different interpretative hypotheses and their consequent implications for industrial policies and management.

First, it is worth noting that our observations are not consistent with the simple view of firms as having access to different segments of the dual labour market. This would be the case if, for instance, smaller, less unionized firms could access cheaper and more flexible labour. In this case, firms would adjust their input composition according to the different relative costs of labour to capital. This implies that, in facing different labour costs, the two groups of firms would adjust their position regarding the production function, which however would have no impact on technical efficiency. Moreover, the fact that we observed lower efficiency levels and productivity dynamics among large firms (which are supposed to be unionized) confirms that the latter is not simply a matter of relative price adjustments among firms having access to different segments of the labour market.

The evidence of a relationship between the unit cost of labour and productive efficiency should therefore support the hypothesis that a less rigid labour market leads to differentiation in terms of not only the price of labour but also firms' choices about the quality and the use of labour. This possibility is compatible with different (not mutually exclusive) explanations.

The first is simply a matter of measurement. Quality does not enter directly into the production function because it could be under-specified (along with the position of each firm in relation to it). It is therefore reasonable to expect that-given a certain amount of other production factors-firms resort to higher quantities of low quality labour, which could be incorrectly assessed as "inefficiency".

With this hypothesis of measurement bias, our observations could be compatible with a real movement, which could be explained in the light of the directed technical change theory. This theory rests on the idea of complementarity instead of the more common idea of the substitutability of inputs. According to the directed technical change theory, technical change does not uniformly affect the production function, but it proceeds along directions dictated by given compositions of inputs. If an exogenous technical change requires a given composition of complementary inputs (skilled labour being one of them), it would be easier for firms that already have a similar input composition to innovate. To accede to innovation, firms that are far from that composition should both shift towards the new technological frontier and adjust their input composition in order to gain an input-biased technical change (Antonelli and Scellato, 2015). Firms that are positioned far from the best input composition (regarding technical change) look for cheaper labour, thus moving even further away from the area of the frontier that is actually affected by technical change. This kind of regressive "technical stagnation" affects a part of the Italian industry and is the reverse of the endogenous technical advancement found in the United States (Acemoglu, 1998). In that case, because of the temporary fall of the college premium in the 1980s, an endogenous skill-biased technical change was activated with a subsequent rapid increase of demand for skilled labour and the college premium.

Much must be done to support this hypothesis. Nevertheless, if our first results were to be confirmed, there would be important implications for industrial policies and management. The consequences for industrial policies are obvious: the dualism of labour markets has dangerous consequences for the productivity growth of the Italian manufacturing system; therefore, they should be corrected as soon as possible. In any case, much must be done to re-address the Italian manufacturing system towards a less unbalanced composition of inputs with respect to the direction of technical change. The cost of this adjustment is often neglected in the economic debate about Italian recovery, which stresses demand policies and does not pay much attention to the role of active industrial policies in reactivating the dynamics of productivity (Trento and Zaninotto, 2013).

With regard to management, our findings have shown that a short period of adjustment to labour costs has disadvantages over time because it drags the firm away from the composition of skills that is closest to the direction of technical change. The increased cost of reaching the production frontier

through an input-biased technical change would further increase the use of cheap labour and the divestment of skilled labour. Leapfrogging low-cost labour to maintain a competitive position must face the challenge of competition by emerging countries. The long-term effect of short-term adaptation should be taken into account before addressing human resource management policies. Our results have strong implications in terms of the structural characteristics of firms: the strategies that were implemented to react to the crisis have permanent and irreversible effects. In particular, de-skilling the firm in order to adjust flexibly to the crisis could be a nearly irreversible choice in relation to the presence of complementary inputs and directed technical change. Human resources and industrial relations practices aimed at increasing the flexible use of labour without depriving the firm of resources that are fundamentally important for the long-term survival of the firm are necessary for the reappraisal of productivity dynamics after the crisis.

7. Conclusion

Earlier studies on the Italian economic slowdown pointed to the generalised failure of the entire productive system to meet the challenges posed by the increased globalisation of markets. However, the analysis presented here indicates that the high heterogeneity of firm strategies lies behind the generalized economic stagnation that was experimented by the Italian industrial system after the introduction of the EMU.

The evidence presented here is consistent with the findings of other studies that were carried out using different methods (Bugamelli *et al.*, 2010; Dosi *et al.*, 2012; Tundis *et al.*, 2012; Antonelli *et al.*, 2013) but also pointed to growing dualism among firms. Some firms showed sustained productivity growth, while others clearly failed to keep pace with the group of innovators. We question whether this dynamic is related to different patterns of strategic adaptation.

The evidence reinforces the hypothesis that firms followed different paths in adapting to external shocks, and that differing uses of labour played a decisive role in this process. The labour market reforms that were implemented in Italy in the 1990s dramatically reduced not only labour costs but also the quality of newly hired workers. We hypothesised that firms took advantage of the emergence of the dualistic labour market. For some firms, the availability of flexible labour that was less expensive but less skilled was the easiest solution to compete, whereas more efficient and dynamic firms competed in innovation and invested in skilled labour. Nevertheless, it is difficult to assess the long-term effectiveness of these different modes of adaptation.

This study has the following limitations. First, because it is based on a sample of continuing firms, it does not take into account the actual effects of entry and exit on technological progress. Population ecology theories suggest that innovation in the form of organizational change occurs at the population level through organizational births and deaths (Hannan and Freeman, 1989). The hypothesis that newly established firms are science-

based and technologically advanced is consistent with the entrepreneurial process of “creative destruction”, and many studies of productivity have highlighted the important roles of entry and exit in enhancing productivity (Bartelsman *et al.*, 2013). However, in an intermediate-technology context, such as Italian manufacturing, young innovative firms may not be sufficiently creative and autonomous to shape their innovative processes. Therefore, they need to acquire external knowledge in order to foster their own innovation activity (Pellegrino *et al.*, 2011). In the Italian industrial sector, new entrants do not necessarily cause a shift in the technological frontier, but they are more likely to acquire technologies that are already present in the market, and survivors occasionally produce changes in the frontier. This pattern would be consistent with our findings and with the strand of research that suggests that within-firm changes in existing firms is the principal driver of aggregate productivity dynamics (see, e.g. Bottazzi *et al.*, 2010). It is nevertheless necessary to integrate the findings of the present study with the empirical evidence of the effects of entry and exit in order to increase understanding of the origins of the long stagnation of productivity in Italy.

A second mechanism for the transmission of productivity is the reallocation of human and technological resources stemming from intra-group reallocation and fostered by mergers and acquisitions. The structure of our dataset does not permit us to explore this issue. However, even if internal reallocation could accelerate the process of diffusion, we are convinced that, given the structure of the Italian entrepreneurial system, the phenomenon we highlighted in single-plant firms should predominate. Obviously, a careful testing of this hypothesis is necessary.

Finally, to test the hypotheses we discussed in the previous section, we recommend that future research explore the problem of the endogeneity of technical change.

References

- ACEMOGLU D. (1998), “Why do new technologies complement skills? Directed technical change and wage inequality”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n. 4, pp. 1055-1089.
- ANTONELLI C., CRESPI F., SCCELLATO G. (2013), “Internal and external factors in innovation persistence”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 22, n. 3, pp. 256-280.
- ANTONELLI C., SCCELLATO G. (2013), “Complexity and technological change: knowledge interactions and firm level total factor productivity”, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 23, n. 1, pp. 77-96.
- ANTONELLI C., SCCELLATO G. (2015), “Firms size and directed technical change”, *Small Business Economics*, vol. 44, n. 1, pp. 207-218.
- ARGOTE L., MCEVILY B., REAGANS R. (2003), “Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes”, *Management Science*, vol. 49, n. 4, pp. 571-82.
- ARVANITIS S. (2005), “Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n. 6, pp. 993-1016.

- BAINES T.S., LIGHTFOOT H.W., BENEDETTINI O., KAY J.M. (2009), "The servitization of manufacturing: a review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21, n. 5, pp. 547-567.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-20.
- BARTELSMAN E.J., HALTIWANGER J., SCARPETTA S. (2013), "Cross-country differences in productivity: The role of allocation and selection", *American Economic Review*, vol. 103, n. 1, pp. 305-334.
- BOERI T., GARIBALDI P. (2007), "Two tier reforms of employment protection: A honeymoon effect?", *The Economic Journal*, vol. 117, n. 521, pp. 357-385.
- BOTTAZZI G., DOSI G., JACOBY N., SECCHI A., TAMAGNI F. (2010), "Corporate performances and market selection: some comparative evidence", *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n. 6, pp. 1953-1996.
- BOTTAZZI G., GRAZZI M., SECCHI A., TAMAGNI F. (2011), "Financial and economic determinants of firm default", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, n. 3, pp. 373-406.
- BOTTAZZI G., SECCHI A., TAMAGNI F. (2008), "Productivity, profitability and financial performance", *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 711-751.
- BUGAMELLI M., SCHIVARDI F., ZIZZA R. (2010), "The euro and firm restructuring", in Alesina A., Giavazzi F. (a cura di), *Europe and the euro*, University of Chicago Press, Chicago.
- COAD A. (2011), "Appropriate business strategy for leaders and laggards", *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, n. 4, pp. 1049-1079.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive-capacity. A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2010), "Sviluppo e competitività delle medie imprese italiane dell'era globale", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 19-46.
- DHAWAN R. (2001), "Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of U.S. firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 44, n. 3, pp. 269-293.
- DIAZ M.A., SANCHEZ R. (2008), "Firm size and productivity in Spain: a stochastic frontier analysis", *Small Business Economics*, vol. 30, n. 3, pp. 315-323.
- DOLADO J.J., STUCCHI R. (2008), "Do temporary contracts affect TFP? Evidence from Spanish manufacturing firms", *IZA Discussion Paper*, n. 3832.
- DOSI G., GRAZZI M., TOMASI C., ZELI A. (2012), "Turbulence underneath the big calm? Exploring the micro-evidence behind the flat trend of manufacturing productivity in Italy", *Small Business Economics*, vol. 39, n. 4, pp. 1043-1067.
- FAGIOLO G., LUZZI A. (2006), "Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Evidence from the Italian manufacturing industry", *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, n. 1, pp. 1-39.

- HALL B.H., LOTTI F., MAIRESSE J. (2009), "Innovation and productivity in SMEs. Empirical evidence for Italy", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 1, pp. 13-33.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HARRIS R., MOFFAT J. (2011), "Plant-level determinants of total factor productivity in Great Britain, 1997-2006", *SERC Discussion Papers*, n. 64.
- HIJSEN A., MONDAUTO L., SCARPETTA S. (2013), "The perverse effect of job-security provision on job security in Italy: results from a regression discontinuity design", *Institute for the Study of Labor*, IZA DP n. 7594.
- IWAI K. (2000), "A contribution to the evolutionary theory of innovation, imitation and growth", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 43, n. 2, pp. 167-198.
- KÖNIG M., LORENZ J., ZILIBOTTI F. (2012), "Innovation vs imitation and the evolution of productivity distributions", *CEPR Discussion Papers*, n. 8843.
- LA FERRARA E., MARCELLINO M. (2000), "TFP, costs, and public infrastructure: an equivocal relationship", *Working Paper*, n. 176, Igier.
- LUCIDI F., KLEINKNECHT A. (2009), "Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, n. 3, pp. 525-546.
- MATTIACCI A. (2008), *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci Editore, Roma.
- MARROCU E., PACI R. (2010), "The effects of public capital on the productivity of the Italian regions", *Applied Economics*, vol. 42, n. 8, pp. 989-1002.
- PELLEGRINO G., PIVA M., VIVARELLI M. (2011), "Young firms and innovation: a microeconomic analysis", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 23, n. 4, pp. 329-340.
- RESCINITI R. (2009), "La competitività", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un Tesoro Emergente: Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Franco Angeli, Milano.
- ROSSI S. (2009), *Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale*, Laterza, Bari.
- SAMPAIO DE SOUSA M.C., STOSIC B. (2005), "Technical efficiency of the Brazilian municipalities: correcting nonparametric frontier measurement for outliers", *Journal of Productivity Analysis*, vol. 24, n. 2, pp. 157-181.
- TEECE D., PISANO G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, pp. 537-556.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TRENTO S., ZANINOTTO E. (2013), "Una politica industriale utile e sostenibile", *Il Mulino*, vol. 62, n. 2, pp. 228-236.
- TUNDIS E., ZANINOTTO E. (2012), "La caduta della produttività industriale in Italia e nelle regioni del Nord Est: una rilettura", *L'Industria*, vol. 33, n. 1, pp. 165-191.
- TUNDIS E., ZANINOTTO E., GABRIELE R., TRENTO S. (2012), "Crescita della produttività, progresso tecnico e impiego del lavoro nelle imprese manifatturiere italiane: 1996-2006", *Economia e Politica Industriale*, vol. 39, n. 4, pp. 25-61.
- VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 25-42.

- VARALDO R. (2009), "Introduzione", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un Tesoro Emergente: Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Franco Angeli, Milano.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.

Academic or professional position and contacts

Enrico Tundis

Research fellow
Free University of Bolzano - Italy
e-mail: enrico.tundis@unibz.it

Roberto Gabriele

Assistant Professor of Management
University of Trento - Italy
e-mail: roberto.gabriele@unitn.it

Enrico Zaninotto

Full Professor of Management
University of Trento - Italy
e-mail: enrico.zaninotto@unitn.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.12
pp. 195-212



Entrepreneurial narratives for resource acquisition in the Italian creative industries. A qualitative study¹

Received
13th May 2014

Revised
23rd July 2014

Accepted
7th October 2015

Angelo Miglietta - Stefania Romenti - Alessio Sartore

Abstract

Purpose of the paper: This paper explores how narratives help creative Italian entrepreneurs attract resources.

Methodology: Through the integration of the current literature on entrepreneurial narratives and resource acquisition with a case study (Project *Officina Creativa*), we have developed five arguments about the use of storytelling, impression management and social networking by an Italian creative entrepreneur.

Findings: *Officina Creativa* conveys narrative strategies through oral stories told by entrepreneurs (by means of direct relationships) and a few basic written texts (websites and presentations). Social networking strategies and storytelling are the most used narratives. Storytelling potentialities, especially those concerning future scenarios and developments, are not fully exploited. Impression management is also fairly neglected by *Officina Creativa* and is based on the partial communication of technical competences. As a result, informative signals addressed to resource holders are quite limited.

Research limits: The paper adopts a qualitative research approach and it is the first step of a large-sample research project which will combine qualitative and quantitative data.

Practical implications: The study develops propositions about which narrative strategies can be successful for an entrepreneur in the creative fashion business. In the meantime, the paper underlines which narrative strategies are under-exploited and could be effectively applied to Italian entrepreneurial experiences.

Originality of the paper: The study is the first attempt to understand how entrepreneurial narrative strategies are successfully implemented in the creative Italian industry.

Key words: manufacturing industry; resource acquisition; creative industries; storytelling; impression management; social networking

1. Introduction

Creativity can be conceived as the major driver for economic growth (United Nations/UNDP/UNESCO, 2013). One way of promoting growth in the economy in the creative industries is the creation of new ventures. In order to create these new ventures, entrepreneurs need to acquire resources. In

¹ In this article, the paragraph 6 has been written by Angelo Miglietta; the paragraphs 1, 2, 3 have been authored by Stefania Romenti, and the paragraphs 4, 5 have been written by Alessio Sartore.

this study, we focus on the entrepreneur's acquisition of resources for new ventures in the creative industries. Acquiring resources - both financial and human - is a challenge for entrepreneurs because new ventures lack resources and proven competences. This challenge is based on the asymmetry of information between entrepreneurs and resource holders (Shepherd, 1999). So far, research about entrepreneur's acquisition of resources examines the conditions that reduce the asymmetry. Narrative strategies are often mentioned among conditions which support entrepreneurs to acquire resources. However, management scholars do not explicitly address how and why entrepreneurs perform narratives effectively to reduce information asymmetry and help leverage chances of resource acquisition. In addition, there is no empirical research on this topic in creative Italian industries.

The objective of this paper is to offer the first conceptual and empirical test of the overarching claim that effective entrepreneurial narratives can facilitate external resource acquisition by creative Italian firms. By integrating theory on the use of narratives for resource acquisition and a case study we have developed five arguments about how narratives can help Italian creative entrepreneurs attract resources. This paper represents the first step of a large-sample research that will be conducted and based on a mixed-methodology about the use of narratives by Italian creative entrepreneurs.

This paper is organized into five sections. First, we illustrate the relationship between entrepreneurship and resource acquisition. Second, we review studies examining the use and the effectiveness of narrative approaches by entrepreneurs to acquire crucial resources and run businesses. Third, we describe the research design and our methodology. Fourth, we combine academic literature and a case study to develop the five arguments that inquire into how creative Italian entrepreneurs can use narratives to acquire resources. Finally, we draw our conclusions to discuss the findings and delineate some recommendations for future research.

2. Entrepreneurship and resource acquisition

Schumpeter's definition (1934) of entrepreneurship refers to the combination of different resources in the creation of innovation in order to disaggregate economic systems and transform industries. Entrepreneurial resources can be combined as well as exchanged to basically support new ventures (Moran and Ghoshal, 1996) and nurture the longevity of the organization (Stevenson and Gumpert, 1985). That is why acquiring resources is commonly known as a vital task for an entrepreneur (Starr and McMillan, 1990). Obviously, the entrepreneur has to identify, develop, defend and use resources which give the company a competitive advantage (Amit and Shoemaker, 1993).

The process of resource acquisition comprehends a wide range of tangible and intangible resources. Resources can be primarily divided

into three groups: *financial capital* (familiar capital, venture capital, business angels, crowd funding), *social capital and human capital*.

Financial capital. Dyer and Handler (1994) state that when starting a business, the initial capital generally derives from personal and / or familiar resources. The family represents a crucial resource in the start of an organization (Chrisman *et al.*, 2002), because it helps overcome the limits of the novelty by offering contacts and the social capital that follows as well as workforce, cash, the explanation of the business routine and its processes and emotional support.

Venture capitalists (VC) are professional investors who might invest to become part of the board of the company. Wright *et al.*, (2006) demonstrate the benefit of a VC entrance in the organization by diminishing the investment risk. Additionally, Shepherd (1999) argues how a VC reduces the asymmetry of information between the entrepreneur and investors because of the deep scrutiny of the investment proposition. As opposed to the VCs, business angels (or angel investors) are informal investors who invest in fields they are familiar with. They follow a sort of entrepreneurial instinct and trust their social network (Hellman and Puri, 2000) rather than take part in any institutionally recognized group. In 2002, business angels' investment in the US increased up to 20 billion dollars and 36.000 organizations, compared to VCs, which reached 3.000 ventures (Sarasvathy and Wiltbank, 2006).

Finally, crowd funding is a phenomenon, that started around 2000 and allows one to finance startups through the economic support of private or public actors. The actors support an entrepreneurial project that is presented by the creator on dedicated online platforms (Miglietta *et al.*, 2013). Italy has been the first country to adopt a specific normative about crowd funding (d. l. June, 28 2013 n. 76, legge August, 9 2013 n. 99). The effective realization of a crowd funding project is subordinated to reaching the minimum financial support that is necessary for its start through the investor's subscription to the offer. Equity-based crowd funding (again, Italy is the first country to legally regulate it) for innovative startups ("Start Up Innovative") is not only a financial option, but also an effective tool to accelerate the organization's overcoming of the limits of the actual credit system and favor startup capitalization. The entire entrepreneurial innovative ecosystem is formed by startup incubators, universities, startup facilities, young entrepreneurial associations that have the goal of stimulating the birth and growth of new ventures through the offer of physical resources and logistic services, managerial consulting, and privileged access to financing (Boschetti *et al.*, 2003).

The conditions that investors consider as strategic, Zott *et al.*, (2007) include, for example, the founding team, financing, location, and competitive conditions, and business planning techniques.

Human capital. Pennings *et al.*, (1998) define human capital as all the knowledge and abilities of the organization's professional team that produce goods and services.

Social capital indicates the relations through which the entrepreneur finds the opportunities to use the human and financial capital. The structure of the network can determine the value of the entrepreneur's social capital and therefore the ability to act as an entrepreneur. To be effective a social

network requires some features. Granovetter (1985) argues that an effective social network includes not only strong but also weak ties because diversity of connections helps an entrepreneur's success.

In conclusion, acquiring resources is a challenge for entrepreneurs, a task that will influence the life of the organization in the future (Kimberly, 1979, p. 438). Furthermore, the value of opportunities is largely unknown prior to their exploitation (Shane, 2003) so potential investors have less information about the company than the entrepreneur. This means that in order to acquire resources an entrepreneur should narrate the company's project, business and story.

3. The use of entrepreneurial narratives for resource acquisition

Narratives are subjective accounts reified as objective knowledge and acts of sense-making (Boje, 2001). Entrepreneurs make sense of their firms by telling stories and managing impressions and social networks (Mastroberardino, 2010). The concept of narrative has been developed in organizational studies as well as in social sciences (Alvesson and Karreman, 2000; Deetz, 2003). The use of narratives in organizational research does not have a long history. In the 1970s, the analysis of short stories written by managers conveyed the idea of what the organization meant to the managers. In the 1980s and 1990s narratives were used to explore the meaning of organizational experience (Hummel, 1991), i.e. that managers acquired knowledge specifically by telling stories. These stories gave them new insights into themselves, their problems and their human condition. The challenge is to develop a human science that more fully serves this aim (Mitroff and Killmann, 1978).

In an organization, "the performance of stories is a key part of members' sense making" (Boje, 1995, p. 1000) because they aid comprehension, list events in a causal order, convey shared values and meanings and "can be used to predict future organizational behavior" (Martin, 1992, p. 287).

The use of the narrative approach, as argued by Rhodes and Brown (2005), has to focus on temporal issues in organizations because "narrative involves the unfolding of a story of events and experiences over time" and "plot requires a pre-understanding of time and temporal structures" and not "a logically formulated set of principles valid at all times" (Czarniawska, 1998, p. 174).

The benefits of the use of the narrative approach are explained by the ability to capture social representation processes (feelings, images, time). The told stories are presumed to provide a holistic content that allows individuals to reflect and reconstruct their personal, historical and cultural experiences. Stories can be reshaped to promote the culture of the organization.

Narrative approaches have been used and are useful in different fields of study: from psychology to history, from literary theory to socio-linguistic. Despite each approach having different goals, narrative research always gives insights on "what life means at the moment of telling" (Riessman, 1991, p. 52).

In this paper, the narrative process will be used to examine how creative Italian entrepreneurs acquire resources. Narrative processes include the social capital approach, impression management and storytelling. The social capital approach found that entrepreneurs use their network of private and professional accounts to acquire resources and information from the market, a process that would be otherwise expensive or difficult to achieve (Witt *et al.*, 2008). In the same way, impression management scholars argue that success is supported by the signals that entrepreneurs send about their competence, for instance on affiliated firms and institutions (Stuart *et al.*, 1999; Higgins and Gulati, 2003) as well as on legitimating certification contests.

Finally, stories are effective means used by entrepreneurs to describe where they come from (the past), what they are doing (the present) and where they want to go (the future).

4. Italian entrepreneurship and creative industry: sample and methodology

Italian entrepreneurs within the creative industry are the focus of our analysis because “culture is a driver of development, led by the growth of the creative economy in general and the cultural and creative industries in particular, recognized not only for their economic value but also increasingly for their role in producing new creative ideas or technologies, and their non-monetized social benefits” (UNITED NATIONS/UNDP/UNESCO, 2013, p. 125). According to the UN report, the economy of creativity (2005) grew to 3,4% of the world trade and its export value is 424 billion dollars with an annual growth of 8,7% (2000-2005). In 2013, the United Nation Creative Economy Report focused on the gap between the northern and southern worlds that can only be counteracted by strengthening local capabilities and facilitating access to local markets at a national level.

The British Council defines (2010) creative industries as all the activities that are originated in creativity, ability and talent and have a potential for wealth and job creation through the generation and development of intellectual property. In 1998, the British Council created a map that quickly became very influential. The definition of creative economy has been used internationally. Singapore, for instance, produced a taxonomy that divides creative industries into 3 categories: art and culture, design, and media. In India, yoga and Ayurvedic medicine are part of the creative industries. The United Nations adopted the concept of creative industries and, in 2008, the UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development) published a report (UNITED NATIONS/UNDP/UNESCO, 2008) where it is written that the economy of creativity has become an important topic in the agenda of international economics and development and needs informed political reactions both in developed and underdeveloped countries.

The taxonomy of creative industries is found in the British Council document (2010) referring to the NESTA framework (2006), where creative industries are divided into four areas (services; content; experiences; originals) within 33 creative industry sectors.

The NESTA framework divides the industries based on the conditions of profit creation. Other models found in literature are expressed by David Throsby (2001, 2007); the Work Foundation framework (2007); David Hesmondalgh (2002) and Alan Scott (2004).

David Throsby links creativity to art. This model goes from a center to a periphery, where the center is pure creativity (art, literature, music, performing arts, visual arts) and the periphery is represented by applied arts (advertising, architecture, design, fashion), going through core cultural industries (films, museums, libraries) and broader cultural industries (publishing, sound recording, television, radio, videogames). In this model, the commodification of creativity is at the periphery. Commodification includes the process of reduction of culture to goods or services (Adorno and Horkheimer, 1946). The commodification of culture destroys the dialectic between culture and society so that culture loses its critical function because of the creation of a Consensus Factory (Chomsky and Herman, 2008). Mass media are organizations that sell a product (readers) to other organizations to gain profit. Thus, the industry of culture is based on profit and, as a result, it is founded on obedience so that the production of consensus intertwines with the consumers' desires. The commodification of creativity is the production and reproduction of creative objects to be introduced on the market. Throsby (2001, 2007) marginalizes these products at the end of the model.

The Work Foundation (WF) (2007) proposes an economic evolution to Throsby's concentric model. The hierarchy is no longer based on pure / applied creativity but on values of expressivity, described as any creative dimension that enhances cultural meaning and its comprehension. The concentric model goes from a center, the original creative product, to the cultural industries that commercialized the product, to the creative industries that use expressivity to give a function to the product, and to the rest of the economy, which uses creative inputs for the creation of products.

In 2002, Hesmondalgh conceptualized a model for creative industries where the arts are peripheral because they use semi-industrial or non-industrial methods. O'Connor (2004) notes that this vision does not consider an area with high prestige and great public investment like the arts into consideration. For Alan Scott (2004), the production of cultural commodities is divided in public and private. Public commodities are divided between consumers with direct and indirect experience. Producers range between those who offer a cultural service (like information) and those who offer a product. Despite the frameworks and the attempt to find a definition of the British Council, 'creative industries' as a term still doesn't have a common meaning. Howkins (2001) rather refers to "creative economies" and Florida (2002) created the term "creative class" to indicate the specific human capital that is at the basis of the USA's economic growth in post-industrial cities. Florida divides the workers of the creative class into two groups: creative professionals, i.e. workers who are completely involved in creativity, and the super creative core made up of highly qualified knowledge workers. These kinds of creative and innovative jobs and workers are urbanizing in some specific cities

Not only in the US and in the new economy of knowledge, the innovation capitals tend to become stronger and the periphery weaker (Gambardella, 2014). This is the economic landscape where startup entrepreneurs work and innovate.

Angelo Miglietta
Stefania Romenti
Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives
for resource acquisition
in the Italian creative
industries.
A qualitative study

Italian entrepreneurs in creative industries

The economic landscape where startup entrepreneurs work has been identified by a taxonomy of Italian cultural industries (Symbola, 2011) that has divided the industries into three main categories: (i) creative (design and fashion, architecture, advertising and communication, crafts); (ii) cultural (cinema, tv, radio; film and video; animation; videogames; music; publishing); and (iii) core of the arts (visual arts, performing arts, heritage).

In recent years, studies on resource acquisition for enterprises have focused more on high tech firms (Witt *et al.*, 2008; Needgaard and Madsen, 2004; Vohora *et al.*, 2004; Martens *et al.*, 2007) rather than creative ones. This paper will analyze an Italian case study on fashion in order to explore the ways through which entrepreneurs use narratives to acquire resources, both financial and human.

Officina Creativa was established in 1999 as a Style Office and experienced an exponential growth from 2007 onwards (the initial € 300.000 turnover has reached € 4M today). Their complete offer includes design and production. Officina Creativa is a b2b manufacturing company specialized in denim that has worked for brands such as Armani and Bottega Veneta. They focus mainly on product research rather than communication. Matteo Lavezzo has practically followed in his parents' footsteps. In fact, they had a b2b sewing company with 300 workers, which closed at the end of the 80s.

In this research, a narrative approach will be used because narrative research "provides a methodological position through which to engage not with a presumed neutral 'real' world, but with the complex nuances of the 'lived' world" (Rhodes and Brown, 2005) and it recognizes that "all behavior is historical (...) and takes place over time in particular contexts" (Zald, 1996, p. 256). We accept the suggestion of Rhodes and Brown (2005) on continuing research by using a narrative approach that "accepts ambiguity" because "narrative can provide a different, and valuable, form of knowledge that enables researchers to engage with the lived realities of organizational life - the 'truth' that people at work live through every day". Thus, storytelling, impression management and social network management will be treated as narratives: entrepreneurs need resources and they tell stories, manage their impressions and manage their social networks.

Data has been gathered through many different forms of narratives, such as through interviews that are the primary form of data collection, but also through observations, documents, pictures and written texts. The analysis of written texts will be based on "minimal narratives" (Czarniawska, 1998, p. 17), like brochures, websites, product packaging; "fuller narratives", for instance include IPO prospectuses, annual reports and business plans; "small narratives" (Hjorth and Steyaert, 2004, p. 4), consists of spontaneous stories, chats with colleagues or customers; finally, "scripted narratives" are used in meetings with investors, media, venture capitalists and more in general with

sources of financial resources. As for “scripted narratives”, an in-depth interview with the entrepreneur, Matteo Lavezzo was carried out.

As for “minimal narratives”, the entrepreneur chose to create a website where the product is never shown. He prefers to tell the story of who they are along with that of the heritage, present and future of the company. He uses a sort of narrative that is practical: “*Project Officina waves together creativity, flexibility and technical skills since 1999. A well-done product is our code of conduct. The habit of complexity guarantees newness and innovation. There are no limits to our service, we bring forth new trends*”, and evocative at the same time: “*our hand in the present, our feet in the future*”. The website is a collection of purposes. For instance, the Services webpage consists in a square of four expressive pictures titled with the plural pronoun “We”: we are; we make; we feel; we live. The minimal narratives are evocative.

As for “small narratives”, the entrepreneur uses Social Media like Facebook and Instagram. Matteo Lavezzo shows himself at work, with his family and friends, and then he finally shows the products. He prefers pictures to texts and the narrative is always informal, mixing personal with professional life. We visited the headquarter three times and discovered that smaller narratives such as small talks and chats with employees are also informal. In addition, the entrepreneur decided to dedicate half of the company’s space to co-working: freelancers of the fashion industry can use the desks of Project Officina Creativa and share their knowledge and ideas (pictures can be found in the website in the “we live” section). The small narratives are informal.

As for “fuller narratives”, the entrepreneur didn’t share a business or a marketing plan so we analyzed the 2013 and 2012 financial statements. We discovered that the percentage of investment on R&D in 2013 was 2,4% (in 2012 it was 3,1%), almost double compared to the average percentage of Italian firms: 1,25% (Istat, 2011). This data enforces the story he tells about the focus of investments in research and development.

To interpret the data we chose latent content analysis which is “an interpretive reading of the symbolism underlying the physical data [of a text]” (Berg, 2004, p. 269). To do this the authors carefully read the written materials, the transcripts of the interviews while searching for common story lines, and underlying pitches. A coding protocol was used and the interrater agreement was 72%.

5. The use of entrepreneurial narratives for resource acquisition: theoretical propositions and the preliminary qualitative findings

Storytelling

Theoretical foundations

An effective story communication strategy combines two elements: identity and behavior. The importance of stories as a means of disseminating an entrepreneurial identity has long been acknowledged by management scholars (O’Connor, 2004). Stories should explain a company’s identity in terms of its mission and morality and create an emotional bond with

key stakeholders who will foster their trust and support. If an entrepreneur is to use a corporate story to substantiate its identity, it needs to know that effective stories have a definite grammar which balances past achievements, current behavior and future potential. The balance among yesterday, today and tomorrow is a key aspect of a credible entrepreneurial story. In other words, “stories help individuals understand and describe who they are” (Martens *et al.*, 2007, p. 1110) at the present moment; however, ignoring past achievements in the meantime could threaten trust and confidence in entrepreneurs and their companies. Entrepreneurial stories should resonate with the values, intuition and self-interest of venture capitalists to capture their attention and establish deep roots of reputation. That’s the reason why entrepreneurs should explain how they intend to exploit new growth opportunities by giving information about the company’s future potential.

Proposition 1. The identity conveyed through an entrepreneurial story influences resource acquisition if balances past achievements, current behaviors and future potential.

Stories have also been identified as a feature facilitating critical reflection, an effective means of sense making and knowledge sharing. When told well, stories help venture capitalists make sense of complex situations, avoiding information overload and factual accuracy in the interest of making a point and linking concepts through a plot. Therefore, they make venture capitalists pass judgments on entrepreneurs’ actions and draw conclusions about the company’s potentialities. Effective stories provide “a rationale for the arguably irrational risks of enterprising” (Smith and Anderson, 2004, p. 127). Stories illustrate the company’s strategic plans by linking the risks and opportunities that an entrepreneurial firm is facing with the proposed means to respectively exploit and mitigate them. Martens *et al.*, (2007) propose to transform the strategic plan into story maps, where nodes are strategies and risks/opportunities. The nodes are connected if the proposed strategy is explicitly described as a means to attenuate risk or exploit opportunity. If an entrepreneurial strategic plan can be easily transformed into a story map, narratives would have powerful influence because they are more intuitive and memorable.

Proposition 2. If an entrepreneurial story shows clear links among risks/opportunities and proposed strategies, they have a positive influence on resource acquisition.

Qualitative findings

The fact that the company started as a style office is evoked to explain the reason for its competitive advantage. Its history is connected to the present situation (proposition 1). The company describes itself as a sort of hero-company which exists primarily to lead and demonstrate achievement and to be the best, as it is uniquely inspired by the principle of excellence.

“At first we were a style office making collections and then we became producers. Our competitors - though there are not many of them - are manufacturing companies that survive on big brands, which had to come up with a creative department to better serve the client. But complicated productions are normal for us. We’re used to them. So we’re faster and more precise than our competitors, who are used to simpler products. That’s a big selling point for a client. Our product is a readymade commodity: the client knows that he will get a trouble-free final product. From styling to production, we offer a start-to-finish job, something that many competitors do not do”.

The firm is not mapping the future, rather it is deeply focused on “doing well today”. Matteo Lavezzo says that he is not worried about the future. They will survive if they simply keep on being purposive and innovative. They don’t need to design complex plans but only to be as competent as ever.

I do not see a future in for my company as it is now. We started to focus more and more on the creative side of our job, so that’s where I imagine our company is headed: to invest in creativity and focus on the development of innovative propositions. So I imagine my company being very forward/innovative in these aspects in 5 years. To survive we have to keep on doing what we do now.

We therefore modified proposition 1 as follows.

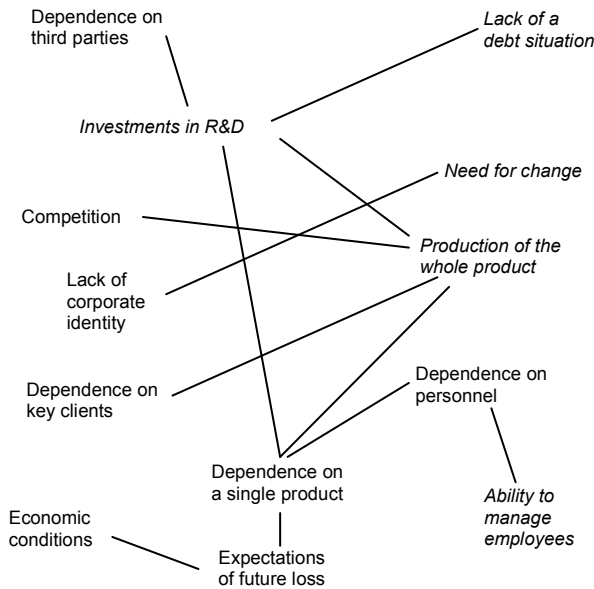
Proposition 1bis. The identity conveyed through an entrepreneurial story influences resource acquisition if it uses past achievements to explain why current behaviors are successful and why they have future potentialities.

The narrative plot used by Lavezzo follows the basic classic of storytelling and he mentions allies (laundry shops and two sales agents) as well as enemies (family) who discouraged and threatened the development of the company’s business.

When we started out, I met two agents here in the Veneto region. They got wind that my parents had that historical sewing company that closed at the end of the 80s, a 300 workers-strong company. I had told my parents that I would have liked to work in the clothing industry. They advised me against it because the industry was facing tough times.

We developed a story map linking Intended Strategic Actions (in italic) with Identified Risk Factors (in regular type) (Figure 1). At the beginning, the company’s production depended on third parties.

Fig. 1: the story map of *Officina Creativa*



Source: our elaboration

Through investments in R&D, *Officina Creativa* can now offer the entire product to the client. Offering a wide range of one single product (denim) in one single industry (fashion) is a risk because of the company's dependence on key clients and on expert personnel, and it is something that leads to expectations of future loss. Despite the ability to manage employees, the entrepreneur has to invest in building a corporate identity to face future economic conditions.

Impression management *Theoretical foundations*

Impression management can be defined as the process by which individuals try to shape and control the image of a person, a company, an event, an object in the audience's mind (Schlenker, 1980). Leary and Kowalsky (1990) argue that the multiple variables that affect impression management can be grouped into two discrete processes: impression motivation and impression construction. While impression motivation concerns the analysis of how a person is perceived by others and the attempt to regulate other people's impressions, impression construction deals with the strategic decisions of what kind of impressions one person wants to make and how to do it.

Research within the socialpsychology area sheds light on a huge variety of tactics that are used to accomplish this goal. Most tactics have been borrowed by management scholars to understand how a company can control the information that is delivered to its constituencies and enhance the chances to fulfill economic, environmental and social goals.

For instance, Jones and Pittman (1982) define a typology of impression management strategies adopted by companies: ingratiation (appearing likeable), competence (appearing intelligent), intimidation (appearing threatening), exemplification (appearing virtuous) and supplication (appearing weak). Beyond being competent, adopting cooperative, altruistic and socially responsible behaviors deeply affect audiences' impressions. As Bolino *et al.* (2002) suggest, the more a company engages in organizational citizenship behaviors, the more likely it is to be seen as a good company.

Researchers have also adopted an impression management perspective in the course of examining to what extent image concerns are salient for resource acquisition by entrepreneurs.

Proposition 3. The more an entrepreneurial firm engages in organizational citizenship behaviors, the more likely it is to acquire resources from investors.

Proposition 4. The more an entrepreneurial firm communicates its competences, the more likely it is to acquire resources from investors.

Qualitative findings

The most important aspect is not technical competence (to produce quality products) but flexibility, innovativeness and the ability to listen to clients. Written texts, such as web sites, are full of stories of trials and errors. Resilience towards threats is always mentioned as the most important competence (proposition 4).

I just tell them that we're the best. And the boldest (laughs). What I tell clients the most is that we're a start-to-finish operation. Our big advantage is that we're very flexible.

At first, we'd do everything regarding the jeans, not just drawing and research, but also production. We'd go to laundry shops, a fundamental passage for denim, learning manual operations such as scratching it by hand, sprinkling it and whitewashing it. We'd load up our car with clothes and would go to laundry shops in areas such as Treviso or Verona, but also Southern Italy. With denim, washing is essential as it does everything: you begin with dark cloth and modify it with washes, creases or patches, all by hand. We'd arrive with dark clothing samples in a bag and, inside the laundry shops, we'd study the production process. There can be up to 10 or 15 different production stages for jeans. We're lucky because we were very young and inexperienced but we wanted to learn and the owners of the laundry shops would welcome us, which is something that didn't happen with suppliers.

We thus modified proposition 4 as follows.

Proposition 4bis. The more an entrepreneurial firm communicates that its competences are flexible and always evolving, the more it is likely to acquire resources from investors.

We didn't find any evidence in regards to proposition 3.

Angelo Miglietta
Stefania Romenti
Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives
for resource acquisition
in the Italian creative
industries.
A qualitative study

Social networking

Theoretical foundations

Baron and Markman (2000) argue that social skills are important to enhance an entrepreneur's success. Social capital is the product of social skills, such as social perception, persuasion and influence, and social adaptability. Social perception is the ability that an entrepreneur has to comprehend the emotions, expectations and intentions of others. A good entrepreneur should also have the ability to change people's attitude and their behavior, find key partners and conduct negotiations.

Social adaptability is the ability to adapt to a wide range of situations to establish relationships and work with people from a different background.

Proposition 5. The ability of finding key partners and enhancing the network of relationships influences resource acquisition.

Qualitative findings

The firm does not invest in developing the brand's strength but, on the contrary, in becoming more and more flexible and ready to listen to clients' expectations.

This is why we do not have a brand that is stronger than the others. We're good at managing our client's needs. We sell know how, which is not made up of my abilities as an entrepreneur but from the sum of each employee's know how and the experience they built working together.

The ability to listen to the client is often mentioned. Success is based on the ability of co-creating a style with the client and of generating new ideas.

Project and Style. Two words that are the keys to our work. At the base there is always your project with which you propose a collection for a sportswear line with your trademark. And there is always a style or there will be: if it's not already yours, we'll discover it together.

We'll have our best partners work alongside you: each time we'll choose the best one to meet every need, according to their specialization and based on the characteristics of each project.

Relationships with employees are strategic. They are considered members of a big family.

There were 6 of us and now 15. What we need to remember is that companies are made up of people. In this industry companies are worth as much as the people who work in them, not the machinery they operate.

We already have interested investors but the problem is that we're 15 people, each different from one another, working together to do what we do best. This is how much the company is truly worth. When you talk about your company's worth you need to evaluate the people that work in it and

the way they work together. A potential investor would fail, even with a high budget, if he weren't able to stimulate workers.

There's no staff turnover here. The first 6 people I hired have been working with me since 1999. Six more people got in 2007 and they're still working here. In the meantime, three more people joined.

6. Discussion of results, limitations and future direction of research

By combining academic literature and the case study of one of the most successful Italian creative entrepreneurs, this paper develops five arguments about how narratives help Italian creative entrepreneurs attract financial, human and social capitals. Narratives include stories, social skills and impression management strategies. In this paper we used a narrative research approach, which is focused on studying one individual (the Italian creative entrepreneur Matteo Lavezzo), gathering data from the collection of his stories and organizing the meanings that emerge from his experience. Even if we start from the literature review about entrepreneurial narratives, our approach to the case study is actually very open-minded in order to integrate theoretical arguments and adapt them to the context of *Officina Creativa*.

As storytelling literature suggests, our first argument is that stories help resource holders understand the entrepreneurial identity by linking past results and the present situation. Present success is functional to the future potentialities of the firm, but future projects and developments are not developed and mentioned in the story plot. Matteo Lavezzo mentions the uniqueness of his business to justify future developments without specifying any new direction or any further business opportunities to exploit. The entrepreneurial story is a mix of "pride and disillusion", the pride to be unique, successful and innovative and disillusion about the future, which is full of uncertainty and unpredictable. Change is the DNA of the creative business and it doesn't scare Lavezzo, who says: "I like changes. Otherwise I get bored".

The second argument is that stories are effective when helping venture capitalists link opportunities and risks with the firm's proposed means of exploitation.

We developed the story map of *Officina Creativa* and we observed that despite its great ability to manage employees, the entrepreneur has to invest in building a corporate identity to face the future economic conditions.

The third and the fourth arguments deal with impression management strategies. Impression management scholars argue that social responsibility and competence are two main key signals that entrepreneurs should direct towards their resource holders. The analyzed case study doesn't show any involvement in citizenship behaviors, but constantly signals the solidity as well as the flexibility of their technical competences. The last argument is that Italian creative entrepreneurs attract resources if they underline their key partners and how they cultivate relationships with them. Social networking is crucial. Strategic

partnerships and motivated employees are the core of any successful creative entrepreneurial business. Creative entrepreneurs also like to mention the enemies and the obstacles they face to reach their goals like in an authentic story plot where the initial situation is threatened by negative forces.

Many researchers design the limits of the use of a narrative approach by focusing on the intrinsic limit of objectivity (Polkinghorne, 1998) in the representation of the narrative, i.e. what Boje (1991) refers to as 'performance'. This performance is contextual and partial, it is a "limited portrait" (Riessman, 1993). In the case of this paper, the entrepreneur could tell a false story. Another limitation is due to the quantity of information required for research, which is difficult to organize. As for Josselson and Lieblich (1993) it consists in "how much one needs to know about someone else to feel one can understand something about them" (p. xi). Lieblich *et al.* (1998) focus on the impossibility to separate form from content. Riessman (1993) also states that narrative is "subtle, complex and difficult to interpret" and that "there is no canonical approach in interpretative work, no recipes and formulas, and different validation procedures may be better suited to some research problems than others" (p. 69). Still we argue that the qualitative data we collected through written materials, meetings and interviews show coherence in the entrepreneur's claims about investing in research and are the entrepreneur's projects for the future. If Matteo Lavezzo had hidden his future plans, we most probably would have found inconsistencies among his answers and inserted control questions to validate the consistency of his story. In addition, fuller narratives such as the company's financial statement shows that the percentage of investment in R&D (2,4%), is almost double than that of average Italian firms (1,25%). This study is the first step of a large sample research project which will focus on a sample of Italian entrepreneurial creative firms and combine qualitative research with quantitative data.

Angelo Miglietta
Stefania Romenti
Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives
for resource acquisition
in the Italian creative
industries.
A qualitative study

References

- ALVESSON M., KARREMAN D. (2000), "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol. 53, n. 9, pp. 1125-1149.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- BARON R.A., MARKMAN G.D. (2000), "Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success", *The Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 1, pp. 106-116.
- BERG B.L. (2004), *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson, Boston.
- BOJE D.M. (1991), "The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, March, pp. 106-126.
- BOJE D.M. (1995), "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4, pp. 997-1035.

- BOJE D.M. (2001), *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage, London.
- BOLINO M.C., TURNLEY W.H., BLOODGOOD J.M. (2002), "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 4, pp. 505-522.
- BOSCHETTI C., GRANDI A., GRIMALDI R. (2003), "Risorse, competenze ed incubatori di imprese", *Sinergie*, vol. 62, n. 03, pp. 328-329.
- CHOMSKY N., HERMAN E.S. (2008), *La fabbrica del consenso. Ovvero la politica dei mass media*, Il Saggiatore, Milano.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., STEIER L.P. (2002), "The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n. 4, pp. 113-130.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., STEIER L.P. (2002), "The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n. 4, pp. 113-130.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage, London.
- DEETZ S. (2003), "Reclaiming the legacy of the linguistic turn", *Organization*, vol. 10, n. 3, pp. 421-429.
- DYER W.G., HANDLER W. (1994), "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 1, pp. 71-84.
- FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York.
- GAMBARDELLA A. (2014), "L'imprenditore innovatore come agente dello sviluppo tecnico, economico e sociale", *Sinergie*, n. 93, Gennaio-Aprile 2014, pp.3-18.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- HELLMAN T., PURI M. (2000), "The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital", *Review of Financial Studies*, vol. 13, n. 4, pp. 959-984.
- HESMONDHALGH D. (2002), *The Cultural Industries*, Sage, London.
- HIGGINS M.C., GULATI R. (2003), "Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige", *Organization Science*, vol. 14, n. 3, pp. 244-63.
- HJORTH D., STEYAERT C. (2004), "Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movements in entrepreneurship book", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- HOWKINS J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Allen Lane, London.
- HUMMEL R.P. (1991), "Stories managers tell: Why they are valid as science", *Public Administration Review*, vol. 51, n. 1, pp. 31-41.
- ISTAT (2011), "Ricerca e Sviluppo in Italia", *Statistiche e Report*, ISTAT, Roma

- JONES E.E., PITTMAN T.S. (1982), "Toward a general theory of strategic self-presentation", in Suls J. (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, vol. 1, pp. 231-262, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- JOSSELYN R., LIEBLICH A. (1993), *The narrative study of lives*, vol. 1, Sage Publications, Inc.
- KIMBERLY J.R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 437-57.
- LEARY M.R., KOWALSKI R.M. (1990), "Impression management: A literature review and two-component model", *Psychological bulletin*, vol. 107, n. 1, p. 34.
- LIEBLICH A., TUVAL-MASHOACH R., ZILBER T. (1998), *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*, Sage, Thousand Oak, California..
- MARTIN J. (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- MARTENS M.L., JENNINGS J.E., JENNINGS P.D. (2007), "Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 5, pp. 1107-1132.
- MASTROBERARDINO P. (2010), "La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale", *Sinergie*, n. 81, pp.135-171.
- MIGLIETTA A., PARISI E., PESSIONE M., SERVATO F. (2013), "Gli strumenti finanziari a supporto delle start-up innovative: le opportunità offerte dal CrowdFunding", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*, Università Politecnica delle Marche, Ancona, 24-25 ottobre, pp. 491-506.
- MITROFF I.I., KILMANN R.H. (1978), *Methodological approaches to social science*, Jossey-Bass, London.
- 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.
- NEERGAARD H., MADSEN H. (2004), "Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 12, n. 2, pp. 105-125.
- NESTA (2006), "Creating Growth: How can the UK develop world class creative businesses", *NESTA Research report*, NESTA, London.
- O'CONNOR J. (2004), "Storytelling to be real: Narrative, legitimacy building and venturing", *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A Second Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- PENNINGS J.M., LEE K., VAN WITTELOOSTUIJN A. (1998), "Human capital, social capital, and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 425-440.
- POLKINGHORNE D.E. (1988), *Narrative knowing and the human sciences*, State University of New York Press, Albany.
- RHODES C., BROWN A.D. (2005) "Narrative, organizations and research", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n. 3, pp. 167-188.
- RIESSMAN C.K. (1991), "Beyond reductionism: Narrative genres in divorce accounts", *Journal of Narrative and Life History*, vol. 1, n. 1, pp. 41-68.
- RIESSMAN C.K. (1993), *Narrative analysis*, Sage, Newbury Park, California.

Angelo Miglietta
Stefania Romenti
Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives
for resource acquisition
in the Italian creative
industries.
A qualitative study

- SARASVATHY S.D., WILTBANK R. (2006), "Business Angel Network", in Hitt M.A., Ireland R.D., *The Blackwell Encyclopedia of Management: Entrepreneurship*, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- SCHLENKER B.R. (1980), *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*, CA: Brooks/Cole, Monterey.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction Publishers.
- SCOTT A.J. (2004), "Cultural products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context", *Urban Affairs Review*, vol. 39, n. 4, pp. 461-490.
- SHANES S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Elgar, Cheltenham, U.K..
- SHEPHERD D.A. (1999), "Venture capitalists' assessment of new venture survival", *Management Science*, vol. 45, n. 5, pp. 621-32.
- SMITH R., ANDERSON A.R. (2004), "The devil is in the e-tale: Forms and structures in the entrepreneurial narratives", in Hjorth D., Steyaert C. (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship*, Elgar, Northampton, MA.
- STARR J.A., MACMILLANI I. (1990), "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 79-92.
- STEVENSON H.H., GUMPERT D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business*, March-April, n. 184.
- STUART T.E., HOANG H., HYBELS R.C. (1999), "Inter-organizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 315-349.
- SYMBOLA (2011), *L'Italia che verrà. Industrie culturali, Made in Italy e territori*, I Quaderni di Symbola, Symbola - Fondazione per le qualità italiane e Unioncamere.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- THROSBY D. (2007), "Modeling the creative/cultural industries", *paper at New Directions Research: Substance, Method and Critique, ESRC/AHRB Cultural Industries Seminar Network*, Royal Society of Edinburgh, Scotland, 11-12 January.
- UNITED NATIONS/UNDP/UNESCO (2008), *Creative economy report 2008*, New York.
- UNITED NATIONS/UNDP/UNESCO (2013), *Creative economy report 2013 special edition, widening local development pathways*, New York.
- VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A., (2004), "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies", *Research Policy*, vol. 33, n. 1, pp. 147-75.
- WRIGHT M., LOCKETT A., CLARYSSE B., BINKS M., (2006), "University spin-out companies and venture capital", *Research Policy*, vol. 35, n. 4, pp. 481-501.
- WITT P., SCHROETER A., MERZ C., (2008), "Entrepreneurial resource acquisition via personal networks: an empirical study of German start-ups", *The Service Industries Journal*, vol. 28, n. 7, pp. 953-971.

WORK FOUNDATION (2007), *Staying Ahead. The Economic Performance of the UK's Creative Industries*, The Work Foundation, London.

ZALD M.N. (1996), "More fragmentation? Unfinished business in linking the social sciences and the humanities", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 2, pp. 251-261.

ZOTT C., HUY Q.N. (2007), "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 70-105.

Angelo Miglietta
Stefania Romenti
Alessio Sartore
Entrepreneurial narratives
for resource acquisition
in the Italian creative
industries.
A qualitative study

Websites

<http://projectstyle.it/>

Academic or professional position and contacts

Angelo Miglietta

Full Professor of Business Management
University IULM of Milano - Italy
e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

Stefania Romenti

Assistant professor of Corporate Communication
University IULM of Milano - Italy
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

Alessio Sartore

Phd Student in Economics, management and communication for creativity
University IULM of Milano - Italy
e-mail: alessio.sartore@gmail.com



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.13
pp. 213-231



Designing a collaborative business model for SMEs

Received
26th May 2014

Revised
11th July 2014

Accepted
30th November 2015

Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia

Abstract

Purpose of the paper: *This study aims to contribute to the literature on business model by providing some fresh insights about collaborative business models for SMEs. Specifically, the paper describes and analyzes the business model set up by an Italian start up, Formabilio, which is built up on both network and digital technologies.*

Methodology: *An explorative, qualitative research design (Burr, 2003; Colurcio et al., 2012) has been employed. Data have been collected through the analysis of documents and texts, non-participant observations, an online semi-structured questionnaire and in-depth interviews.*

Findings: *The study suggests an holistic and strategic approach to renew the business model. It identifies the foundational elements of a collaboration-based business model to sustain the SMEs competitiveness in a complex and increasingly digital-based ecosystem. Specifically, the analysis of the Formabilio network discloses new possible business configurations that a company can adopt to create value for all the actors engaged in the business ecosystem.*

Research limits: *The main limitation of the empirical study relates to its explorative nature and the analysis of a single collaborative network.*

Practical implications: *The study discloses possible business configurations as the pivotal factors for designing value co-creation business models. It offers an opportunity to reflect on the effects of collaboration and networking on a traditional business context as the Italian manufacturing ecosystem.*

Originality of the paper: *The paper adds value to the existing literature by providing a broader perspective of analysis that merges the managerial perspective on the business model and the marketing perspective of interaction and resources integration, to understand and to guide the managerial behaviour.*

Key words: collaboration business model; collaborative network; Service Dominant Logic; manufacturing SMEs; Formabilio

1. Introduction

During the last decades changes in the competitive environment forced manufacturing firms to adopt new business models increasingly focused on partnering with different actors within complex ecosystems (Myers, 2006). “Competitiveness is no longer between enterprises, but between enterprise networks” (Lee et al., 2010). Furthermore, in the context in which knowledge and competencies become the real source of the competitive advantage, the interaction between many players is more and more critical for firms in

developing dynamic and successful strategies (Russo Spena and Colurcio, 2010).

As some studies have emphasized, (Goss, 1991; Pratten, 1991; Rothwell and Dodgson, 1992; Colurcio *et al.*, 2012) collaboration is a necessary strategy - especially for small and medium size enterprises (SMEs) - both of them to overcome their limitations of resources and to balance the size/power asymmetry (Colurcio, 2009, Johnsen and Ford, 2008). Many authors have highlighted that external partnerships give SMEs the flexibility to open up to new frontiers (market/technological/relational) and face the fast changing environment as well as to bridge their own resources gaps (Colurcio *et al.*, 2012; Ulaga and Eggert, 2005). The strategy of collaboration is - in some cases - the only way to survive and compete in the market.

The network approach shifts from the focal firm perspective to an open and global perspective that matches and integrates the standpoints of the diverse actors (Rampersad *et al.*, 2010) who contribute to the collective construction of value by integrating resources (Vargo, 2008; Vargo and Lusch, 2008; Colurcio *et al.*, 2014).

Both from the academics' and practitioners' point of view, the new interaction possibilities provided by the web based technologies have renovated and increased the interest in collaboration and networking (Schau *et al.*, 2009; Sawhney *et al.*, 2005; von Hippel 2005). For example, referring to innovation strategy, interactive technologies allow the broad application of techniques and tools to stimulate the participation and the engagement of the entire firm network in the generation, selection and launch of ideas (Caridà and Colurcio, 2013; Schau *et al.*, 2009).

Social interaction through web-based technologies (WBTs) discloses a high potential in sustaining manufacturing companies competitiveness, as it allows SMEs, that traditionally rooted their competitiveness in a mix of economic relationships and social ties (Chiarvesio *et al.*, 2004), to collaborate with customers (Schau *et al.*, 2009; Sawhney *et al.*, 2005; McAlexander *et al.*, 2002), as well as, with the entire firm's network (e.g. experts, suppliers, etc.). Furthermore, WBTs provide new commercial opportunities (electronic market) for SMEs, enabling them to reach customers in new ways and through a multitude of channels (Chiarvesio *et al.*, 2004; Osterwalder, 2004). In other words, the availability of WBTs increases the possible business configurations that companies can adopt (Osterwalder, 2004).

The technological evolution has led to the emergence of collaboration platforms (Camarinha-Matos, 2009) that require the development of new business models able to ensure the technological, strategic and relational alignment of the partners. This is a precondition to enhance collaboration between actors and to create a synergistic value: "through their interactions, partners transfer knowledge and other resources in developing organizational learning; [...] knowledge, skills and other resources are integrated to put together a network of firms possessing a set of competencies capable of offering a value innovation that is an innovative value proposition which enables higher value co-creation" (Mele *et al.*, 2010).

The intended purpose of our study is to contribute to the business model literature by identifying the foundational elements for the definition of a collaboration-based business model to enhance the SMEs competition in a complex and increasingly digital-based ecosystem.

The route we chose to address the study is to analyze in depth an empirical case - the collaborative network of Formabilio - in order to provide some insights on the topic of business model from a collaborative network perspective.

The paper adds value to the existing literature, as it provides a wider perspective on collaboration business models. It offers the opportunity of some reflections about the advantages of WBTs for collaboration and networking in a traditional business context such as the Italian manufacturing one.

The remainder of this paper is organized as follows. First, we review the literature on business model. Then we present the research design and discuss the results. Finally, we draw the theoretical and managerial implications.

2. Theoretical backbone

Since the mid 1990s, interest in business models has grown considerably among scholars and practitioners (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011). The advent of the internet is one of the main reasons of such an interest (Amit and Zott, 2001; Zott *et al.*, 2011), as well as, the global competition, the development of flexible manufacturing technologies, and the industrial and technological convergence (Berglund and Sandström, 2013). However, despite the interest and the literature debate, there is no general consensus regarding the definition (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011), nature, structure, and the evolution of business models (Morris *et al.*, 2005). It is a very fragmented and multidisciplinary concept that includes different elements according to the researchers' field of interest.

As pointed out by Morris *et al.* (2005) the concept of business model can be defined according to an economic, operational and/or strategic level. From the economic standpoint, the business model focuses on specific variables, such as, revenue sources, pricing methodologies, cost structures, etc. (Afuah and Tucci, 2003). It represents "a statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time" (Stewart and Zhao, 2000). In an operational context, the business model is an architectural configuration (Osterwalder *et al.*, 2005), that is mainly focused on internal processes and on the infrastructure design to create value. It includes a description of the various business actors and their roles, as well as, of different benefits achievable by them (Timmers, 1998).

Finally, in a strategic meaning the concept of business model emphasizes the market positioning of the firm, the networks alliances, the growth opportunities and the competitive advantage and sustainability (Hamel 2000; Chesbrough and Rosenbloom, 2002). In sum, the business model concept has been referred to as a statement, a description, an architecture, a conceptual tool or model, a method, a framework, a pattern, and a set of activities (Morris *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011). Drawing from this

conceptual variety, Morris *et al.* (2005, p. 727) provide the following integrative definition of business model: “*it is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets*”.

The three meanings of the business model concept, we cited above, can be referred to three main areas of investigation (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011): i) the e-business and the use of information technology in organizations; ii) the strategic issues relating to the distinction between the business model and other strategy concepts, the relationship between business models and firm performance and more recently the networked nature of value creation. This latter area of study focuses mainly on the complex and interconnected set of exchange relationships among multiple players; iii) the issue of innovation and technology management that frames technology as an enabler of the business model rather than as a part of the concept per se.

Due to the lack of consensus on what a business model is and the multidisciplinary research areas that address the topic, both scholars and practitioners call for a more integrated perspective of analysis to keep studies on business models doable and meaningful (Morris *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011). According to this, and drawing from the shared issues within the literature on business model (Berglund and Sandström, 2013), the business model can be viewed as a set of components and their interrelationships that transcend the boundaries of each single firm to describe how firms create (Amit and Zott, 2001), deliver and appropriate value (Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Teece, 2010).

In other words, the business model can be viewed as a new unit of analysis (Stähler, 2002; Zott *et al.*, 2011), as a system-level concept that is centered on activities and focused on value creation as well as on value capture (Zott *et al.*, 2011).

3. Research design

3.1 Aim

The intended purpose of this study is twofold. First, it aims to contribute to the debate on the business model literature by addressing the call of the scientific community for a perspective which combines the issue related to WBTs, network and value co-creation. Second, it aims to contribute to the managerial debate by identifying the foundational elements of a collaboration-based business model that is able to cope with the challenge of the digital-based ecosystem.

To fulfill our purposes, we focused on the main issues covered by studies on business model to emphasize their interconnection, and to identify the foundational elements for framing a collaboration-based business model.

The study focuses on Formabilio, an Italian company that provides an innovative solution to produce and market original and creative products

that are in full compliance with the style, quality and tradition of the made in Italy. Formabilio is a network of designers, Italian furnishing SMEs (Partners) and Italian design lovers built up by an Italian furnishing startup that uses WBTs for three different but linked aims: sourcing and giving shape to the designers' creativity, business networking and e-commerce.

Angela Caridà
Maria Colurcio
Monia Melia
Designing a collaborative
business model for SMEs

3.2 Epistemological background

In order to analyse the business model as a system-level concept (Zott *et al.*, 2011) that is centered on activities and focused on value creation as well as on value capture, we apply a social construction view which is “principally concerned with explicating the process by which people come to describe, explain, or otherwise account for the world (including themselves) in which they live” (Gergen, 1985, p. 266). Social construction understands reality as the context within which the activities of individuals become meaningful (Deighton and Grayson 1995). Accordingly, organizational phenomena can be viewed as socially constructed through a process of interaction among people (Cammock, 1995).

Specifically, Edvardsson *et al.* (2011) apply some fundamental concepts of social construction theories to the framework of S-D logic. These fundamentals relate social structures and systems, actors' positions and roles, social interactions, and the reproduction of social structures, as a result of a process of ongoing internalization and externalization through interpersonal interactions and “*are important in shaping the social reality of actors engaged in exchanging service for service as they jointly co-create value in service systems*” (p. 330).

Accordingly, the social construction approach allow us to frame collaboration-based business model as a set of components and interrelationships that transcends the boundaries of firm to describe how it creates, delivers and appropriates value.

3.3 Research construct

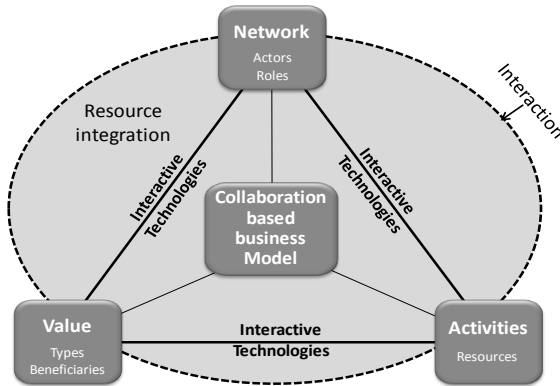
To analyze and interpret data, we identified foundational elements of a collaboration-based business model considering the main issues on which business model studies have been addressed to: network, value, activities and interactive technologies.

As figure 1 shows, these foundational elements relate to the actors involved within the network, their roles, the different types of value created and their beneficiaries and finally the resources integrated by actors to develop activities and to create value.

Specifically, we define actors as generic entities, who have the capability to integrate resources (Vargo and Lusch, 2008). They are engaged in an exchange relationship and act as resource integrators to carry out activities (Mele *et al.*, 2010). Resources we focus on are mainly operant, such as knowledge, skills, effort, technology etc. (Akaka and Vargo, 2014; Vargo and Lusch, 2008). They act upon other resources to foster new ways of creating value. Activities are the active things that actors carry out through a specific set of interactions (Ballantyne and Varey, 2006) by integrating

resources from multiple sources (McCull-Kennedy *et al.*, 2012). They can be referred to as the Co-s for innovation (Russo Spena and Mele, 2012). However, although it is not specifically emphasised in figure 1, the interaction - that is enabled by the interactive technologies - and the resource integration process are the main external conditions to address to all the elements of the model toward the value creation. Indeed, value is the potential outcome that actors can extract from the interaction. As Vargo and Lusch (2011, p. 184) stated: “the usefulness of any particular potential resource from one source is moderated by the availability of other potential resources from other sources, the removal of resistances to resource utilization, and the beneficiary’s ability to integrate them”. Accordingly, value is an abstract concept with specific meanings that vary according to context (Sweeney and Soutar, 2001). It is not limited to the economic or financial aspects but encompasses different interrelated dimensions. The first dimension is social, which is related to the benefits derived through interactions, for example emotional support, self-esteem and social enhancement (Sicilia and Palazon, 2008). The second is emotional, which is related to the utility derived from the affective states (Sheth *et al.*, 1991). Finally, value can be epistemic, which is related to the capacity to arouse curiosity, to provide novelty and/or to satisfy a desire for knowledge (Sheth *et al.*, 1991; Pura, 2005). It includes the concept of learning as the gaining of knowledge (Bourdeau *et al.*, 2002). According to our research construct, the business model can be viewed as the dynamic relational system where all elements are embedded in.

Fig. 1: Toward an integrate business model perspective: main issues and foundational elements



Source: Our elaboration

3.4 Methodology

The application of the social construction approach implies an exploratory, qualitative research design (Colurcio *et al.*, 2012; Burr, 2003; Lincoln and Guba, 1985). Table 1 shows the process of data collection and analysis detailing tools, focus, content and time of the research activities.

Data have been collected through the analysis of documents and texts, non-participant observations, online semi-structured questionnaires and in-depth interviews.

First of all, we developed a documentary analysis as it is an useful research method for integrating investigation conducted through direct observation or questioning (Hammersley and Atkinson, 1995). We focused on existing documents as media reports, publicity materials and procedural documents (e.g. contest rules, reward policy, etc.). To interpret the experiences and the dynamics of interaction within the community we observed for ten months (September 2013 - July 2014) the Formabilio digital platform and monitored messages and texts posted by the community members.

Before downloading, posts have been classified consistently with the fundamentals of our research construct into four main categories: actors' roles, activities developed, resources integrated and the value co-created and captured through the relationship. To analyse the point of view of all actors involved in the Formabilio network, data have been collected through both an online semi-structured questionnaire and in-depth interviews.

Both of these tools are particularly appropriate to capture informants' responses in their own words (Finn *et al.*, 2000; Frankfort-Nachmias and Nachmias, 1996) as their well-established use in qualitative research (Creswell, 1998) prove.

The online semi-structured questionnaire addressed designers and brand lovers. We posted the invitation (in behalf of Formabilio) to participate, together with a discount coupon of 10% off the products' full price, on the Formabilio website in order to encourage the interest and the participation. 150 respondents fulfilled the questionnaire sufficiently. The questionnaire included open questions relating expectations and benefits that designers and brand lovers achieved from the Formabilio network, as well as closed questions concerning their role and degree of involvement within the community. To this end, we asked information about activities developed (e.g. suggesting new ideas, co-learning, commenting, liking and voting ideas, collecting information, buying products) (McColl-Kennedy *et al.*, 2012), resource integrated and provided by the whole community (e.g. creativity, knowledge, competences, time, efforts, relationships).

Finally in-depth problem centered interviews have been conducted according to a narrative, text-based research design. They involved the Formabilio CEO founders and the managers of small craftsmanship companies (e.g. business partners) engaged in the network. One or two people per company have been interviewed using telephone and Skype. Each interview lasted approximately forty minutes.

The interview form has been designed according to an open and dialogical structure for understanding the experience(s) and the stories of the respondents (Witzel, 2000). Open questions reflect the research construct we elaborated. They related to i) the engagement of the company within the innovation network, ii) the content and the evolution of the relationship, iii) the effects of partnerships. Therefore, data and information have been analyzed and interpreted on the basis of our research construct. More specifically, information about the content of the relationship has been interpreted according to the categories of co-design, co-evaluation,

co-development and co-learning (Russo Spena and Mele, 2012). To analyse and interpret the evolution of the relationship, we referred to the theoretical categories of i) dyadic relationship (Anderson *et al.* 1994) and ii) multi-actor relationship (Vargo, Lusch, 2011). Our aim was to explore how managers of small craftsmanship companies experienced and perceived their relationships with partners within the Formabilio innovation network and how they configured modes of interaction with them. The interviews were tape-recorded and transcribed verbatim.

The research has been carried out between September 2013 and July 2014.

Tab. 1: Data collection and analysis

DATA COLLECTION				DATA ANALYSIS
HOW	WHO	WHAT	WHEN	HOW (coding and analysis)
Documentary analysis		media reports, publicity materials, contest rules	(September 2013-July 2014)	Reading, studying and selection of data documents
Observation (direct observation of researchers)	Community members	post, blogs, interaction	(September 2013-July 2014)	Classification, analysis and interpretation of data according to the 4 categories defined in the research construct: 1. actors' roles 2. activities developed 3. resources integrated 4. co-created and captured value
Online survey (questionnaire including both open and closed questions)	Designers, brand lovers (150 respondents)	role and degree of involvement within the community achieved benefits	(February - July 2014)	Classification, analysis and interpretation of - data about the role and the engagement according to the 3 categories of research construct: 1. actors' role 2. activities developed 3. resources integrated - data about achieved benefit according the category 4 of research construct 4. co-created and captured value
Direct interview In-depth problem centered interviews according to a narrative, text-based research design.	Business Partner Formabilio CEO	content and evolution of the relationship respondents engagement in the Formabilio Network	(May 2014 - July 2014)	Codification, analysis and interpretation of: - information about the interaction between and among partners according the 4 categories defined in the research construct - information about the content of the relationship in 4 categories (Russo Spena and Mele, 2012): 1. co-design 2. co-evaluation 3. co-development 4. co-learning - information about the evolution of the relationship in 2 categories 1. dyadic relationship (Anderson <i>et al.</i> 1994) 2. multi-actor relationship(Vargo and Lusch, 2011).

Source: our elaboration

Formabilio is an Italian start up that produces furniture, lighting and home accessories designed by creative minds from all over the world in a participatory and eco-friendly way. It is a community of talented designers who propose innovative solutions with style, comfort and according to sustainability standards. Formabilio “is a contest provider” as the co-founder says, “it organizes call for ideas to gather through digital platform the most original and innovative ideas from the creative community crowd”. Ideas are chosen by a community of design lovers, manufactured by small enterprises of the made in Italy and sold online on the web-platform Formabilio.com.

Within the Formabilio platform, each designer can manage a personal page - “our designers” - where he/she introduces his/her passions and experiences and the creative solution proposed to the community.

The architecture of the digital platform allows Formabilio to fit the users’ needs with the designers’ ideas and the know-how of the business partners. Indeed, all the submitted ideas are evaluated, commented and voted by designers, and potential customers. The community judgment drawn from a formula that bonds the number of votes, the average of the opinions (e.g. I don’t like it, do it better; good, I like it and great) and the reputation of voters. The best idea in terms of innovation, sustainability and appeal is selected and submitted to the evaluation of a jury of experts, including Formabilio’s staff, business partners, and experts. Winning ideas are produced by the small craftsmanship companies, partners of Formabilio, in full compliance with the know-how and the high quality of the made in Italy tradition.

All realized products are marketed online through the platform. The Formabilio business model is based on online sales. It grants to the winning designers a fee of 7% on all sold products and to the community a 10% discount on the products purchased if they have voted and chosen a winning project. The company’s goal is to value the skills of all the players involved. The activities counter lists each action carried out by the community members and grades their involvement in the project by building their reputation.

Within four months from its launch, more than 40,000 people have registered and have joined the Formabilio’s community. Among them, 700 designers submitted more than 1,100 projects for the first four contests. Up to now, 96,549 users joined the platform and 2,415 young designers have been involved in 32 ideas contests by submitting a total of 5,590 proposals. The community has voted 26,800 times and commented more than 52,000 times. More than 80 ideas to produce have been selected and 44 have been realised by the Partners involved in the project and are now available at the online shop.

4. Findings

In this section we report the results of the study we carried out according to the construct of research outlined above.

4.1 *Actors and roles*

The main actors involved within the network are designers and business partners. Both of them act as primary resource integrators, as they provide input for the design and the further realization of new products through new materials and new applications, as demonstrated by the following quotes.

“G: Very good! I like your idea. Probably you can use a part of it for the lamp backing. Anyway my vote is 5, the maximum. S: I think you’re right. I can regain more space. Thank you so much for your suggestion”.

Giancarlo and Silvia, Formabilio designers.

“The knowledge exchanged within the community allows the optimization of products and solutions. I remember a conversation of a designer who provided suggestions to better fit an idea. The proposal has been changed according to the suggestions and has been evaluated successfully in the following contest”.

Denis, CEO Euroline- Partner.

As quotes reveal, Formabilio is the hub of the network. The company enhances the integration of resources among all players involved in the project. It plays as the intermediary of the innovation process, establishing connections and relationships among the actors of the community. Thanks to Formabilio, actors are networked with each other even on issues which are also beyond the specific context. Furthermore, it supports the co-design, co-evaluation, co-production and co-learning within the community by channeling and allowing the matching of the actors’ skills and knowledge to improve their effectiveness as resource integrators and to set up a new way of creating value.

“Formabilio goes between us and the designers to solve problems or to redefine some details of the product. ...bridges the gap between the actors of the community as it interprets the need of both supplier and designers. Furthermore, it is possible to interact personally with the designers during the events organized by Formabilio”

Denis, CEO Euroline - Partner.

Potential customers or made in Italy-furnishing lovers are a typology of actors; who differently from the previous ones, don’t affect decisively the creative process but their contribution is valuable as they provide comments, remarks and opinions on the product, materials, etc. Such community insights are considered to select the most interesting ideas and to test the product before its launch on the market.

“I like it, interesting project. I’ll vote it”.

Andrea, Formabilio community member.

“Good job! Your projects are always original and interesting, but please, could you replace the green color with another one? It is too common and used”.

Davide, Formabilio community member.

“Formabilio gives us the opportunity of direct feedback from customers about products. Traditionally, suppliers of components, like my company that has mainly B2B relationships, has not any direct relationship with customers...now, due to the engagement in the community of Formabilio, we are more aware and interested in the customers’ opinion. It marks our route and pushes us to interact more with designers and other suppliers - within the supply chain - to refine products according to the customers’ preference”.

Denis, CEO Euroline - Partner.

4.2 Resources

All actors are resource integrators. They integrate their own resources with the ones made available from the community in different ways and intensity depending on the typology of role, skills, and of the relationship they engage. Specifically, they integrate human knowledge, skills, time, effort - as well as non-human resources relating to the technical infrastructure to create new and sustainable solutions.

Data analysis and quotes from the questionnaire and the direct interviews highlighted that the main resources that actors integrate within the community of Formabilio are creativity, knowledge, technical and artistic competences, as well as, the made in Italy culture. Such resources can be meant as a sort of shared values between partners. Actors are continually encouraged to act upon, recombine and improve existing resources, as well as, to create new ones. This mechanism is well-recognised within the community as the suitable way to shift ideas into new and original products.

“Formabilio allow us to offer to the creativity of designers all our skills, competences and all our 60 years of experience and tradition, to further their opportunities and ours”.

Katia, Manager Ivo Fontana Mobili - Partner.

“The traditional mistrust within the supply chain has been replaced by the culture of collaboration. I have the opportunity to improve my work by learning working techniques that belong to interrelated business (Supplier Company) and that till a year ago I perceived as something far away from my work”.

Denis, CEO Euroline- Partner.

Technology (especially when referred to the technical infrastructure of the digital platform) is a core factor for the process of resources integration and for the development of collaborative approach to the value creation. Formabilio.com is a user-friendly interface designed to ensure access, transparency (e.g. idea contest rules, project evaluation rules, etc.), visibility of the community members (e.g. recognition by both peers and companies), sharing of information and opinion, and to provide the opportunities to collaborate. It is fundamental for stimulating and driving the participants’ activities. Social software - Twitter, Facebook, Vimeo, YouTube, etc. - complement the technical infrastructure provided by Formabilio, but, differently from the blog and the space within Formabilio.com, they are used

mainly by the companies to communicate the launch of new contests, events and news instead of sharing and commenting ideas. Social networks are just communication tools for Formabilio.

“Our records reveal that community members prefer to interact and exchange opinions and ideas within the digital platform Formabilio.com instead of on the Facebook fan page. This trend is confirmed by the request of the community for a forum to freely interact”.

Maria Grazia, Formabilio Co-founder.

4.3 Activities

Activities can be simple activities, such as, compliance with community (liking and voting), collecting information (discussions observation), buying products, and/or complex activities, such as, suggesting new ideas, commenting ideas (provide suggestion to improve ideas), evaluating the technical feasibility of product solutions, producing winning products and co-learning. Members can be involved in one or more tasks according to their role within the community.

“Formabilio is a sharing community; it is a creative lab that puts ideas in practice”.

Luca, Formabilio designer.

“Formabilio is a showcase for the GOOD DESIGN. It pays attention to the experimentation, encourages creativity and fosters the sharing and comparison among experts”. Chiara, Formabilio designer.

“I discovered Formabilio quite by accident. I saw the spirit of the competition, the quality of products and especially the opportunity to share, discuss and refine my skills, so I couldn't resist getting involved”. Livia, Formabilio designer.

More complex activities require the actors' cognitive effort; they relate to product purchase and idea co-evaluation, which is based on community votes and on the analysis of an idea's technical feasibility by experts, manufacturing companies and the Formabilio founders. Other activities requiring high actor engagement relate to idea co-design, which is based first on the creative contribution of the designer (new idea submission) and in the second stage on the collective actions of the community members, including small craftsmanship and high specialized companies (business partners) that provide comments and suggestions to improve and better fit ideas to market needs. Comments and suggestions for idea improvement are allowed by the direct interaction among the business partners and between them and designers. These activities foster co-design, co-development and co-learning the creation and sharing of new knowledge and of new product solutions.

Such activities foster and nourish the practice of innovation by enhancing the logic of collaboration and value co-creation for all actors involved in the project.

4.4 Value

The company's goal is to produce and share value with all players involved in the project. We identified different types of value: economic and financial, social, emotional and epistemic. For designers value is related, first of all, to the opportunity to increase their professional competences as well as to obtain trust and social recognition as a "professional designer" by peers, firms and potential customers (e.g. each Formabilio product is marked with the designer and manufacturer names). Moreover, they also extract economic value from the collaboration as they gain monetary reward for each sold product they have designed (a fee of 7% on all sold products).

"I believe Formabilio is a good chance to keep in touch with people who want to share ideas and knowledge. It allows the stand out of young professional designers and their cooperation with potential customers and firms".

Maddalena, Formabilio designer.

"...my favorite Formabilio product is 'Nestore', when I saw it on Formabilio, it made me smile. There is nothing more appropriate than a sofa to represent comfort, free time, a shelter against stress. 'Nestore' combines together a relax area for humans and for pets. I find this idea really original. The petroleum green version is the one I like the best, by the way".

Fabio, Area Pavimenti - Partner.

'The Partners' are small-size, craftsmanship and high specialised Italian firms that are very sensitive to environmental, sustainability and made in Italy issues. For them value depends firstly on business and network opportunities. Joining the Formabilio community allowed small companies to access wider network and to get in touch with other companies and partners. Such type of value leads to - or is a precondition for- economic and financial value. Moreover, value is related to the evolution of the actors' relationship, that shifts from a dyadic to a multi-actor level by allowing the exchange of different knowledge, competences and abilities to cope with the technological and market challenges.

"Formabilio is the future. It gives us the opportunity to work with designers who have new ideas and, above all, the opportunity to enter in a global market".

Paolo, Live In - Partner.

"We have no doubt that the furniture industry is suffering from recession and it needs change and revolution. A part of this change is shown in the very innovative development and sale system applied by Formabilio. We grew up in terms of relationships with other suppliers and designers. We have information about materials and manpower costs that before were not easily accessible; furthermore, the reference system enacted by Formabilio allowed us to be engaged in other projects outside the community".

Denis, CEO Euroline- Partner.

Value for members of community is epistemic, social and emotional too, as all enthusiastic people who contribute by commenting and participating increase their own knowledge (about products, processes, designers, firms, materials, events....) and also find entertainment as they are design lovers and innovation sensitive. The first type of value for customers depends surely on the collaborative nature of the process: they are partners in the process of selection of the idea: they feel very deeply this participation and it is a great self-esteem benefit and gratification. The value for the customers is complex and is related to the awareness of a solution which matches design, price, quality and sustainability (work processes, materials, employees respect, and innovative culture). Of course customers can wish for different types of value depending on their own engagement, system of values, role and expectations.

5. Discussion

Companies are increasingly seeking to foster collaboration, as it is a key factor for the organisational success, performance improvement and survival in the competitive arena (Trott and Hartmann, 2009; Chesbrough, 2003; Chesbrough and Crowther, 2006). Recently, manufacturing companies, operating in the mature and traditional industry, are trying to enrich the potentialities of traditional and strengthened methods through the use of interactive technologies to source, select and test new ideas (e.g. ideas contest). Formabilio uses the digital environment to favor the sharing of resources and the cooperation between all the actors of the network. This type of open behavior combines the competitive feature of the challenge with the opportunity of interaction and collaboration enhanced by the digital platform (Hutter *et al.*, 2011).

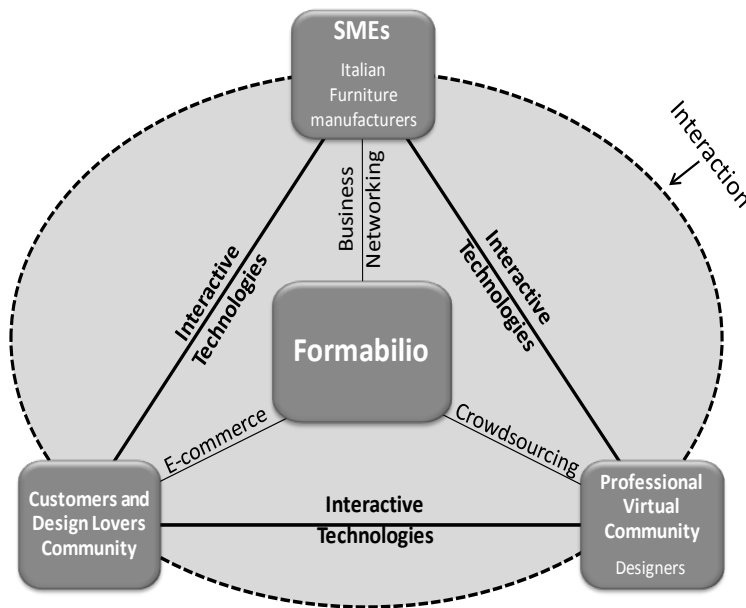
Drawing from the idea that WBTs enable innovative business models (Osterwalder, 2004), our study stresses the role of interactive technologies to boost an innovative business model based on a collaborative relationships.

This practice has effects the working activities and processes of all the actors involved in the project. It extends their business boundaries and prioritizes the interaction and the sharing of information, knowledge, competences, etc. with new actors in a changeable relationship system. Indeed, as quotes cited above have highlighted, suppliers of component products - who have traditionally focused on a narrow business approach - cooperate with other actors (e.g. Formabilio, designers, other suppliers, furniture experts and customers) from the design to the product prototyping stage.

Multi-actors' relationship makes this case unique and more complex in comparison to other examples (e.g. Nel Mulino che Vorrei, Nutella, Dell etc.) in which companies focus on dyadic relationships (e.g. company and consumers, company and experts, company and fans). Indeed, Formabilio encompasses the point of view of many participants who are actively engaged in different activities (co-design, co-evaluation, co-production etc.) within the entire business ecosystem (figure 2).

Formabilio (the company) ensures preconditions for triggering and developing resource integration (Colurcio *et al.*, 2014) that is the matching between skills and knowledge of different actors. Formabilio empowers the actors: due to their engagement in the relationship, they become effective resource integrators and thus value co-creators and value capturers (Vargo, 2008; Vargo and Lusch, 2008).

Fig. 2: The Formabilio Business Model



Source: Our elaboration

Value emerges in and through the community and is enabled by WBTs, through the active doing and the resource integration process. WBTs enable diverse types of value - economic and financial, social, emotional and epistemic - to fit the different actors' expectations. These depend on the actors' roles, and thus on the nature of service exchange and on the type of the resource integrated.

As stressed above, interactive technologies are operant resources (Caridà *et al.*, 2014; Akaka and Vargo, 2014) which enable the development of the collaborative based business model and ensure its progressive adaptation to the changing circumstances and contexts (Osterwalder *et al.*, 2005).

Hence, the collaborative-based business model we argued in the present study is not a static concept as it can vary over the time (Osterwalder *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011), depending mainly on the networking system that it creates and is created by the business model according to a dynamic and interactive view which privileges the value co-creation purpose.

6. Main implications

The study emphasizes a broad view of business model which comprises and emphasizes the value (co) - creation process. Indeed, it stresses the role of the entire network in creating value (e.g. economical and financial, social, emotional and epistemic) and goes beyond the mere engagement of customers (Brodie *et al.*, 2011; McGrath and MacMillan, 2000) as it relates to the engagement of all actors (Chandler and Vargo, 2011) and to the interaction and relationship between them (A2A).

This study contributes from both theoretical and managerial perspectives. It supports the existing studies pertaining to business model and provides an integrated perspective of topics that have been different and separately deepened so far.

According to Berglund and Sandström (2013), we have framed the business model as a set of components that transcend the boundaries of the firm to become a new unit of analysis (Stähler, 2002; Zott *et al.*, 2011). The business model is a system-level concept that is centered on activities and focused on value creation and on value capture (Zott *et al.*, 2011). On the basis of the shared issues between all the three research streams of literature - technology, network, innovation (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011), we have identified the pivotal factors for the designing of value co-creation oriented business model i) resources; ii) actors; iii) value, and iv) mechanisms (interaction/sharing) and rules for the performance (resource integration process) of the model. Resources (operant) are the main source of the competitive advantage and all the actors of the network are different in quality and quantity. Afterward, the competitive advantage depends on all the actors of the network and it is not a mere output of the firm activities: it is the outcome of a social and collective process, the value co-creation process (Vargo and Lusch, 2008). The actor to actor interaction (A2A) converts value creation into a value co-creation process in which the value emerges only from the integration (Caridà *et al.*, 2014; Vargo and Lusch, 2008) and the transformation of resources: all the actors integrate resources and cooperate to gain a competitive advantage for the entire system.

The study addresses the need of academia to design through the business model a supportive environment for resource integration and value co-creation (Frow *et al.*, 2015; Storbacka *et al.*, 2012). It calls for a new and more strategic role of the business model to replace episodic activities and use a structured, codified and recursive mechanism to create value for all the actors engaged. It emphasizes that the cooperation, interaction and integration of resources are not simple techniques or tools to put on. The study can support practitioners to better design and manage a business model based on the resource-integration mechanism and value co-creation, which according to many authors are fundamental sources of competitive advantage. Moreover, it offers some insights on how to exploit interactive technologies to mobilize and enhance the best combination of actors' resources to create a collaborative and networked environment in a traditional and not open business context such as the Italian manufacturing.

7. Limits and further research

In summary, on the one hand, our study provides fresh insights and integrates the elements that are crucial for the design of a business model in the global context in which some ethical and social issues are becoming more and more relevant. On the other hand, our study also reveals relevant limitations.

It is one-case focused taking an exploratory approach. The analysis indeed is descriptive and does not provide a prescriptive framework to design business models for managing value creation opportunities. However, it opens up interesting research opportunities on the role of business model in explaining how value is co-created, and on the need to frame the business model design as a fundamental phase to replace episodic activities and be innovative using a structured, codified and recursive mechanism to create value for all the actors engaged. Furthermore, it emphasises the need to create a new business approach, based on networked value creation and to renovate existing and traditional businesses context. Finally, additional studies should focus on different cases and gain a better understanding of the role of IT in diverse sectors and contexts.

References

- AFUAH A., TUCCI C. (2003), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill, Boston.
- AKAKA M.A., VARGO S.L. (2014), "Technology as an operant resource in service (eco) systems", *Information Systems and e-Business Management*, vol. 12, n. 3, pp. 367-384.
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 493-520.
- ANDERSON J.C., HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *The Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 1-15.
- BALLANTYNE D., VAREY R.J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing theory*, vol. 6, n. 3, pp. 335-348.
- BERGLUND H., SANDSTRÖM C. (2013), "Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions", *International Journal of Product Development*, vol. 18, n. 3, pp. 274-285.
- BOURDEAU L., CHEBAT J.C., COUTURIER C. (2002), "Internet consumer value of university students: E-mail-vs.-Web users", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9, n. 2, pp. 61-69.
- BRODIE R.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.
- BURR V. (2003), *Social constructionism*, Routledge, London.
- CAMARINHA-MATOS L.M. (2009), "Collaborative networked organizations: Status and trends in manufacturing", *Annual Reviews in Control*, vol. 33, n. 2, pp. 199-208.

- CAMMOCK P., NILAKANT V., DAKIN S. (1995), "Developing a lay model of managerial effectiveness: A social constructionist perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 32, n. 4, pp. 443-474.
- CARIDÀ A., COLURCIO M. (2013), "Viral Marketing Communication: Just Sales or More?", *Business Systems Review*, vol. 2, n. 1, pp. 99-110.
- CARIDÀ A., COLURCIO M., MELIA M. (2014), "Rethinking and improving the healthcare service through interactive web technologies", in Baglieri E., Karmarkar U., *Managing Consumer Services: Factory or Theater?*, Springer International Publishing (ed.) Cham (ZG), Switzerland.
- CHANDLER J., VARGO S.L. (2011), "Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S. (2002), *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI, S. (2004), "From local networks of SMEs to virtual districts?: Evidence from recent trends in Italy", *Research Policy*, vol. 33, n. 10, pp. 1509-1528.
- COLURCIO M. (2009), "Asymmetric business relationships and interaction capabilities: an exploratory study", *Quaderni di Sinergie*, n. 16, pp. 109-128.
- COLURCIO M., EDVARDSSON B., CARIDÀ A. (2014), "Resource integration in innovation processes: a literature review", Edited by Ahram T., Karwowski W., Marek T., *Proceedings of the 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*, Kraków, Poland 19-23 July.
- COLURCIO M., WOLF P., KOCHER P.Y., RUSSO SPENA T. (2012), "Asymmetric relationships in networked food innovation processes", *British Food Journal*, vol. 114, n. 5, pp 702-727.
- CRESWELL J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DEIGHTON J., GRAYSON K. (1995), "Marketing and seduction: Building exchange relationships by managing social consensus", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 4, pp 660-676.
- EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp 327-339.
- FINN M., WALTON M., ELLIOTT-WHITE M. (2000), *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*, Pearson education Ltd, Harlow, UK.
- FRANKFORT-NACHMIAS C., NACHMIAS D. (1996), "Index construction and scaling methods", in Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Research methods in the social sciences*, St Martin's Press, London.

- FROW P., NENONEN S., PAYNE A., STORBACKA K. (2015), "Managing co-creation design: a strategic approach to innovation", *British Journal of Management*, DOI: 10.1111/1467-8551.12087
- GERGEN K.J. (1985), "The social constructionist movement in modern psychology", *American Psychologist*, vol. 40, n. 3, pp. 266-75.
- GOSS D. (1991), *Small Business and Society*, Routledge, London.
- HAMEL G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- HAMMERSLEY M., ATKINSON P. (1995), *Insider accounts: Listening and asking questions. Ethnography: Principles in practice*, Routledge, London.
- HUTTER K., HAUZ 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.
- JOHNSEN R., FORD D. (2008), "Exploring the concept of asymmetry: a typology for analyzing customer-supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 4, pp. 471-483.
- LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open innovation in SMEs-An intermediated network model", *Research policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.
- LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- LUCKMANN T., BERGER P.L. (1991), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books, New York.
- McALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 38-54.
- McCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health care customer value co-creation practice styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- McGRATH R., MACMILLAN I. (2000), *Discovery Driven Planning*, Harvard Business Press, Boston.
- MELE C., RUSSO SPENA T., COLURCIO M. (2010), "Co-creating value innovation through resource integration", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 60-78.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 6, pp. 726-735.
- MYERS J. (2006), "Future value systems: Next generation economic growth engines & manufacturing", in Choi B.W., Nagy D. (Eds.), *IMS vision forum IMS International*, Seoul, Korea.
- 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. 1-40.
- OSTERWALDER, A. (2004), *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173, Lausanne, Switzerland.
- PRATTEN C. (1991), *The Competitiveness of Small Firms*, Cambridge University Press, Cambridge

- PURA M. (2005), "Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 15, n. 6, pp. 509-538.
- RAMPERSAD G., QUESTER P., TROSHANI I. (2010), "Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 5, pp. 793-805.
- ROTHWELL R., DODGSON M. (1992), "European technology policy evolution: convergence towards SMEs and regional technology transfer", *Technovation*, vol. 12, n. 4, pp. 223-238.
- RUSSO SPENA T., COLURCIO, M. (2010). "A cognitive-relational view of innovation in the agri-food industry: the fresh-cut business", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 2, pp. 307-329.
- RUSSO SPENA T., MELE C. (2012), "Five Co-s" in innovating: a practice-based view", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 527-553.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of interactive marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHAU H.J., MUÑIZ JR. A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SHETH J.N., NEWMAN B.I., GROSS B.L. (1991), "Why we buy what we buy: a theory of consumption values", *Journal of Business Research*, vol. 22, n. 2, pp. 159-170.
- SICILIA M., PALAZÓN, M. (2008), "Brand communities on the internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 255-270.
- STÄHLER P. (2002), *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*, International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- STEWART D.W., ZHAO Q. (2000), "Internet marketing, business models, and public policy", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 287-296.
- STORBACKA K., FROW P., NENONEN S., PAYNE A. (2012), "Designing Business Models for Value Co-Creation", in Vargo S., Lusch, R., *Special Issue - Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, *Review of Marketing Research*, vol. 9, pp. 51-78.
- SWEENEY J.C., SOUTAR G.N. (2001), "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale", *Journal of Retailing*, vol. 77, n. 2, pp. 203-220.
- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy, and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 172-194.
- TIMMERS P. (1998), "Business Models for Electronic Markets", *Journal on Electronic Markets*, vol. 8, n. 2, pp. 3-8.
- TROTT P., HARTMANN D. (2009), "Why 'open innovation' is old wine in new bottles", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 4, pp. 715-736.
- ULAGA W., EGGERT A. (2005), "Relationship value in business markets: the construct and its dimensions", *Journal of Business-to-business Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 73-99.

- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011), "It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.
- VARGO S.L. (2008), "Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives", *Journal of service research*, vol. 11, n. 2, pp. 211-215.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge, MA.
- WITZEL A. (2000), "The problem-centered interview", *Qualitative Social Research*, vol. 1, n. 1. Retrieved from: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (Accessed: 14th June, 2014)
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Angela Caridà
Maria Colurcio
Monia Melia
Designing a collaborative
business model for SMEs

Websites

<http://www.formabilio.com>

Academic or professional position and contacts

Angela Caridà

Post doc Researcher of Management
University of Magna Græcia di Catanzaro - Italy
e-mail: angela.carida@unicz.it

Maria Colurcio

Associate Professor of Management
University of Magna Græcia di Catanzaro - Italy
e-mail: mariacolurcio@unicz.it

Monia Melia

Post doc Researcher of Management
University of Magna Græcia di Catanzaro - Italy
e-mail: monia.melia@unicz.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.14
pp. 233-253



Feature

Sull'imprenditorialità e il valore delle imprese storiche Feature

Chiara Rossato intervista Franco Torrini, Presidente Unione Imprese Storiche

Per avviare il nostro colloquio non possiamo che partire da una domanda: cos'è e cosa si propone di fare l'UISI (Unione delle Imprese Storiche Italiane)?

L'Unione delle Imprese Storiche Italiane è una associazione che raggruppa in forma volontaristica imprese ultracentenarie che hanno legato la loro storia alla storia dell'Italia. Si propone di valorizzare in ogni forma il patrimonio di conoscenze, esperienze ed imprenditorialità acquisiti per contribuire alla costruzione del futuro del Paese. Insieme le nostre imprese "fatturano" oltre 10.000 anni di storia da porre a disposizione della comunità nella sfida per il futuro.

Cos'è che consente ad un'impresa di superare i passaggi generazionali? Sappiamo bene che non esiste una formula unica e valida in ogni caso, ma ci può esprimere il Suo punto di vista alla luce dell'esperienza UISI?

Non tutte le imprese associate sono guidate dalla famiglia del fondatore. La capacità di superare il tempo e di approdare alla longevità è dovuta alla vitalità che le imprese hanno saputo esprimere nel misurarsi con le onde del cambiamento e nel valorizzare le persone per la sensibilità e le attitudini che esprimevano sia nella famiglia che nel management.

Si può dire che la tradizione dell'impresa storica sia l'innovazione?

Le imprese storiche per loro natura sono innovative perché capaci di leggere il cambiamento e di agire per realizzarlo sulla base di un coerente riferimento alla radice culturale dalla quale hanno preso le mosse.

È, dunque, corretto dire che il carattere fondante, quindi la tradizione, delle imprese storiche è l'innovazione nelle sue diverse facce associata all'agilità necessaria ad affrontare l'imprevedibilità ambientale. Per le imprese storiche tradizione ed innovazione divengono un tutt'uno, le imprese storiche sono "tradizionalmente innovative".

Dal punto di vista organizzativo qualcuno considera l'impresa storica come una serie riuscita di start up successive vissute dalla stessa azienda, cosa ne pensa?

Ci sono imprese che sono in attività da oltre 700 anni, non sarebbe stato possibile raggiungere questa longevità qualora non si fosse provveduto a rivoluzionare periodicamente l'attività quasi da generare la sensazione di un sistema di start-up proiettato nell'orizzonte del lungo, lunghissimo periodo.

Lei come definirebbe l'imprenditorialità? E con essa come definirebbe i tratti principali dell'imprenditore?

Essere imprenditore significa tante cose. Prima di tutto il saper guardare al di là del visibile, saper vedere ciò che gli altri non vedono perché proiettati

all'inseguimento di un sogno che svela ciò che è nascosto dietro la realtà di tutti i giorni. A questo l'imprenditore deve associare la capacità di assumere dei rischi e di percorrere, con volontà indomabilmente tenace, le strade che lo conducono verso l'approdo desiderato senza temere gli eventuali insuccessi. L'imprenditorialità è la capacità di liberare tutte queste energie. Ciò che fa forte l'imprenditore è il pensiero associato alla libertà di azione e all'amore per le cose che fa.

L'UISI possiede un patrimonio inestimabile di imprenditorialità, siete Maestri Imprenditori, avete mai pensato ad una Scuola dell'Imprenditorialità?

Ciò che guida un'impresa storica non è la ricerca del profitto ma il desiderio di contribuire con la propria conoscenza al benessere delle persone che in qualche modo con essa interagiscono nelle loro diverse vesti di lavoratori, clienti o fornitori. L'impresa storica basa la sua azione sulla concretezza del fare con un forte tratto di artigianalità dell'azione che difficilmente può essere rivelato se non per affiancamento. Potrebbero certo essere una scuola di imprenditorialità, ma in questo dovrebbero essere affiancate da chi lavora nella trasmissione di conoscenza come le università.

Per quali ragioni un'impresa esiste?

Perché qualcuno ha costruito un sogno da realizzare per contribuire a rispondere ad esigenze avvertite o latenti nella comunità e contribuire in questo modo all'accrescimento della qualità della vita.

Come guarda al futuro un imprenditore?

Certamente con fiducia, ascoltando ed osservando con un occhio il mondo, con l'altro l'organizzazione e con "un terzo occhio" la famiglia. L'ideale è riuscire a combinare le esigenze di tutti e tre questi mondi.

Cosa consiglierebbe ai giovani in una situazione di crisi come l'attuale nella quale si sentono come derubati del loro futuro?

Suggerirei di coltivare la curiosità, il gusto e il piacere di scoprire cose nuove, accrescere il proprio sapere, svelare misteri. Di porsi domande e non temere il dubbio e inseguire costantemente la conoscenza mantenendo una mente aperta alla diversità ed al mondo.



Academic or professional position and contacts

Chiara Rossato
Researcher of Management
University of Verona - Italy
e-mail: chiara.rossato@univr.it

Franco Torrini
President Unione Imprese Storiche - Firenze - Italy
e-mail: frt@torrini1369.com

Original research papers

Reti strategiche come evoluzione delle reti emergenti. L'esperienza di due contratti di rete nel bresciano¹

Received
29th July 2014
Revised
20th October 2014
Accepted
12th March 2015

Federica Brunetta - Anna Censi - Francesco Rullani
Francesca Vicentini

Abstract

Obiettivo del paper: *L'impresa italiana è chiamata a governare il proprio riposizionamento competitivo. Le aggregazioni reticolari tipiche dei nostri territori, come i distretti industriali o le filiere di subfornitura, non sono più sufficienti a generare questo riposizionamento, poiché sono aggregazioni emergenti, non progettate strategicamente per raggiungere un obiettivo. Nell'articolo viene presentato un percorso evolutivo, empiricamente rappresentato da due casi studio, che porta alla definizione del concetto di rete strategica, vale a dire coscientemente disegnata per riposizionare le imprese che ne fanno parte in un segmento a più alto valore aggiunto della catena del valore.*

Metodologia: *Questo lavoro analizza il contratto di rete come fenomeno empirico che cattura il concetto teorico di rete strategica, approfondendo il caso di due contratti di rete stipulati nella provincia di Brescia.*

Risultati: *Le reti strategiche analizzate tramite i due contratti di rete oggetti di analisi hanno permesso di capire come vi siano diverse strategie volte a mettere a valore la diversità delle compagini di imprese retiste, come questa diversità possa sollevare dei rischi, e come questi rischi possano essere affrontati con opportune scelte di governance.*

Limiti della ricerca: *L'analisi si concentra su due casi emblematici. Sicuramente, l'ampliamento dell'analisi a reti presenti in territori diversi porterebbe ad una estensione ed arricchimento delle tematiche affrontate nell'articolo.*

¹ Pur essendo il contributo frutto di comune impegno, i paragrafi 1 e 7 sono da attribuirsi a Francesco Rullani, i paragrafi 2 e 3 sono da attribuirsi a Federica Brunetta, i paragrafi 4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8 e 6 a Francesca Vicentini, i paragrafi 5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 ad Anna Censi.

Si ringrazia la Fondazione Bruno Visentini, il Laboratorio sulle Reti d'Impresa e la Camera di Commercio di Brescia, il cui contributo è stato fondamentale. Il presente articolo riprende lo studio sviluppato sulle reti bresciane che si inserisce all'interno della ricerca del Laboratorio sulle Reti d'Impresa promosso dalla Fondazione Bruno Visentini, da RetImpresa-Confindustria e UnionCamere. Si ringraziano inoltre Filippo Fabiano, Gianluca Pani, Filippo Pasciuto e Martina Schiavo Campo per il supporto offerto nella fase di raccolta dati nel contesto del presente progetto e propedeutico al loro lavoro di tesi sviluppato nell'ambito della Laurea Magistrale presso la LUISS Guido Carli. Si ringrazia in modo particolare Martina Schiavo Campo per aver permesso l'utilizzo del proprio materiale di tesi per la stesura di parte della sezione sui casi studio. Si ringraziano per la disponibilità gli imprenditori e i retisti intervistati, che hanno reso possibile lo studio di due casi di eccellenza come Five For Foundry e Sistema Brescia e la Camera di Commercio di Brescia per il suo supporto durante il *field work*. Ogni errore è da ascrivere esclusivamente agli autori.

Implicazioni pratiche: Nell'articolo vengono analizzati i problemi affrontati, le strategie messe in campo e le soluzioni scelte da imprenditori retisti localizzati in un'area "ad alta densità di reti" (l'area bresciana). L'idea è che possano fungere da modello per altri imprenditori che vogliono costituire nuove reti o promuovere l'evoluzione di quelle già esistenti.

Originalità del lavoro: La costruzione di reti a mezzo di contratti resta ancora largamente inesplorata. Nell'analisi, si evidenziano alcune criticità e contestualmente le enormi potenzialità dello strumento.

Parole chiave: reti di impresa; competitività; network; reti strategiche

Purpose of the paper: Italian firms are increasingly drawn to modify their own competitive positioning. Traditional network relations, such as industrial districts or subcontracting value chains, are not themselves sufficient to generate this repositioning, since they are not designed to achieve a strategic goal, but tend to emerge spontaneously. We focus on an evolutionary path, empirically drawn from two case studies, leading to the definition of strategic network, i.e., an aggregation resulting from joint projects designed to manage the shift of partner firms towards an higher value-added segment of the value chain.

Methodology: This paper analyzes the formal network contract as an empirical phenomenon capturing the theoretical concept of strategic network. It does so investigating the case of network contracts flourished in the area of Brescia.

Findings: Strategic networks analyzed via two network contracts showed that different strategies exist to exploit value from the diversity of member firms; risks can arise from this diversity; risks can be tackled by means of proper governance mechanisms.

Research limits: The analysis is focused on two representative cases. Undoubtedly, enriching this analysis with the observation of networks embedded in other areas would enhance and enrich the discussion raised in the article

Practical implications: The article analyzes the problems tackled, the strategies used, and the solutions selected by the network actors embedded in a "network-intensive area" (Brescia province). The idea is that these networks can act as a models for other entrepreneurs who want to build new networks or promote the existing ones.

Originality of the study: The emergence of networks by means of formal network contracts remains largely unexplored. The analysis highlights the critical issues and the great potential of this instrument.

Key words: network contracts; firm competitiveness; networks; strategic networks

1. Introduzione e contesto dell'indagine

L'impresa italiana è chiamata a governare il proprio riposizionamento competitivo, riconfigurando la propria catena del valore, sia nel senso dell'*upgrading* qualitativo del prodotto/servizio offerto, che nel senso dell'inserimento in filiere globali. Per fare ciò, l'offerta deve prevedere

prodotti di maggiore qualità e complessità, difficilmente imitabili, appoggiati a reti di vendita e approvvigionamento estese e differenziate.

A fronte della necessità di elaborare strategie complesse di riposizionamento, il sistema italiano mostra delle carenze, sia a livello di singola impresa che a livello di aggregazioni d'impresa. Le difficoltà competitive incontrate negli ultimi dieci anni dimostrano che queste forme aggregative, già oggetto di ampia attenzione da parte della letteratura (Beccatini, 1987; Belussi *et al.*, 2003), non sono più sufficienti ad affrontare le sfide dei mercati globali.

L'esigenza di riposizionamento impone una concezione strategica della collaborazione, che vada oltre legami spontanei nati sul territorio. Una aggregazione emergente, nata solo sulla spinta di forze esterne non sarebbe in grado di immaginare una combinazione di *skill*, processi, identità, offerte. È necessario sostenere questo percorso evolutivo da aggregazioni emergenti e non progettate a quelle che potremmo definire reti strategiche, frutto di un progetto comune, "accordi di lungo termine, intenzionali, fra imprese distinte, ma connesse, che consentono ai propri membri di ottenere o sostenere un vantaggio competitivo rispetto ai *competitor* posizionati all'esterno della rete" (Jarrillo, 1988). Una rete può e deve essere progettata, e qui sta lo snodo fondamentale, la presa di coscienza che vogliamo proporre. Sono le stesse dinamiche del settore e l'incertezza del mercato a spingere verso la ricerca di opportunità di tipo strategico (Teece, 1996; Gulati, 1998) e non solo tattico.

Le reti strategiche - disegnate e implementate consapevolmente - sono una risposta da esplorare come evoluzione dei distretti, che ne superi i limiti esaltandone tuttavia i caratteri che da sempre ne costituiscono i punti di forza. Questo lavoro vuole essere un primo passo in questa direzione, come cercheremo di mettere in evidenza nelle prossime sezioni dell'articolo, sia teoricamente che tramite la presentazione dei due casi studio.

Nello specifico, lo studio operazionalizza il concetto di rete strategica con quello di *contratto di rete*, un recente istituto giuridico creato proprio per mantenere l'equilibrio tra autonomia dei firmatari e spinta all'aggregazione, tra la possibilità di cooperare per aumentare il valore aggiunto prodotto e la possibilità di creare strutture di *governance ad hoc*, adattabili e mutevoli per favorire l'allargamento della rete, la sua innovatività e la sua internazionalizzazione (Cafaggi, 2009; Ricciardi, 2009).

Vengono analizzati due casi di contratti di rete stipulati nella provincia di Brescia, che permettono di comprendere che una rete strategica, così come rappresentata dai contratti di rete, non è un modello imprenditoriale al quale si guarda solamente nelle fasi avanzate di crisi finanziaria e gestionale dell'impresa. La tradizione italiana secondo cui il territorio è elemento di aggregazione importante è confermata dal fatto che le imprese analizzate restano comunque connesse al proprio territorio, in quanto sede di relazioni fiduciarie tra gli imprenditori e di disponibilità di competenze manifatturiere e gestionali, ma puntano a rafforzare la propria presenza sul mercato tramite una più forte connessione verticale o orizzontale con i *partner*, per favorire innovazione e internazionalizzazione. Quanto emerge è che questo *improvement* delle capacità competitive avviene sia cercando di creare un effetto di "massa critica", vale a dire sfruttando principalmente

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

le economie di scala che le reti permettono, sia disegnando le reti strategiche in modo da poter far leva sulla “complementarità delle *skill*” dei *partner* per riposizionare l’offerta della rete su un segmento a più alto valore aggiunto.

2. Motivazione dello studio e temi di ricerca

La pressione cui sono sottoposti i nostri territori deriva in modo strutturale dal cambiamento del panorama competitivo. Sono cambiati i concorrenti, la domanda, i mercati finanziari. In primo luogo, la sempre più aggressiva competitività dei paesi emergenti, che hanno conquistato importanti fette di mercato nei segmenti in cui le nostre piccole e medie imprese avevano più presenza sui mercati internazionali. Un’aggressività che non ha agito solo tramite la leva del prezzo, ma anche tramite un incremento della qualità, che prima distingueva nettamente le produzioni italiane. In secondo luogo, una domanda sempre più mutevole, esigente e allo stesso tempo più ampia e variegata, che spiazza chi la insegue, determinando fluttuazioni negli ordini che si trasmettono a tutta la filiera, in modo particolare sui segmenti che più sono esposti alla competizione di prezzo e quelli dove non vi è una capacità distintiva. Infine, le fluttuazioni dei capitali finanziari, destabilizzanti per un sistema costituito principalmente da PMI la cui liquidità è sempre a rischio, fondata sulla prontezza dei pagamenti dei clienti e sulla capacità degli operatori finanziari di valutare i progetti, di guardare agli sviluppi futuri dell’impresa e complessivi del territorio, più che ai fondamentali indicatori della singola impresa.

Un valore aggiunto superiore in filiere complesse come quelle mondiali (Rullani, 2013) può essere raggiunto solo se si è in grado di fare investimenti e intercettare commesse importanti a livello globale. Crescendo dimensionalmente, quindi, ma senza perdere la flessibilità del “sistema diffuso”, uno dei fattori fondamentali della capacità dei distretti di essere reattivi, adattabili e mutevoli in risposta a cambiamenti dell’ambiente e certamente una caratteristica da conservare per raggiungere un posizionamento più alto e una maggiore produzione di valore aggiunto.

Fino ad ora, nella maggior parte dei casi, i distretti sono nati e si sono evoluti sulla base di spinte esterne, solidificando nell’emisfero economico legami nati nell’universo sociale. Un distretto ha quasi sempre *risposto* all’ambiente, senza progettarlo, determinarlo; è quasi sempre stato un sistema auto-organizzato dissipativo per natura (David e Rullani, 2008), capace di produrre molti percorsi esplorativi, lasciando all’ambiente la scelta dei percorsi e delle soluzioni da premiare. Soluzioni che nella maggior parte dei casi rappresentano un *local optimum*, un “picco locale”, lontano dalla soluzione migliore in termini globali (Lenvinthal, 1997). Senza investimenti strategici muoversi oltre il “picco locale” è impossibile: mancherebbe il “combustibile” per raggiungere nuove zone del “*landscape* competitivo” (Lenvinthal, 1997).

La moltitudine di relazioni tra imprese sottolinea la necessità di analizzare l'architettura delle collaborazioni e la loro organizzazione in chiave strategica (Lorenzoni, 2010), anche se, tradizionalmente, le PMI dei nostri territori non sono attratte dalla collaborazione reciproca di lungo periodo (Capuano, 2007).

Se è vero che la concentrazione geografica favorisce prospettive cognitive condivise tra attori e conoscenze "contestuali" (Belussi e Pilotti, 2000), è necessario tuttavia che la stessa conoscenza possa essere prodotta, scambiata, condivisa e moltiplicata negli usi in contesti più ampi (Rullani, 2008), per poterne aumentare il valore. Servono strutture che non minino la voglia di indipendenza degli imprenditori partecipanti ma allarghino il circuito di condivisione della conoscenza oltre i territori, che preservino la flessibilità, ma permettano il raggiungimento di obiettivi a più alto valore aggiunto.

La costruzione di reti tra imprese emerge quindi come la scelta più idonea. In una rete, le imprese partecipanti mantengono la propria autonomia, ma si legano per intraprendere insieme un progetto superiore alle loro singole capacità. Il coordinamento tra i diversi soggetti valorizza il contributo che ciascun attore apporta attraverso le proprie risorse, competenze e *asset* tecnologici (Powell *et al.*, 1996; Gulati, 1999; Gulati *et al.*, 2000). Se composta da imprese specializzate e complementari, una rete è in grado di produrre più alto valore aggiunto senza perdere la flessibilità (Mele, 2009, Calzolaio *et al.*, 2013) perché può ridisegnare di volta in volta i propri processi e prodotti per proporre molto di più di una semplice combinazione di offerte diverse: può elaborare un universo di oggetti e prestazioni che siano legati ad un significato importante per il cliente, come ad esempio nel *Made in Italy, Slow Food*, commercio equo-solidale.

Una rete, facendo leva sulla complementarità, può fornire un valore aggiunto maggiore della semplice somma del valore prodotto dai suoi membri (Mele, 2009). È questo "extra" valore prodotto che può permettere lo spostamento verso un segmento più alto facendo leva sulle caratteristiche tipiche del nostro tessuto industriale.

Le relazioni di rete, inoltre, sono condizionate da due forme di *embeddedness*; la mera relazione diadica tra gli attori, ovvero la *relational embeddedness*, che promuove la fiducia tra attori (Coleman, 1988; Granovetter, 1973; Gulati, 1998) e la struttura della rete complessiva di relazioni, ovvero la *structural embeddedness* (Lipparini, 2002). La fiducia che si instaura tra membri è un elemento essenziale, per condividere risorse e competenze, ed è positivamente associata alle interazioni precedenti con i *partner* (Brass *et al.*, 2004). Poiché le reti create strategicamente possono nascere tra operatori di luoghi, settori e funzioni diverse (anzi, è proprio questa diversità la principale fonte d'innovazione) devono poter costruire artificialmente e consapevolmente il collante che le tiene insieme. Di conseguenza, la formalizzazione della rete può conferire solidità e certezza giuridica alle relazioni, e dar spazio a meccanismi di *governance* capaci di gestire con più efficacia eventuali conflitti tra *partner* (Massaroni e Ricotta, 2009).

Dal 2009 l'ordinamento italiano prevede lo strumento del contratto di rete, che consente alle aggregazioni di imprese di instaurare tra loro una collaborazione organizzata e duratura, mantenendo la propria autonomia e

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

permettendo la fruizione di incentivi e di agevolazioni fiscali. Il contratto di rete è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, della Legge n. 33/2009 (di conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), così come modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010, convertito nella Legge n. 122/2010 (RetImpresa *et al.*, 2011). Offre il supporto giuridico necessario a formalizzare relazioni, diritti, doveri e *governance* della rete (Cafaggi, 2009).

Nello specifico, il contratto di rete “è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato” (Cafaggi, 2009, p. 15). Si può articolare in due forme distinte, a seconda che si intenda costituire una rete soggetto, ossia una aggregazione che viene riconosciuta e agisce come un nuovo e unitario soggetto giuridico, pur rimanendo espressione delle imprese costituenti, oppure una rete mandato, ossia una aggregazione in cui non emerge una nuova soggettività giuridica ma solo un accordo che rende convergenti i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti.

Rispetto ad altre forme di cooperazione, il contratto di rete si differenzia soprattutto per la sua duttilità (Maugeri, 2009) nella definizione degli scopi e dei confini (Carnazza, 2012) così come nel grado di coinvolgimento dei *partner* (Cafaggi, 2009; Travaglini, 2011). Le imprese che aderiscono al contratto di rete vi trovano una forma innovativa che consente di aumentare il peso specifico e la forza del legame, senza rinunciare all'autonomia (Ricciardi, 2010).

La rete consente alle imprese di costituire legami forti tra *partner*, e contestualmente di mantenere attivi legami deboli con attori esterni alla rete stessa. I legami che si estendono oltre la cerchia immediata di un attore possono costituire ponti verso altri gruppi (Granovetter, 1973), e portare vantaggi in termini di accesso a risorse ed informazioni (Burt, 1992), ovvero dei *search benefits* (Obstfeld, 2005). Allo stesso tempo, i legami forti tra attori, soprattutto quando questi sono inseriti nello stesso contesto, favoriscono la motivazione a cooperare e assistere i propri *partner* (Granovetter, 1985; Hansen, 1999). Ciò rende l'agire sulle idee e sulle opportunità più facile, garantendo ai *partner execution benefits* (Obstfeld, 2005) superiori.

L'innovazione giuridica del contratto di rete è quindi tesa a favorire l'evoluzione in corso dei distretti industriali e nasce dalla consapevolezza che nella trasformazione che connette ciascuna impresa a filiere globali, le relazioni informali (di prossimità) non bastano più. C'è bisogno di impegni formalmente definiti e garantiti, per costruire insieme a *partner* e alleati sistemi di relazione più estesi e robusti, per consentire investimenti sempre più consistenti e rischiosi su progetti condivisi, e per allungare le reti oltre i confini territoriali, nazionali e settoriali.

Nonostante la centralità di questi temi, l'analisi di aggregazioni a mezzo di contratti di rete resta ancora largamente inesplorata, nonostante sia evidente che forze e soluzioni istituzionali razionalizzano l'ambiente di azione delle imprese e rappresentano quindi un fattore di “*governance*” delle relazioni e dell'incertezza (Uzzi, 1997).

Il presente studio, basandosi sul rapporto sviluppato per la Camera di Commercio di Brescia nel contesto del Laboratorio sulle Reti d'Impresa promosso dalla Fondazione Bruno Visentini, da RetImpresa-Confindustria e UnionCamere, cerca quindi di indagare i contratti di rete nella misura in cui essi possono essere considerati istanze concrete di reti strategiche. Nello specifico, la finalità dello studio è triplice:

1. definire gli *obiettivi* strategici alla base delle reti analizzate;
2. caratterizzare la *membership* dei partecipanti alle reti, in termini di complementarità delle loro *skill* e del territorio su cui insistono;
3. investigare i meccanismi di *coordinamento* delle reti, sia dal lato *formale* (la *governance* e l'organigramma) che *informale* (l'identità, la fiducia, il "collante" che facilita l'aggregazione tra i membri).

La seguente tabella riassume in maniera più puntuale le finalità della presente ricerca.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

Tab. 1: Finalità del presente studio

Tema	Finalità specifica	Finalità generale
Obiettivi	Comprendere gli obiettivi di lungo periodo della creazione delle reti strategiche analizzate	Dare corpo al concetto di "rete strategica" andandone ad analizzare gli obiettivi
Membership	Capire la composizione in termini di membri delle compagine retiste analizzate	Dare sostanza al concetto di complementarità e di collaborazione richiamati nel concetto di rete strategica.
Coordinamento	Individuare i meccanismi di <i>governance</i> dei casi in esame	Individuare la relazione tra composizione delle reti in termini di eterogeneità dei membri e strategie di <i>governance</i>

Fonte: Nostra elaborazione

A fronte di questi fini, l'analisi empirica che seguirà prende in esame due casi studio che provengono da una realtà molto dinamica: la provincia bresciana. In particolare, i dati raccolti per questo articolo si concentrano su due contratti di rete registrati nella provincia di Brescia e censiti da UnionCamere: *Five for Foundry* e *Sistema Brescia*. L'analisi individua le caratteristiche delle reti in termini di composizione, costituzione, progettazione ed espansione, nonché le modalità di *governance*. Vengono analizzati i problemi, le soluzioni e in generale le strategie messe in atto da questi imprenditori per capire se quanto accade in quell'area "ad alta densità di reti" possa fungere da riferimento o addirittura da modello per altri che vogliono costituire nuove reti o promuovere l'evoluzione di quelle già esistenti.

3. Analisi Qualitativa

3.1 Le reti di impresa nella provincia di Brescia: un contesto di eccellenza

La provincia di Brescia è un utile contesto per isolare i caratteri fondamentali delle reti, stante l'attenzione della regione Lombardia a questo tipo di aggregazione. A livello nazionale, secondo i dati dell'Osservatorio Intesa SanPaolo-Mediocredito (2014), dall'introduzione del contratto di rete a dicembre 2013 risultano costituiti in Italia 1.353 contratti di rete coinvolgenti 6.435 imprese. In questo contesto di proattività alla costituzione delle reti di imprese, la Lombardia è alla guida del movimento "retista" con il maggior numero di reti registrate, con 1.564 imprese coinvolte, di cui 439 provenienti dallo stesso territorio. Seguono quindi l'Emilia-Romagna con 906, e la Toscana con 689 imprese. Già da questo dato si comprende come, tra le regioni italiane, la Lombardia sia forse quella che più ha cercato di comprendere e incentivare il fenomeno, emanando provvedimenti *ad hoc*. Sicuramente, la presenza di numerosi distretti, entro i cui confini si va diffondendo l'utilizzo di contratti di rete tra imprese del distretto e con attori esterni al distretto, favorisce l'utilizzo di questa forma contrattuale. La provincia bresciana da maggio 2014 a giugno 2014 ha fatto registrare un incremento del 5.2%, facendo passare i contratti di rete da 327 a 344.

Un variabile cruciale per approcciare empiricamente il tema delle reti è la numerosità dei *partner*, a cui si correlano l'emersione di idee guida che creano identità comune, il coordinamento delle attività e le visioni dei partecipanti, la determinazione del livello di risorse necessarie e/o disponibili per l'effettivo funzionamento della rete, e infine le modalità di *governance*. Le reti italiane presentano un numero di imprese variabile tra 2 e 50, con la classe più ampia costituita da reti tra 4 e 9 imprese (UnionCamere, 2013). La rete si struttura e si sviluppa anche in funzione del numero di *partner* quindi tale variabile impatta sulla gestione e sul coordinamento; in particolare, vi potrebbero essere diverse esigenze e difficoltà nel coordinamento e nella *governance*.

Con specifico riferimento ai casi qui analizzati, *Five For Foundry* risulta originariamente (2008) costituita da 5 aziende, a cui si aggiungono altre 2 imprese italiane nel 2011, nonché 5 imprese italiane e 3 imprese europee nel 2012. Una rete quindi più "numerosa" della media italiana, che travalica i confini nazionali. Sistema Brescia risulta composta in maniera radicalmente diversa, poiché formata da 5 società consortili, in cui ogni società aderente detiene un elevato numero di imprese associate, sia private che pubbliche.

3.2 I casi studio: metodologia di riferimento

L'analisi quantitativa dei due casi bresciani menzionati precedentemente è volta a rivelare associazioni tra meccanismi e variabili. Per capire in profondità come le reti siano venute a svilupparsi e quali problemi esse affrontino nel territorio bresciano è fondamentale rifarsi a delle esperienze dirette, raccolte tramite interviste ai protagonisti delle

due reti. I dati raccolti tramite le interviste sono stati inoltre integrati ed approfonditi utilizzando il database AIDA (Bureau van Dijk), contenente informazioni di tipo anagrafico-finanziario riguardanti circa 300.000 società italiane. Tali informazioni sono state inoltre *cross-checked* tramite una ricerca *ad-hoc* di informazioni quali: dimensione dell'impresa; numero di dipendenti; fatturato (o classe di fatturato); internazionalizzazione; forma giuridica; settore di appartenenza; codice Ateco e localizzazione territoriale.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

In questo lavoro, il centro della trattazione riguarda l'adozione di contratti di rete come istanza specifica del concetto di rete strategica. Avendo questo punto di vista in mente i caratteri delle reti osservate vengono ricondotti all'interno di alcune dimensioni principali che hanno fornito la griglia di riferimento per condurre le interviste ai Presidenti delle due reti (*semi-structured interviews*; Yin, 2009):

1. *scenario e contesto di riferimento*: l'ambito territoriale e settoriale (o trans-territoriale/transettoriale) nel quale l'aggregazione si è sviluppata e le sollecitazioni al modello collaborativo che ne sono scaturite;
2. *obiettivi della rete*: gli obiettivi e il programma condivisi dalle imprese aderenti alla rete per conseguire i risultati attesi;
3. *componenti della rete e loro caratteristiche*: le caratteristiche delle imprese aderenti all'aggregazione (l'attività economica svolta, la dimensione, i punti di forza) e il ruolo di ciascuna di esse all'interno del modello di creazione del valore della rete;
4. *struttura organizzativa e assetto patrimoniale/finanziario*: il sistema di *governance* previsto nel contratto di rete e quello attuato nella pratica, le modalità di finanziamento del progetto condiviso e le funzioni preposte al coordinamento e al funzionamento dell'aggregazione;
5. *difficoltà incontrate nel funzionamento della rete*: gli eventuali ostacoli emersi nelle fasi di costituzione e gestione della rete che hanno rischiato di comprometterne gli equilibri e/o il funzionamento;
6. *attività previste, stato di avanzamento e risultati conseguiti*: lo stato di avanzamento dell'operatività della rete e i risultati conseguiti.

L'indagine qualitativa si è focalizzata sui due contratti di rete *Five for Foundry*, intervistata nel corso del 2012 e del 2013, e *Sistema Brescia*, intervistata nel 2012. Le due reti rappresentano casi di eccellenza, non solo del bresciano, ma anche a livello nazionale. Five for Foundry aggrega la filiera delle macchine, degli impianti e dei sistemi industriali per le fonderie di metalli non ferrosi nel distretto del metallo nelle valli bresciane. È la prima rete che include anche imprese internazionali e si è sviluppata sui mercati esteri, in particolare nei mercati emergenti, conseguendo in breve tempo risultati economici rilevanti. Sistema Brescia è finalizzata al coordinamento di servizi avanzati nell'ambito della ricerca, dell'innovazione e della formazione a supporto delle imprese presenti nel territorio bresciano; costituisce un esempio di rete per l'innovazione, funzionale allo sviluppo di sinergie e al reperimento di fonti finanziarie.

3.3 *Five for Foundry: contesto di riferimento*

Five For Foundry opera nel settore della costruzione di macchine, impianti e sistemi per fonderia di alluminio nel distretto del metallo delle

valli bresciane. Nel 2008 e nel 2009 il settore, caratterizzato da una forte vocazione all'*export*, subisce una sensibile contrazione del giro d'affari - solo parzialmente recuperata dalla ripresa degli ultimi anni. In questo contesto nasce e si sviluppa Five For Foundry, per iniziativa di Vittorio Ori, AD di Appennino, una società internazionale di rappresentanza nel settore degli impianti per fonderia con sede ad Argelato (Bologna).

Nel 2008, Ori propone a cinque aziende di stringere un accordo di collaborazione per offrire ai clienti soluzioni produttive più complete e rafforzare la presenza sui mercati internazionali. La ridotta dimensione delle imprese è un fattore di svantaggio competitivo nel settore, dominato da aziende tedesche con strutture produttive imponenti, in grado di fornire produzioni più complete. L'accordo di collaborazione permette alle cinque imprese bresciane di accrescere la propria competitività e di svilupparsi nei mercati internazionali. Nell'aprile del 2011, a seguito dell'introduzione dell'istituto giuridico del contratto di rete, Five For Foundry si costituisce come rete "contratto". In questa occasione le imprese aderenti diventano sette, di cui 3 già attive nel precedente assetto (Co.Ram, Metaltecnica e Meccanica-Pi.Erre) e 4 che si aggiungono all'aggregazione: Foundry-Ecocer (prodotti vari per la fonderia), Evolut, Meccanica-Beretta e Appennino. La rete si consolida e inizia a conseguire risultati in termini di commesse e clienti aggiuntivi. Un ruolo importante viene svolto da Confindustria e dall'Associazione Industriale Bresciana, che orientano le fasi di definizione e formalizzazione del contratto di rete. Nel 2012 la rete evolve, apre la partecipazione a tre aziende europee: una francese, una polacca ed una ceca. La prima funzionale ad attaccare il mercato transalpino, le altre ad effettuare i servizi di manutenzione *in loco*. "I clienti europei ci vedono con un occhio diverso se siamo *partner* di aziende locali. Inoltre le imprese dell'Est sono un passaggio obbligato per entrare in Germania" - afferma Vittorio Ori. Five for Foundry diventa così la prima rete di impresa internazionale. L'assetto di rete viene nuovamente rivisto, Foundry-Ecocer recede, mentre si aggiungono 6 imprese del settore.

3.3.1 Imprese partecipanti alla rete

Le imprese che fanno parte di Five For Foundry sono quindici e svolgono attività tra loro complementari. Nove di esse sono collocate nel distretto del metallo delle valli bresciane:

1. *Appennino*: società internazionale di rappresentanza e consulenza nel settore delle macchine e sistemi per fonderia;
2. *Co.Ram*: forni fusori e di mantenimento, impianti di trattamento metallurgico e accessori correlati - Travagliato (BS);
3. *Evolut*: robotica e automazione dei processi produttivi - Castegnato (BS);
4. *Fimes*: produzione e distribuzione di impianti fusori, forni e crogioli, materiali refrattari e prodotti ausiliari per fonderie di metalli e rubinetterie - sPessano con Bornago (MI);
5. *Five for Foundry Moulds*: progettazione, sviluppo e costruzione di stampi per colate d'alluminio a gravità - Argelato (Bo);

6. *Frigofluid*: refrigeratori industriali, raffreddatori industriali e termoregolatori - Pone San Marco (BS);
7. *Leonardo*: automazione industriale indirizzata a misura e collaudo - Maclodio (BS);
8. *Meccanica Beretta*: macchine e impianti per la colata d'alluminio in bassa pressione - Calcinato (BS);
9. *Meccanica Pierre*: macchine e sistemi per la trancitura-finitura di pressocolati e colati di alluminio - Bedizzole (BS);
10. *Mec-ind*: costruzione di macchine per fonderia - Campogalliano (MO);
11. *Metaltecnica*: macchine e impianti speciali per la fonderia di alluminio - Calcinato (BS);
12. *Stain*: automazione industriale, prodotti standard e soluzioni software M.E.S. integrate - Brescia;
13. *Ecofitec (Francia)*: forniture e attrezzature industriali;
14. *Eco Instal (Polonia)*: installazioni industriali per la protezione ambientale;
15. *Temex (Repubblica Ceca)*: automazione, climatizzazione, macchinari, vendite, offerta servizi, scienza e ricerca, formazione e servizi.

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 - Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano

3.3.2 Tipologia di contratto, obiettivi e organizzazione della rete

Nel 2008, prima fase di costituzione dell'aggregazione, le aziende sottoscrivono un accordo di collaborazione. Successivamente nel 2011, le aziende sottoscrivono un contratto di rete nella forma di "rete contratto" (in quel momento unica forma ammissibile dalla normativa che non aveva ancora contemplato la soggettività giuridica per i contratti di rete - introdotta con le Leggi 134 e 221 del 2012). La rete viene costituita con l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese in termini di attività commerciali/promozionali, di offerta e di efficienza produttiva. Per conseguire questi risultati, vengono predisposte funzioni comuni svolte dalla società Appennino, che riveste una funzione di *leadership* e di coordinamento, svolgendo un'attività assimilabile a quella di "manager di rete" partecipando tuttavia alla compagine di rete e condividendone i rischi di gestione.

Alla società Appennino competono le attività riportate nella seguente tabella:

Tab. 2: Principali attività di Five for Foundry

Funzione	Ruolo/Attività svolta da Appennino
Comitato di Gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Ricopre l'incarico di Presidente con delega a rappresentare la rete verso terzi per obbligazioni fino a 21,000 Euro
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina le attività commerciali delle aziende in rete - per le quali gli viene riconosciuta una commissione di intermediazione • Sviluppa il network estero di agenti/distributori
Promozionale	<ul style="list-style-type: none"> • Effettua attività di comunicazione e promozione della rete • Coordina le presenze fieristiche in Italia e all'estero
Progettuale	<ul style="list-style-type: none"> • Formula le proposte tecniche con il supporto di personale qualificato in contatto con le aziende della rete/coordina la realizzazione delle commesse
Gestione della rete	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina le attività di ottimizzazione delle spese operative (es. ufficio acquisti centralizzato) • È intestataria del marchio Fiveforfoundry • Predisporre/aggiorna il regolamento interno

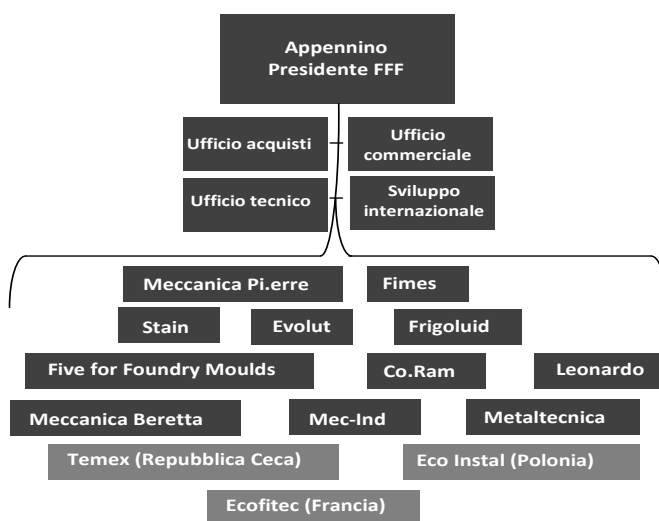
Fonte: Nostra elaborazione

Le imprese condividono gli investimenti promozionali e l'espansione commerciale, soprattutto sui mercati esteri; partecipano congiuntamente alle principali fiere di settore in Italia e all'estero, destinando risorse consistenti non solo alla presenza fieristica, ma anche allo sviluppo di prototipi e cataloghi. Appennino coordina inoltre la progettazione e la realizzazione delle commesse, garantendo al cliente di ottenere costi di realizzazione contenuti per via dell'integrazione delle fasi e di essere affiancato lungo tutto lo sviluppo della commessa. "Noi non vendiamo un prodotto, ma una linea intera, cioè proponiamo una filiera" - dice Vittorio Ori. È sempre Appennino ad occuparsi dello sviluppo del *network* di agenti/distributori esteri e delle attività di comunicazione e promozione della rete. Per quanto riguarda l'esecuzione delle lavorazioni, la complementarità delle imprese partecipanti alla rete elimina il rischio di potenziali conflitti nell'assegnazione di fasi delle commesse e conseguentemente la necessità di definire delle regole a riguardo. Il ruolo di capocommessa viene di volta in volta assegnato ad un'azienda della rete, che garantisce il completamento dell'attività nei tempi concordati a fronte della corresponsione di una commissione pari al 10%.

Ulteriore obiettivo dell'aggregazione consiste nella diminuzione dei costi operativi e finanziari delle imprese partecipanti, l'ottimizzazione dei costi di energia e di materie prime e il costo di accesso al credito. Nel 2013, l'acquisto congiunto di materie prime ha generato un risparmio del 3% per le aziende appartenenti alla rete, che globalmente acquistano beni e materie prime in quattro macro-aree strategiche (acciaio, parte elettrica, parte elettronica e meccanica) per 14,9€mln.

Le attività di coordinamento che fanno capo ad Appennino vengono svolte da personale dedicato per ciascuna delle quattro funzioni comuni alla rete: commerciale (ruolo ricoperto dal Sig. Ori), sviluppo internazionale, ufficio acquisti e ufficio tecnico:

Fig. 1: Organigramma della rete Five for Foundry (in rosso, le imprese non italiane)



Fonte: Nostra elaborazione

La *governance* prevista nel contratto di rete è costituita da un solo organo comune, il *Comitato di Gestione*, cui prendono parte tutte le imprese partecipanti alla rete e il cui Presidente è Ori. Al Comitato di Gestione è assegnata la responsabilità di agire in nome della rete per l'attuazione del programma, redigere il rendiconto annuale e quello previsionale e stabilire le quote da conferire al fondo comune. Almeno una volta l'anno, un'assemblea cui sono invitate tutte le parti approva il rendiconto previsionale e annuale, deliberando circa l'integrazione dei poteri di rappresentanza e l'adesione di terzi al contratto.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

3.3.3 Performance di rete

La rete ha conseguito risultati incoraggianti sin dal primo anno di attività, il 2009, quando il fatturato consolidato è aumentato del 9%. Il 2010 e il 2011 hanno registrato una crescita a doppia cifra, per poi attestarsi al +9% nel 2012 e al +6% nel 2013. Nel 2013 il fatturato consolidato di rete si attesta intorno ai 118€Mln con 640 dipendenti/collaboratori.

È importante sottolineare che il 71% del fatturato della rete è realizzato all'estero, grazie alla chiusura di contratti importanti come quello con Triumph nel 2012 per la produzione di linee di fonderia per la produzione di motociclette in Thailandia del valore di 2€mln e successivamente esteso ad una seconda linea nel 2013. Inoltre, la commessa ricevuta da un colosso industriale indiano ha consentito di realizzare una nuova fonderia per un importo di 6€mln, che ha portato all'apertura di un ufficio *in loco*. Nel 2014 si prevede un ulteriore sviluppo della rete grazie ad un numero crescente di commesse, alla definizione di un accordo interno alla rete per un ottimale utilizzo delle risorse umane nelle fasi di picco delle lavorazioni e alla chiusura di altri accordi di *partnership* commerciali in paesi esteri quali Germania e Brasile.

La positiva *performance* registrata dalla rete dipende essenzialmente da tre fattori. Il primo è da ricollegarsi alla struttura della rete, costituita da aziende complementari tra loro, e dalla definizione di un obiettivo condiviso mirato, ricollegabile ad un ulteriore sviluppo dei mercati esteri. La natura duttile ed adattabile del contratto di rete si è dimostrata particolarmente funzionale a recepire lo scopo del progetto e le modalità attuative anche in una logica evolutiva.

Il secondo fattore determinante della *performance* di rete è da individuarsi nella presenza di una funzione di coordinamento che garantisce le attività commerciali e l'operatività dell'organizzazione reticolare. In particolare le competenze specifiche nel campo dell'intermediazione commerciale della società Appennino hanno consentito alla rete di imprimere un'accelerazione alla chiusura di commesse di una certa rilevanza e conseguentemente ai risultati di fatturato.

Il terzo fattore vincente è stato l'introduzione nella rete di agenti/distributori in quei mercati esteri ritenuti strategici, in grado di garantire il presidio commerciale nella fase di entrata nel mercato estero e l'assistenza tecnica *post-vendita*. In questo modo Five for foundry si configura come una rete lunga, che nasce nel distretto per integrare la filiera e si sviluppa sui mercati esteri strategici laddove si genera il più elevato valore per il sistema

rete. “L'internazionalizzazione richiede una presenza nel paese, non basta una singola missione. Insomma andare a vendere il proprio catalogo non basta più.” (V. Ori).

3.4 Sistema Brescia: contesto di riferimento e obiettivi della rete

Sistema Brescia nasce nel Gennaio 2011, prima delle modifiche legislative introdotte dalle Leggi 134 e 221/2012 dall'unione di cinque società consortili localizzate tutte nella provincia bresciana e operanti nei campi dei servizi di formazione, dei collaudi tecnici, della consulenza amministrativo-gestionale e della R&S in campo energetico e delle scienze naturali. La ragione principale che ha spinto queste cinque realtà ad unire le proprie forze è riassumibile nelle parole del Presidente, Saverio Gaboardi: “la costituzione della rete è stata un modo per diventare grandi, pur rimanendo piccoli”. L'obiettivo preminente della rete è quello di potenziare il rapporto privilegiato con il sistema universitario locale per lo sviluppo internazionale delle strutture e delle persone. Si tratta di una rete che offre servizi, la cui *mission* è riassumibile nei seguenti punti:

- favorire sinergie interne e specifiche iniziative per migliorare la competitività delle imprese e del territorio;
- gestire attraverso la competente società capofila iniziative di ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e formazione, riconoscendo a ciascun socio il diritto di prima opzione nell'esecuzione di commesse acquisite dal capofila;
- progettare iniziative comuni di ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e formazione ad elevato contenuto internazionale;
- sviluppare relazioni internazionali attraverso la collaborazione con enti omologhi per l'accesso a fondi nazionali e internazionali;
- organizzare e partecipare a eventi in qualità di rete.

La rete può partecipare alle procedure di competenza delle amministrazioni pubbliche comunitarie, statali, regionali e locali per l'accesso a finanziamenti nazionali ed internazionali, alle agevolazioni e simili, che prevedono lo sviluppo di progetti di ricerca, formazione, innovazione e trasferimenti tecnologici.

Nonostante questa varietà di obiettivi, lo scopo primario della rete rimane quello di favorire il coordinamento e il lavoro comune di queste cinque realtà nel settore dei servizi alle imprese. Il punto di forza di questa rete risiede soprattutto nei rapporti informali e fiduciari tra le società, che si sono sviluppati proprio in virtù dei continui contatti tra *partner* anche precedenti alla costituzione della rete.

3.4.1 Imprese partecipanti alla rete

La rete è costituita da cinque aziende consortili:

1. AQM - *Centro Servizi Tecnici alle Imprese*. Costituita nel 1982 come società dedicata ai servizi sulla qualità è oggi specializzata nel design review, ossia nel miglioramento di prodotti esistenti tramite collaudi e analisi tecniche, grazie alle conoscenze maturate nei processi

- produttivi dei materiali industriali. Non meno rilevante è l'esperienza perfezionata nella definizione di sistemi gestionali e organizzativi.
2. *ISFOR 2000 - Istituto Superiore di Formazione e Ricerca*. Costituito nel 1989 per iniziativa dell'Associazione Industriale Bresciana (AIB) con lo scopo di dotare la provincia di Brescia di un organismo di alto profilo dedicato alla formazione permanente delle risorse umane. È una società consortile a responsabilità limitata, che raccoglie organizzazioni imprenditoriali di Brescia e della Lombardia orientale, nonché imprese industriali, istituzioni pubbliche, banche, ordini professionali, università e istituti medi secondari.
 3. *UNIVERSITÀ & IMPRESA*. Costituita nel 1999, è una società consortile nata per favorire lo sviluppo di progetti formativi *post-laurea* e *post-esperienza*. I soci fondatori sono: Università degli Studi di Brescia, Camera di Commercio bresciana, AIB, ISFOR 2000, Apindustria Brescia, Associazione Artigiani di Brescia, CNA Associazione di Brescia e la Confartigianato Unione di Brescia. Nel 2009 la compagine aziendale si amplia con: Collegio dei Costruttori edili di Brescia e provincia, Associazione Commercianti della provincia di Brescia, Confesercenti Provinciale di Brescia e Confcooperative Unione di Brescia.
 4. *CSMT (Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico)*. Nasce nel 2007, con l'obiettivo di tradurre l'innovazione in applicazione, coniugando le più qualificate competenze universitarie a livello nazionale e internazionale alla concretezza tipica dell'area industriale bresciana. Si tratta di una società consortile a responsabilità limitata, nella cui compagine sono presenti alcuni enti pubblici locali, le due Università e molte imprese del territorio bresciano.
 5. *CSEAB (Centro Studi Energetici ed Ambientali Brescia)*. Nata nel 2009 è una società consortile a responsabilità limitata. Opera nel settore dell'ambiente e delle energie rinnovabili, effettuando studi e ricerche e valutazioni tecnico-economiche, per applicazioni civili ed industriali di tecnologie innovative in campo energetico e nel campo dell'inquinamento di suoli e delle acque. La compagine è composta da: Comune di Brescia; Università degli Studi di Brescia; A2A (gruppo di società impegnate nei settori energetici e dei rifiuti); Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia); ENEA; CCIAA, Camera di Commercio Industria e Artigianato di Brescia e AIB.

Come si può notare dalla descrizione delle imprese aderenti, "l'uniformità della compagine aziendale favorisce la collaborazione all'interno della rete", così come sottolineato dal Presidente di Sistema Brescia.

3.4.2 Organizzazione e governance della rete

L'organo di gestione della rete è costituito da un *Comitato di gestione* composto dai cinque Presidenti delle società aderenti. Si occupa di tutte le attività esecutive richieste dal contratto avvalendosi della struttura della società. Il Comitato, assieme al Presidente nominato dal Comitato stesso, ha la responsabilità di attuare il programma di rete e di raggiungere gli obiettivi prefissati, possiede il mandato ad agire per conto delle parti nel rispetto degli obiettivi della rete. Il Comitato di gestione rappresenta la rete in tutte

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

le comunicazioni esterne, è tenuto a redigere un bilancio previsionale e il rendiconto annuale delle attività compiute. Il processo decisionale è snello poiché, essendo presenti dei soci come AIB e la Camera di Commercio, è possibile trovare una convergenza di vedute con più semplicità, come sottolineato dal Presidente. In generale, la gestione della rete è molto semplificata e comporta spese minime, poiché il Presidente di turno provvede all'amministrazione, avvalendosi di strutture e competenze già esistenti e rese disponibili dai *partner*.

Nonostante questa semplicità organizzativa che rende Sistema Brescia molto versatile e veloce nella realizzazione di nuovi progetti, la rete è dotata di un organigramma interno in cui sono chiaramente indicati compiti e mansioni di ciascun soggetto appartenente alla rete.

Le cinque aziende consortili essendo anche capofila si occupano della gestione dei contratti condivisi e della gestione delle filiere, che sono essenzialmente quattro nel territorio bresciano: *automotive* per cui l'intera provincia bresciana è famosa a livello mondiale; *metalli*, soprattutto nell'ambito della trasformazione dei metalli non ferrosi; *biomedicale* ed *energie alternative*. Rispetto a queste filiere, la rete si occupa di promuovere la partecipazione delle aziende del territorio a bandi sia della Regione Lombardia che del MIUR (che rilanciando i cluster tecnologici, ha fatto registrare un incremento del numero di adesioni dalla Regione Lombardia pari a 1500 unità).

Le commesse sono gestite internamente alla rete dalle cinque società in modo collaborativo. Il compenso richiesto dalla rete per i servizi erogati non è eccessivo: generalmente si attesta sul pagamento di una *fee* dell'1-2% sul credito o fondo perduto ottenuto in un bando. Questi costi così ridotti sono giustificati dal fatto che ciascuna delle cinque società consortili riesce a raggiungere delle sinergie di costo con la propria attività, consentendole quindi di ridurre quello del servizio erogato.

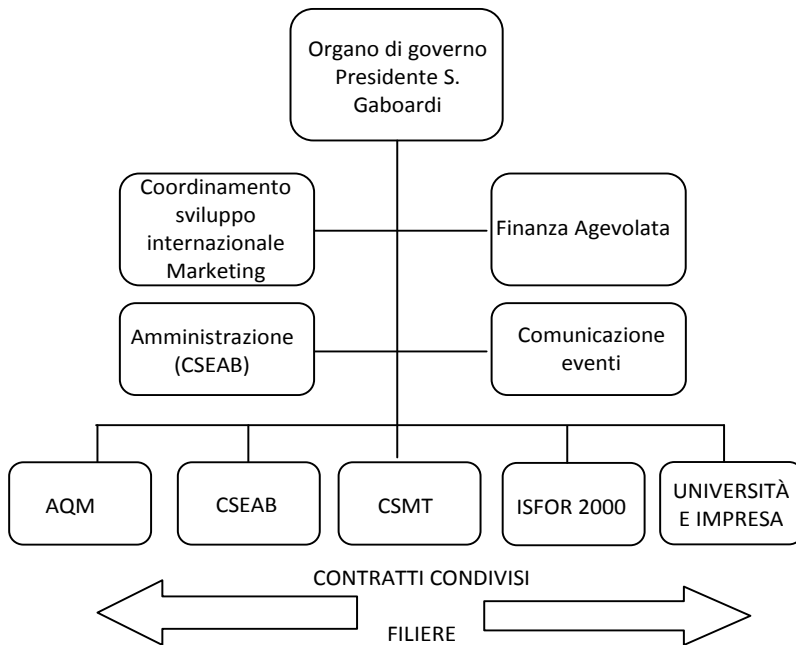
Riferiscono direttamente al Presidente, la funzione amministrativa attualmente gestita dalla società CSEAB, la funzione di comunicazione eventi, la funzione agevolata e quella del coordinamento per lo sviluppo internazionale e il marketing.

All'interno della rete non sono stati adottati regolamenti interni stringenti per la distribuzione di ricavi, in quanto ciascuna azienda consortile può, nei limiti della propria specifica attività, concludere degli ordini che esulino dalla rete. Come sottolineato dal Presidente della rete, ciò che ha spinto le cinque imprese a lavorare in rete è la comunione di intenti, nel rispetto della propria attività.

Il punto di forza della rete Sistema Brescia è quello di aver individuato una strategia di "attacco" allo sviluppo industriale della regione basato sull'erogazione di servizi alle imprese operanti nelle quattro filiere, incentrati sul rilancio e innovazione del territorio.

Fig. 2: Organigramma di Sistema Brescia, fonte: Sistema Brescia

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano



Fonte: Nostra elaborazione

3.4.3 Performance di rete

Nel 2012, il fatturato consolidato è stato di 12€mln, risultato molto incoraggiante se si pensa che si tratta di servizi. Le società consortili partecipanti sono ben patrimonializzate, visto che il patrimonio netto è di circa 10€mln.

Questo risultato positivo incoraggia l'attività della rete. Tra i possibili sviluppi della rete vi è la creazione di una piattaforma tecnica specifica composta da aziende, università e centri servizi mirata allo sviluppo di tecnologie per l'alleggerimento dei veicoli. Ciò consentirebbe la creazione di una competenza specifica per la rete che in futuro potrebbe dare inizio allo sviluppo anche di altri progetti. In generale, lo sviluppo di piattaforme tecnologiche durature è uno degli obiettivi primari di Sistema Brescia, che sta cercando di sviluppare un centro permanente anche nella filiera delle energie alternative.

4. Confronto fra i due casi di rete

Al fine di individuare aspetti di omogeneità ed eterogeneità fra i due casi di rete analizzati, abbiamo raccolto le principali caratteristiche nella tabella 3. Dall'analisi di questi fattori e più in generale dalla storia dei due casi presentati è quindi possibile trarre alcune conclusioni sui temi che costituiscono l'oggetto della ricerca del presente articolo.

*Tab. 3 Principali caratteristiche di Sistema Brescia e Five for Foundry.
 I valori sono riferiti al 2013 per Five for Foundry e al 2012 per Sistema Brescia,
 momento della raccolta dati*

	Sistema Brescia	Five for Foundry
Data di stipula del contratto di rete	31 gennaio 2011	14 aprile 2011
Numero di imprese	5	15
Forma giuridica dei partner	Società Consortili	S.r.l., S.p.A., S.n.c., ditta individuale
Settore di attività	Servizi per la ricerca, l'innovazione e l'alta formazione	Fonderia d'alluminio
Fatturato consolidato 2012	12 Milioni	118 Milioni
Dipendenti Complessivi	Tra 100 e 150	640
Dimensione imprese	Piccole	Medio-Piccole
Tipo di rete	Orizzontale (partner complementari - "rete di reti")	Verticale
Durata del contratto	6 anni	3 anni
Fondo Patrimoniale (in Euro)	10.000	21.000
Struttura di governance	COMITATO DI GESTIONE composto dai 5 Presidenti delle società; il Presidente della rete viene eletto all'unanimità. Potere esecutivo e amministrativo	COMITATO DI GESTIONE composto da un rappresentante di ciascuna impresa. Il Presidente, eletto all'unanimità, ha un importante potere di coordinamento delle attività comuni
Ruolo Impresa "leader"	Operativo-fiscale e amministrativo	Strategico e di coordinamento commerciale
Processo Decisionale	Decisioni prese all'unanimità	Decisioni prese prevalentemente a maggioranza
Entrata di Nuovi partner	Libera, ma non prevista	Libera e prevista per le imprese non concorrenti
Turnover aziende	Assente	Presente

Fonte: Nostra elaborazione

4.1 Costituzione della rete: membri e collante

In entrambi i casi, al momento della costituzione della rete si è puntato sulla qualità delle imprese partecipanti, sull'apporto rispetto agli obiettivi specifici del programma di rete e sulla capacità di fare sinergia, nell'ottica delle complementarità. Tuttavia, è innegabile che la scelta dei *partner* e la loro numerosità è anche legata a fattori contestuali, quali la prossimità geografica e/o la presenza di relazioni pregresse. Questa tendenza è maggiormente evidente in Sistema Brescia, poiché la forma, la qualità e la quantità delle imprese che hanno aderito alla rete risulta legata agli obiettivi sociali e territoriali condivisi dalle cinque società. Eppure,

queste relazioni possono divenire meno cruciali nel tempo, come dimostra Five For Foundry che ora intreccia relazioni anche con imprese straniere; aprendo la sua compagine a membri stranieri, dimostra di voler puntare all'internazionalizzazione divenendo un catalizzatore di primo piano nello scenario europeo. Sistema Brescia invece, facendo leva sulla sua capillarità sul territorio bresciano ne propone il rilancio con progetti innovativi e di valorizzazione delle principali filiere presenti nella zona.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

4.2 Crescita: allargamento a nuovi membri

In una prospettiva dinamica è poi importante andare ad analizzare quali siano i meccanismi preposti all'allargamento della rete. In questo senso, è particolarmente interessante la gestione del processo di inserimento di nuovi *partner*. In entrambi i casi analizzati, l'accesso è libero, fatto salvo il rispetto di una coerenza dell'impresa rispetto alla rete. Quindi, potranno entrare in Sistema Brescia soltanto società pubblico-private che condividono i medesimi scopi sociali, mentre potranno aderire a Five For Foundry imprese operanti nello stesso settore ma non concorrenti con quelle già presenti. Viene quindi messa in luce la necessità di preservare gli equilibri interni della rete, sia imponendo un livello minimo di omogeneità (Sistema Brescia) sia definendo lo spazio di azione al di fuori degli spazi già occupati dagli attuali membri della rete, in questo modo aumentando il livello di complementarità della compagine di rete (Five For Foundry).

4.3 Governance: estensione e management

In termini di estensione della rete e di potenziali problemi di *governance*, Sistema Brescia, pur aggregando nominalmente solo 5 realtà, abbraccia un numero molto ampio di soggetti, variegati in termini di forma giuridica, finalità, assetto organizzativo, dimensioni. Il collante è la condivisione di un obiettivo comune, unitamente alle relazioni pre-esistenti e fiduciarie nonché la co-localizzazione. Five For Foundry, d'altro canto, si configura già come una rete molto numerosa rispetto alla media nazionale. Le nuove imprese aderenti provengono da culture e territori diversi, ponendo in essere una maggior diversità foriera di maggior innovazione e complementarità, ma potenziali problemi di *governance*, che è improntata alla partecipazione e al coordinamento ma connotata da uno spiccato livello di *leadership* per bilanciare la dispersione decisionale propria delle reti medio-grandi.

Nonostante la maggiore semplicità nella definizione degli organi da parte di Sistema Brescia, è comunque importante sottolineare che l'organizzazione formale ottenuta con la dotazione di un organigramma indica l'intento di voler chiaramente definire i ruoli fra le società consortili preposte allo sviluppo di contratti condivisi nelle quattro principali filiere che caratterizzano il territorio bresciano e le funzioni di *staff*. Del resto, è del tutto non scontato trovare reti di imprese di piccole dimensioni che adottino una struttura organizzativa formale, in cui sia presente una funzione *ad hoc* per il coordinamento e lo sviluppo internazionale del marketing.

4.4 Governance: reti di filiera o reti orizzontali

Un altro dato rilevante riguarda la natura orizzontale o verticale della rete. Five For Foundry è una rete verticale, con imprese specializzate in diverse fasi della lavorazione che le garantiscono il controllo di una porzione importante della filiera; Sistema Brescia è una rete orizzontale, con realtà che insistono sulla stessa fase della catena del valore. Ciò si riflette sui sistemi di *governance*. Nelle reti verticali, i *partner* svolgono attività complementari; è necessario un coordinamento strategico e operativo, con un controllo centralizzato, ruolo svolto dalla società Appennino nella rete FiveforFoundry. Ovviamente, il bisogno di coordinamento in una rete verticale è tanto maggiore quanto più complessa la filiera di appartenenza.

Nelle reti orizzontali, le caratteristiche dei *partner* e le finalità che questi si prefiggono nel contratto di rete possono configurare una collaborazione che può essere efficacemente gestita anche senza il ricorso ad un'impresa leader/coordinatrice. In Sistema Brescia, il sistema di *governance* si basa su criteri di pariteticità. L'individuazione di una società di rappresentanza è legata ad aspetti fiscali e operativi. Considerando, quindi, solo la pura volontà delle parti, le reti orizzontali possono essere gestite efficacemente attraverso una *governance* paritaria. Questo vale sia per le aggregazioni tra imprese private, sia per quelle tra imprese a compagine mista.

4.5 Obiettivi: il perché delle reti strategiche

Le imprese retiste sono guidate da contrastanti spinte aggregative. In uno dei casi analizzati (Sistema Brescia) uno degli intenti è quello di creare massa critica, per “diventare grandi pur rimanendo piccoli”, per usare le parole del Presidente della rete. Le strategie di questo tipo nel presente periodo di crisi sono una scelta obbligata per molti soggetti, ma hanno il pregio di mostrare che è possibile far evolvere le economie di scala in progetti più complessi, a più alto valore aggiunto, proprio come avviene per Sistema Brescia. Ed infatti i due casi analizzati ci hanno entrambi permesso di spostare l'attenzione su ciò che le reti sanno fare meglio: aumentare la produttività in termini di valore aggiunto grazie allo scambio di conoscenze complementari, conquistando nuovi mercati e posizioni migliori sui mercati esistenti. Le aziende retiste non vedono esaurito il loro ciclo imprenditoriale. Sono piuttosto aziende che avvertono le crescenti difficoltà di una presenza su mercati sempre più competitivi ed ampi e che ricercano soluzioni per la differenziazione o il rafforzamento del proprio modello di business. Ecco quindi che la seconda spinta aggregativa, basata sulla complementarità delle *skill* dei *partner*, tesa alla costruzione strategica di percorsi di valore aggiunto superiore. Un percorso che porta il Presidente di Five For Foundry ad affermare: “Noi non vediamo un prodotto ma ... una filiera”, quindi un'offerta a più alto valore aggiunto basata sulla diversità e complementarità dei *partner*. È la diversità che crea innovazione.

Gestire la diversità diventa allora la sfida fondamentale. La complementarità delle competenze, la forma più alta di diversità, permette alle filiere organizzate in rete di offrire prodotti più complessi, a più alto valore aggiunto (Five For Foundry) e agli aggregati orizzontali di imprese di ampliare il portfolio delle proprie competenze e quindi alzare il livello dell'offerta (Sistema Brescia) in entrambi i casi aumentando il grado di innovazione e conquistando nuovi mercati internazionali. La ricombinazione di conoscenze provenienti da ambiti e territori diversi, è un passaggio obbligato per mettere a valore l'eterogeneità delle reti. Serve la capacità di coniugare l'eterogeneità di *partner* con meccanismi di *governance* capaci di far fronte alle sfide che la diversità pone. Una capacità espressa chiaramente nei casi analizzati, dove la maggior eterogeneità della rete e la sua estensione oltre i confini nazionali (Five For Foundry) sono bilanciati da una *leadership* più marcata, o dove invece una *governance* più orizzontale sembra essere la risposta migliore per coordinare una rete orizzontale molto legata al territorio, che condivide una forte identità collettiva e si basa su legami e relazioni che vengono da esperienze pregresse. Come hanno mostrato i due casi analizzati, domare la diversità, vale a dire trasformarla da problema in risorsa, è un passaggio obbligato per mettere a valore l'eterogeneità delle reti.

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano

5. Conclusioni

Questo lavoro è partito dalla constatazione che le aggregazioni distrettuali sono di fatto reti, ma rimangono fondate sull'emersione spontanea di rapporti collaborativi/competitivi e quindi su strategie dal “respiro corto” rispetto ai bisogni di riposizionamento del tessuto industriale italiano. Al contrario, le reti che vengono costruite deliberatamente e progettate attorno ad una strategia collettiva sono più adatte ad inserirsi in catene del valore globali. Le aggregazioni create attraverso il contratto di rete sembrano essere reti che presentano progettualità, flessibilità e adattabilità, grazie alla forte eterogeneità dei componenti e allo sfruttamento delle complementarità.

Il focus di questo lavoro consiste nell'analisi dell'evoluzione di due reti strategiche specifiche del tessuto economico Bresciano, evidenziandone alcune criticità e contestualmente facendone emergere le enormi potenzialità. Le reti Bresciane presentano fattispecie caratteristiche, utili ad individuare possibili sviluppi futuri e a costruire le strategie di chi vuole fare rete anche in altre realtà o delle istituzioni ed associazioni che vogliono promuovere tali strumenti.

È chiaro come la rete permetta un superamento del modello del distretto classico, sia che si adotti una strategia incentrata sulla “massa critica” e si guardi all'aggregazione come ad un modo per fare “scala” e superare i limiti dimensionali delle singole imprese, sia che si concepisca la rete come una strategia che ruota attorno alla “complementarità delle *skill*”, incentrata sulla diversità delle risorse delle imprese retiste e quindi sulla capacità di riposizionarsi come rete su di un segmento di mercato a più alto valore aggiunto, fornendo soluzioni integrate.

Dall'analisi dei casi si evince come le reti strategiche, così come catturate dalle reti fondate sui contratti di rete analizzati (Five For Foundry

e Sistema Brescia), nascono soprattutto sulla spinta delle sfide globali che oggi le imprese dei nostri territori affrontano: innovazione e internazionalizzazione.

Il territorio costituisce ancora la culla e l'ancoraggio delle reti, ma anche quando il territorio è preponderante, la rete cerca di usarlo come trampolino per proiettarsi con più forza sui mercati internazionali. Ha anche una funzione di collante, di generatore di fiducia reciproca, per cui quando viene meno spinge le imprese retiste ad immaginare meccanismi di *governance* più complessi, capaci di rendere percorribili anche sentieri di collaborazione tra soggetti che non si conoscono ancora.

Certamente, tra gli sviluppi futuri della ricerca vi è la volontà di approfondire la relazione tra questi possibili atteggiamenti strategici appena delineati e la *performance* della rete. In tale contesto, si inquadra la possibilità di mappare le relazioni tra imprese, sia all'interno della rete che tra imprese facenti parte di diverse reti, per comprendere, tramite la *network analysis* (Wasserman e Faust, 1994; Scott, 2000; Scott e Carrington, 2011) le caratteristiche strutturali e gli *outcome* di tali *network* tra imprese.

Infine, sino ad ora, molti lavori si sono concentrati nell'evidenziare potenzialità, benefici, criticità dei contratti di rete. La letteratura ha dunque posto le basi per una riflessione critica ed approfondita sui fattori che incidono sulla spinta all'adozione del contratto di rete. Tale analisi dovrà sicuramente partire dalla considerazione di elementi strategici, ma deve essere estesa anche all'analisi degli aspetti istituzionali e delle variabili legate al contesto che influiscono sulla decisione di partecipare alla rete e di utilizzarla come leva del vantaggio competitivo. A questo deve poi essere aggiunta la tematica della *performance*. A causa della giovane età delle reti, fino a poco tempo fa i dati disponibili non sono stati sufficienti per poter veramente valutare una relazione di causalità tra adozione dell'assetto a rete e *performance* delle imprese retiste. Ora, dopo alcuni anni, è invece possibile immaginare tale studio, che sarà in grado ben oltre quanto fatto in questo lavoro di dare indicazioni utili ai manager, agli imprenditori e ai *policy maker* su come supportare e realizzare l'evoluzione dei distretti in sistemi capaci di agire da protagonisti innovativi sui mercati mondiali.

Bibliografia

- BECCATINI G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino Editore, Bologna.
- BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2003), *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston, MA.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2002), "Learning and innovation by networking within the Italian industrial districts: the development of an explorative analytical model", *Sinergie*, n. 58, pp. 3-43.
- BRASS D., GALASKIEWICZ J., GREVE H., TSAI W. (2004), "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 6, pp. 795-817.

- BURT R. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Boston.
- CAFAGGI F. (2009), *Il Contratto di rete. Commentario*, Il Mulino Editore, Bologna.
- CAFAGGI F., IAMICELI P., MOSCO G.D. (2012), *I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze*, Fondazione Bruno Visentin, RetImpresa, UnionCamere.
- CALZOLAIO E., D'ALVIA F., DI MARCO P., RULLANI F., TRONCI M. (2013), *Il Management delle reti d'impresa. Dalla costituzione alla gestione operativa*, RetInsieme.
- CAPUANO G. (2007), *Mesoeconomia. Teorie ed evidenze empiriche di economia regionale*, Franco Angeli Editore, Milano.
- CARNAZZA P. (2012), "Imprese cooperative e contratti di rete: i principali risultati di un'indagine qualitativa", *Fondazione Euricse*, Working Paper, vol. 12, n. 44, pp. 1-17.
- COLEMAN J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement, pp. 95-120.
- DAVID P.A., RULLANI F. (2008), "Dynamics of Innovation in an 'Open Source' Collaboration Environment: Lurking, Laboring and Launching FLOSS Projects on SourceForge", *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 647-710.
- GRANOVETTER M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- GULATI R., (1998) "Alliance and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- GULATI R. (1999), "Network Location and Learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliances formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000) "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HANSEN M. (1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 1, pp. 82-111.
- JARRILLO J. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 31-41.
- LEVINTHAL D.A. (1997), "Adaptation on Rugged Landscapes", *Management Science*, vol. 43, n. 7, pp. 934-950.
- LIPPARINI A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., "Genesis of a research field: district, network, strategic network", *Journal of Management and Governance*, vol. 14, n. 3, pp. 221-239.
- MASSARONI E., RICOTTA F. (2009), "Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa", *Sinergie*, n. 80, pp. 3-29.
- MAUGERI M.R. (2009), "Reti di impresa e contratto di rete", in Macario F., Scognamiglio C. (a cura di), *I Contratti*, vol. 10, pp. 957-965.
- MELE C. (2009), "Value logic in networks: resource integration by stakeholders", *Sinergie quaderni*, n. 16, pp. 217-241.

Federica Brunetta
 Anna Censi
 Francesco Rullani
 Francesca Vicentini
 Reti strategiche come
 evoluzione delle reti
 emergenti.
 L'esperienza di due
 contratti di rete
 nel bresciano

- OBSTFELD D. (2005), "Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 1, pp. 100-130.
- OSSERVATORIO INTESA SANPAOLO-MEDIOCREDITO ITALIANO (2014), *Il quarto Osservatorio-Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*.
- PENCO L. (2010), "Dai sistemi locali ai network de-territorializzati: verso i meta-distretti e le reti tra distretti", *Sinergie*, n. 83, pp. 9-29.
- POWELL W., KOPUT K., SMITH-DOERR L. (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 1, pp. 116-145.
- RETIMPRESA, CONFINDUSTRIA E STUDIO LEXJUS SINACTA, (2011), *Guida pratica al contratto di rete, Le guide di RetImpresa*, RetImpresa, Roma.
- RETIMPRESA (2013), *Il Management delle reti: dalla costituzione alla gestione operativa*, Le guide di RetImpresa, RetImpresa, Roma.
- RICCIARDI A. (2009), *Le reti di impresa*, Franco Angeli Editore, Milano.
- RICCIARDI A. (2010), *Strategie di cooperazione fra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di impresa*, Egea Editore, Milano.
- RULLANI E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 77, p. 74.
- RULLANI E. (2013), "Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali", *Sinergie*, n. 91, pp. 141-163.
- SCOTT J., CARRINGTON P.J. (2011) *The SAGE handbook of social network analysis*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- SCOTT J. (2000), *Social network Analysis: A Handbook*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- STAMPACCHIA P., RUSSO SPENA T. (2009), "Management in a network context: a new model", *Sinergie quaderni*, n. 16, pp. 245-268.
- TEECE D. (1996), "Firm organization, industrial structure, and technological innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 31, n. 2, pp. 193-224.
- TRAVAGLINI G. (2011), *Aggregazione di imprese e contratto di rete*, Franco Angeli Editore, Milano.
- UNIONCAMERE (2013), *I Contratti di Rete: Rassegna dei principali risultati quantitativi*.
- UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- VELO D. (2012), "La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergenti in Europa", *Sinergie*, n. 84, pp. 5-20.
- WASSERMAN S., FAUST K., (1994), *Social network analysis: Methods and applications*, vol. 8, Cambridge University Press, Cambridge.
- YIN R.K. (2009), "Case study research: Design and methods", *Applied Social Research Methods series*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Academic or professional position and contacts

Federica Brunetta

Ph.D., Assistant Professor
University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: fbrunetta@luiss.it

Anna Censi

Founder and Partner, Alkemia Management Consulting
e-mail: annacensi@alkemia.eu

Francesco Rullani

Ph.D., Assistant Professor
University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: frullani@luiss.it

Francesca Vicentini

Ph.D., Assistant Professor
Link Campus University, University LUISS Guido Carli - Italy
e-mail: f.vicentini@unilink.it

Federica Brunetta
Anna Censi
Francesco Rullani
Francesca Vicentini
Reti strategiche come
evoluzione delle reti
emergenti.
L'esperienza di due
contratti di rete
nel bresciano



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.16
pp. 261-285



Fare e ricevere regali nella sharing economy. Teorie, comunità e pratiche di consumo

Received
23rd July 2014
Revised
21st October 2014
Accepted
4th March 2015

Matteo Corciolani

Abstract

Obiettivo del paper: Indagare la validità delle teorie riguardanti lo smaltimento degli oggetti “speciali” e il consumo degli oggetti “contaminati” nel contesto della “sharing economy”.

Metodologia: Mix di metodi qualitativi, comprendente una netnografia svolta dal 2005 al momento in cui si scrive, un’osservazione partecipante svolta per tre anni (2006-2008) e 14 interviste in profondità, al fine di analizzare la donazione e la ricezione di libri nella community del Bookcrossing.

Risultati: Nella comunità analizzata, i membri dimostrano di avere un particolare interesse per la condivisione dei propri libri con altri soggetti, addirittura superiore, da un lato, alla perdita dei propri libri, che vengono donati ad altri membri del gruppo, e, dall’altro, all’uso di libri usati, precedentemente posseduti da altri soggetti, per di più sconosciuti ai riceventi.

Limiti della ricerca: Viene analizzata solo una comunità, facendo particolare attenzione ai membri più coinvolti, tralasciando coloro che partecipano in maniera più disinteressata.

Implicazioni pratiche: Si evidenzia come, ai fini di una migliore comprensione delle trasformazioni insite nello sviluppo della “sharing economy”, sia necessario riprendere le teorie consolidate in letteratura e verificarne sul campo la validità, di modo da adattare al contesto emergente. Si rimarca inoltre la crescente importanza per le imprese di posizionarsi come piattaforme in grado di favorire soprattutto la condivisione tra i propri clienti.

Originalità del lavoro: Si tratta del primo lavoro che ridiscute teorie consolidate come quelle riguardanti lo smaltimento di oggetti speciali o il consumo di beni contaminati nel nuovo contesto della “sharing economy”.

Parole chiave: economia della condivisione, comportamento del consumatore, comunità, smaltimento, contaminazione

Purpose of the paper: Investigating the validity of the theories regarding the disposition of “special” objects and the consumption of “contaminated” objects, in the context of the sharing economy.

Methodology: A mix of qualitative methods, including a netnography, which has been realized from 2005 to present, a three year (2006-2008) participant observation, and 14 in-depth interviews, was used in order to analyze the books donation and reception within the Bookcrossing community.

Findings: In the analyzed community, the members are particularly interested in sharing their own books with other subjects. This objective seems to be even more

important than losing their own books, which are donated to other members, or using books that were previously used by other, unknown subjects.

Research limits: Only one community was analyzed. Moreover, only the most involved members were considered, while less attention was paid to less interested individuals.

Practical implications: It is argued how, in order to understand the transformations related to the sharing economy, it is necessary to consider well established theories in order to verify whether they may be adapted to the emergent context. Moreover, it is highlighted how increasingly important it is for the companies to position themselves as platforms aimed above all at increasing the possibilities of sharing for their own customers.

Originality of the paper: This is the first work that discusses certain established theories, like those dealing with the disposition of special objects and the consumption of contaminated goods, in the new context of the sharing economy.

Key words: sharing economy, consumer behaviour, community, disposition, contamination

1. Introduzione

Lo sviluppo di Internet e della tecnologia digitale, così come la crisi economica globale, oltre al passaggio verso una società sempre più *liquida* stanno modificando profondamente il sistema economico, trasformandolo in una sorta di economia della condivisione. In tale ambito, fenomeni come il *car sharing*, la condivisione di *file* su piattaforme *peer-to-peer*, l'utilizzo di *software* realizzati e rilasciati gratuitamente da società *open source*, ancor prima di rappresentare nuovi esempi di *business model* (Botsman e Rogers, 2010; Pisano *et al.*, 2014), che secondo Sacks (2011) costituivano già nel 2011 un business da 100 miliardi di dollari, evidenziano piuttosto chiaramente come il comportamento del consumatore stia cambiando in questi anni. Tuttavia, la ricerca orientata a comprendere più in dettaglio tali processi è ancora limitata. Tra i contributi più rilevanti in tal senso vanno senz'altro annoverati quelli di Belk, il quale ha dapprima introdotto nella letteratura il concetto di *sharing* (2010), che è stato proposto come nuova modalità di consumo, alternativa al tradizionale acquisto di beni e servizi o alla ricezione di regali da parte di parenti o amici. Lo stesso autore, inoltre, ha proposto una nuova chiave di lettura del celebre concetto di *extended self* (Belk, 1988), che, come dimostra la crescente tendenza a condividere aspetti importanti del proprio sé attraverso i *social media*, starebbe vivendo una sorta di rivitalizzazione proprio nel mondo digitale (Belk, 2013). Al di là di questi e pochi altri contributi (si veda Dalli, 2012 per una rassegna dei principali articoli pubblicati su questi temi), si registrano scarsi tentativi, da parte degli studiosi di *consumer behaviour*, di aggiornare le teorie precedentemente proposte o di metterle in discussione alla luce del nuovo quadro di riferimento.

Il presente lavoro si propone proprio di rivedere come due rilevanti teorie alla base della spiegazione dei comportamenti di consumo

starebbero vivendo un importante momento di trasformazione, dato soprattutto dallo sviluppo della tecnologia digitale e dall'emersione della *gift* o, come viene più recentemente chiamata, *sharing economy*. Tali teorie riguardano i processi di "smaltimento", ossia le modalità attraverso cui i consumatori si liberano dei propri oggetti, dopo averli acquistati e utilizzati (Price *et al.*, 2000), e il consumo di beni che la letteratura definisce "contaminati" (Argo *et al.*, 2006), ossia già usati da altri individui prima del proprio consumo. Finora, la letteratura aveva più volte riconosciuto il particolare rapporto che si viene a creare tra gli individui e alcuni oggetti da essi considerati "speciali", i quali, perciò, sono difficilmente abbandonati (es. Jacoby *et al.*, 1977). Inoltre, è stato più volte dimostrato come i consumatori tendano a dare valutazioni più negative degli oggetti che sono già stati usati o addirittura semplicemente toccati da altri, ossia "contaminati" da altre personalità (es. Morales e Fitzsimons, 2007).

Nel mondo della *sharing economy*, tuttavia, sembrerebbe che tali principi tendano a valere sempre meno. In primo luogo, come dimostrato anche da una recente ricerca condotta da Nielsen¹ (2014), starebbe crescendo il numero di soggetti disposti a privarsi di oggetti di proprietà (talvolta anche quando ritenuti speciali) allo scopo di condividerli con altri (basti pensare a comunità come il *Freecycle*, dove beni non più utilizzati vengono messi a disposizione di altri soggetti); in secondo luogo, sarebbe via via maggiore il numero di soggetti disponibili a utilizzare beni già usati da altri ai fini delle proprie attività di consumo (si pensi a contesti come il *Couchsurfing*, in cui si utilizza lo stesso divano precedentemente usato da altri soggetti, ospiti a casa di qualche sconosciuto). In altre parole, sembrerebbe che gli individui siano ormai sempre più in grado di sviluppare sistemi di scambio tra pari, paralleli e alternativi rispetto a quelli canonici proposti dal mercato (Albinsson e Perera, 2012). In tali forme di scambio, sembrerebbe che la passione per la partecipazione in contesti comunitari possa essere più importante, per i donatori, dell'attaccamento alle proprie risorse individuali (delle quali riescono a privarsi a beneficio degli altri) e, per i riceventi, dell'utilizzo di oggetti usati (i quali vengono impiegati al posto di beni o servizi che potrebbero essere acquistati presso il mercato).

Per meglio esemplificare questi interessanti concetti, il presente studio prende in esame una delle prime e più rivoluzionarie *community* di scambio nate dal basso negli ultimi anni: quella del *Bookcrossing*. Come illustrato in precedenti lavori (es. Corciolani e Dalli, 2014), questa comunità si caratterizza per la condivisione e il libero scambio di libri. Tramite appositi *rilasciamenti* di libri in luoghi pubblici, dove sperano che gli stessi siano raccolti da potenziali nuovi *Bookcrosser*, i membri di tale comunità mirano a trasformare il mondo in una sorta di libreria condivisa a livello globale. Pertanto, si ritiene che questo esempio possa essere considerato un caso emblematico in grado di descrivere alcuni dei cambiamenti sperimentati

¹ Tra i risultati più interessanti di questa ricerca, si legge ad esempio che più dei due terzi della popolazione intervistata (circa 30.000 soggetti con accesso a Internet provenienti da 60 paesi di tutti e cinque i continenti), ossia il 68%, si sono dimostrati disponibili a condividere o noleggiare i propri beni per poter guadagnare qualcosa da queste transazioni, mentre i due terzi della stessa popolazione (il 66%) si sono dichiarati disposti a utilizzare prodotti di proprietà altrui.

dai consumatori odierni, così come di fornire spunti di riflessione anche per analizzare fenomeni analoghi, quali il *Couchsurfing*, l'*Home Exchange* o il *Freecycle*.

Nel prosieguo dell'articolo sarà introdotto il quadro teorico di riferimento, seguito da una breve descrizione del funzionamento del *Bookcrossing* e del metodo usato per la ricerca. Verranno poi illustrati i risultati emergenti e, nell'ultima parte, saranno presentate le implicazioni del lavoro e i suoi possibili sviluppi.

2. Quadro teorico

Tra i pochi lavori che finora hanno considerato lo sviluppo della *sharing economy* dal punto di vista del consumatore, si distinguono, oltre ai lavori di Belk citati sopra, soprattutto il contributo di Giesler (2006), il quale ha ridefinito il concetto di regalo, evidenziandone la natura comunitaria (che si nota nello scambio di *file* digitali messo in atto nelle piattaforme *peer-to-peer*), e quello di Bardhi ed Eckhardt (2012), che hanno proposto il concetto di *access-based consumption*, al fine di descrivere tutte quelle forme di consumo, quali il *car sharing*, in cui l'individuo può accedere a un bene per un certo periodo di tempo senza diventarne il proprietario.

Da un punto di vista più di *marketing management*, altri autori si sono concentrati sugli effetti che lo sviluppo di piattaforme basate sulla condivisione può avere sul consumo presso i canali tradizionali. In uno studio sulla condivisione illegale di *file* in Germania, ad esempio, Hennig-Thurau *et al.* (2007) hanno trovato una cannibalizzazione significativa ai danni delle visite ai cinema, dei noleggi e degli acquisti di DVD, del valore di circa 300 milioni di dollari ogni anno. Altri studiosi hanno cercato di stabilire le condizioni ideali per sviluppare dei *business model* basati sulla condivisione. Lamberton e Rose (2012), tra questi, hanno analizzato diversi contesti tra cui il *bicycle* e il *car sharing*, dimostrando che, al di là dei benefici relativi al risparmio economico, la percezione di un maggiore o minore rischio di scarsità del bene condiviso costituisce una variabile chiave dell'attrattività di tali forme di *business*.

Come si evince da questa breve rassegna, un concetto che diventa centrale nel mondo della *sharing economy* è quello dello scambio di risorse, che spesso avviene direttamente tra gli stessi consumatori (Albinsson e Perera, 2012). Tali tipi di scambio condividono alcune caratteristiche con il più tradizionale regalo, cioè con quel fondamentale mezzo di costruzione e mantenimento delle relazioni sociali che vige all'interno delle comunità (Mauss, 1925). Uno dei lavori che hanno maggiormente influenzato le ricerche degli studiosi in tal senso è senz'altro quello di Sherry (1983), il quale ha posto le basi per la concezione del dono come un processo dialettico tra due soggetti (il donatore e il ricevente), che comprende tre fasi sequenziali: la gestazione, la prestazione e la riformulazione. Nel presente lavoro, si ritiene tuttavia che, a seguito dello sviluppo della *sharing economy*, molti degli aspetti riguardanti da un lato la donazione e dall'altro la ricezione di risorse, stiano incontrando importanti cambiamenti (Albinsson e Perera, 2012). Nel caso del

Bookcrossing qui presentato, si nota come alcuni individui possano arrivare a donare a dei perfetti sconosciuti perfino cose cui sono molto affezionati come i propri libri. Dal lato della ricezione, invece, s'intuisce come numerose persone si mostrino molto più aperte a consumare oggetti precedentemente appartenuti ad altri soggetti, come appunto i loro libri.

Prima di discutere più in dettaglio tale fenomeno, vengono di seguito presentate due brevi rassegne inerenti lo smaltimento di oggetti ritenuti "speciali" e la ricezione di oggetti "contaminati". In tal modo si pensa, da un lato, di fornire un utile fondamento teorico per una migliore comprensione dell'oggetto di studio e, dall'altro, di mostrare la necessità di rivedere - nel contesto attuale - alcuni dei concetti che stanno alla base di tali teorie. Nello specifico, si parla di smaltimento anziché di donazione di risorse, perché i libri scambiati tra *Bookcrosser* non sono regali in senso stretto (ossia beni acquistati per essere donati ad altri), ma risorse proprie che si decide di non usare più a beneficio degli altri. Si è quindi ritenuto che la letteratura che meglio potesse comprendere tale comportamento fosse quella che si è sviluppata a proposito dei processi di smaltimento o eliminazione dei beni, nella quale, anziché discutere della donazione di regali, sono stati prodotti alcuni utili contributi per meglio interpretare come e perché, dopo aver acquistato dei prodotti e averli utilizzati per un certo periodo, i consumatori decidano a un certo punto di liberarsene, ad esempio gettandoli, destinandoli ad altri usi o, appunto, regalandoli.

2.1 Lo smaltimento degli oggetti "speciali"

Al di là di qualche rilevante eccezione, i ricercatori di marketing si sono concentrati maggiormente su come gli individui acquistano i beni piuttosto che su come si liberano di essi (Parsons e MacLaran, 2009). Nei pochi studi effettuati su questo tema, è stata riservata una significativa attenzione al sacrificio insito in tale processo, soprattutto quando il prodotto in oggetto riveste una valenza simbolica per il soggetto che si appresta a disfarsene. Jacoby *et al.* (1977), ad esempio, ipotizzano che i consumatori faticino maggiormente a liberarsi degli oggetti per i quali provano un elevato coinvolgimento emozionale. Young e Wallendorf (1989), partendo dal presupposto che i beni tendono a costituire parte del proprio sé esteso (Belk, 1988), concettualizzano il processo di eliminazione di un bene come un vero e proprio processo di distacco dal proprio sé, con tutte le valenze negative che quest'azione può comportare. Belk *et al.* (1989), analogamente, evidenziano come i beni ritenuti "sacri", come ad esempio i beni collezionati, siano più difficilmente rilasciati dai consumatori.

Dietro i risultati di questi contributi c'è soprattutto il fatto che gli individui tendano a valutare i propri beni oltre le loro caratteristiche funzionali, richiamando anche importanti significati pubblici e privati (Lastovicka e Fernandez, 2005, p. 814). La valenza pubblica risiederebbe nel fatto che gli oggetti aiutano a mantenere una certa identità sociale e a comunicarla all'esterno (Belk, 1988), mentre quella privata deriverebbe dagli specifici riferimenti spazio-temporali generalmente associati ad alcuni prodotti, che aiutano i soggetti a definire la propria identità nel tempo (Grayson e Shulman, 2000). Di conseguenza, non è raro trovare che i consumatori

definiscano alcuni beni come “speciali” (Price *et al.*, 2000) o “insostituibili” (Grayson e Shulman, 2000). Da un punto di vista antropologico, è stato infatti ripetuto come alcuni tipi di oggetti, quali le fotografie, i *souvenir* così come gli stessi libri, abbiano un potere quasi magico nel dare un senso alla storia personale di ogni individuo e nel comunicarla all'esterno. Weiner (1992), in proposito, ritiene che sia importante distinguere dalle merci (oggetti acquistabili e vendibili) e dai doni (oggetti regalati nell'ambito delle proprie relazioni sociali), i cosiddetti beni “inalienabili”, ossia proprio quei prodotti verso i quali si manifesta un affetto tale per cui diventa difficile privarsene.

In contrasto con tale visione, altri autori sottolineano come lo smaltimento degli oggetti possa talvolta aiutare il consumatore a superare momenti difficili come il divorzio, la perdita di una persona cara o l'avvicinamento alla morte (Price *et al.*, 2000). In questi casi, la separazione da beni ritenuti altamente rappresentativi di un'epoca che si chiude, può addirittura aiutare il soggetto a superare un momento di transizione. Al di là di questi casi, tuttavia, la letteratura che si occupa dei processi di eliminazione, e in particolare del distacco da oggetti particolarmente graditi, tende a vedere questo fenomeno in modo negativo, sottolineandone soprattutto le forti emozioni (Jacoby *et al.*, 1977) e il senso di sacrificio (Young e Wallendorf, 1989).

2.2 Il consumo degli oggetti “contaminati”

Dal punto di vista di Belk (1988, p. 151), si può parlare di “contaminazione” non solo in senso medico, ossia quando, ad esempio venendo a contatto con un altro soggetto, ed essendone colpiti dai germi, si può manifestare la medesima patologia, ma anche in senso più simbolico, ossia quando, più o meno volontariamente, si finisce per incorporare nel proprio sé anche una parte del sé esteso di qualcun altro. Secondo Goffman (1971, pp. 44-47), questo può avvenire ad esempio quando assistiamo alla violazione del nostro spazio personale, quando siamo toccati da altri, quando veniamo guardati o fissati, quando subiamo una qualche forma d'inquinamento acustico, quando qualcuno ci parla o ci pone delle domande o, infine, quando veniamo a contatto con escrezioni altrui, come i bisogni corporali, l'odore, il calore o il cibo lasciato nel piatto. Lo stesso Belk (1988) ritiene che un certo senso di contaminazione inter-personale si possa provare perfino quando si acquistano oggetti appartenuti ad altre persone, con le quali siano stati intimamente associati.

Seguendo questa linea di pensiero, altri studi hanno evidenziato come la percezione di una forma quasi magica di contaminazione, in base alla quale le qualità immateriali e l'essenza di una persona possano essere trasferite a un oggetto semplicemente tramite il contatto fisico, possa avere un impatto talvolta positivo e talvolta negativo sul consumatore. Come mostrato ad esempio da Grayson e Shulman (2000), tale credenza può giocare un ruolo positivo nell'originare la vera e propria adorazione provata dai *fan* nei confronti degli oggetti *veramente* toccati dalla propria *star* preferita, siano essi un indumento, un paio d'occhiali, una

chitarra, ecc. Newman *et al.* (2011) evidenziano in proposito come tale forma di contagio sia il fattore che influenza maggiormente la valutazione degli oggetti appartenuti alle celebrità. Di contro, Nemeroff e Rozin (1994) riportano come i loro rispondenti siano apparsi propensi a indossare un abito precedentemente posseduto da qualche personaggio amato o ammirato, ma, a dimostrazione di una possibile valenza negativa del contagio, abbiano rifiutato l'idea di fare altrettanto con un indumento appartenuto a qualche soggetto ritenuto negativo, come ad esempio Adolf Hitler.

Con riferimento proprio alla contaminazione negativa, vari studi hanno confermato come il solo fatto di sapere che un'altra persona abbia già toccato un oggetto possa indurre il consumatore a valutarlo più negativamente. Kotler e Mantrala (1985) hanno dimostrato questo fenomeno considerando i processi di svalutazione cui sono soggetti i prodotti di seconda mano o i beni esposti nei punti vendita come prodotti dimostrativi. Nell'ambito del retail shopping, inoltre, Argo *et al.* (2006) hanno verificato come, ad esempio quando si ritiene che sia passato poco tempo dall'ultimo contatto che un oggetto ha avuto con qualcun altro (si pensi ad abiti appena provati in camerino da altri consumatori), così come quando il numero di soggetti che l'hanno toccato precedentemente aumenta, le risposte del consumatore in termini di valutazione del prodotto, intenzione d'acquisto e disponibilità a pagare tendano a essere più negative. Gli autori, inoltre, propongono come tali valutazioni possano derivare da un senso di vero e proprio "disgusto" insito nell'idea di essere contaminati da altri soggetti estranei.

Sulla base di questa letteratura si è pertanto portati a ritenere che, escludendo lo specifico caso dei *fan* che, più comprensibilmente, migliorano il proprio atteggiamento nei confronti di un bene proprio quando questo è stato realmente posseduto da un personaggio gradito (Newman *et al.*, 2011), la generale attitudine del consumatore nei confronti di prodotti ordinari e precedentemente usati da altri, ossia in qualche modo contaminati, sia più negativa rispetto a quella maturata nei confronti di prodotti nuovi (es. Argo *et al.*, 2006).

3. Oggetto di studio e metodologia della ricerca

Il *Bookcrossing* nasce il 17 aprile 2001 quando Ron Hornbaker, programmatore di Kansas City, apre le porte dell'omonimo sito. Da quel momento, il *Bookcrossing* è diventato una sorta di biblioteca globale. Come viene precisato nel sito ufficiale, per *Bookcrossing* s'intende proprio "l'atto di donare un'identità univoca ad un libro, poiché il libro viene passato da lettore a lettore e può essere controllato", connettendo quindi i lettori stessi. Si tratta dunque di una forma particolare di *social network* in cui viene celebrata la letteratura e in cui i libri acquistano una nuova vita. Nel momento in cui si scrive (luglio 2014), i membri della comunità sono 1.216.286, mentre i libri registrati sul sito sono 10.403.779 e i paesi attraverso cui stanno viaggiando sono 132.

Come già illustrato in precedenti studi (Corciolani e Dalli, 2014; Dalli e Corciolani, 2008), gran parte del successo di questa *community* risiede nell'originalità che contraddistingue gli scambi e la condivisione di libri

tra i numerosi *Bookcrosser*. Nello specifico, la partecipazione a questo fenomeno inizia “registrando” sul sito i propri libri, ricevendo così un codice identificativo (BCID) sotto forma di etichetta da appendervi sopra o lasciarvi in mezzo. La seconda fase è quella della “condivisione”, attraverso cui i libri vengono rilasciati - possibilmente in maniera creativa - in qualche luogo pubblico (come ad esempio la panchina di un parco). L'ultima fase, infine, consiste nel “seguire” la storia dei propri libri che, grazie al BCID, permetteranno di restare in contatto con essi e con i futuri lettori che li *incontreranno* in giro per il mondo.

Tale comunità è stata qui studiata seguendo l'approccio tipico della *consumer culture theory*, ossia di quella branca della ricerca sui consumi che utilizza una prospettiva di tipo interpretativo, generalmente basata sull'impiego di metodi d'indagine di tipo qualitativo. Come evidenziato nella rassegna effettuata da Arnould e Thompson (2005), gli autori che si riconoscono in quest'approccio, si concentrano spesso su dei contesti peculiari, dalla cui analisi possono essere ottenuti degli *insight* originali sia per lo sviluppo di nuove teorie (es. Belk, 2010) sia per l'implementazione di strategie di marketing (es. Cova e Cova, 2002). Peraltro, l'individuazione di contesti particolari in cui alcune teorie pregresse non funzionano o assumono forme diverse, costituisce un importante contributo teorico anche secondo il celebre articolo di Whetten (1989), il quale si propone proprio di chiarire le condizioni in cui si possa parlare di vero e proprio avanzamento della letteratura.

Nel caso qui presentato, si cerca di evidenziare come le teorie che hanno finora considerato lo smaltimento di oggetti speciali e l'uso di oggetti contaminati possano essere rivisitate alla luce dei cambiamenti comportati dall'avvento di fenomeni come il *Bookcrossing*, che sono tipici della *sharing economy* (Albinsson e Perera, 2012). A tal proposito, si ritiene che la comunità analizzata sia particolarmente appropriata per quest'indagine soprattutto perché i beni scambiati sono oggetti materiali (libri) e non *file* digitali, come già investigato in precedenti studi (es. Giesler, 2006). Ciò significa che il sacrificio insito nel privarsi di tali beni è decisamente maggiore rispetto ad esempio ai *file mp3*, che possono essere ceduti semplicemente dopo averli duplicati sul proprio *pc*, di fatto mantenendo la propria copia intatta. In questo caso si tratta di un vero e proprio processo di smaltimento di una risorsa che, pur essendo ancora funzionante e mantenendo il suo valore originale, viene rilasciata ad altre persone. Dal lato della ricezione, inoltre, tale comunità è peculiare perché i libri che si ottengono da altri *Bookcrosser* non sono veri e propri regali in quanto, *in primis*, sono già stati *usati* da moltissimi soggetti, peraltro sconosciuti al ricevente, e, *in secundis*, perché è previsto che, dopo la lettura, non diventino di proprietà ma siano ceduti ancora ad altri potenziali lettori.

Tab. 1: Fonti della ricerca on line

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali
nella sharing economy.
Teorie, comunità e
pratiche di consumo

Fonti	Contenuto analizzato
Sito Ufficiale <i>Bookcrossing</i>	
<i>Somebodies and nobodies forum</i>	45 thread
<i>Wild animus forum</i>	6 thread
<i>Activists, enthusiasts, hobbyists and wannabees forum</i>	182 thread
<i>Introduce yourself forum</i>	301 thread
<i>Newbies forum</i>	132 thread
<i>Release challenges forum</i>	114 thread
<i>Site watch forum</i>	62 thread
<i>Bookcrossing site announcements forum</i>	93 thread
<i>Feature requests forum</i>	114 thread
<i>Bookrings, Bookrays and Bookboxes forum</i>	74 thread
<i>Testimonials</i>	61 post
Altre fonti	
Sito Italiano <i>Bookcrossing</i>	70 post
<i>Mailing List Yahoo Bookcrossing Italia</i>	732 messaggi
Sito Spagnolo <i>Bookcrossing</i>	104 post

Fonte: Elaborazioni dell'autore

Il lavoro svolto ha previsto, come anticipato sopra, l'utilizzo di una metodologia qualitativa, tipica degli studi che hanno affrontato argomenti analoghi (es. Giesler, 2006). È stata dunque realizzata una netnografia (Kozinets, 2010), ossia una sorta di etnografia digitale, che è stata corredata da un'osservazione partecipante in alcuni luoghi d'incontro di *Bookcrosser* (Arnould e Wallendorf, 1994), che ha compreso anche 14 interviste in profondità (Thompson, 1997). Più in dettaglio, la raccolta dati è iniziata nel 2005 con una ricerca *desk*, che ha previsto il *download* di articoli vari dal *web*, alla quale è seguita l'identificazione, all'interno del sito ufficiale della comunità, dei *forum* più indicati per esplorare i concetti oggetto d'indagine (si veda la Tabella 1 per un elenco completo delle fonti della ricerca). Tale lavoro ha dato origine a diversi progetti di ricerca ed è ancora in corso. Attualmente, il volume del testo scaricato dalle fonti *on line* è di circa 1600 pagine, scritte in *Times New Roman* con interlinea doppia.

Per quanto riguarda il lavoro etnografico svolto *off line*, nel periodo 2006-2008, l'autore ha preso parte a varie attività organizzate localmente dalla comunità analizzata. Oltre ad aver rilasciato alcuni libri e averne ricevuti altri, ha partecipato a 45 *meet-up*, ossia incontri organizzati tra *Bookcrosser* (tra cui l'incontro nazionale del 2006), nei quali, dopo aver svelato la propria identità di ricercatore, ha raccolto appunti, fotografato alcuni momenti e identificato 8 soggetti da intervistare in profondità. Altri 6 soggetti sono stati intervistati nel 2014 (si veda la Tabella 2 per maggiori dettagli). La durata delle interviste è variata da un minimo di 30 minuti a un'ora, e ha dato origine ad altre 152 pagine di testo, impaginate come sopra.

Tab. 2: Dati soggetti intervistati

	Genere	Età	Occupazione
1	F	52	Professoressa
2	F	23	Studentessa, fotografa
3	F	25	Studentessa
4	M	34	Farmacista
5	M	33	Scrittore
6	F	47	Professoressa
7	M	36	Avvocato
8	F	29	Impiegata
9	M	34	Impiegato
10	F	24	Studentessa
11	M	25	Studente
12	F	27	Studentessa
13	F	28	Dottoranda
14	M	44	Farmacista

Fonte: Elaborazioni dell'autore

Seguendo le indicazioni di Spiggle (1994), l'analisi è consistita in una fase di codifica (ossia di associazione di parti di testo con categorie rilevanti a livello teorico) e di sintesi del materiale raccolto, seguita da un'interpretazione alla luce delle teorie preesistenti. In proposito, si è fatto riferimento all'articolo di Thompson (1997), che suggerisce di interpretare i risultati emergenti in modo iterativo, ossia effettuando più volte la lettura e la codifica degli stessi testi, fino a svilupparne una comprensione il più possibile olistica e sintetica al tempo stesso. Tale processo, che è stato facilitato grazie anche all'utilizzo di *Atlas.ti v. 5.2*, ha permesso di raggruppare i numerosi codici identificati in 6 famiglie, ossia in poche, generali categorie concettuali che saranno discusse nella prossima sezione (si veda la Tabella 3).

4. Risultati

L'analisi dei dati, svolta seguendo i principi appena esposti, ha permesso di identificare, tra le tematiche abitualmente discusse dai *Bookcrosser*, quelle ritenute maggiormente rilevanti per rispondere agli interrogativi di questo lavoro, ossia per studiare lo smaltimento di oggetti speciali e la ricezione di oggetti contaminati nel contesto della *sharing economy*. Come anticipato sopra ed evidenziato nella Tabella 3, sono emerse 6 famiglie di codici che, per gli argomenti trattati, possono essere mantenute concettualmente distinte le une dalle altre, anche se tutte si ricollegano in qualche modo alla donazione o alla ricezione di libri nel mondo del *Bookcrossing*. Ad esempio, la famiglia "motivazioni e profili dei partecipanti", che - essendo stata associata a ben 602 parti di testo - si configura come l'argomento maggiormente codificato nei vari testi

analizzati, riguarda i diversi motivi per cui i membri di questa comunità hanno deciso di prendervi parte (es. liberazione della cultura dalle regole del mercato, condivisione delle proprie letture, ma anche competizione con i propri amici o ricerca di nuove compagnie), e distingue pertanto diversi profili di *Bookcrosser* (es. l'attivista, l'utopista, così come il giocatore o perfino il *free-rider*). La seconda categoria, “rituali di rilascio e tipologie di scambio” (codificata 440 volte), si riferisce ai diversi rituali attraverso cui è possibile scambiare libri in questo circuito (es. il rilascio di libri in luoghi pubblici così come lo scambio diretto tra membri che partecipano a un *meet-up*) e analizza come tali alternative possano rappresentare esempi di regalo, condivisione o scambi più simili a quelli del mercato tradizionale. La famiglia “emozioni positive” (207 citazioni) riguarda tutti quei casi in cui i membri della *community* esprimono in maniera diretta la forte passione provata per i libri, per la lettura o per il *Bookcrossing* in generale.

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali
nella sharing economy.
Teorie, comunità e
pratiche di consumo

Tab. 3: Temi emergenti dall'analisi dei dati

Famiglie di codici	N. parti di testo codificate	Frequenze
Motivazioni e profili dei partecipanti	602	37%
Rituali di rilascio e tipologie di scambio	440	27%
Emozioni positive	207	13%
Sacrificio e reciprocità	157	9%
Bookcrossing, sharing economy e mercato	116	7%
Emozioni negative	112	7%
Totale	1.634	

Fonte: Elaborazioni dell'autore

La categoria successiva, “sacrificio e reciprocità” (157 associazioni), ha invece a che fare con lo speciale tipo di regalo praticato nell'ambito del *Bookcrossing*. In questo contesto, infatti, i membri devono spesso sostenere un sacrificio maggiore rispetto a quello di un dono tradizionale. I *Bookcrosser*, in pratica, devono privarsi dei loro stessi libri, che vengono regalati a terze persone; tali doni, peraltro, non sono soggetti a una vera e propria reciprocità, in quanto i riceventi non sono tenuti a ricambiare (come avviene nel dono classico), anche perché, specie quando i libri vengono rilasciati in luoghi pubblici, non si viene direttamente a contatto con essi. La famiglia “Bookcrossing, sharing economy e mercato” (116 associazioni) riepiloga i vari riferimenti a fenomeni analoghi al *Bookcrossing* (es. il *Freecycle*, il *file sharing*, ecc.) e ne analizza le implicazioni per la *sharing economy* così come per il mercato in generale (es. confronta l'acquisto tradizionale di libri con lo scambio tramite *Bookcrossing* oppure descrive il rapporto tra *Bookcrosser* e autori o editori). Infine, la categoria “emozioni negative” (112 citazioni) riassume tutti quei casi in cui i membri della *community* manifestano sentimenti negativi, come può avvenire quando diverse personalità (es. opportunisti e attivisti) vengono a contatto in qualche *forum*, oppure quando alcuni rilasci non vanno a buon fine, ossia i libri abbandonati non vengono ritrovati da nessuno.

La maggior parte di tali temi vengono ripresi nelle prossime due sezioni, nelle quali vengono utilizzati per discutere le due diverse prospettive vigenti nel mondo del *Bookcrossing*: quella di chi dona, ossia regala libri, e quella di chi li riceve. L'analisi proposta, che riporta anche alcune citazioni testuali, viene fatta allo scopo di dimostrare proprio la propensione dei *Bookcrosser*, da un lato a privarsi dei propri beni speciali per condividerli con gli altri, e dall'altro a ricevere e utilizzare oggetti già usati da altri.

4.1 Fare regali nel *Bookcrossing*

Come evidenziato nel primo estratto proposto, la gran parte dei membri del *Bookcrossing* sono assidui lettori che amano la lettura (lo specifico codice "amo leggere", che fa parte della famiglia "emozioni positive", ha ottenuto 109 citazioni²), leggono grandi quantità di libri e provano verso di essi una sorta di attaccamento viscerale (il codice "amo i libri", sempre della famiglia "emozioni positive", ha fatto registrare 4 citazioni):

E così mi sono messa ad ascoltare i loro discorsi (dei libri), a sfogliare vecchie letture, a ritrovare appunti, sottolineature, segni di lacrime e di risa... a ricercare incazzature, magoni, curiosità, spirito di perseveranza... li ho sfogliati quasi tutti. E ho ritrovato il profumo e l'odore della colla, il rumore delle pagine... di alcuni ricordo perfettamente dove li ho comprati, dove li ho letti, in quale momento della mia vita. Hanno ragione i miei libri: io i libri, che siano miei per sempre o solo di passaggio, li amo proprio tutti... posso aspettare domani a pulire i rubinetti del bagno con l'anticalcare... io stasera non faccio bagordi, leggo.

(A., articolo "Vigilia", dal sito http://spazioinwind.libero.it/alfiere_Bookcrossing/lettere/temino.htm)

Tale legame con l'oggetto fisico è dimostrato anche dal primato ottenuto dal libro fisico a danno di quello digitale (*e-book*), che in effetti potrebbe viaggiare molto più facilmente tra un *Bookcrosser* e l'altro, esattamente come un *file* musicale scambiato su una piattaforma di *file sharing* (Giesler, 2006). Ciò nondimeno, la maggior parte dei partecipanti a quest'attività predilige l'utilizzo del libro classico, che viene investito di tutta una serie di valori e significati che l'*e-book*, attualmente, non detiene ancora (codice "differenze tra *Bookcrossing* e *file sharing*", famiglia "Bookcrossing, sharing economy e mercato", 2 citazioni).

È importante quindi osservare che la donazione di libri a dei perfetti sconosciuti da parte di persone così attaccate a tali beni esemplifica piuttosto bene che, nell'ambito della *sharing economy*, non tutto quello che la teoria predice in materia di smaltimento di oggetti speciali, sembra

² Il numero di citazioni associate con i vari codici viene riportato solo per completezza e non come vero e proprio indicatore di importanza dei temi emersi, i quali, trattandosi di un'analisi qualitativa e non quantitativa, vengono trattati a prescindere dalla loro maggiore o minore ricorrenza nei testi considerati.

trovare conferma. Young e Wallendorf (1989), ad esempio, spiegano proprio la difficoltà con cui i soggetti arrivano a distaccarsi da un prodotto che racchiude una parte importante del proprio sé (Belk, 1988). In casi come questi, dove certamente i libri assumono quasi la valenza di beni “sacri” (Belk *et al.*, 1989), il consumatore dovrebbe dunque mostrare molte più barriere al rilascio, che qui - al contrario - sembrano essere abbattute. Nel seguente *post*, ad esempio, sebbene si percepisca un certo sacrificio all’idea di liberarsi di un proprio libro, s’intuisce come la volontà di condividerne la passione con altri soggetti possa aiutare a superare tale limite (codice “sacrificio”, famiglia “sacrificio e reciprocità”, 26 citazioni):

Il Libro lascia una parte di sé, entro te, e in qualche modo, giurerei che avviene pure il contrario. Forse è per questo che vorresti prestarlo ma ti fermi, perché la nostra indole è piena di gelosia, e forse potrebbe dire qualcosa di te. Separarsene è dolore, e ci sotterriamo la testa sotto la collezione, la biblioteca personale, il fasto di mostrare agli amici le letture... Per scoprire che invece, una volta letto, riposto nel suo polveroso scaffale, torna “un libro”... ma se muore fuori, vive in sordina dentro di noi... Si rianima, si ridesta nel momento in cui (felicità!!!), troviamo un’altra persona, che come noi, ha dentro di sé quel libro, ci emozioniamo, talvolta, anche solo se riconosciamo lo stesso autore dentro quella persona...

(W., articolo “...se un giorno ti capitasse di assistere alla liberazione...”, dal sito http://spazioinwind.libero.it/alfiere_Bookcrossing/lettere/night.htm)

In realtà, molti *Bookcrosser* dimostrano delle difficoltà nel separarsi dai propri libri preferiti. Tuttavia, pur di continuare a far parte della comunità e onorarne la filosofia di fondo, adottano una strategia al tempo stesso costosa ed efficace: acquistano due copie dello stesso libro per poterne regalare una senza perdere la propria (codice “comprare due copie e tenerne una”, famiglia “sacrificio e reciprocità”, 14 citazioni). Nel seguente messaggio si vede proprio come un membro dia il benvenuto a una nuova *Bookcrosser* rivelandole tale “segreto” e sperando così di convincerla a partecipare attivamente:

Innanzitutto benvenuta :) e poi, ecco un piccolo segreto: molti di noi avevano il tuo stesso problema, e quindi comprano le doppie copie ai mercatini ecc. - almeno all’inizio è un buon “sbloccante” ;)o Buttati e fatti sapere!
(L., “Mailing List Yahoo Bookcrossing Italia”, messaggio n. 3785)

Al di là dei casi in cui i membri attuano questa pratica, che peraltro, vista anche l’enorme quantità di libri letti dai *Bookcrosser*, non tutti possono permettersi (nel momento in cui si scrive, *countofmonte* è l’utente che ha registrato più libri sul sito: ben 75.152!), il destino tipico di chi partecipa a quest’attività è quello di leggere un libro, affezionarsi a esso finendo anche per proiettarvi sopra una parte della propria identità, e poi sacrificare tale lato del proprio sé per condividerne l’emozione con altri individui e rendere il libro finalmente libero da ogni tipo di regola o struttura (Dalli e Corciolani,

2008) (codice “libri liberi”, famiglia “Bookcrossing, sharing economy e mercato”, 33 citazioni):

Hello or bonjour from Paris! Hello, I'm a new member of this community, and I think I'm going to be a super fan. I'm a great reader and I like the idea of making the circulation of books that I liked very much. I like also the idea of this action of let go a book, because it's free of commercial project, it's free of benefits for myself. It's just an action in the wind, in the space. Thanks for the great idea.

(G., forum “Introduce yourself”, Sito Ufficiale)

Ciò significa che in questo contesto, e probabilmente in altre *community* simili (Albinsson e Perera, 2012), subentrano nella mente del consumatore alcuni fattori, quali la volontà di condividere le proprie emozioni con altri soggetti (codice “condivisione”, famiglia “motivazioni e profili dei partecipanti”, 98 citazioni), spesso addirittura sconosciuti e mai incontrati di persona, che diventano più importanti perfino dell'attaccamento verso i propri oggetti più significativi, i quali, contravvenendo a quanto previsto dalla teoria (es. Jacoby *et al.*, 1977), vengono abbandonati come se fossero dei prodotti che ormai non hanno più alcun valore. E probabilmente è proprio questo uno dei motori di tutta la *sharing economy*, che, evidentemente, non potrebbe svilupparsi senza questa volontà da parte dei suoi membri di rinunciare a qualcosa di proprio in virtù della sua condivisione con gli altri (Belk, 2010).

4.2 Ricevere regali nel Bookcrossing

Dal punto di vista della ricezione, far parte della *community* del *Bookcrossing* può significare ridurre la propria propensione all'acquisto di libri presso i canali tradizionali, se non addirittura smettere di farlo. Il *Bookcrossing* permette infatti di ricevere libri durante i *meet-up* con gli altri membri (codice “meet-up”, famiglia “rituali di rilascio e tipologie di scambio”, 31 citazioni); di prenderli dalle librerie gratuite messe a disposizione dalle OBCZ (*Official Bookcrossing Zone*) della zona in cui si vive (che possono essere bar, *pub*, etc.) (codice “OBCZ”, famiglia “rituali di rilascio e tipologie di scambio”, 19 citazioni); di riceverli per posta da altri membri che hanno lanciato un *Bookring* (ossia una catena di soggetti che a turno leggeranno lo stesso libro spedendoselo direttamente a casa) (codice “*Bookring*”, famiglia “rituali di rilascio e tipologie di scambio”, 19 citazioni); o, nei casi più fortunati, di trovarne qualcuno in un qualsiasi luogo pubblico, dove il libro è stato abbandonato secondo la modalità più romantica, il rilascio *into the wild* (codice “into the wild”, famiglia “rituali di rilascio e tipologie di scambio”, 146 citazioni):

I libri non si scambiano, si liberano. Senza regole. Senza limiti. Senza vincoli. Puoi riuscire ad afferrarne uno mentre ti passa accanto ad un *meet-up* o incontrarlo per caso e per fortuna sulla panchina di un parco o all'uscita di un cinema. Puoi farlo tuo o diventarne parte per il tempo necessario a leggerlo, gustarlo,

lasciarci le tue impronte e le tue impressioni, tra le sue pagine o nelle note del sito di Bookcrossing, per poi lasciarlo di nuovo libero di portare la sua storia e quella dei suoi lettori in giro per il mondo... (K., "Mailing List Yahoo Bookcrossing Italia", messaggio n. 3903)

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali
nella sharing economy.
Teorie, comunità e
pratiche di consumo

In tutti questi casi, il libro ottenuto si distingue da un libro nuovo per diversi motivi, tra cui soprattutto il fatto di essere *usato*, ossia letto più volte da possessori diversi, spesso sconosciuti al ricevente. In un certo senso, si può quindi pensare a tale oggetto come a un prodotto *contaminato* simbolicamente da altri soggetti. A tal proposito, la letteratura predice che il suo valore intrinseco sia nettamente inferiore rispetto allo stesso libro acquistato regolarmente presso il mercato (es. Argo *et al.*, 2006). In questo contesto emblematico della *sharing economy*, tuttavia, questo effetto non si verifica. Come dimostrato dal seguente *post*, estratto addirittura da una pagina *web* dedicata alla nomination di *Bookcrossing* come *Lovemark* (codice "amo il Bookcrossing", famiglia "emozioni positive", 109 citazioni), trovare un libro in tale circuito significa conoscerne la storia nel profondo, sapere chi l'ha letto prima e cos'ha provato, in quali paesi ha viaggiato il libro stesso, e così via (codice "possibilità di seguire il libro", famiglia "sacrificio e reciprocità", 33 citazioni):

Bookcrossing is such a brilliant and truly wonderful idea...! It is an internet site for booklovers everywhere, where you can set books you have read "free in the wild", after which they can be found and enjoyed by someone else. You share favourites and stories and track the book's adventures all over the world. If, like me, you love books; check it out!!

(M., *post* "A truly wonderful idea", dal sito <http://www.lovemarks.com/index>.

Di fatto, ciò che nel contesto ad esempio del *retailing* costituisce un problema, ossia il tocco di altri soggetti prima che l'oggetto arrivi al consumatore, che, come visto, può addirittura originare un senso di disgusto nell'individuo (Morales e Fitzsimons, 2007), diventa in questo caso qualcosa di positivo: il prodotto viene imbevuto di una valenza quasi magica, come se fosse appartenuto a una *star* (Newman *et al.*, 2011), e, in questo modo, diventa addirittura più apprezzato di un libro nuovo, che - in confronto a questo - viene percepito come meno ricco di significati (codice "libri del Bookcrossing meglio dei nuovi", famiglia "Bookcrossing, sharing economy e mercato", 9 citazioni):

Un libro che leggi grazie al Bookcrossing ti dà senz'altro di più di un libro che ti sei comprato. Qui hai la possibilità di toccare con mano ciò che qualcun altro ha già letto... puoi leggerne le sottolineature... vedere dove si è fermato... se ha preso qualche appunto... cos'ha scritto... perfino se ha spiegazzato qualche pagina! È chiaro che è un'esperienza diversa rispetto alla lettura di un libro comprato in negozio!

(Intervista soggetto n. 10)

A tal proposito, è fondamentale sottolineare il ruolo centrale svolto dal *web*, che, grazie al sito della comunità, permette ai *Bookcrosser* di rimanere in contatto virtuale tra loro e, in qualche modo, anche con i propri libri, i quali, pur continuando a viaggiare di persona in persona, detengono sul sito stesso informazioni dettagliate sul proprio percorso. È evidente pertanto che lo stesso tipo di fenomeno non avrebbe potuto generarsi senza l'ausilio della tecnologia odierna, che, da un lato, facilita il mantenimento di un legame, ancorché virtuale, con le cose che si decide di condividere; e, dall'altro, permette una conoscenza più approfondita di ciò che si riceve, che a questo punto non è più totalmente sconosciuto, ma anzi diventa un *medium* perfetto per entrare in contatto con altri soggetti con cui si può stabilire un legame *tribale*. In tal senso, com'è già stato dimostrato dalla letteratura (es. Cova e Cova, 2002), molti individui postmoderni, pur cercando la compagnia degli altri, non sono particolarmente interessati all'interazione diretta e, ancor meno, alla volontà di infrangere l'anonimato. In effetti, come si legge nel seguente messaggio, i *Bookcrosser* non sono necessariamente consapevoli di chi siano le altre persone con cui stabiliscono le proprie relazioni e di come essi intendano la propria partecipazione alla comunità (codice "anonimato", famiglia "motivazioni e profili dei partecipanti", 50 citazioni):

Leggere libri è dare voce alle loro parole. Tenere i libri chiusi in uno scaffale equivale ad imprigionare il loro pensiero, vuol dire riuscire dove hanno fallito le torture, le persecuzioni, le censure... Forse sono un inguaribile romantico, forse un idealista, o forse sono solo uno che non ha di meglio da fare... forse. Ma che lo si faccia per un motivo o per un altro, non è importante. L'importante è liberare i libri, "partecipare" al Bookcrossing. Se poi a partecipare siamo in tanti, ancora meglio. E a quanto pare, siamo in tanti davvero ed ognuno alla sua maniera e col suo entusiasmo, con la sua personalità, ognuno mette un po' di sé quando e in ciò che libera.

(A., articolo "E allora liberiamoli tutti!", dal sito <http://www.Bookcrossing-italy.com/media/press/BC%20MilanoneraExt.pdf>)

Il fatto di non conoscere personalmente gli altri membri, tuttavia, non sembra essere particolarmente rilevante ai fini della propria decisione di partecipare, che, per molti soggetti, assume una valenza idealistica, talvolta addirittura utopistica (codice "utopia", famiglia "motivazioni e profili dei partecipanti", 24 citazioni).

5. Discussione

Nel presente lavoro, basato sulla presentazione di un caso di studio (il *Bookcrossing*), si è cercato di apportare qualche utile contributo ai fini di una migliore comprensione dei comportamenti di consumo tipici della cosiddetta *gift* o *sharing economy*. Nello specifico, sono state osservate alcune importanti trasformazioni che coinvolgono almeno due consolidati

filoni della letteratura: lo smaltimento di beni speciali e il consumo di oggetti contaminati. In primo luogo, è stato mostrato come i membri della *community* studiata siano tanto coinvolti nel supportare questo gruppo, votato alla condivisione delle proprie letture, da arrivare a liberarsi di beni verso i quali manifestano un attaccamento tipico degli oggetti speciali (Belk *et al.*, 1989). In secondo luogo, si è evidenziato come, sempre in funzione della partecipazione a un movimento sociale finalizzato alla condivisione della lettura, molti individui siano disposti a utilizzare beni già usati da altri sconosciuti, non solo senza manifestare alcuna forma di disgusto (Argo *et al.*, 2006), ma, in alcuni casi, arrivando perfino a preferirli perché ritenuti intrinseci di maggiori significati rispetto a quelli acquistabili tramite i canali tradizionali. Questo significa che, ai fini di una migliore comprensione delle trasformazioni insite nello sviluppo della *sharing economy*, molte delle teorie consolidate nella letteratura di *consumer behavior* meritano ulteriori approfondimenti e verifiche sul campo che ne determinino nuovamente la validità o, al contrario, la necessità di qualche adattamento al contesto emergente.

Le implicazioni di questo lavoro, che nello specifico considera lo smaltimento di oggetti ritenuti speciali e la ricezione di oggetti contaminati, vengono presentate nei prossimi due paragrafi, seguite da una breve descrizione dei limiti dello studio e dei suoi possibili sviluppi.

5.1 Implicazioni manageriali

Come anticipato nella precedente sezione, i risultati di questo lavoro rimarcano l'importanza di considerare in maniera più puntuale la rilevanza via via maggiore che, per il consumatore, sta assumendo la condivisione (Belk, 2010), che sembra qui diventare più significativa perfino dell'attaccamento ai propri oggetti (Belk *et al.*, 1989) o dell'utilizzo di beni usati (Argo *et al.*, 2006). Nell'ambito della *sharing economy*, si stanno infatti originando una miriade di tendenze di consumo, tra le quali spiccano soprattutto, da un lato la maggiore propensione degli individui a condividere le proprie risorse (es. fotografie, *file* musicali, etc.) con altre persone, in molti casi sconosciute (Belk, 2013, 2014; Giesler, 2006), e, dall'altro, la crescente predilezione per l'accesso a beni e servizi, che, come ad esempio nel *car sharing*, vengono consumati in condivisione con altri soggetti, senza diventarne proprietari (Bardhi ed Eckhardt, 2012). È evidente di conseguenza come, da un punto di vista manageriale, sia sempre più imprescindibile cercare di incorporare l'emergente bisogno di condivisione all'interno delle proprie politiche di marketing.

Ciò significa che, sebbene la nascita di piattaforme *dal basso* che vanno in qualche modo a porsi in alternativa alle offerte di mercato tradizionali (Albinsson e Perera, 2012) possa costituire una potenziale minaccia per le imprese (Hennig-Thurau *et al.*, 2007), le aziende dovrebbero in realtà cercare di comprendere meglio tali *trend*, al fine di costruire nuovi modelli di *business* basati proprio sullo *sharing* (Lamberton e Rose, 2012). In effetti, molti recenti casi di successo, come ad esempio *Airbnb*, *Netflix*, *RelayRides*, *Couchsurfing* o *Zipcar*, si costituiscono su forme di *business* figlie di questo nuovo scenario, e riconoscono, tra le principali ragioni dei loro straordinari

risultati, proprio una maggior attenzione alla condivisione e ai rapporti sociali tra le persone (Botsman e Rogers, 2010).

In tutti i casi citati sopra, in particolare, emerge un sapiente lavoro di identificazione di un nuovo, diverso tipo di consumatore, meno materialista del passato e maggiormente interessato ad accedere alle risorse nel momento in cui gli servono (Belk, 2014), senza doverle possedere in maniera permanente (Bardhi ed Eckhardt, 2012) e dimostrando, piuttosto, uno spiccato interesse alla condivisione con gli altri. Soprattutto nei settori maggiormente influenzati dalla *sharing economy*, quali i trasporti, l'ospitalità e l'intrattenimento, le imprese dovrebbero quindi cercare di trasformarsi in una sorta di piattaforme in grado di favorire lo scambio e la condivisione tra gli individui che interagiscono con essa e tra di loro (Cova e Cova, 2002; Mandelli, 2012; Moretti e Tuan, 2014). Da più parti, peraltro, viene riconosciuto come questo sia un momento cruciale per questo genere di attività, dal momento che, grazie anche alla diffusione delle nuove tecnologie (Belk, 2013), l'attenzione dei consumatori all'accesso a beni e servizi con modalità alternative a quelle canoniche del mercato si starebbe trasformando da un atteggiamento tipico di una nicchia di individui critici e anticonformisti (Albinsson e Perera, 2012), in qualcosa di maggiormente diffuso e *mainstream*, che - come tale - rappresenta grandi opportunità di business (Botsman e Rogers, 2010; Gansky, 2010). Non a caso, molte grandi imprese stanno realizzando i primi importanti investimenti in tal senso, come - con particolare riferimento al settore dell'auto - risulta dai programmi di *car sharing* proposti da Mercedes (*Car2Go*), BMW (*DriveNow*) o Volkswagen (*Quicar*) (Belk, 2014). Con lo stesso spirito dev'essere probabilmente interpretata anche la recente scelta di disinvestimento di Apple, la quale ha deciso di ritirare dal mercato un prodotto icona come l'*iPod Classic*, il quale, con i suoi 13 anni di storia e ben 160 gb di capienza, non è stato più ritenuto adatto a sopravvivere in un settore in cui, ormai, il consumatore medio di musica tende ad accedere alla musica preferita nel momento in cui lo desidera, utilizzando lo *smartphone* e ascoltandola in *streaming* su piattaforme come *YouTube* o *Spotify* (Belk, 2010, 2014), senza avvertire più il bisogno di possederla *materialmente*, accumulandola su supporti con una portata così elevata quale quella dello storico dispositivo della casa di Cupertino.

Da un punto di vista diverso, il fatto che al centro della *community* analizzata in questo studio ci siano i libri e la lettura, fa emergere anche delle implicazioni per lo specifico settore dell'editoria. In effetti, la crescente rilevanza assunta da movimenti come quello del *Bookcrossing* fa sì che anche gli autori e gli editori non possano ignorare il fenomeno. Anche in questo contesto, lo spirito dovrebbe essere quello già discusso con riferimento alla *sharing economy* più in generale: ossia, dovrebbe prevalere un'ottica creativa, finalizzata all'utilizzo del circuito nato attorno alla comunità in modo costruttivo. In primo luogo, come notato anche da Dalli e Corciolani (2008, p. 771), gli assidui lettori che abitualmente frequentano il mondo del *Bookcrossing* possono essere consultati dagli autori con finalità esplorative, ossia come protagonisti di una sorta di test di mercato antecedente al vero e proprio lancio di un nuovo libro (codice

“rapporto con gli autori”, famiglia “Bookcrossing, sharing economy e mercato”, 14 citazioni). A tal proposito, è opportuno notare come la comunità stessa abbia recentemente pensato a quest'eventualità, aggiungendo al proprio sito lo spazio definito *Authorcrossing* e destinato proprio a originare un rapporto più stretto con gli scrittori interessati al *Bookcrossing*. In secondo luogo, anche gli editori potrebbero migliorare efficacemente i risultati delle proprie strategie aziendali, anche semplicemente raccogliendo e analizzando la grande mole di dati presente nei siti collegati al *Bookcrossing*, tramite i quali è possibile risalire in maniera dettagliata ai gusti e alle preferenze di una notevole quantità di *grandi* consumatori di questo mercato. Va da sé che, da entrambi i punti di vista, l'attività del *Bookcrossing*, che solo apparentemente sembrerebbe contrastare la crescita del numero di libri venduti, quando, in realtà (grazie anche ai numerosi acquisti in doppia copia discussi nel paragrafo dedicato ai risultati), finisce per avere un impatto decisamente positivo sui *trend* di questo settore, non meriti che di essere incentivata.

In proposito, giova sottolineare anche come il *Bookcrossing* possa essere considerato un precursore degli attuali *social network* dedicati alla cosiddetta *social reading*, ossia lettura sociale. Sono sempre più frequenti, infatti, i siti o le *app* sviluppate appositamente per permettere agli utenti di discutere appassionatamente delle proprie letture. In questi casi sono soprattutto gli *e-book* i veri protagonisti delle discussioni, mentre l'interesse per la condivisione delle proprie letture, che spinge fino a profetizzare una sorta di lettura di gruppo, dimostra di sopravvivere alla trasformazione del libro da cartaceo a digitale e di essere più forte che mai. E i grandi *player* del settore si stanno muovendo proprio seguendo questo *trend*, come mostrano le acquisizioni di due importanti siti di *social reading*, come *Goodreads* e *Anobii*, rispettivamente da parte di *Amazon* e *Mondadori*. È chiaro dunque come, al di là del supporto utilizzato (libro tradizionale o *e-book*), per le aziende del settore diventi sempre più rilevante mettere al centro delle proprie attività le comunità di lettori e cercare di stimolare la loro passione per la lettura, anche e soprattutto in condivisione con gli altri. Da questo punto di vista, lo studio di un contesto nato proprio attorno alla lettura sociale, quale il *Bookcrossing*, non può che fornire utili suggerimenti da utilizzare in chiave di management.

5.2 Implicazioni di public policy

Il fatto che il presente articolo metta in luce l'importante tendenza alla condivisione, che sta prendendo sempre più piede nella società (Belk, 2010), fa emergere anche alcune interessanti implicazioni in termini di *public policy*. Nello specifico caso qui analizzato, s'intuisce ad esempio la rilevanza assunta dal *Bookcrossing* nello stimolare un'attività importante come la lettura. Grazie anche alla sua logica ludica e ai divertenti rituali che lo caratterizzano, tale fenomeno è riuscito infatti a coinvolgere quote crescenti di individui, i quali hanno inevitabilmente aumentato il proprio numero di letture (codice “da quando faccio Bookcrossing, leggo di più”, famiglia “emozioni positive”, 38 citazioni). Si tratta dunque di un'attività meritevole di essere promossa, che potrebbe essere presentata ad esempio nelle scuole o nelle università come nuovo e promettente metodo per cercare di avvicinare

i ragazzi ai libri e formare una società più critica e consapevole (codice “più libri per una società migliore”, famiglia “motivazioni e profili dei partecipanti”, 104 citazioni). Non mancano in effetti le iniziative in tal senso, come dimostra il caso di molte biblioteche italiane (*in primis* quella di Caserta, che già dal 2002 ha dato vita al fenomeno *Liberalibri*, appunto ispirato al *Bookcrossing*), che hanno utilizzato una qualche forma di circolazione di libri alternativa a quella tradizionale, per cercare di stimolare la lettura nelle proprie comunità di riferimento. In modo ancora più creativo, stanno arrivando anche le cosiddette *bibliocabine* (*telephone booth books*), ossia vecchie cabine telefoniche ri-adibite a mini librerie con il duplice obiettivo di riutilizzare, reinvestendoli di significato, oggetti ormai in disuso come appunto le cabine telefoniche, e di stimolare ancora di più la lettura e la condivisione tra soggetti. I primi esperimenti italiani in tal senso, che seguono quelli già realizzati in Gran Bretagna, Svezia e Germania, stanno avvenendo nel Lazio e hanno avuto il sostegno da parte di *Telecom* (Leo, 2014).

In effetti, il *Bookcrossing* rappresenta assieme ad altri contesti analoghi, che ruotano attorno al fenomeno della condivisione (su tutti il *Freecycle*, dov'è possibile scambiare qualsiasi tipo di oggetto, e quindi non solo libri), un'enorme opportunità per stimolare un maggior senso civico tra i soggetti di una stessa comunità così come un importante tentativo di dar vita a un modello economico-sociale più sostenibile. Tali individui, se informati e incentivati rispetto alle potenzialità offerte da questi strumenti, potrebbero dar vita a comportamenti fortemente auspicabili, soprattutto in momenti di crisi, quali il riutilizzo e il riciclaggio di beni, che - come noto - comportano una riduzione sia degli sprechi sia dell'inquinamento prodotto, oltretutto un avvicinamento tra le persone rese partecipi di un progetto comune (Albinsson e Perera, 2012). Molte delle giornate dedicate al libero scambio e al baratto, come ad esempio quelle consultabili sul sito www.settimanadelbaratto.it, che vengono organizzate sempre più di frequente in molti centri d'Italia, vanno proprio in questa direzione. Gli stessi risultati possono ovviamente essere ottenuti cercando di stimolare anche altre attività collegate, quali quelle che si stanno moltiplicando nel settore dei trasporti, come dimostrato dalla crescente diffusione di piattaforme come *Zipcar* (Bardhi ed Eckhardt, 2012) o *Blablacar*, per quanto riguarda rispettivamente la condivisione di auto o di tratti comuni di strada, o dai vari circuiti di *bicycle sharing* (Lamberton e Rose, 2012), per quanto riguarda l'utilizzo di biciclette in condivisione con altri soggetti, che - specie nelle grandi città - comportano evidenti vantaggi sia in termini di riduzione del traffico che di abbattimento dell'inquinamento.

5.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Sebbene i risultati di questa ricerca e le implicazioni discusse nelle sezioni precedenti possano valere in genere nei movimenti nati attorno alla *sharing economy*, è fondamentale sottolineare che lo studio presentato ha preso in esame solo una comunità, quindi, ai fini di una maggiore generalizzazione dei risultati ottenuti, si rendono necessarie

nuove indagini in contesti analoghi. In tali ricerche, sarebbe inoltre interessante non solo concentrarsi sui membri più attivi nella *community*, come si è fatto in questo lavoro, ma considerare anche tutti quei soggetti che, in base a quanto sostenuto da altri autori (es. Bardhi e Eckhardt, 2012), sembrerebbero avvicinarsi a tali movimenti in maniera molto più disinteressata e con motivazioni che possono anche non riguardare la condivisione, rispecchiando piuttosto l'opportunità tipico dei *free-rider* (codice "free-rider", famiglia "motivazioni e profili dei partecipanti", 12 citazioni).

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali
nella sharing economy.
Teorie, comunità e
pratiche di consumo

Bibliografia

- ALBINSSON P.A., PERERA B.Y. (2012) "Alternative Marketplaces in the 21st Century: Building Community through Sharing Events", *Journal of Consumer behaviour*, vol. 11, n. 4, pp. 303-315.
- ARGO J.J., DAHL D.W., MORALES A.C. (2006), "Consumer Contamination: How Consumers React to Products Touched by Others", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 2, April, pp. 81-94.
- ARNOULDE J., THOMPSON C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty Years of Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 4, December, pp. 868-882.
- ARNOULD E.J., WALLENDORF M. (1994), "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n. 4, pp. 484-504.
- BARDHI F., ECKHARDT G.M. (2012), "Access-based consumption: The Case of Car sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n. 4, December, pp. 881-898.
- BELK R.W. (1988), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, September, pp. 139-168.
- BELK R.W. (2010), "Sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 36, n. 5, February, pp. 715-734.
- BELK R.W. (2013), "Extended Self in a Digital World", *Journal of Consumer Research*, vol. 40, n. 3, pp. 477-500.
- BELK R.W. (2014), "You Are What You Can Access: Sharing and Collaborative Consumption Online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BELK R.W., WALLENDORF M., SHERRY J.F. JR. (1989), "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey", *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 1, June, pp. 1-38.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2010), *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, HarperCollins, New York.
- CORCIOLANI M., DALLI D. (2014), "Gift-Giving, Sharing and Commodity Exchange at Bookcrossing.com: New insights from a Qualitative Analysis", *Management Decision*, vol. 52, n. 4, pp. 755-776.
- COVA B., COVA V. (2002), "Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 36, n. 5/6, pp. 595-620.

- DALLI D. (2012), "Consumare senza comprare. Nuovi modelli di condivisione, scambio e consumo di beni, servizi, risorse ed esperienze", in AA.VV., *Prodotto, consumatore e politiche di mercato quarant'anni dopo*, Scritti in onore di Stefano Podestà, Egea, Milano.
- DALLI D., CORCIOLANI M. (2008), "Collective Forms of Resistance: The Transformative Power of Moderate Communities. Evidence from the Bookcrossing Case", *International Journal of Market Research*, vol. 50, n. 6, pp. 757-775.
- GANSKY L. (2010), *The mesh: Why the future of business is sharing*, Penguin Groups, London.
- GIESLER M. (2006), "Consumer Gift System: Netnographic Insights from Napster", *Journal of Consumer Research*, vol. 33, n. 2, September, pp. 283-290.
- GOFFMAN E. (1971), *Relations in public: Microstudies of the public order*, Basic Books, New York.
- GRAYSON K., SHULMAN D. (2000), "Indexicality and the Verification Function of Irreplaceable Possessions: A Semiotic Analysis", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, June, pp. 17-30.
- HENNIG-THURAU T.N., HENNING V., SATTLER H. (2007), "Consumer File sharing of Motion Pictures", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 1, pp. 1-18.
- JACOBY J., BERNING C.K., DIETVORST T.F. (1977), "What About Disposition?", *Journal of Marketing*, vol. 41, n. 2, April, pp. 22-28.
- KOTLER P., MANTRALA M.K. (1985), "Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 2, n. 3, pp. 27-36.
- KOZINETZ R.V. (2010), *Netnography. Doing ethnographic research online*, Sage, London.
- LAMBERTON C.P., ROSE R.L. (2012), "When is Ours Better than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 4, pp. 109-125.
- LASTOVICKA J.L., FERNANDEZ K.V. (2005), "Three Paths to Disposition: The Movement of Meaningful Possessions to Strangers", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 4, pp. 813-823.
- LEO S. (2014), "Bookcrossing: a Roma arriva la Bibliocabina", articolo disponibile online su Temperamine, 18/09/2014, www.temperamente.it/temperamine/Bookcrossing-a-roma-arriva-la-bibliocabina/.
- MANDELLI A. (2012), "Branding and Control in Markets as Mediated Conversations", *Sinergie*, n. 89, pp. 147-165.
- MAUSS M. (1925), *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*, Norton, New York.
- MORALES A.C., FITZSIMONS G. (2007), "Product Contagion: Changing Consumer Evaluations through Physical Contact with 'Disgusting' Products", *Journal of Marketing Research*, vol. 44, n. 2, May, pp. 272-283.
- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social Media Marketing and Relationship Marketing: Revolution or Evolution? A First Step Analysis", *Sinergie*, n. 93, pp. 115-137.
- NEMEROFF C.J., ROZIN P. (1994), "The Contagion Concept in Adult Thinking in the United States: Transmission of Germs and of Interpersonal Influence", *Ethos: Journal of the Society for Psychological Anthropology*, vol. 22, n. 2, pp. 158-186.

- NEWMAN G.E., DIESENDRUCK G., BLOOM P. (2011), "Celebrity Contagion and the Value of Objects", *Journal of Consumer Research*, vol. 38, August, pp. 215-228.
- PARSONS E., MACLARAN P. (2009), "'Unpacking Disposal': Introduction to the Special Issue", *Journal of Consumer behaviour*, vol. 8, n. 6, pp. 301-304.
- PISANO P., PIRONTI M., CHRISTODOULOU I.P. (2014), "The Open Long Tail Model between New Culture and Digital Technology", *Sinergie*, n. 93, pp. 79-93.
- PRICE L.L., ARNOULD E.J., CURASI C.F. (2000), "Older Consumers' Disposition of Special Possessions", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 2, September, pp. 179-201.
- SACKS D. (2011), "The Sharing economy", *Fast Company*, April 11.
- SHERRY J.F. JR. (1983), "Gift Giving in Anthropological Perspective", *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n. 2, September, pp. 157-168.
- SPIGGLE S. (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 3, pp. 491-503.
- THE NIELSEN COMPANY, *Is sharing the new buying? Reputation and trust are emerging as new currencies*, May 2014 Report.
- THOMPSON C.J. (1997), "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n. 4, pp. 438-455.
- WEINER A. (1992), *Inalienable possessions: The paradox of keeping while giving*, University of California Press, Berkeley.
- WHETTEN D.A. (1989), "What Constitutes a Theoretical Contribution?", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 490-495.
- YOUNG M.M., WALLENDORF M. (1989), "Ashes to Ashes, Dust to Dust": Conceptualizing Consumer Disposition of Possessions," in Childers T.L., Bagozzi R.P., Peter J.P. (eds.), *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educator's Conference*, American Marketing Association, Chicago.

Matteo Corciolani
Fare e ricevere regali
nella sharing economy.
Teorie, comunità e
pratiche di consumo

Academic or professional position and contacts

Matteo Corciolani
Ph.D of Business Management
University of Pisa - Italy
e-mail: matteo.corciolani@unipi.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.17
pp. 287-309



Co-creare prodotti e processi con i clienti: i servizi degli Open Innovation Intermediaries (OII)

Received
23rd July 2014

Revised
12th September 2014

Accepted
23rd July 2015

Barbara Aquilani - Tindara Abbate - Augusto D'Amico
Corrado Gatti

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro esamina i servizi che gli Open Innovation Intermediaries (OII) offrono alle imprese allo scopo di stimolare, facilitare e supportare l'attività di co-creazione con i consumatori in un contesto di Open Innovation (OI).

Metodologia: Dopo l'analisi della letteratura sviluppata sul tema, si sono selezionate ed utilizzate, per meglio supportare la review della letteratura, le uniche due piattaforme di OII che rendono servizi finalizzati all'attività di co-creazione con i consumatori, seguendo le indicazioni scientifiche sul metodo dei casi.

Risultati: L'analisi ha consentito di rilevare che: (i) le piattaforme così come i servizi offerti sono poco numerosi; (ii) esistono approcci differenti adottati dagli OII per agevolare e sostenere questa modalità di OI.

Limiti della ricerca: Il maggior limite della ricerca empirica è da rintracciare nella scarsa disponibilità di fonti di informazione, ponendo così la stessa in una posizione ancillare rispetto alla review della letteratura.

Implicazioni pratiche: Il lavoro contribuisce al miglioramento della conoscenza sul fenomeno degli OII e, soprattutto, sui servizi specificatamente offerti dagli stessi a supporto delle complesse attività di co-creazione con i consumatori, cui la letteratura associa numerosi benefici senza farne corrispondere un'analisi empirica specifica e di confronto tra le varie piattaforme di OI create negli ultimi anni; in questo ambito, il paper rappresenta un primo contributo.

Originalità del lavoro: Il lavoro si configura come una proposta originale in termini di: (i) sistematizzazione della letteratura sul tema; (ii) primo tentativo di analisi dei servizi proposti dagli intermediari in un contesto di innovazione aperta con i consumatori; e (iii) confronto puntuale tra i servizi prestati dalle piattaforme esaminate.

Parole chiave: Open Innovation (OI); Open Innovation Intermediaries (OII); co-creazione; servizi degli OII; cambiamento organizzativo

Purpose of the paper: The paper aims at analyzing the Open Innovation Intermediaries (OII) services provided to firms in order to enhance, facilitate and support their co-creation activity with customers in an Open Innovation (OI) context.

Methodology: After reviewing existent literature developed in this domain, we analyze the only two OII platforms which provide services to support firms in their co-creation activity with customers, following the case study methodology.

Findings: We find that: (i) both the number of OII and the services provided are scarce; (ii) OII adopt this OI mode in different ways, following different models and providing different bundles of services.

Research limits: The main limit of the empirical research comes from the unavailability of different information sources which place this part of the paper in an ancillary position in respect to the literature review.

Practical implications: The paper, as a first step of the research in this domain, enhances knowledge about services provided by OII in the co-creation activity which firms develop with customers. This phenomenon is not deepened empirically, even if theoretical contributions recognize many benefits for firms deriving from OI platforms.

Originality of the paper: The paper is original because it: (i) proposes a first systematization of the existent literature about his theme; (ii) analyzes OII services provided to firms in an OI context; (iii) benchmarks services provided by different OII platforms, disclosing their rationales.

Key words: Open Innovation (OI); Open Innovation Intermediaries (OII); co-creation; OII services; organizational change.

1. Introduzione

Il tema dell'*Open Innovation* (OI) sta affascinando molti studiosi, a partire soprattutto dal contributo seminale di Chesbrough (2003a). Difatti, in merito all'innovazione aperta sono stati approfonditi i tratti caratteristici (Chesbrough, 2003a; Dahlander e Gann, 2010), le maggiori opportunità legate alla trasformazione dei processi di innovazione (Chesbrough *et al.*, 2006), i principali benefici (Helfat, 2006; Huff *et al.*, 2013), le difficoltà connesse alle fasi di implementazione (es. van de Vrande *et al.*, 2009; Sieg *et al.*, 2010) e, infine, i modelli di *business* associati (Chesbrough, 2006). Tuttavia, negli ultimi anni l'interesse degli studiosi si è in parte focalizzato sui consumatori, considerati sempre più come potenziali fonti esterne di innovazione e di creatività (Prandelli *et al.*, 2008; Hoyer *et al.*, 2010), di risorse e di competenze complementari (Pralhalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, 2004), stimolando così differenti prospettive di studio, a muovere dal contributo di von Hippel (1988).

Pertanto, alcuni studiosi indagano gli aspetti riguardanti il *customers-as-innovators approach* (Thomke e von Hippel, 2002) e, quindi, le caratteristiche della *value proposition* che qualifica queste entità (Romero e Molina, 2011), mentre altri studiano le principali ragioni che possono spingere verso la partecipazione e la collaborazione, focalizzando l'attenzione sulle motivazioni concernenti sia le comunità (es. von Hippel, 1988; von Hippel e Euchner, 2013) sia gli individui (es. von Hippel e Euchner, 2013), oppure operando un interessante confronto tra le motivazioni delle *communities* e dei singoli individui (es. Ogawa e Pongtanalert, 2013). Inoltre, la letteratura associa a questa forma di OI molteplici benefici, che possono ricondursi a: (i) l'identificazione di nuove linee di prodotto e di nuove strategie di distribuzione (Antorini

e Muñiz, 2013); (ii) il minor rischio associato alle strategie di lancio e al successo di nuovi prodotti (Ogawa e Piller, 2006), che diventano in tal modo più coerenti con i bisogni e le richieste espresse dalla domanda di mercato (Ogawa e Piller, 2006; Antorini e Muñiz, 2013; von Hippel e Euchner, 2013); (iii) la ri-focalizzazione dei prodotti per dare una migliore risposta ai bisogni emergenti (Antorini e Muñiz, 2013); (iv) la riduzione dei costi per l'impresa, derivante dallo svolgimento all'esterno di alcune attività e/o fasi del processo di innovazione, sottolineando che i consumatori generano nuove idee, forniscono nuovi input, immettono nuove energie nel processo innovativo (von Hippel, 2005; Antorini e Muñiz, 2013), sviluppano prototipi e valutano in proprio le attività svolte, spesso raggruppati in *communities* di interesse (Jeppesen e Frederiksen, 2006).

Per rendere più semplice l'adozione del modello di OI con i consumatori, le imprese possono avvalersi degli *Open Innovation Intermediaries* (OII), ossia dei nuovi intermediari dell'innovazione che hanno contribuito all'affermazione e alla diffusione dell'OI nei differenti ambiti di attività (Chesbrough, 2006; Howells, 2006). In proposito, la letteratura ha inteso analizzarne le caratteristiche più rilevanti (Aquilani e Abbate, 2013), nonché i ruoli e le funzioni principali (Howells, 2006; Lopez e Vanhaverbeke, 2009), focalizzandosi sulle modalità di interazione implementate con i differenti attori coinvolti nelle attività di innovazione, sui successi ottenuti (Lee *et al.*, 2010; Sieg *et al.*, 2010; Bakici *et al.*, 2012) e sui cambiamenti organizzativi necessari a livello di impresa per la definizione e la realizzazione dell'attività di co-creazione con i consumatori (Sawhney *et al.*, 2005).

Tuttavia, scarsa attenzione è stata sin qui posta all'approfondimento e alla mappatura puntuale dei servizi offerti dagli intermediari dell'innovazione a supporto delle imprese che sono impegnate nella definizione e nell'implementazione del modello di OI (Aquilani e Abbate, 2013). Più specificatamente, rimane pressoché inesplorata l'analisi dei servizi dedicati all'attività di co-creazione con i consumatori, sebbene la letteratura riconduca a tale aspetto numerosi benefici tanto per l'offerta quanto per la domanda (Pralhad e Ramaswamy, 2004).

Il presente lavoro ha l'obiettivo di colmare tale lacuna attraverso l'analisi esplorativa qualitativa delle due uniche piattaforme di OII che propongono servizi finalizzati alla facilitazione e al supporto dell'attività di co-creazione con i consumatori in un contesto B2C¹. I casi studio selezionati sono *NineSigma* e *Innocentive*.

Il tema appare di grande attualità in ragione del numero crescente di settori di attività che sono oggi investiti da segnali di cambiamento verso un *customers-as-innovators approach* (Thomke e von Hippel, 2002; Jespersen, 2010; Filieri, 2013) e delle difficoltà che le imprese, soprattutto di dimensioni ridotte, devono risolvere nel caso in cui procedano alla creazione e alla gestione autonoma di una propria piattaforma di OI, così come fanno alcune grandi imprese multinazionali (Sawhney *et al.*, 2005; Huston e Sakkab, 2006).

¹ Questa precisazione appare necessaria perché, come rilevano Vanhaverbeke e Du (2010), spesso i contributi rintracciati in letteratura considerano alla stessa stregua i *lead users* ed i *lead customers*, sebbene sia opportuno tenere presente la distinzione tra *target customers*, *customers* e *lead users*.

Il *paper* è così articolato: dopo una breve disamina della letteratura sull'OI e sulle piattaforme degli OII, si richiamano i principali contributi sul tema della co-creazione con i clienti e delle sfide organizzative necessarie per la realizzazione di tale attività; si procede con la metodologia utilizzata per lo studio qualitativo dei casi ed i risultati emersi dall'analisi effettuata. Infine, si mostrano i contributi e i limiti del lavoro, i futuri *step* della ricerca e le implicazioni sotto i profili teorici e manageriali.

2. Il ruolo degli Open Innovation Intermediaries (OII) a supporto dei processi di Open Innovation

La letteratura sull'innovazione e sul management dell'innovazione è ormai concorde nel riconoscere all'approccio di OI particolare rilevanza tanto per il rinnovamento delle organizzazioni quanto per la ridefinizione dei tradizionali modelli di innovazione (Chesbrough, 2003a; Dahlander e Gann, 2010) alla luce dell'esigenza incessante di generare ed instaurare profittevoli relazioni con l'ambiente socio-economico esterno che sembra caratterizzarsi sempre più per una elevata complessità (Silvestrelli, 2004). In particolare, l'approccio di OI consente di catturare idee, competenze, conoscenze e creatività provenienti da una molteplicità di fonti esterne all'impresa, di integrarle e di combinarle con quelle interne nei processi innovativi dell'impresa, sempre più in discussione a causa della necessità di prevedere attuabili e rapide strategie di reazione al lancio di nuovi prodotti da parte delle imprese concorrenti (Silvestrelli, 2004), nonché dei numerosi cambiamenti in divenire. Tra questi, si rintracciano (Chesbrough, 2003a): l'avanzamento dello stato delle conoscenze nei più disparati ambiti di attività; i processi di razionalizzazione delle risorse; le trasformazioni riguardanti i meccanismi di generazione dei nuovi prodotti; la diffusione rapida e capillare delle tecnologie sia *hardware* sia *software*; e, infine, l'affermazione di mercati ipercompetitivi (D'Aveni, 1994).

Nell'implementazione del modello di innovazione aperta le imprese possono essere supportate dagli OII che definiscono ed offrono diversi servizi concernenti tutte le fasi del processo di innovazione, dalla generazione delle idee fino all'introduzione del prodotto nel mercato di riferimento. Questi intermediari hanno come principale obiettivo quello di facilitare l'interazione, la partecipazione e la costruzione di efficaci relazioni tra i diversi attori coinvolti nei processi di innovazione (Hargadon e Sutton, 1997; Howells, 2006; Stewart e Hyysalo, 2008; Sieg *et al.*, 2010; Hakanson *et al.*, 2011; Ollila e Elmquist, 2011; Ye e Kankahalli, 2013) e, per tale via, di colmare in maniera organica i *gaps* tra la varietà delle risorse di conoscenza (interne ed esterne) superando il correlato *mis-matching*.

Indipendentemente dai nomi attribuiti agli OII nei differenti ambiti di studio (Lynn *et al.*, 1996; Sawhney *et al.*, 2003; Sieg *et al.*, 2010), essi assumono un ruolo critico sia nei momenti della generazione, dell'integrazione e della combinazione dei flussi di conoscenza sia in quelli della valorizzazione e della commercializzazione degli *outcomes*,

contribuendo alla riduzione del *time to market* e del *time to know-how*, alla diminuzione dei costi connessi alla generazione di nuova conoscenza derivante da fonti esterne alla propria organizzazione, all'integrazione ed al miglioramento delle attività di R&S interne e, infine, all'individuazione di opportunità di profitto nei mercati tecnologici che presentano importanti anomalie (Arora *et al.*, 2001).

Con riferimento a tali nuove entità, che connotano in maniera peculiare l'attività di intermediazione nei processi di innovazione, Howells (2006) evidenzia sia le principali funzioni sia il ruolo rilevante svolto nella ricerca di base che tende a focalizzarsi su tematiche di grande rilevanza per l'umanità, quali energia, tutela e salvaguardia dell'ambiente, sicurezza, *life science*, ecc., grazie alla capacità di creare gruppi di esperti aventi *background*, competenze ed esperienze professionali differenti.

D'altra parte, la varietà e la complessità delle funzioni svolte dagli intermediari presuppongono il possesso di *skill*, *expertise* e *know-how* che contemplano una molteplicità di ambiti industriali (Gassmann *et al.*, 2010), nonché l'esistenza di capacità di assorbimento e di trasferimento della conoscenza tra risorse eterogenee che, a diverso livello, intervengono nei differenti stadi del processo di innovazione (Verona *et al.*, 2005).

Sotto il profilo operativo, gli OII definiscono e gestiscono innovative piattaforme *web-based* che facilitano l'interazione e la collaborazione tra gli *innovation seeker*, che avanzano richieste molto specifiche, ed i *solver*, che propongono soluzioni differenti e alternative, assurgendo in tal modo a *locus* rilevante per la generazione di nuove idee e di nuova conoscenza (Bakici *et al.*, 2012). A tal proposito, va precisato che gli OII, da un lato, sono orientati alla creazione di piattaforme virtuali che presentano una serie di comuni caratteristiche (navigabile, connettiva, ecc.) (Aquilani e Abbate, 2013), dall'altro, prestano molta attenzione a connotarle in maniera distintiva mediante la dotazione di un variegato ventaglio di strumenti tecnologicamente avanzati finalizzati a rendere più semplici ed immediati i processi di interazione tra gli attori coinvolti (*forum*, *blog*, *social media*, ecc.).

Altro aspetto di interesse è legato alla grande varietà dei servizi offerti dagli OII nell'ambito delle piattaforme *web-based*. In proposito, la ricerca empirica di Aquilani e Abbate (2013) ha consentito una prima classificazione dei servizi che questi operatori offrono all'interno delle relative piattaforme, facendo riferimento alle principali funzioni così come puntualmente individuate da Howells (2006).

In dettaglio, tali organizzazioni propongono una serie completa di servizi che: (i) permettono differenti modalità di gestione della connessione tra *seekers* e *solvers* (in autonomia o attraverso l'attività di intermediazione); (ii) agevolano i flussi di comunicazione tra i molteplici attori che utilizzano la piattaforma; (iii) supportano le differenti fasi in cui si articola il processo di innovazione; (iv) hanno natura tecnico-tecnologica e, dunque, rappresentano un'utile base per lo sviluppo dell'innovazione; (v) rendono consulenze su aspetti tecnico-tecnologici utili per l'impresa; (vi) sono diretti all'individuazione di opportunità di innovazione nel *marketplace*, luogo privilegiato per la commercializzazione dei diritti della proprietà intellettuale (IP).

Alla luce di quanto sinora evidenziato, le piattaforme di OII assurgono a strumenti per instaurare ed alimentare processi di OI non soltanto con la generalità dei *partner*, ma soprattutto a supporto delle attività di co-creazione con i consumatori dell'impresa.

3. Co-creare con i clienti: la nuova sfida nell'ambito dell'Open Innovation

La possibilità di avvalersi dei contributi provenienti da un'ampia platea di soggetti, che arricchiscono i percorsi di innovazione di capacità creative, sta conducendo sempre più imprese, soprattutto grandi multinazionali (P&G, Nike, Lego, Ducati, Adidas, Starbucks, ecc.) all'utilizzo del *bundle* completo di servizi offerti dagli OII e/o alla creazione di proprie piattaforme *web-based* al fine di coinvolgere anche i consumatori (Vanhaverbeke e Du, 2010) nei propri processi di sviluppo e di diffusione di nuovi beni e servizi, confermando in tal modo la rilevanza delle attività di co-creazione (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Sawhney *et al.*, 2005) ai fini della generazione e del mantenimento del vantaggio competitivo. Del resto, a tale attività è ricondotta una maggiore facilità sia nell'individuazione delle priorità del mercato sia nell'esplorazione e nel successivo sviluppo di soluzioni innovative per il futuro (Füller *et al.*, 2012), prima e meglio rispetto alla concorrenza.

Difatti, essa è principalmente basata sulla condivisione delle conoscenze e delle competenze tra imprese e consumatori nei processi di innovazione aperta (Sawhney *et al.*, 2005), dove la creatività individuale rappresenta la base essenziale dello sviluppo della creatività collettiva dei soggetti umani (Hargadon e Beckhy, 2006). Tale creatività consente all'impresa, quale realtà intrisa di un numero elevato di entità differenti (Di Bernardo, 1991), di generare con sistematicità e continuità importanti percorsi di innovazione (Usai, 2007), che diventa dunque il risultato di una significativa capacità di fare sistema (Golinelli, 2000).

D'altra parte, la creatività, rappresentando ormai uno dei maggiori fattori produttivi dell'innovazione dell'impresa, che richiede differenti momenti di alimentazione (Vicari, 1998; Vicari *et al.*, 2005), enfatizza la centralità della forza delle idee in una nuova "*visione irresistibile del futuro (...) per migliorare i mercati e inventare nuove intraprese*" (Valdani, 2000, p. 236). In questa mutata prospettiva, la creatività e l'innovazione diventano fattori cruciali per la generazione di valore per il mercato, in grado di garantire il raggiungimento di vantaggi competitivi duraturi e sostenibili (Usai, 2007).

L'idea che i consumatori rappresentino la principale fonte di creatività e di innovazione, ma soprattutto possiedano importanti competenze, conoscenze e capacità complementari all'impresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004) ha stimolato nel tempo l'implementazione di efficaci strategie di *co-creation* con tali entità, spingendo verso la definizione di nuovi spazi di interazione *web-based* e di nuove modalità di coinvolgimento, di partecipazione e di collaborazione con questi "*co-creators*" (Piller *et al.*, 2012).

Tutto questo ha reso possibile alimentare un dialogo intenso, continuo e diretto tra impresa e consumatore finalizzato ai seguenti ambiti: (i) progettazione e sviluppo di soluzioni innovative che, rispondendo meglio ai bisogni del mercato, sono capaci di avere significativi effetti sul *time to market* e di rappresentare proposte “*highly customized*” (Fileri, 2013), che massimizzano il valore dell'impresa nel lungo periodo; (ii) realizzazione di uno “*shift from a manufacturing-active paradigm to a customer-active paradigm*” (Piller *et al.*, 2012, p. 2; von Hippel, 2005).

In questa prospettiva, l'operatività è assicurata alle imprese attraverso la scelta nell'ambito di tre modi alternativi di inglobare le innovazioni generate dai consumatori (von Hippel, 2005; von Hippel e Euchner, 2013): identificare *lead users* e *communities*; sviluppare e fornire ai consumatori dei *tool kits* per stimolare le attività di creazione e di sperimentazione (Thomke e von Hippel, 2002; Piller *et al.*, 2012); e, infine, collaborare in maniera attiva con le *communities*.

Evidentemente, i consumatori, individualmente o nella forma delle *communities* di interesse (Romero e Molina, 2011), possono assumere ruoli differenti nell'ambito del fenomeno della co-creazione (Piller *et al.*, 2012) associata al processo di sviluppo di nuovi beni e servizi (Jespersen, 2010), che siano indirizzati al soddisfacimento dei bisogni esistenti e/o latenti del mercato di riferimento (Sahwney *et al.*, 2005) e consentano il requisito della rilevanza dell'offerta dell'impresa per la domanda di mercato.

Più specificatamente, essi possono divenire: a) *co-designers*, individui orientati all'ideazione e allo sviluppo di nuovi *concept* di prodotto; b) *innovators*, attratti dalla possibilità di esplorare, creare e sviluppare nuove idee di prodotti e di servizi attraverso l'utilizzo di *tool kits* che offrono “*a development environment that enables customers to transfer their needs iteratively into a concrete solution*” (Piller *et al.*, 2012, p. 10; von Hippel e Katz, 2002); c) *marketers/branders*, votati alla diffusione di informazioni riguardanti i nuovi prodotti mediante la condivisione delle esperienze personali e lo scambio di suggerimenti/opinioni con altri consumatori attraverso disparati canali di comunicazione (*blog, forum, social media*, ecc.) o con l'utilizzo del *word-of-mouth*; d) attori *social responsible*, che hanno una maggiore sensibilità verso i temi dello sviluppo sostenibile (Romero e Molina, 2011; Rossi, 2011).

D'altra parte, i consumatori possono altresì svolgere una molteplicità di attività (Piller *et al.*, 2012), che spaziano dall'offerta di informazioni inerenti i bisogni latenti/potenziali e le preferenze della domanda di mercato, all'opportunità di individuare e di sviluppare soluzioni innovative, grazie alle loro competenze ed alle loro conoscenze che spesso sono altamente qualificate (tecniche/tecnologiche), alla loro creatività ed alla loro forte motivazione (Füller *et al.*, 2012) che può essere incentivata (Antikainen *et al.*, 2010) attraverso meccanismi tanto monetari quanto intrinseci (Ollila e Elmquist, 2011).

In questo ambito, va comunque ricordato che è fondamentale adottare nuovi criteri, nuove forme e nuove regole per rendere efficaci e durature la collaborazione e la co-creazione con queste importanti fonti di innovazione (Thomke e von Hippel, 2002; Antorini e Muñiz, 2013; Ogawa e Pongtanalert,

2013; von Hippel e Euchner, 2013), che sono altresì il potenziale mercato dell'impresa (von Hippel e Euchner, 2013).

Co-creare con i clienti rappresenta sia una grande opportunità sia una grande sfida per le imprese che decidono di investire in questo ambito attraverso lo sviluppo di proprie piattaforme di OI, come hanno fatto ad esempio Nokia (*Ideas Project*), Procter&Gamble (*Connect&Develop*, Huston e Sakkab, 2006) e Lego (*LegoCUUSOO*, Antorini e Muñiz, 2013).

Tuttavia, alcune imprese, specie se di piccole dimensioni, non hanno le risorse sufficienti per adottare questa modalità di OI e, quindi, rimane loro la scelta di utilizzare un OII che possa supportare le attività ad essa connesse. Sebbene, anche in questo caso siano necessari alcuni cambiamenti interni all'impresa per rendere efficace questa forma di OI.

4. I cambiamenti organizzativi per co-creare con i consumatori

Gli aspetti organizzativi coinvolti dall'approccio OI sono eterogeni e numerosi. Il primo requisito per implementare l'OI con successo è quello di superare l'inerzia e le barriere culturali d'impresa (es., Boscherini *et al.*, 2010). Tra queste ultime, si rintraccia il "*managerial skepticism*" (Rossi, 2011), dovuto alle sindromi del "*Not-Invented-Here*" e "*Not-Sold-Here*" (Chesbrough, 2003a; Chesbrough *et al.*, 2006; Boscherini *et al.*, 2010). Inoltre, una cultura più orientata al rischio è fondamentale per abbracciare l'OI (Sandmeier *et al.*, 2010) perché questa è legata a doppio filo con il diverso *business model* da adottare (Chesbrough, 2006; Chiaroni *et al.*, 2010) così come il grado di apertura da realizzare (Dahlander *et al.*, 2008) che dipende dall'*absorptive capacity* (Boscherini *et al.*, 2010) da declinare in maniera parzialmente diversa proprio per il differente ambito in cui si sviluppa (Robertson *et al.*, 2012).

Chiaroni *et al.* (2010, p. 224) affermano "*firms implementing Open Innovation have to undergo a continuous process of experimentation, adaptation and learning to pro-actively define their business environment, as it occurs in organizational change initiatives*" ed aggiungono che il passaggio all'OI implica quattro dimensioni organizzative: le relazioni inter-organizzative, la struttura organizzativa, i processi di valutazione ed i sistemi di *knowledge management*, oltre ad una corretta gestione del processo di innovazione (Burnes, 1992; Chiaroni *et al.*, 2010).

Sebbene queste considerazioni riguardino le modalità di OI (Aquilani e Abbate, 2014), vi sono alcuni cambiamenti organizzativi e sfide per l'impresa, direttamente conseguenti all'adozione dell'OI con i consumatori attraverso gli OII.

In questo ambito, sembra che ad essere coinvolti siano sia la ridefinizione dell'ambiente in cui opera l'impresa a seguito dell'introduzione di una nuova entità, l'OII, che avrà relazioni dirette con i consumatori, o quanto meno stabilirà, almeno inizialmente, la relazione con i consumatori o la *community*, sia altre aree dell'organizzazione, quali la struttura organizzativa, che porta con sé la necessità di creare e ricoprire nuovi ruoli all'interno dell'impresa e le capacità da acquisire e/o sviluppare per implementare con successo questa modalità di co-creazione.

A livello di struttura organizzativa, alcuni autori (Prahalad e Ramaswamy, 2004) suggeriscono di superare il cosiddetto “*product-centric approach*”, mentre altri (Romero e Molina, 2011) propongono l’inserimento di *network* di interfaccia, cosiddette “*experience-centric communities*”, capaci di supportare la co-creazione con i consumatori, specie se strutturati in *community* (Romero e Molina, 2011, p. 459), grazie alle piattaforme *web-based*.

Barbara Aquilani
Tindara Abbate
Augusto D’Amico
Corrado Gatti
Co-creare prodotti
e processi con i clienti:
i servizi degli Open
Innovation Intermediaries
(OII)

Nel realizzare queste reti con i consumatori, se l’OII permette il contatto diretto con la *communities*, le questioni di maggior rilievo riguardano: fiducia e rischio (Westergrene e Holmström, 2012) perché la fiducia deve essere reciproca considerando che nell’OI vi è un intenso scambio di conoscenze, competenze e soprattutto informazioni la cui divulgazione potrebbe minare il vantaggio competitivo dell’impresa; fiducia e credibilità (Rossi, 2011), perché i consumatori sono spinti a collaborare se l’impresa si dimostra affidabile e credibile nei loro confronti (es. i premi per la collaborazione, vedi *infra*); controllo delle attività e crescita d’impresa (Dahlander *et al.*, 2008; Ollila e Elmquist, 2011) che rappresentano un *trade-off*, essendo il primo un freno alla rapida adozione delle innovazioni ed alla loro generazione, ed il secondo un possibile risultato di queste.

A tal proposito, alcuni studi propongono l’inserimento nella struttura organizzativa di “*in-house contractors*” (Sandmeier *et al.*, 2010). Altri, invece, suggeriscono di operare sulla struttura scegliendo nell’ambito di tre modalità alternative di ridisegnare l’organizzazione per seguire i progetti di OI (Chiaroni *et al.*, 2010): (i) istituendo delle *business units* indipendenti (Kirschbaum, 2005); (ii) creando delle specifiche *task forces* e dei *teams* intra-funzionali (Huston e Sakkab, 2006); (iii) realizzando dei “*complementary internal networks*” (Huston e Sakkab, 2006, p. 151; Chiaroni *et al.*, 2010).

Fjeldstad *et al.* (2012) suggeriscono di selezionare un’architettura d’impresa basata sugli attori coinvolti nei processi innovativi, lasciando che siano loro stessi, grazie all’utilizzo di adeguati strumenti, protocolli, processi condivisi, auto-organizzandosi, a controllare e a collaborare durante il processo di OI.

In questo contesto, il ruolo del “*champion*”, ossia del *leader*, responsabile della guida dell’intero processo, dovrebbe essere istituito (Chesbrough e Crowther, 2006).

Un altro fronte su cui l’intervento dell’OII, per facilitare l’adozione dell’OI con i consumatori, impatta è quello delle capacità che l’impresa dovrebbe acquisire e/o sviluppare al fine di ottenere risultati soddisfacenti dai percorsi di innovazione. Tra queste, è possibile annoverare: (i) il saper selezionare l’OII giusto (Romero e Molina, 2011), che può cambiare nel tempo in aderenza ai mutevoli obiettivi dell’impresa (Chesbrough, 2003a; 2006); (ii) il saper sviluppare meccanismi di incentivo per i consumatori coinvolti nei processi di innovazione (Romero e Molina, 2011), che possono essere tanto estrinseci e strumentali rispetto ai contributi (West e Gallagher, 2006) quanto “*intrinsic and emotive*” (Chesbrough, 2003b, p. 59); (iii) il creare concorsi legati alle innovazioni (Boudreau *et al.*, 2011), alle tecnologie o anche competizioni, siano questi “*innovation tournaments*” (Terwiesch e Xu, 2008) o “*tournaments for ideas*” (Lampel *et al.*, 2011); (iv) il cambiare il modo di gestire la proprietà intellettuale (IP) perché l’approccio

“aperto” all’innovazione espone le imprese a “*higher coordination costs and risks than if all activities were internalized*” (West e Gallagher, 2006, p. 329), tanto che Heap (2010) suggerisce di considerare la IP come una *commodity* piuttosto che come un bene da proteggere a qualsiasi costo.

Queste capacità devono essere differentemente sviluppate in funzione della particolare modalità di contatto con i consumatori permessa dall’OII selezionato dall’impresa. Non sfugge, infatti, come ad esempio *Innocentive* metta a disposizione servizi a supporto della creazione di incentivi al contrario di *NineSigma* che, di fatto, controllando l’intero processo, li elabora in maniera autonoma (vedi tabella 1).

5. Metodologia

Al fine di dare avvio all’analisi dei servizi che gli *Open Innovation Intermediaries* (OII) offrono alle imprese per stimolare e supportare la loro attività di co-creazione con i consumatori in un contesto di *Open Innovation*, si è condotto uno studio di tipo qualitativo sulle due uniche piattaforme di OI, ad oggi conosciute, che propongono servizi *ad hoc* per l’implementazione dell’OI con i consumatori: *Nine-Sigma*² e *Innocentive*³.

Pertanto, si è fatto ricorso al metodo dello studio dei casi (Yin, 2003), ritenuto in questa sede il metodo di ricerca più appropriato e funzionale agli obiettivi del lavoro, giacché consente di esaminare in maniera puntuale e dettagliata il fenomeno oggetto di interesse rispetto ad altre metodologie (Corbetta, 2003). In questa sede giova sottolineare che, essendo un primo *step* della ricerca in questo ambito, la parte empirica di questo contributo ha un ruolo ancillare rispetto alla parte teorica, a motivo della difficoltà, non superabile al momento, di accedere ad una pluralità di fonti informative (primarie e secondarie). Il contributo empirico rappresenta però un arricchimento originale, anche se *in nuce*, della parte teorica sistematizzata.

Va altresì precisato che il campionamento teorico (Patton, 2002) ha permesso di individuare un limitato numero di OII che propongono una serie di servizi finalizzati al coinvolgimento e alla partecipazione dei consumatori nei processi innovativi dell’impresa attraverso cui giungere alla creazione e allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. In effetti, l’esiguità del numero di unità d’indagine appare coerente con quanto evidenziato da Vanhaverbeke e Du (2010), secondo cui i nuovi intermediari dell’innovazione attribuiscono scarsa importanza all’offerta di questi servizi, a dispetto della domanda crescente espressa dalle imprese, indipendentemente dal settore di attività.

Per la conduzione dello studio qualitativo sono stati realizzati due *step* sequenziali.

² *NineSigma* è stato costituito nel 2000 e registrava oltre 1.500.000 utenti nell’anno 2012; è considerato il più grande intermediario di OI di tutti i tempi (Chesbrough, 2006; Bakici *et al.*, 2012).

³ *Innocentive*, costituito nel 2001, vanta una platea di oltre 260.000 utenti (Aquilani e Abbate, 2013). Questo OII è considerato come uno degli attuali “*preminent innovation intermediaries*” (Sieg *et al.*, 2010, p. 283; Huston e Sakkab, 2006; Lakhani, 2008).

Il primo ha inteso individuare, grazie allo studio della letteratura sviluppata sul tema, qualsiasi aspetto riconducibile alla modalità di gestione del contatto tra *seeker* e *solver* all'interno delle due piattaforme, essendo stato rintracciato un solo contributo focalizzato in linea generale sui servizi offerti dagli OII (Aquilani e Abbate, 2013) e nessun lavoro volto all'analisi dei servizi offerti alle imprese a supporto delle attività di innovazione aperta con i consumatori.

Il secondo *step* ha invece avuto un duplice obiettivo: (i) verificare che le informazioni rintracciate in letteratura fossero ancora valide al momento della rilevazione effettuata direttamente sulle piattaforme *web-based* degli OII facendo riferimento alle modalità di contatto con i consumatori offerte in tale spazio virtuale; (ii) rilevare in maniera accurata i diversi servizi prestati dai due OII nell'ambito dell'OII con i consumatori, utilizzando la classificazione dei medesimi servizi proposta nel contributo di Aquilani e Abbate (2013) e realizzando un'analisi *desk* di tipo qualitativo-interpretativo (Silverman e Marvasti, 2008), dopo apposita registrazione alle due piattaforme.

L'analisi sulle piattaforme degli intermediari dell'innovazione selezionati è stata condotta in due differenti momenti: il primo riferibile al periodo compreso tra il 1° ed il 10 ottobre 2013, mentre il secondo riportabile all'intervallo di tempo compreso tra il 18 ed il 22 marzo 2014. I risultati dell'analisi sono esposti nella tabella 1.

6. Risultati

Prima di procedere alla discussione dei risultati, appare opportuno evidenziare che l'analisi condotta sulle due piattaforme di OII consente di fare un primo passo verso la comprensione di come, attraverso l'offerta di una serie di servizi, gli OII possano supportare le imprese nella definizione e nella realizzazione di percorsi di OII con i consumatori, cercando di colmare il gap di letteratura esistente. Inoltre, essa mostra l'esistenza di un numero esiguo di servizi prestati a supporto dell'OII con i consumatori e, soprattutto, la presenza di servizi differenti offerti dalle due piattaforme al fine di dare una risposta diversa alle esigenze delle imprese orientate ad operare attraverso l'intermediazione di tali nuovi attori.

Sulla scorta di quanto osservato, si può sottolineare che le piattaforme *web-based* degli OII indagati mostrano tutte le principali caratteristiche identificate come peculiari di questi strumenti di OII (Aquilani e Abbate, 2013). Più specificatamente, tali piattaforme, molto avanzate sotto il profilo tecnologico, esibiscono i seguenti tratti distintivi: collaborative, interattive, connettive, articolate, navigabili e, infine, multimediali.

Tuttavia, la somiglianza rilevata sotto il profilo dei tratti distintivi non trova altrettanto riscontro sul fronte dei servizi definiti ed offerti sulle piattaforme degli intermediari investigati. Difatti, esse esibiscono un diverso set di servizi, così come indicato nella tabella sotto riportata.

Tab. 1: Servizi prestati dagli OII per la co-creazione con i consumatori

Classificazione servizi	Servizi	Nine-Sigma	Innocentive ⁴
Modalità di gestione del contatto tra <i>seekers</i> e <i>solvers</i>	Connessione tra <i>solvers</i> e <i>seekers</i> gestita attraverso la piattaforma	SI (Bakici <i>et al.</i> , 2012; Hakanson <i>et al.</i> , 2011)	
	Connessione tra il <i>seeker</i> e la comunità di <i>solvers</i> gestita in autonomia		SI (Verona <i>et al.</i> , 2005)
Servizi di comunicazione	Servizi di comunicazione attivati	Piattaforma, e-mail, personale	Piattaforma, e-mail
Servizi a supporto del contatto e del processo per arrivare all'innovazione	Servizio di accettazione, preparazione del testo e revisione del <i>post</i>	SI <i>NineSigma RFP™</i> (Huston e Sabbak, 2006; Lopez e Vanhaverbeke, 2009)	SI A cura del <i>seeker</i> o attraverso la <i>community</i>
	Servizi di guida ad un processo di innovazione condiviso	SI <i>NineSigma Linked Innovation™</i>	
	Servizio definizione di <i>range</i> di premi		SI
	Servizio di comunicazione e smistamento verso gli appartenenti alla <i>community</i> e/o <i>partners</i> specifici	SI <i>NineSigma RFP™</i>	SI Newsletter settimanale
	Servizi di supporto da parte di esperti su richiesta/progetto	SI <i>Expert advisory service</i> (Bakici <i>et al.</i> , 2012)	
	Servizi di creazione di gruppi <i>ad hoc</i> per la risoluzione/risposta ai problemi	SI <i>NineSigma Linked Innovation™</i> (Bakici <i>et al.</i> , 2012; Sahwney <i>et al.</i> , 2005)	
	Attività di monitoraggio durante tutto il processo di innovazione	SI <i>NineSigma RFP™</i>	
Servizi tecnico-tecnologici di supporto all'innovazione	Supporto al <i>design</i> del prodotto fino alla prototipazione	SI <i>NS² Accelerated In-Market Solutions</i> insieme a Nottingham Spirk	

Fonte: ns. elaborazione su fonti indicate e rilevazione diretta sulle piattaforme online

⁴ *Innocentive* ha creato tre alternative di collaborazione attraverso la propria piattaforma: le *Brainstorming Challenges* che sono “*do-it-yourself challenges*” attraverso strumenti *web 2.0* aperti e collaborativi; le *Premium Challenges* che sono sfide lanciate per realizzare innovazioni di prodotto (ideazione, *design*, prototipazione), connesse ai *Big Data*, o a molecole in campo farmaceutico, chimico, ecc., con ricerca di *partners* specifici ed esperti; le *Grand Challenges* che sono sfide riguardanti grandi temi di ricerca (es. ambiente, energie rinnovabili). Per il particolare obiettivo del lavoro, nella tabella sono stati considerati solo i servizi prestati da *Innocentive* a supporto delle imprese nelle *Brainstorming Challenges*, che rendono possibile la partecipazione di tutti i consumatori, anche se non esperti in specifici campi.

In particolare, è possibile rilevare come i due intermediari dell'innovazione abbiano ideato modalità differenti per facilitare e per supportare l'interazione tra l'impresa ed i consumatori e come da questa scelta basilare dipendano l'insieme degli servizi fruibili sulle stesse piattaforme.

L'intermediario *NineSigma* ha optato per una modalità di interazione "guidata" in cui le interazioni tra impresa e consumatori presuppongono il passaggio dalla piattaforma e dove, di conseguenza, il loro flusso è in qualche modo controllato e filtrato dall'OII. Diversamente, *Innocentive* offre la possibilità di stabilire contatti diretti con i consumatori *solver*, sebbene fornisca un numero minore di servizi e di tipologia meno specializzata (non è prevista la possibilità di comunicazione personale e le comunicazioni verso la *community* sono effettuate tramite *newsletter* settimanali).

L'interpretazione di questi due diversi comportamenti poggia, a nostro parere, su considerazioni in qualche modo opposte. *NineSigma*, conscia dell'opportunità di proporsi come intermediario privilegiato tra le imprese *seeker* ed i consumatori, sia individuali che legati ad una *community*, intende supportare con una pleora di servizi i propri clienti, assicurandosi di essere ricompensata per il contributo offerto e controllando quindi l'intero processo di interazione attraverso le sue funzionalità *web-based*. Questa considerazione appare supportata dallo studio di Piller *et al.* (2012, p. 13), secondo cui la "*solver community is a key asset*" per l'intermediario che si troverà a doverla tutelare, per quanto possibile, dal contatto diretto con il *seeker* che, se può non pagare un prezzo per beneficiare dei suoi contributi, lo farà instaurando un contatto diretto con la *community*. *Innocentive*, d'altro canto, permette il contatto diretto con la propria *community*, pur non investendo ingenti risorse ed offrendo un numero piuttosto ridotto di servizi sulla scorta del fatto che i *social media* come *Facebook*, utilizzati dalle *community*, consentono una maggiore visibilità, stimolano l'interazione e facilitano il contatto con le imprese (Piller *et al.*, 2012). Un'altra spiegazione è rintracciabile nella diversa *ratio* alla base dei due intermediari dell'innovazione: *NineSigma* rappresenta l'OII più grande e conosciuto al mondo per le attività connesse allo sviluppo delle innovazioni (Chesbrough, 2006; Bakici *et al.*, 2012), mentre *Innocentive* è considerato il più grande *marketplace* dell'innovazione, ovvero il luogo virtuale privilegiato in cui si "scambiano" innovazioni, soprattutto quando le imprese al loro interno non riescono a valorizzare e a sfruttare efficacemente la loro proprietà intellettuale (Huston e Sakkab, 2006; Baglieri 2008; Lakhani, 2008; Sieg *et al.*, 2010).

Il confronto sui servizi consente di mettere in risalto la differente scelta effettuata dall'intermediario dell'innovazione in merito all'attività di supporto da offrire all'impresa che adotta il modello di OI con i consumatori "intermediata" da queste nuove entità. D'altra parte, è opportuno considerare che l'impresa deve orientare la propria scelta verso la combinazione di servizi, prestati dagli OII, più adeguata alle proprie esigenze e più coerente rispetto alle motivazioni che spingono alla definizione e alla realizzazione di attività di co-creazione con i consumatori, muovendo dallo sviluppo di nuove idee e nuovi prodotti *versus* la valorizzazione/commercializzazione di tecnologie/brevetti.

Barbara Aquilani
Tindara Abbate
Augusto D'Amico
Corrado Gatti
Co-creare prodotti
e processi con i clienti:
i servizi degli Open
Innovation Intermediaries
(OII)

Infatti, sebbene la letteratura abbia prestato molta attenzione alle funzioni ed alle caratteristiche degli OII, le imprese, dal canto loro, specie se di ridotte dimensioni e con risorse limitate, hanno la necessità di comprendere il reale supporto e, quindi, i servizi che gli OII possono prestare loro al fine di scegliere, in maniera quanto più consapevole possibile, il *bundle* di risorse complementari alle loro mancanze.

La prospettiva utilizzata in questo contributo va in questa direzione, cercando di gettare una luce diversa e più vicina alle imprese nella comprensione di quelle che sono le opportunità offerte dai vari OII ed i servizi fruibili nei percorsi di innovazione da sviluppare con i clienti.

7. Conclusioni

I contributi di questo lavoro sono cinque: (i) una sistematizzazione della letteratura sul tema; (ii) un approccio diretto all'OII sviluppata con i consumatori grazie all'intermediazione degli OII; (iii) l'identificazione delle aree più specificatamente colpite da questa modalità di OII e la discussione delle alternative tra cui scegliere a livello di struttura organizzativa e delle nuove capacità richieste alle imprese per implementare con successo questa modalità di OII; (iv) un confronto delle due contrapposte visioni degli OII circa il ruolo da ricoprire in questo particolare ambito; (v) la mappatura dei servizi dei due maggiori OII a supporto di questa modalità di OII.

Il maggior limite del *paper* è rappresentato dalla difficoltà di reperire informazioni da una pluralità di fonti (primarie e secondarie), sebbene tale aspetto caratterizzi l'analisi di temi ancora poco esplorati. Pertanto, sarà cura degli autori muovere verso un maggiore approfondimento a fronte di un grande interesse da parte delle imprese, soprattutto quelle di dimensioni più ridotte. Questo approfondimento potrebbe altresì riguardare l'analisi di un maggior numero di casi, ma anche lo studio longitudinale dei cambiamenti organizzativi che si verificano, a diversi livelli, dal momento in cui l'impresa inizia ad aprire le proprie frontiere per co-creare con i clienti o ancora indagando le modalità di interazione tra impresa e clienti e le loro modifiche nel tempo in termini di fiducia, credibilità, rischio, controllo e crescita risultante.

Lo studio, da un lato, colma il *gap* in letteratura riguardante questa specifica modalità di OII, dall'altro, consegna all'impresa indicazioni utili a comprendere quale possa essere l'orientamento dell'OII, fornendo una prima base di scelta tra gli operatori che possa guidare l'impresa a selezionare quello che è più adeguato e rispondente di volta in volta alle sue necessità di co-creazione con i consumatori.

Bibliografia

- ANTORINI Y.M., MUÑIZ A.M. (2013), "The benefits and challenges of collaborating with user communities", *Research-Technology Management*, vol. 56, n. 3, pp. 21-28.

- ANTIKAINEN M., MAKIPAA M., AHONEN M. (2010), "Motivating and supporting collaboration in open innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 1, pp. 100-119.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), "Gli Open Innovation Intermediaries: la prospettiva dei seekers", in *Referred Electronic Proceeding XXV Convegno Annuale di Sinergie*, Ancona, 24-25 Ottobre, ISBN 9788890739439.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2014), "Open Innovation through customers: Collaborative web-based platforms for ethically and socially responsible new products" - Part 2, in Kaufmann H., Panni M. (eds.), *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices* (pp. 375-412). IGI Global, Hershey, PA.
- ARORA A., FOSFURI A., GAMBARDELLA A. (2001), *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*, MIT Press, Cambridge (MA).
- BAGLIERI D.(2008), *La gestione strategica della proprietà intellettuale*, Giappichelli Editore, Torino.
- BAKICI T., ALMIRALL E., WAREHAM J. (2012), "The underlying mechanism of online open innovation intermediaries", Copia elettronica scaricata da: <http://ssrn.com/abstract=2141908>.
- BOSCHERINI L., CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI F. (2010), "How to use pilot projects to implement open innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 6, pp.1065-1097.
- BOUDREAU K., LACETERA N., LAKHANI K. (2011), "Incentives and problem uncertainty in innovation contests: An empirical analysis", *Management Science*, vol. 57, n. 5, pp. 843-863.
- BURNES B. (1992), *Managing change: A strategic approach to organizational development and renewal*, Pitman, London (UK).
- CHESBROUGH H.W. (2003a), *Open innovation the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- CHESBROUGH H.W. (2003b), "The era of open innovation", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-41.
- CHESBROUGH H.W. (2006), *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Publishing, Cambridge (MA).
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high-tech: Early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH H.W., VANHAVERBEKE W., WEST J. (2006), "Open innovation: A research agenda", in Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J. (eds.), *Open Innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 285-307.
- CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI F. (2010), "Unravelling the process from closed to open innovation: Evidence from mature, asset-intensive industries", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 222-245.
- CORBETTA P. (2003), *La Ricerca Sociale: metodologia e tecniche - vol. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition*, Fress Press, New York.
- DAHLANDER L., FREDERIKSEN L., RULLANI F. (2008), "Online communities and open innovation: Governance and symbolic value creation", *Industry and Innovation*, vol. 15, n. 2, pp. 115-123.

Barbara Aquilani
Tindara Abbate
Augusto D'Amico
Corrado Gatti
Co-creare prodotti
e processi con i clienti:
i servizi degli Open
Innovation Intermediaries
(OII)

- DAHLANDER L., GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.
- DI BERNARDO B. (1991), *Le dimensioni di impresa: scala, scopo, varietà*, Franco Angeli, Milano.
- FILIERI R. (2013), "Consumer co-creation and new product development: A case study in the food industry", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 31, n. 1, pp. 40-53.
- FJELDSTAD Ø.D., SNOW C.C., MILES R.E., LETTL C. (2012), "The architecture of collaboration", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 734-750.
- FÜLLER J., MATZLER K., HUTTER K., HAUTZ J. (2012), "Consumers' creative talent: Which characteristics qualify consumers for open innovation projects? An exploration of asymmetrical effects", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 3, pp. 247-262.
- GASSMANN O., ENKEL E., CHESBROUGH H. W. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 213-221.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- HAKANSON L., CAESSENS P., MACAULAY S. (2011), "InnovationXchange: A case study in innovation intermediation", *Innovation: Management, Policy and Practice*, vol. 13, n. 3, pp. 261-274.
- HARGADON A.B., SUTTON R. (1997), "Technology brokering and innovation in product development firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 4, pp. 716-749.
- HARGADON A.B., BECHKY B.A. (2006), "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work", *Organization Science*, vol. 17, n. 4, pp. 484-500.
- HEAP J. (2010), "Open innovation", *Management Services*, vol. 54, n. 2, pp. 26-27.
- HELFAT C.E.C. (2006), "Book review of open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", *Academy of Management Perspective*, vol. 20, n. 2, p. 86.
- HOYER W.D., CHANDY R., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer co-creation in new product development", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 283-296.
- HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 715-728.
- HUFF A.S., MÖSLEIN K.M., REICHWALD R. (2013), *Leading Open Innovation*, MIT Press, Cambridge (MA).
- HUSTON L., SAKKAB N., (2006), "Connect and develop inside Procter and Gamble new model for innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 3, pp. 58-66.
- JEPPESEN L.B., FREDERIKSEN L. (2006), "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments", *Organization Science*, vol. 17, n. 1, pp. 45-63.
- JESPERSEN K.R. (2010), "User-involvement and open innovation: The case of decision-maker openness", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 3, pp. 471-489.
- KIRSCHBAUM R. (2005), "Open innovation in practice", *Research-Technology Management*, vol. 48, n. 4, pp. 24-28.

- LAKHANI K.R., WOLF R.G. (2003), "Why hackers do what they do: Understanding motivation effort in free/open source software projects", *MIT Sloan Working Paper* 4425-03.
- LAKHANI K.R. (2008) "Innocentive.com (A)", *Harvard Business School Case*, n. 608-170.
- LAMPEL J., JHA P.P., BHALLA A. (2011), "Test-driving the future: How design competitions are changing innovation", *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, n. 2, pp. 71-85.
- LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open Innovation in SMEs - An intermediated network model", *Research Policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.
- LOPEZ H., VANHAVERBEKE W. (2009), "How innovation intermediaries are shaping the technology market? An analysis of their business model", copia elettronica scaricata da <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20458/>.
- LYNN G.S., MORONE J. G., PAULSEN A. S. (1996), "Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process", *California Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 8-37.
- OGAWA S., PILLER F.T. (2006), "Reducing the risks of new product development", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n. 2, pp. 65-72.
- OGAWA S., PONGTANALERT K., (2013), "Exploring characteristics and motives of consumer innovators", *Research-Technology Management*, vol. 53, n. 6, pp. 41-48.
- OLLILA S., ELMQUIST M. (2011), "Managing open innovation: Exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 4, pp. 273-283.
- PATTON M.Q. (2002), *Qualitative research & evaluation methods*, Sage Publications, Beverly Hills (CA).
- PILLER F., VOSSEN A., IHL C. (2012), "From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation", *Die Unternehmung*, vol. 65, n. 1, pp. 7-27.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy and Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRANDELLI E., SAWHNEY M., VERONA G. (2008), *Collaborating with customer to innovate*, Edward Elgard, London (UK).
- ROBERTSON P.L., CASALI G.L., JACOBSON D. (2012), "Managing open incremental process innovation: Absorptive capacity and distributed learning", *Research Policy*, vol. 41, n. 5, pp. 822-832.
- ROMERO D., MOLINA A. (2011), "Collaborative networked organisations and customer communities: Value co-creation and co-innovation in the networking era", *Production Planning and Control*, vol. 22, n. 5-6, pp. 447-472.
- ROSSI C. (2011), "Online consumer communities, collaborative learning and innovation", *Measuring Business Excellence*, vol. 15, n. 3, pp. 46-62.
- SANDMEIER P., MORRISON P.D., GASSMANN O. (2010), "Integrating customers in product innovation: Lessons from industrial development contractors and in-house contractors in rapidly changing customer markets", *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, pp. 89-106.
- SAWHNEY M., PRANDELLI E., VERONA G. (2003), "The power of innomediation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 2, pp. 77-82.

- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SIEG J.H., WALLIN M.W., VON KROUGH G. (2010), "Managerial challenges in open innovations: A study of innovation intermediation in the chemical industry", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 281-291.
- SILVERMAN D., MARVASTI A. (2008), *Doing qualitative research: A comprehensive Guide*, Sage Publications, Los Angeles (CA).
- SILVESTRELLI S. (2004), "L'innovazione nei settori industriali: implicazioni di mercato e nuove logiche concorrenziali", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 25-64.
- STEWART J., HYYSALO S. (2008), "Intermediaries, users and social learning in technological innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 12, n. 3, pp. 295-325.
- TERWIESCH C., XU Y. (2008), "Innovation contests, open innovation and multi-agent problem solving", *Management Science*, vol. 54, n. 9, pp. 1529-1543.
- THOMKE S., VON HIPPEL E.V. (2002), "Customers as innovators. A new way to create value", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 4, pp. 74-81.
- USAI G. (2007), "Impegno individuale e impegno organizzativo per la creatività e l'innovazione nell'impresa", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 371-394.
- VALDANI E. (2000), *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill, Milano.
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P.J., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SME's: Trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6-7, pp. 423-437.
- VANHAVERBEKE W., DU J. (2010), "Reframing the role of lead users in radical innovations: An open innovation perspective", *International Journal Business Environment*, vol. 3, n. 2, pp. 202-220.
- VARGO S.L., LUSH R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n.1, pp. 1-17.
- VERONA G., PRANDELLI E., BARBI E. (2005), "I broker tecnologici: un'analisi esplorativa", *Economia e Politica Industriale*, n. 3, pp. 81-106.
- VICARI S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas, Milano.
- VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo", *Sinergie*, n. 67, pp. 123-147.
- VON HIPPEL E. (1988), *The source of innovation*, Oxford University Press, New York (NY).
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge (MA).
- VON HIPPEL E., KATZ R. (2002), "Shifting innovation to users via toolkits", *Management Science*, vol. 48, n. 7, pp. 821-834.
- VON HIPPEL E., EUCHNER J. (2013), "User Innovation. An Interview with Eric von Hippel", *Research-Technology Management*, May-June, pp. 15-20.
- WEST J., GALLAGHER S. (2006), "Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 319-331.
- WESTERGREN U.H., HOLMSTRÖM J. (2012), "Exploring preconditions for open innovation: Value networks in industrial firms", *Information and Organization*, vol. 22, n. 4, pp. 209-226.

- YE J., KANKANHALLI A. (2013), "Exploring innovation through open networks: A review and initial research questions", *IIMB Management Review*, vol. 25, n. 2, pp. 69-82.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, Sage (CA).

Barbara Aquilani
Tindara Abbate
Augusto D'Amico
Corrado Gatti
Co-creare prodotti
e processi con i clienti:
i servizi degli Open
Innovation Intermediaries
(OII)

Sitografia

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

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

Academic or professional position and contacts

Barbara Aquilani

Associate Professor of Management
University of Tuscia of Viterbo - Italy
e-mail: b.aquilani@unitus.it

Tindara Abbate

Assistant Professor of Management
University of Messina - Italy
e-mail: abbatet@unime.it

Augusto D'Amico

Full Professor of Management
University of Messina - Italy
e-mail: damicoa@unime.it

Corrado Gatti

Full Professor of Management
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: corrado.gatti@uniroma1.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.18
pp. 311-329



Sustainability in supply chain management - a literature review¹

Received
31st May 2014
Revised
22nd December 2014
Accepted
04th August 2015

Enrico Massaroni - Alessandra Cozzolino - Ewa Wankowicz

Abstract

Purpose of the paper: This paper aims to identify the main features of sustainability in supply chain management studies.

Methodology: A systematic literature review was conducted, taking 41 papers published from 2007 to 2014 into account.

Findings: 41 articles coherent with the research question were identified, with the key issues being highlighted for each one. A fundamental aspect investigated in the literature on sustainability in supply chain management was the performance that concerned all members along the supply chain in a collaborative approach.

Research limits: This study could be further explored through a deeper empirical analysis of sustainability in supply chain management.

Practical implications: Both academics and practitioners may find this literature review useful, as it highlights the main features of sustainability in supply chain management studies. Of particular importance is the performance measurement of sustainability, which has positive feedback on business performance, and its ability to create competitive advantage.

Originality of the paper: A great number of interesting topics related to sustainability in supply chain management have arisen and are worth deepening. These can be profitably extended by academics and developed in various application areas of managerial interest.

Key words: sustainability; sustainable supply chain management; systematic literature review

1. Introduction

For about twenty years greater attention has been given to sustainability as an essential condition for the long-term profitability and competitiveness of a firm (Carter and Rogers, 2008). This major awareness frequently derives from internal and external pressures, such as legislative factors, various stakeholder actions and pressures (Wolf, 2014; Winter and Knemeyer, 2013). On one hand, sustainability has become a challenging issue because it recalls not only economic aspects, but also environmental and social considerations that the organizational behavior should follow. On the other hand, it is recognized by global organizations as a strategic goal (Closs *et al.*, 2011; Siegel, 2009).

¹ This paper originates from the commitment of all co-Authors. However, sections 1, 6 can be attributed to Enrico Massaroni; sections 3.1 e 3.4 to Alessandra Cozzolino; sections 2, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 4.1, 4.2, 5 to Ewa Wankowicz.

The commonly known definition of sustainable development, proposed in 1987 by the World Commission on Environment and Development, entails considering the possibilities of future generations while satisfying the needs of the present ones. This approach requires the combination of attentive decision making processes and raising awareness to issues of collective importance (Golinelli and Volpe, 2012, p. 4). This vision assigns clear responsibility to corporations, namely to combine the embedded social and environmental goal in their activities. This universally acknowledged definition of sustainable development requires the widespread consideration of different and frequently contradictory interests.

Seeing the problem of sustainable development in this perspective, interconnections with the stakeholder theory come out rather spontaneously, since it is considered to be a key pillar in studies on sustainability (Ehrgott *et al.*, 2011). According to that theory “*organizations should not only fulfil the wants and expectations of their stakeholders, but also avoid actions that reduce the ability of the interested parties, including the future generations, to meet their needs*” (Garvare and Johansson, 2010, p. 741). A stakeholder is someone who “*can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives*” (Freeman and Reed, 1983, p. 91). Stakeholders along the supply chain are multiple and include the customers, the third party logistics providers, the manufacturers, the suppliers and vendors, who refer both inside and outside the organization (Searcy, 2012). Their role is the basis for long-term prosperity and the survival of the organizations (Ehrgott *et al.*, 2011) but, at the same time, the requirement to go beyond the firm’s financial performance (Freeman, 2010; Ehrgott *et al.*, 2013).

Sustainability is a multidimensional construct that enlarges the economic bottom line concept, which focuses on the efficient use of resources and on achieving a return on investments, by adding social considerations and promoting greater ecological responsibility (Elkington, 1997). Given that each company is part of a wider network and is not an island in today’s business world (Ford *et al.*, 2003), there is a great importance in relationship management that requires acting beyond company boundaries. Recently, the way of gaining a competitive advantage has modified the structure of the competition, so that competition between companies has turned into inter-supply chain competition (Hult *et al.*, 2007; Christopher, 2005; Gold *et al.*, 2010).

Now it is the supply chain that assumes an important role in promoting sustainability (Linton *et al.*, 2007; Carter and Rogers, 2008). The biggest challenge for an individual producer in today’s world of interconnected supply chains is to ensure sustainability penetration in multiple layers of the supply chain (Schoenherr *et al.*, 2012) and to develop strategies to improve environmental and socio-ethical performance all along the supply chain (Vermeulen and Seuring, 2009).

Therefore, the aim of this paper is to identify the main features of sustainability in supply chain management. The paper is organized as follows. First, we give a brief overview of sustainable supply chain

management. In the third paragraph, we describe the systematic literature review approach used throughout this study. The fourth part aims to report our findings using a qualitative description, the fifth presents a discussion and the last one includes the conclusions.

2. Sustainable Supply Chain Management

Supply chain management implies the involvement of different actors in value creation, to encourage the establishment of relationships that are an important element for competing in a changing and turbulent environment (Greenhalgh, 2001). It is vital to incorporate environmental and social management practices into the whole supply chain in order to maintain a competitive advantage (Rao and Holt, 2005).

In the following table we present a few definitions of sustainable supply chain management. The choice to include precisely these definitions in order to better explain the reference field derives from the intention of the authors to introduce an evolution of sustainable supply chain management over time. It can indeed be seen that it has changed from the simple but still valid definition of Svensson (2007), who focused only on the need to highlight the substantial aspects of sustainability in supply chain management. It then passed through the most frequently cited definitions until those of Carter and Rogers (2008), Seuring and Muller (2008), who gave emphasis respectively to the economic aspects and the cooperation between enterprises. A true giant step in the sustainable supply chain was, however, accomplished by Ahi and Searcy (2013), who clearly explained the aspect of voluntariness of enterprise in achieving sustainability. Moreover, these authors highlight how supply chain coordination in sustainable supply chains can be a good starting point, as well as the requirement for ensuring short- and long-term profitability, competitiveness and resilience.

As it may seem quite intuitive, a supply chain is managed in a sustainable way when “*all the three dimensions of sustainability, namely the economic, environmental, and social ones, are taken into account*” (Ciliberti *et al.*, 2008, p. 1580). When the social aspect is lacking, we deal with green supply chain management or ecoefficiency. The first is equivalent to considering “*environmental dimensions in a supply chain context*” (Wu and Pagell, 2011, p. 578) through “*stronger focus on ecological and sociological aspects when making managerial decisions*” (Kumar *et al.*, 2012 p. 1278). Ecoefficiency “*combines the environmental and economic dimensions of sustainability*” (Rossi *et al.*, 2013, p. 585). Although sustainable supply chain management is an extension of green supply chain management, which is characterized by more complexity (Ahi and Searcy, 2013), by analyzing the literature it can be seen that the environmental management of the supply chain that produces a green supply chain is much more frequently examined by both academia and professionals.

Tab. 1: Sustainable Supply Chain Management definitions

Authors	Definition of sustainable supply chain management
(Svensson, 2007) p. 264	“The sustainable management of a supply chain requires a broader vision and must highlight the economic, environmental and social aspects of business practice”
(Carter and Rogers, 2008) p. 368	“The strategic, transparent integration and achievement of an organization’s social, environmental and economic goals in the systemic coordination of key inter-organizational business processes for improving the long-term economic performance of the individual and its supply chain”
(Seuring and Muller, 2008) p. 1700	“Sustainable supply chain management as the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements”
(Pagell and Wu, 2009) p. 38	“A sustainable supply chain is then one that performs well on both traditional measures of profit and loss as well as on an expanded conceptualization of performance that includes social and natural dimensions”; “If a sustainable chain is one that performs well on all elements of the triple bottom line, sustainable supply chain management is then the specific managerial actions that are taken to make the supply chain more sustainable with an end goal of creating a truly sustainable chain”.
(Ahi and Searcy, 2013) p. 39	“The creation of coordinated supply chains through the voluntary integration of economic, environmental, and social considerations with key inter-organizational business systems designed to efficiently and effectively manage the material, information, and capital flows associated with the procurement, production, and distribution of products or services in order to meet stakeholder requirements and improve the profitability, competitiveness, and resilience of the organization over the short- and long-term.”
(Hassini <i>et al.</i> , 2012) p. 70	“The management of supply chain operations, resources, information, and funds in order to maximize the supply chain profitability while at the same time minimizing the environmental impacts and maximizing the social well-being”

Source: authors

3. Methodology

3.1 Systematic literature review

In this study we adopted a systematic literature review approach. Firstly, we consider this method as being suitable for research purposes, because a systematic review, as a methodologically rigorous exercise, permits assessment of the findings of previous related research and then a synthesis of the results (Denyer and Tranfield, 2009).

In fact, Fink (2010, p. 3) defines a literature review as a “*systematic, explicit, and reproducible method for identifying, evaluating, and synthesizing the existing body of completed and recorded work produced by researchers, scholars, and practitioners*”.

Secondly, a systematic review of existing published science in management studies can develop knowledge that managers and practitioners can use to design solutions to problems in their area (Denyer *et al.*, 2008). This paper presents a systematic literature review according to the steps proposed by Denyer and Tranfield (2009).

They developed a systematic review process that includes the following five steps: question formulation, locating studies, study selection and evaluation, analysis and synthesis, reporting and using the results. The next paragraphs describe how systematic review steps were applied to our research.

3.2 Question formulation

The research question developed was the following: What are the main research features in sustainable supply chain management studies?

3.3 Locating studies

This phase is related to choosing the search engine and search strings. The following data sources were chosen: EbscoHost Web and then Business source Premier, EconLit and Green File databases.

The preliminary research was conducted by combining Boolean logic operators with parenthesis: “supply chain management” AND “sustainab*”. This preliminary search of the database yielded hundreds of articles, more precisely 463 papers. Given the multilayered composition of both terms and the need to consider all their aspects, the decision was taken to refine the search strings without losing significance.

Therefore the second phase consisted in putting attention on the search string “sustainab* supply chain management”, that embraced sustainability and supply chain management issues in one concept. This second refined search produced 94 study papers. After a second search phase, it was observed that the search string appeared for the first time in the year 2003. To assure a wide range of articles, it was decided to analyze a period of time from 2003 to 2014 focusing on peer reviewed journals.

Table 2 shows articles identified after the second search phase with additional elements, such as the name of the journal and its year of publication².

² The complete list of articles, in a form of an appendix, is available upon request since it can't be reported here due to space limits.

Tab. 2 Distribution of papers related to sustainable supply chain management by journal and year

Journal/Year 20-	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
International Journal of Production Economics						84				37, 38, 39, 90		1, 2
International Journal of Operations & Production Management								62				3, 4, 5
International Journal of Production Research					94					46	23	6
Journal of Supply Chain Management						77, 9	69, 72,	63, 66, 67			28, 29	7
IUP Journal of Supply Chain Management									47			
Journal of Cleaner Production						75, 76,		59			19, 21, 24, 25	8
European Journal of Operational Research												9
Cornell Hospitality Quarterly												10
Journal of Business Ethics							68		53		17	11
Industrial Marketing Management										44		12
International Journal of Productivity & Performance Management											13, 14	
International Review of Retail, Distribution & Consumer Research											15	
Computers & Operations Research											16	
International Business Review											18	
Supply Chain Management					93	79, 82	73			41, 42, 48		20
Corporate Social Responsibility & Environmental Management				91		83		60		43	22	
Bulletin of Indonesian Economic Studies											26	
Journal of Environmental Planning & Management											27	
Decision Support Systems											30	
Gestion 2000											31, 32	
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management						78		65	56	45	33	
Journal of Purchasing & Supply Management										34		
Business Strategy & the Environment		90				74, 8			51	35		
Ecological Economics									54	36		
Supply Chain Forum: an International Journal									40			
IIMB Management Review									49, 50			

IUP Journal of Operations Management										58									
Journal of Operations Management																			52
Supply Chain Forum: International Journal																			40
Management Research Review																			57
International Journal of Business & Management Science																			61
Revista de Administração de Empresas																			64
Sustainable Development																			70,7
Clean Technologies & Environmental Policy																			88
International Journal of Sustainable Engineering																			87
Journal of Environmental Management																			86
Computers in Industry																			55
Journal of Sustainable Tourism																			81
Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance																			92
Greener Management International	89																		

Source: authors

3.4 Selection and evaluation

The articles were selected by choosing items that were aligned with the research questions and pertinent to the research subject, but not because they were deemed to be low quality (Denyer and Tranfield, 2009). Explicit criteria were:

- papers written exclusively in English were selected;
- we excluded books, chapters, abstracts, special issues, call for papers, commentaries, doctoral thesis, editorial notes;
- both empirical and theoretical papers were taken into account.

Since it was important to ensure the relevance of articles and their pertinence to the research subject, only logistics journals were analyzed. Initially we selected the following international journals: International Journal of Production Economics, International Journal of Operations & Production Management, International Journal of Production Research, Journal of Supply Chain Management, IUP Journal of Supply Chain Management, Journal of Cleaner Production, European Journal of Operational Research, Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Journal of Purchasing & Supply Management, Journal of Operations Management, Supply Chain Forum: an International Journal.

Afterwards we limited the literature search to journal ranking in terms of impact factor, so we excluded those that did not deliver this parameter. The list below indicates which journals were chosen together with their editor's name and their impact factor:

- (1) International Journal of Production Economics (Elsevier - IF 2.081),
- (2) International Journal of Operations & Production Management (Emerald – IF 1.252),

- (3) International Journal of Production Research (Taylor & Francis - IF 1.460)
- (4) Journal of Supply Chain Management (Wiley - IF 3.32)
- (5) Journal of Cleaner Production (Elsevier - IF 3.398),
- (6) European Journal of Operational Research (Elsevier - IF 2.038),
- (7) Supply Chain Management: An International Journal (Emerald - IF 1.684),
- (8) International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (Emerald - IF 1.826),
- (9) Journal of Purchasing & Supply Management (Elsevier - IF 1.458),
- (10) Journal of Operations Management (Elsevier - IF 4.4),

The articles were examined to ensure that their contents were relevant to the aim of this article and, from the initial sample, 42 were identified as being relevant to the theme of sustainable supply chain management.

3.5 Analysis and synthesis

Each paper included in the research set was analyzed in order to find features of sustainability in supply chain management. The purpose was to identify, and if possible classify, the emerging, existing and more frequently present constructs around the characteristics of sustainable supply chain management. The initial analysis was based on extracting both the keyword delivered by the authors of each paper and the subjects delivered by Ebsco (Appendix 1).

From a quantitative point of view, a general trend of growth in the number of publications on sustainable supply chain management in recent years was observed. 60 % of the articles had been written during the last two years. This trend may explain the importance of sustainability in supply chains that was shared by researchers and professionals. A commonly accepted vision of sustainable supply chain features is, however, still missing. A commonly agreed approach to sustainable supply chain management requires the simultaneous respect of three aspects. Nevertheless, a small number of researchers consider sustainable management of the supply chain as a synonym of green supply chain (Subrata and Partha, 2014).

Sustainable supply chain management issues are implemented in a global scenario, in different continents (Europe, Asia, South America, Australia), countries such as Brazil (Delai and Takahashi, 2013), Malaysia (Zailani *et al.*, 2012), China (Geldermann *et al.*, 2007; Park *et al.*, 2011), England (Preuss, 2009), through public and private small, medium (Ayuso *et al.*, 2013) and large companies, in various sectors (food: Beske *et al.*, 2014; Validi *et al.*, 2014; Pullman and Dillard, 2011, automotive, tourism (Sigala, 2008), banking services (Keating *et al.*, 2008), shipper-logistics services (Kudla and Klaas-Wissing, 2012; Wolf and Seuring, 2011). It seems that due to increased communication and awareness towards sustainability issues, it is becoming a cross cultural and sectorial phenomenon.

3.6 Reporting and using this paper

This paper is a result of literature reviews on sustainability in supply chain management. We have highlighted how this research topic was addressed in studies of productions and operations management, and logistics and supply chain management. The remainder of this paper is dedicated to reporting the results in terms of main research features in sustainable supply chain management studies.

4. Findings

The results highlighting the dimensions of sustainability in supply chain management are presented in paragraph 4.1. The analysis of keywords and subjects is presented in paragraph 4.2.

4.1 Dimensions of sustainability in supply chain management

In order to give some conceptual bases of sustainable supply chain management beyond definitions, insights into existing literature reviews were made. Having analyzed previously conducted literature reviews on sustainable supply chain management, it is noticeable that dimensions of sustainability are not described equivalently. While researchers are becoming more aware of the complexity of sustainability in supply chain management and do not treat green aspects and sustainability issues interchangeably anymore, more attention should be given to a holistic view of sustainability in supply chain management. Carter and Rogers (2008) point out that pursuing the three components of the triple bottom line strategically and contemporarily achieves a higher economic performance. At the same time, they state that any environmental or social initiative should be undertaken if aligned with economic goals to identify those activities which are able to improve economic performance and to eliminate those that do not fall inside the intersection of dimensions (Carter and Easton, 2011). Sustainability in supply chain vision implies the need for each member to fulfil social and environmental criteria (Seuring and Muller, 2008). Branderburg *et al.*, (2014), in the analysis of a quantitative model for sustainable supply chain management, confirm the need to look further into social aspects to prevent them from becoming limitedly relevant.

Sustainability is a multidimensional and bi-level construct; it refers both to organizations and countries. The economic dimension is the easiest to measure and describe due to its quantitative nature. It refers to costs, profitability, revenues and returns on investments. At a macroeconomic level it regards gross domestic product, labor productivity or import dependency (Branderburg *et al.*, 2014).

Carter and Rogers (2008) explicitly mention economic dimension as a sine qua non for any environmental and social initiative.

The social dimension can be related to social well-being (Hassini *et al.*, 2012) both at micro and macro levels. The first deals with the treatment of labor force, customers and sourcing practices, while the second evaluates the

social impact of these practices on communities. Labor force management can be extended in the following aspects: wages, employment gender ratios, working conditions, investments in human capital and child labor (Carter and Rogers, 2008, Branderburg *et al.*, 2014, Beske *et al.*, 2014). Hassini *et al.*, (2012) summarized that socially responsible organizations engage only in labor practices that are considered ethical.

Sourcing practices deal with socially responsible purchasing (Ashby *et al.*, 2012) in the broader vision of a firm that entails supplier collaboration in terms of compliance for sustainability development or its improvement, such as the SA8000 certification (Pagell and Wu, 2009). Unemployment reduction, and the prevention of social exclusion are the expressions of social sustainability at a national level. Social practices are few in literature and are mentioned in relation to certification (e.g. fair-trade) (Ashby *et al.*, 2012).

Environmental sustainability embraces environmental responsibility and environmentally friendly technologies (Winter and Knemeyer, 2013). Environmentally friendly practices include reduced packaging, fuel efficient transportation (Carter and Rogers, 2008), efficiently and environmentally friendly material sources, low carbon emission, energy efficient machines (Hassini *et al.*, 2012), green transport practices (Abbasi and Nilsson, 2012), renewable energy sources, water and energy consumption, waste management, and pollution (Branderburg *et al.*, 2014). Environmentally sustainable supply chains refuse any practice that uses toxic substances in product manufacturing (Hassini *et al.*, 2012) or which increases deforestation (Beske *et al.*, 2014). Ashby *et al.*, in 2012, classified environmental practices into reactive, for example pollution control, and proactive, which includes recycling or reuse.

Environmentally responsible managers of sustainable supply chains should work to close the loops, creating a reverse chain that implies efficient end-of-life product management, product reuse, product recovery, reverse logistics, and closed-loop supply chains. (Pagell and Wu, 2009; Ahi and Searcy, 2013). The role of suppliers is crucial for sustainable development, because they are required to undertake environmental programs proposed by the focal companies in order to uniform their practices to the standards of the industry in which they operate (Carter and Rogers, 2008, Pagell and Wu, 2009). Certification like ISO 40001 is strongly related to the firm's engagement in environmentally friendly practices (Hassini *et al.*, 2012). The great difficulty in evaluating sustainability dimensions is how to measure the effects of supply chain activities (Abbasi and Nilsson, 2012). While the materiality of economic dimension facilitates the measurement to a certain extent, the remaining aspects of sustainability become complex. Researchers are aware of the need to develop "*scales to measure the triple bottom line*" (Carter and Rogers, 2008, p. 377) and the impact of the improved activities on economic performance "*without getting lost in detailed accounting*" (Winter and Knemeyer, 2013, p. 35). Environmental management systems can make available measures for environmental performance (Seuring and Muller 2008; Ashby *et al.*, 2012), but there is a need for expanded criteria to "*integrate [both] environmental and especially social aspects*" (Branderburg *et al.*, 2014, p. 309).

4.2 Results from keyword analysis

Having explored the word frequency analysis, it appears that the three most frequently used words are: environmental (56), sustainability (46 times), and performance (22). In order to promote some new approaches toward sustainability in supply chain management, we analyzed the third term, since we considered that focusing on the first or the second word could be redundant. Table 3 presents different ways of finding the word performance in articles, considering its presence in titles, keywords and objects.

Tab. 3: Different approaches to the word Performance

N°	Title	Keyword/object
2	Performance	-
3	-	Key performance indicator
6	Performance	-
9	Performance	Firm performance, organizational performance
19	Performance	Performance management, performance evaluation
21	-	Organizational performance
28	Performance	Firm performance, organizational performance
29	Performance	Environmental performance, financial performance
37	Metrics	Key performance indicator, Performance management, performance evaluation
56	-	Economic performance
82	-	Performance management

Source: authors

Sustainability in supply chain management is still in its infancy as a new paradigm (Carter and Easton, 2011), thus creating some difficulties in measuring what is still not fully known. Ahi and Searcy (2013) in their recent literature analysis of sustainable/green supply chain management pointed out that only two previously given definitions included performance characteristics. Different types of performance that could be generally evaluated and managed in firms or organizations are assessed on an economic, environmental or financial basis. Other dimensions for measuring firm performance can space from environmental to operational, organizational, marketing and competitive (Subrata and Partha, 2014). These authors use green supply chain management and sustainable supply chain management as a synonym, thus considering environmental sustainability. Environmental sustainability is positively and indirectly related to competitiveness and firm performance (Subrata and Partha, 2014). Meeting environmental goals efficiently leads to important sustainability performance improvement, if managed “*thoroughly and strategically*” (Blome *et al.*, 2014, p. 657).

The environmental performance “*measure evaluates the extent to which firms reduce their environmental impact through a reduction in hazardous materials, resource consumption, greenhouse gas emission, waste disposal and waste water drainage*” (Wong, 2013, p. 125). The financial performance deriving from environmentally friendly products is measured by standard metrics, such as returns on investment, market share growth, profit growth and profit growth rate (Wong, 2013). Both environmental and financial

performance are based on the organizational capabilities of environmental management (Wong, 2013).

Due to this expansion of the supply chain in a global scenario, the management of each stage is subject to changes that imply high dynamism (Beske, 2012). Additionally, there are even more unpredictable changes for organizations chasing sustainability goals (Beske, 2012). For sustainable supply chains that are often located in dynamic environments, dynamic capabilities such as knowledge assessment, supply chain partner development or coevolving can lead to an improved supply chain performance in all dimensions of sustainability. Once the environmental and social knowledge is integrated in daily supply chain management practices, it can become difficult for competitors to imitate, thus it is considered as a source of competitive advantage (Carter and Rogers, 2008).

The social dimension has been addressed less than the environmental dimension, although it is receiving the attention of companies through the publishing of corporate social responsibility reports (Subrata and Partha, 2014). The measure for the social performance of sustainability in supply chain management that can be related to the “human” focused nature of this field is, however, still lacking (Ashby *et al.*, 2012, p. 509).

Performance management regards effective and efficient supply chain management through a major focus on improving profitability, competitiveness and resilience of the organization over short and long term (Ahi and Searcy, 2013).

Hassini *et al.* (2012) proposed a framework for sustainable supply chain metrics that involves each supply chain partner from the supplier to the customer, the manufacturer, the distributor and the retailer, and measures their performance in the three dimensions: economy, environment and society. There were few endeavors made towards social sustainability performance measurement in supply chain management. Hassini *et al.*, (2012) included that dimension in their own composite indicator, where social aspects refer to “*social well-being and the way in which the supply chain treats its employees, customers and the community*” (Hassini *et al.*, 2012, p. 71). Govindan *et al.* (2013) summarized the supplier selection criteria in Tbl vision, separating internal social criteria that refer to employment compensation, human resources, and health and safety committees at work, from external social criteria regarding the relationship with local communities and suppliers, customers, local communities, and NGOs.

In the perspective of overall supply chain performance improvement, all members should embed sustainable practices in their activities. Sustainability management in the supply chain has shifted from being not only internal and an individual business responsibility but to being external and a supply chain partner responsibility as well (Wong, 2013). The involvement of all actors in the supply chain gives an opportunity to improve environmental performance and to innovate products (Wong, 2013). At the same time, “*environmental aspects have entered the class of order qualifiers*” in services, too (Wolf and Seuring, 2011, p. 95).

A dispersion of operational processes calls for an increased focus

on supply chain performance, which depends on the performance of each member, so that the selection and evaluation of a supplier becomes essential (Seuring, 2008; Hassini *et al.*, 2012, Asby *et al.*, 2012). Selecting a supplier on sustainability criteria seems to be an influential decision-making process that enriches standard selection measures such as cost, quality and delivery. This process should therefore be aligned with sustainability criteria in order to measure the sustainability performance of each supplier. The aims of selecting a supplier on environmental and social criteria is to benchmark, to improve their performance and to reduce negative impacts (Govindan *et al.*, 2013, p. 353). The choices related, for example, to supplier selection can impact environmental and social performance (Carter and Easton, 2011).

The considerations of the supplier in the sustainable supply chain are at least twofold. On one hand, he is frequently asked to unify his practices to the standards in the supply chain in which he operates by adopting sustainable practices.

On the other hand, his role becomes crucial when directly involved in the initial phase of product life, such as design or product development. From this point of view, supplier collaboration (with product design and logistics) for environmental sustainability reveals itself to be a key success factor for firm performance (Subrata and Partha, 2014). The role of the supplier is based on facilitating the introduction of green practices and reveals itself to be an important stakeholder with a decisive impact on firm operations (Zhang *et al.*, 2014). Supplier development through proactive engagement and communication can give visibility into upstream and downstream supply chain operations (Carter and Easton, 2011). Furthermore, supplier involvement along the upstream supply chain can enhance firm performance and become the source of competitive advantage (Golicic and Smith, 2013). Involving suppliers in the development of environmental practices is the “*best tie to profitability metrics*” (Golicic and Smith, 2013, p. 88).

5. Discussion

This paper, as well as previous ones, confirm that sustainability in supply chain management is still an evolving and developing field. The innovativeness of this emerging trend causes difficulties in performance measurement, hence only what is really known and understood can be evaluated. Implementing performance measures that embrace various supply chain actors as well as various sustainability dimensions includes a number of emerging challenges, at least in terms of contents for adoption of the performance measurements (6), collaboration with players along the supply chain (6, 3, 29, 37, 82), links with firm performance and competitive advantage (6, 28, 21), supplier criteria selection (9), supplier collaboration and alignment (21, 29, 25, 82), stakeholders and standards (37), intersection among environmental and/or social performances, and economic performance (56). Collaboration as a standalone theme assumes that individual effort is not involved, therefore it is collective effort that achieves common interests. Collaboration with supply chain partners through partnership and joint initiatives is an opportunity to meet the increasing requirements of stakeholders, but simultaneously may improve efficiency

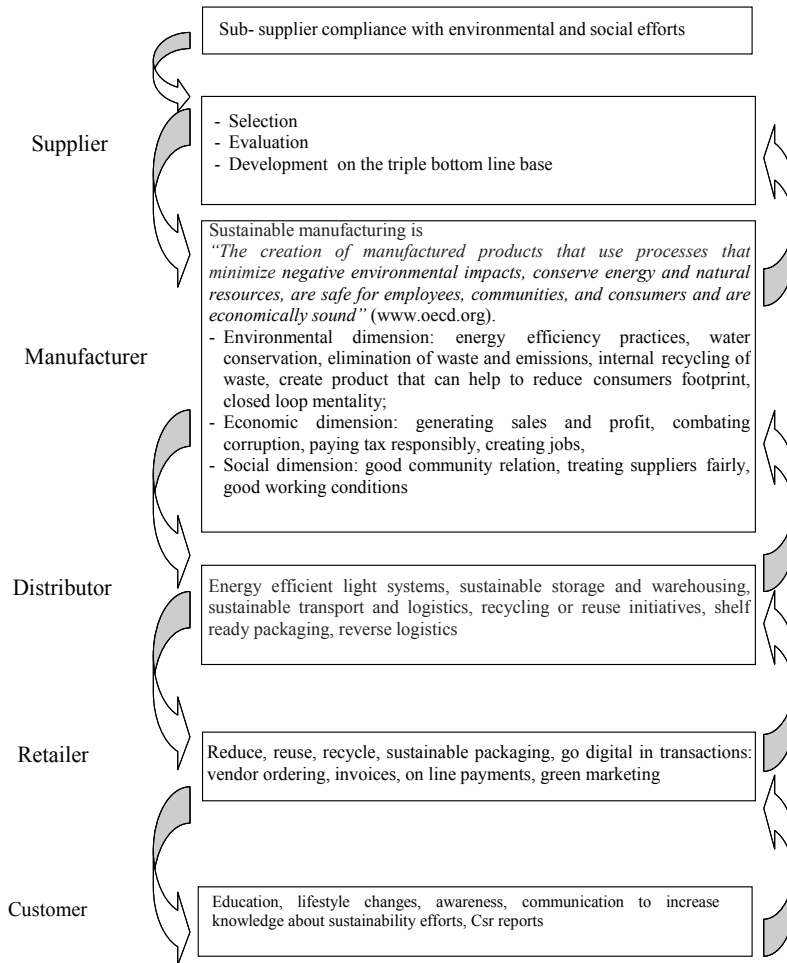
along the supply chain (Blome *et al.*, 2014). Collaboration capacity, which is a multidimensional organizational construct, is essential in buyer supplier relationships that can generate a competitive advantage based on sustainability (Van Hoof and Thiell 2014). In order to facilitate supply chain partner collaborations, firms can use environmental information integration (EII) as an instrument for coordinating environmental practices (Wong, 2013). Efficient management of environmental issues using (EII) facilitates environmental sustainability in operations (Wong, 2013). EII supports internal, supplier and customer processes to achieve the environmental goal (Wong, 2013). In particular supplier EII enables “*supply chain partners to align their environmental objectives while collaboratively engaging in environmental practices to reduce their adverse environmental impact*” (Wong, 2013, p. 117) through participation in the initial phase of product creation, and sharing information on environmental performance along the supply chain.

Some companies already measure the impact of their activities through life cycle analysis for example, which embraces only environmental aspects and not social ones (Pagell and Wu, 2009). The initiatives of supplier, environmental and social collaboration “*can play a significant role in achieving the “triple bottom line” benefits*” (Govindan *et al.*, 2013, p. 352) and contribute to the sustainable development of the society. Sustainability along the whole supply chain can be guaranteed if a collaborative approach is achieved (Blome *et al.*, 2014) between upstream and downstream. The “*improvement of resource consumption from environmental perspective*” (Blome *et al.*, 2014, p. 640) requires collaboration based on reciprocity and co-alignment (Blome *et al.*, 2014). Collaboration from both the supply side and the demand side also implies internal sustainability practices (Blome *et al.*, 2014). In fact, the “*responsibility for sustainability cannot be given to a separate entity within the organization; it must be part of everyone’s job, starting with top management*” (Pagell and Wu, 2009, p. 39). Collaboration gives supply chain partners the opportunity to share and transfer sustainability knowledge (Blome *et al.*, 2014). Sustainability collaboration means devoting specific resources for joint activities to address sustainability issues (Blome *et al.*, 2014, p. 644).

The social aspects appear through the following terms: social responsibility of business (20, 48, 56, 79), corporate social responsibility (20, 66, 79) and social sustainability (41). These terms do not strictly consider the problems of performance measurement, but their major presence and importance can confirm the necessity of creating indicators of social sustainability in a quantitative and more approachable way. Figure 1 presents the possible actions that can be undertaken by every member of the supply chain for sustainability achievement. Even though it is not exhaustive, it could constitute a good starting point in managing supply chains in a sustainable way. The most relevant aspects are: first, all actors contribute actively in this process, and second, there is a compelling need for collaboration, particularly when it comes to dealing with bidirectional relationships and processes from not only upstream to downstream, but from downstream to upstream as well.

Fig. 1: Initiatives for sustainability in supply chain management

Enrico Massaroni
Alessandra Cozzolino
Ewa Wankowicz
Sustainability in supply
chain management –
a literature review



Source: authors

The growing number of articles, conferences, special issues and calls for paper in sustainable supply chain management can be an indicator of its importance both to academia and practitioners. Even if sustainable supply chain management is mainly approached by case-based research (Seuring, 2008; Ashby *et al.*, 2012), which could be reasonable given the innovativeness of the field (Yin, 2003), there should be more rigor in conducting research. At the same time, modeling-based research "needs to be completed to more fully understand and integrate SSCM into business thought and practice" (Branderburg *et al.*, 2014, p. 310).

6. Conclusions

The implications arising from this research affect a wide range of current features in sustainable supply chain management, from which strategic and operative directions to compete can be derived in a managerial perspective, and further research can be developed in an academic perspective.

The contribution of this paper is to identify what are the main research features in sustainable supply chain management studies. The current analysis is valuable for academia and professionals. The first may find it useful because it provides theoretic insight into sustainable supply chain management and gives its possible explanation considering multidimensionality and complexity.

The contribution of this research to the sustainable supply chain management body of knowledge is expressed by describing features of sustainability in the supply chain and highlighting themes of performance evaluation and collaboration.

The second may appreciate it mainly in different decision making processes that should be designed while keeping in mind the sustainability requirements. Therefore it supports practitioners during management processes related, for example, to supplier selection and supplier evaluation in order to choose business partners with superior competitive capabilities. This research shows the essentiality of supplier performance management on an extended evaluation basis that goes beyond traditional metrics. Simultaneously, it emphasizes the role of collaboration for sustainability as a relevant factor in achieving truly sustainable supply chains.

Companies have become aware of the sustainability of their businesses and supply chains: being more environmentally, societally and economically responsible may also give the potential to gain better firm performance and improve the competitive advantage. Our research suggests that to obtain these results, companies have to go towards the implementation of supply chain performance measures that embrace collaboration among various actors in a systemic approach. That emerges as a burning topic in the literature review in this paper.

This research has certain limitations that can be addressed in future papers. Further research should strive to extend the analysis to a more comprehensive coverage of the field of production and operations management, and logistics and supply chain management, so it could be possible to go further and select more key words that would allow for the literature review to adequately represent the range of key topics in the field in a broader way.

The present paper is theoretical in its nature so it might also be valuable to conduct an empirical investigation in order to collect evidence from companies about sustainable supply chain management and its performances.

Moreover, it could be possible to investigate and benchmark how companies in different sectors manage the topic of sustainability in the supply chain.

References

Enrico Massaroni
Alessandra Cozzolino
Ewa Wankowicz
Sustainability in supply
chain management –
a literature review

- ABBASI M., NILSSON F. (2012), “Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable”, *Supply Chain Management*, vol. 17, n. 5, pp. 517-530.
- AHI P., SEARCY C. (2013), “A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 52, pp. 329-341.
- ASHBY A., LEAT M., HUDSON-SMITH M. (2012), “Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature”, *Supply Chain Management*, vol. 17, n. 5, pp. 497-516.
- AYUSO S., ROCA M., COLOMÉ R. (2013), “SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain”, *Supply Chain Management*, vol. 18, n. 5, pp. 497-508.
- BESKE P. (2012), “Dynamic capabilities and sustainable supply chain management”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 42, n. 4, pp. 372-387.
- BESKE P., LAND A., SEURING S. (2014), “Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature”, *International Journal of Production Economics*, vol. 152, pp. 131-143.
- BLOME C., PAULRAJ A., SCHUETZ K. (2014), “Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 34, n. 4, pp. 639-663.
- BRANDENBURG M., GOVINDANK., SARKIS J., SEURING S. (2014), “Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions”, *European Journal of Operational Research*, vol. 233, n. 2, pp. 299-312.
- CARTER C.R., ROGERS D.S. (2008), “A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, vol. 38, n. 5, pp. 360-387.
- CARTER C.R., EASTON P.L. (2011), “Sustainable supply chain management: evolution and future directions”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 41, n. 1, pp. 46-62.
- CHRISTOPHER M. (2005), *Supply chain management. Creare valore con la logistica*, Pearson Education Italia, Milano.
- CILIBERTI F., POTRANDOLFO P., SCOZZI B. (2008), “Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 15, pp. 1579-1588.
- CLOSS D., SPEIER C., MEACHAM N. (2011), “Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 101-116.
- CHONG LI (2013), “An integrated approach to evaluating the production system in closed-loop supply chains”, *International Journal of Production Research*, vol. 51, n. 3, pp. 4045-4069.
- DELAI I., TAKAHASHI S. (2013), “Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 47, pp. 211-221.

- DENYER D., TRANFIELD T. (2009), "Producing a systematic review", in Buchanan D.A., Bryman A. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods*, SAGE, London.
- DENYER D., TRANFIELD D., VAN AKEN J.E. (2008), "Developing Design Propositions through Research Synthesis", *Organization Studies*, vol. 29, n. 3, pp. 393-413.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.
- EHRGOTT M., REIMANN F., KAUFMANN L., CARTER C.R. (2011), "Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers", *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n. 1, pp. 99-119.
- EHRGOTT M., REIMANN F., KAUFMANN L., CARTER C.R. (2013), "Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents and Outcomes", *Journal of Business Logistics*, vol. 34, n. 2, pp. 131-147.
- FABBE-COSTES N., ROUSSAT C., TAYLOR M., TAYLOR A. (2014), "Sustainable supply chains: a framework for environmental scanning practices", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 34, n. 4, pp. 664-694.
- FINK A. (2010), *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, 3rd ed., Sage Publications Thousand Oaks, CA, US.
- FORD D.I., SNEHOTA I., GADDE L.E., HAKASSON H. (2003), *Managing Business Relationships*, 2nd Edition, John Wiley & Sons 2011, New York.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, vol. 25, n. 3, pp. 88-106.
- FREEMAN R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press
- GARVARE R., JOHANSSON P. (2010), "Management for sustainability - A stakeholder theory", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 21, n. 7, pp. 737-744
- GELDERMANN J., TREITZ M., RENTZ O. (2007), "Towards sustainable production networks", *International Journal of Production Research*, vol. 45, n. 18/19, pp. 4207-4224.
- GOLD S., SEURING S., BESKE P. (2010), "Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, n. 4, pp. 230-245.
- GOLICIC S.L., SMITH C.D. (2013), "A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 78-95.
- GOLINELLI G., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOPALAKRISHNAN K., YUSUF Y.Y., MUSA A., ABUBAKAR T., AMBURSA H.M. (2012), "Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems", *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp. 193-203.

- GOVINDAN K., KHODAVERDI R., JAFARIAN A. (2013), "A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach", *Journal of Cleaner Production*, vol. 47, n. 2, pp. 345-354.
- GREENHALGH L. (2001), *Managing strategic relationships. The key to business success*, The Free Press, New York.
- HASSINI E., SURTI C., SEARCY C. (2012), "A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics", *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp. 69-82.
- HULT G.T.M., KETCHEN D.J. JR., ARRFELT M. (2007), "Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 10, pp. 1035-1052.
- KEATING B., QUAZI A., KRIZ A., COLTMAN T. (2008), "In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation", *Supply Chain Management*, vol. 13, n. 3, pp. 175-179.
- KRAUSE D., VACHON S., KLASSEN R.D. (2009), "Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45 n. 4, pp. 18-25.
- KUDLA N.L., KLAAS-WISSING T. (2012), "Sustainability in shipper-logistics service provider relationships: A tentative taxonomy based on agency theory and stimulus-response analysis", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 18, n. 4, pp. 218-231.
- KUMAR S., TEICHMAN S., TIMPERNAGEL T. (2012), "A green supply chain is a requirement for profitability", *International Journal of Production Research*, vol. 50, n. 5, pp. 1278-1296.
- LINTON J.D., KLASSEN R., JAYARAMAN V. (2007), "Sustainable supply chains: An introduction", *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 6, pp. 1075-1082.
- PAGELL M., WU Z. (2009), "Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n. 2, pp. 37-56.
- PAGELL M., WU Z., WASSERMAN M. (2011), "Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46. n. 1, pp. 57-73.
- PARK J., SARKIS J., WU Z., (2011), "Creating integrated business and environmental value within the context of China's circular economy and ecological modernization", *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n. 15, pp. 1492-1499.
- PREUSS L. (2009), "Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government", *Supply Chain Management*, vol. 14, n. 3, pp. 213-223.
- PULLMAN M.E., DILLARD J. (2011), "Values based supply chain management and emergent organizational structures", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 30, n. 7, pp. 744-771.
- RAO P., HOLT D. (2005) "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, n. 9, pp. 898-916.

- ROEHRICH J.K., GROSVOLD J., HOEJMOSE S.U. (2014), "Reputational risks and sustainable supply chain management. Decision making under bounded rationality", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 34, n. 4, pp. 695-719.
- ROSSI S., COLICCHIA C., COZZOLINO A., CHRISTOPHER M. (2013), "The logistics service providers in eco-efficiency innovation: an empirical study", *Supply chain management: an international journal*, vol. 18, n. 6, pp. 583-603.
- SCHOENHERR T., MODI S.B., BENTON W.C., CARTER CRAIG R., CHOI T.Y., LARSON P.D., LEENDERS M.R., MABERT V.A., NARASIMHAN R., WAGNER S.M. (2012), "Research opportunities in purchasing and supply management", *International Journal of Production Research*, vol. 50, n. 16, pp. 4556-4579.
- SEARCY C. (2012), "Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda", *Journal of Business Ethics*, vol. 107, n. 3, pp. 239-253.
- SEURING S., MULLER M. (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of cleaner production*, vol. 16, n. 15, pp. 1699-1710.
- SEURING S., (2008), "Assessing the rigor of case study research in supply chain management", *Supply Chain Management*, vol. 13, n. 2, pp. 128-137.
- SIEGEL D. (2009), "Green management matters only if yields more green: an economic / strategic perspectives", *Academy of management perspectives*, vol. 23, n. 3, pp. 5-16.
- SIGALA M. (2008), "A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16 n. 15, pp. 1589-1599.
- SUBRATA M., PARTHA P.D. (2014), "Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms", *International Journal of Production Research*, vol. 52, n. 7, pp. 2085-2107.
- SVENSSON G. (2007), "Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example", *Supply Chain Management*, vol. 12, n. 4, pp. 262-266.
- TATE W.L., ELLRAM L.M., KIRCHOFF J.F. (2011), "Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46 n. 1, pp. 19-44.
- VALIDI S., BHATTACHARYA A., BYRNE P.J. (2014), "A case analysis of a sustainable food supply chain distribution system-A multi-objective approach", *International Journal of Production Economics*, vol. 152, pp. 71-87.
- VAN HOOF B., THIELL M. (2014), "Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico", *Journal of Cleaner Production*, vol. 67, pp. 239-248.
- VERMEULEN W.J.V., SEURING S. (2009), "Sustainability through the market - the impacts of sustainable supply chain management: introduction", *Sustainable Development*, vol. 17, n. 5, pp. 269-273.
- WALKER H., JONES N. (2012), "Sustainable supply chain management across the UK private sector", *Supply Chain Management*, vol. 17, n. 1, pp. 15-28.

- WCED (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- WINTER M., KNEMEYER A.M. (2013), “Exploring the integration of sustainability and supply chain management Current state and opportunities for future inquiry”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 43, n. 1, pp. 18-38.
- WOLF CH., SEURING S. (2011), “Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 40 n. 1/2, pp. 84-102.
- WOLF J. (2014), “The Relationship Between Sustainable Supply Chain”, *Journal of Business Ethics*, vol. 119, n. 3, pp. 317-328.
- WONG C.W.Y. (2013), “Leveraging Environmental Information Integration to Enable Environmental Management Capability and Performance”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 114-136.
- WU Z., PAGELL M. (2011), “Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management”, *Journal of Operations Management*, vol. 29, n. 6, pp. 577-590.
- ZAILANI S., JEYARAMAN K., VENGADASAN G., PREMKUMAR R. (2012), “Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey”, *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp. 330-340.
- ZHANG M., MA L., SU J., ZHANG W. (2014), “Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance?”, *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n. 4, pp. 543-55.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Appendix 1

References	Keywords	Subject (Ebcso)
Validi <i>et al.</i> (2014)	Food supply chain distribution Dairy market case analysis Sustainable distribution routes Multi-objective approach Scenario analysis	Not listed
Beske <i>et al.</i> (2014)	Sustainable Supply Chain Management Dynamic Capabilities Food industry Literature review	Not listed
Fabbe-Costes <i>et al.</i> (2014)	Empirical, Environmental scanning, Environmental scanning scope, Qualitative research, Supply chain management, Sustainable development	*SUPPLY chain management *RESEARCH *SUSTAINABLE development *ENVIRONMENTAL management *FOCUS groups *ORGANIZATIONAL behavior
Roehrich <i>et al.</i> (2014)	Bounded rationality Decision making Multiple case studies Reputational risk Risk management	*CORPORATE image *RESEARCH *SUPPLY chain management *REPUTATIONAL risk *DECISION making REPUTATION (Sociology)
Van Hoof and Thiel (2014)	Collaboration capacity, Implementation of cleaner production, Sustainable supply chain management, Cleaner production in small and medium sized enterprises	*SUSTAINABLE development *SUPPLY chain management *SMALL business *BUSINESS enterprises *EMPIRICAL research *BUSINESS models MEXICO

Chong (2013)	Production modelling Quality management Strategy optimisation Supply chain dynamics Sustainable manufacturing	MANUFACTURING processes *SUPPLY chains SUSTAINABLE development *QUALITY of products *QUALITY of service *PROBABILITY theory *REVERSE logistics *DECISION support systems *SUPPLY chain management *FLOW charts *SIMULATION methods & models CLOSED loop systems
Delai and Takahashi (2013)	Corporate sustainability; Retail; Sustainability practices; Brazil; Sustainable consumption and production; Emerging markets; Sustainability report	*EMERGING markets *SUSTAINABLE development *RETAIL industry BRAZILIANS QUALITY of life NATURAL resources
Wong (2013)	Dynamic capabilities Environmental management Environmental performance Environmental sustainability Financial performance Information integration Sustainable supply chain management	ENVIRONMENTAL management *SUPPLY chains *CORPORATE environmentalism *FINANCIAL performance *ENVIRONMENTAL protection SUSTAINABILITY ACQUISITION of data
Golicic and Smith (2013)	Environmental sustainability Firm performance Meta-analysis Supply chain management	*SUPPLY chain management *ORGANIZATIONAL performance *SUPPLY chains META-analysis*SUSTAINABILITY OPERATIONAL definitions
Govindan <i>et al.</i> , (2013)	Environmental sustainability Firm performance Meta-analysis Supply chain management SUPPLY chain management	*ORGANIZATIONAL performance *SUPPLY chains META-analysis SUSTAINABILITY*OPERATIONAL definitions
Ahi and Searcy (2013)	Sustainable supply chain management (SSCM) Green supply chain management (GSCM) Definitions Sustainability Supply chain management (SCM)	*SUPPLY chain management *CLEAN energy industries *ORGANIZATIONAL performance *STAKEHOLDERS *BUSINESS development SUSTAINABLE development reporting COMPARATIVE studies
Ayuso <i>et al.</i> , (2013)	Corporate social responsibility Small to medium-sized enterprises; Spain;Supply chain management Sustainable supply chain management	*SOCIAL responsibility of business *RESEARCH *SUPPLY chain management *SMALL business *SUPPLY chains ENVIRONMENTAL standards
Winter and Knemeyer, (2013)	Literature review Supply chain management Sustainability Sustainable development Triple bottom line	*SUPPLY chain management *ENVIRONMENTAL management *INDUSTRIAL management *MANUFACTURING processes *LOGISTICS LITERATURE reviews SUSTAINABLE development reporting
Blome <i>et al.</i> , (2014)	Buyer-supplier relationships Learning Profile deviation Supply chain management Survey Sustainability Sustainable supply chain management	*SUPPLY chain management *RESEARCH *MANUFACTURING industries *SUSTAINABLE development *KEY performance indicators (Management) *SUPPLIERS *CUSTOMER services

Brandenburg <i>et al.</i> , (2014)	Literature review, OR in environment and climate change, OR in societal problem analysis, OR in sustainability, Supply chain management, Sustainability	*SUPPLY chain management *SUSTAINABLE development *QUANTITATIVE research *ECONOMIC models *EMPIRICAL research COMPARATIVE studies
Subrata and Partha (2014)	Environmental sustainability; Green supply chain management; Survey; India; Factor analysis; Structural equation modelling	*SUPPLY chains *RESEARCH *SUPPLY chain management *BUSINESS enterprises FACTOR analysis INDIA *STRUCTURAL equation modeling SURVEYS - India
Abbasi and Nilsson (2012)	Environment;Logistics;Research Supply chain management Sustainability; Sustainable development Transport operations	*SUPPLY chains*BUSINESS logistics *TRANSPORTATION *SUSTAINABLE development *SUPPLY chain management SUSTAINABILITY
Ashby <i>et al.</i> (2012)	Environmental sustainability Research;Social sustainability Supply chain management Sustainable development Sustainable supply chain management	*SUPPLY chain management *SUSTAINABLE development *SUPPLY chains *SUPPLIER relationship management *SUPPLIERS*SUSTAINABILITY
Beske (2012)	Conceptual framework Dynamic capabilities Management strategy Supply chain management Sustainable supply chain management	*SUPPLY chain management *CORE competencies *BUSINESS planning SUSTAINABILITY PERFORMANCE METHODOLOGY
Hassini <i>et al.</i> (2012)	Sustainable supply chain Performance measurement	*SUPPLY chain management *SUSTAINABLE development *PERFORMANCE evaluation *KEY performance indicators (Management) **UTILITY functions LITERATURE reviews*CASE studies
Gopalakrishnan <i>et al.</i> (2012)	Sustainability Triple bottom line Social responsibility Environmental considerations BAe Systems	*SUSTAINABLE development SUPPLY chain management *ENVIRONMENTAL economics *EMPLOYMENT (Economic theory) *ECONOMIC activity *COMPETITION (Economics)
Kudla <i>et al.</i> (2012)	Agency theory case studies, Incentive mechanism stimulus Organism, Response, Sustainability	*THIRD-party logistics *AGENCY theory *ECONOMIC stimulus *PURCHASING agents SUSTAINABILITY TAXONOMY
Walker and Jones (2012)	Case studies; Corporate responsibility; Supply chain management; Sustainable development; United Kingdom	*SOCIAL responsibility of business *PRIVATE sector *RETAIL industry *CHILD labor*SUPPLIERS
Zailani <i>et al.</i> (2012)	Practices Outcomes Sustainable supply chain Developing country Malaysia	*SUSTAINABLE development *SUPPLY chain management *AGRICULTURAL economics *INDUSTRIALIZATION *ENVIRONMENTAL impact analysis *ENVIRONMENTAL economics
Carter and Easton (2011)	Supply chain management, Economic sustainability, Social responsibility, Environmental management, Economic performance	*SUSTAINABLE development *SUPPLY chain management *SOCIAL responsibility of business *ENVIRONMENTAL management RELIABILITY

Pagell <i>et al.</i> (2010)	Environmental issues Procurement/purchasing processes Social responsibility Supplier management Sustainability	*PRODUCTION management (Manufacturing) *INDUSTRIAL procurement *STRATEGIC planning *MANUFACTURERS' agents SOCIAL responsibility
Tate <i>et al.</i> (2010)	Centering resonance analysis Content analysis Corporate social responsibility reports *Crawdad software Global operations* Supply chain* Sustainability* Sustainable supply chain management *SUPPLY chain management	*INDUSTRIAL procurement *INDUSTRIES - Environmental aspects *SOCIOECONOMICS SOCIAL responsibility CRITICAL analysis
Park <i>et al.</i> (2010)	Environmental management; China; Circular economy; Value creation; Electronics industry; Ecological modernization; Supply chain	BUSINESS - Environmental aspects *ENVIRONMENTAL management *ECONOMIC development *SUPPLY chain management SUSTAINABILITY *ECOLOGICAL modernization
Wolf and Seuring (2010)	Supplier evaluation Supply chain management Sustainable development Third party vendors	*THIRD-party logistics *BUSINESS enterprises - Environmental aspects *SUPPLY chain management *SUSTAINABLE development *ENERGY consumption *ENERGY management
Pagell and Wu (2009)	Case studies Supply chain management Sustainability	*SUPPLY chain management *SUPPLY chains SUSTAINABLE development reporting CASE studies SOCIAL context SOCIAL factors ENVIRONMENTAL aspects GREEN movement
Krause <i>et al.</i> (2009)	Purchasing strategy Supplier relationships Sustainability	*SUSTAINABLE development *SUPPLY chains *SUPPLY chain management *PURCHASING *GREEN business *BUSINESS planning
Preuss (2009)	England Local government Public sector organizations Sustainable development	*LOCAL government *STRATEGIC planning *GOVERNMENT purchasing *SUSTAINABLE development *PRIVATE sector *SUPPLY chain management *SUPPLY chains
Seuring and Müller (2008)	Supply chain management; Sustainability; Sustainable supply chains; Literature review; Conceptual framework; Environmental and social standards	*PHYSICAL distribution of goods *SUPPLY & demand *INVENTORY control *PRODUCTION management (Manufacturing)
Carter and Rogers (2008)	Economic sustainability Social responsibility Supply chain management	*SUPPLY chains *SUSTAINABLE development *SUPPLY & demand *SOCIOECONOMICS *PHYSICAL distribution of goods *INDUSTRIAL management *INDUSTRIAL procurement *INVENTORY theory ENVIRONMENTAL sciences

Wu and Pagell (2011)	Green supply chain management; Decision making, Sustainability	*DECISION making *ENVIRONMENTAL protection *BUSINESS models *PROFITABILITY*NATURAL resources *CASEstudies*SUSTAINABILITY *SUPPLY chain management
Sigala (2008)	Supply chain management; Sustainability; Tourism; Tour operators	*SUPPLY & demand *INVENTORY control *INDUSTRIAL procurement TRAVEL
Pullman and Dillard (2010)	Animal husbandry Food industry Organizational culture Supply chain management Sustainable development	Not listed
Seuring (2008)	Case studies, Economic sustainability, Performance management, Research method, Supply chain management	*SUPPLY chain management *BUSINESS logistics *STRATEGIC planning *SUPPLY chains *INDUSTRIAL procurement CASE method (Teaching)
Keating <i>et al.</i> (2008)	Australia, Banking, Corporate social responsibility, Supply chain management, Sustainable development	*SUPPLY chains *SUSTAINABLE development *SOCIAL responsibility of business *CORPORATE governance *BEST practices CASE studies
Geldermann <i>et al.</i> (2007)	China Environmental conscious manufacture Pinch analysis Process integration Production networks Sustainable supply chain management	*MANUFACTURING processes *RESEARCH *INDUSTRIES *Environmental aspects *SUPPLY chain management *INDUSTRIAL procurement ENVIRONMENTAL aspects CASE studies CHEMICAL engineering
Svensson (2007)	Distribution channels and markets, Economic sustainability, Supply chain management	*SUPPLY chain management *SUSTAINABLE development *SUPPLY chains *RECYCLING (Waste, etc.) *INDUSTRIAL policy

Enrico Massaroni
Alessandra Cozzolino
Ewa Wankowicz
Sustainability in supply
chain management –
a literature review

Academic or professional position and contacts

Enrico Massaroni

Full Professor of Management
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: enrico.massaroni@uniroma1.it

Alessandra Cozzolino

Ph.D and researcher in Management
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it

Ewa Wankowicz

Ph.D Candidate in Management, Banking and Commodity Sciences
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: ewa.wankowicz@uniroma1.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.19
pp. 331-355



“You get what you measure”: evaluation, reporting and measurement of sustainability in large companies in Italy

Received
1st June 2014
Revised
22nd December 2014
Accepted
3rd August 2015

Fabrizio Baldassarre - Raffaele Campo

Abstract

Purpose of the paper: *This research has the aim to explore which are the main sustainability quantitative tools, how some of the largest companies in Italy quantify their “degree” of responsibility and if there is a balance between the environmental and the social aspect.*

Methodology: *This is an explorative study conducted through a content analysis. Three Sustainability Reports published by three large companies (Eni, Fiat and Barilla, selected considering data provided by Mediobanca) have been analyzed, examining in particular the sustainability indicators.*

Findings: *The study reveals that large companies report their sustainability information following the GRI guidelines, through a series of indicators related both to the environmental and social dimension of sustainability.*

Research limits: *There are two main limits: firstly the explorative nature of this study, secondly those findings reflect the approach of the largest companies only, which follow the GRI guidelines.*

Practical implications: *The attention shown by the selected companies demonstrates that sustainability is becoming an increasingly relevant matter for companies, for their relationships with stakeholders and for their reputation as well.*

Originality of the paper: *Research on sustainability quantification is internationally in a developing phase: its application to an Italian context represents the originality of this study.*

Key words: sustainability quantification; sustainability reporting; environmental and social indicators; large companies

1. Introduction

Sustainability is becoming a widespread topic of debate in the scientific community as well as an unavoidable objective to achieve, considering its global meaning. As a matter of fact, achieving sustainability means combining its three essential dimensions (environmental, social and economic) and not only considering one of them. In other words, this means that sustainability presupposes coherence and sharing of specific principles considering all the cited dimensions and not only one of them. To say it more concretely, it is not consistent to safeguard the environment and, at the same time, not ensuring adequate working conditions and vice versa. On the other hand, the same definition of sustainability is not limited to one of its dimensions,

as specified in the Report of the World Commission on Environment and Development: sustainable development is defined as the «development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own need». There is no reference to environment or to social and economical issues but the objective of a sustainable development (Gladwin *et al.*, 1999) can be achieved through the actualization of sustainability initiatives in each one of its three dimensions.

Certainly, a development based on sustainability principles requires a deep awareness about the ethical origin of their nature, otherwise it becomes only a façade, an useless mask: afterwards it is necessary to implement these principles, making sustainability concrete; in summary sustainability has to be firstly conceived abstractly and then in a more practical dimension. Johnston *et al.* (2007) have identified a series of considerations in order to achieve the objective of sustainability: the growth in material consumption requires more natural resources, but they are not unlimited; the degradation of the biological system of the Earth; imbalanced division of resources with benefits to few and costs to many; the basic human rights (such as water and food) are part of the natural cycle; present and future generations will pay the disasters caused to ecosystems; lack of awareness about the global environmental changes.

As stated, therefore, sustainability cannot continue to be perceived only from an abstract point of view: as mathematicians say, it is a necessary condition, but not a sufficient one, and the considerations listed above represent a concrete example of the impelling need to change some bad human habits.

In this revolutionary process companies can also make a contribution through a responsible conduct. From this point of view, the business vocabulary has been enriched by concepts as *Corporate Social Responsibility* (Siano, 2012; Lindgreen and Swaen, 2010; Moscarini, 2009; Crane *et al.*, 2008; Garriga and Melè, 2004; Epstein, 1987; Bowen, 1953), *Corporate Social Performance* (Sciarelli, 2012; Sethi, 1975) *Social Accountability* (Gilbert and Rasche, 2007; Laufer, 2003) and *Corporate Sustainability* (Salzmann *et al.*, 2005, Van Marrewijk, 2003), a terminology which shows the interest and the necessity to integrate companies' activities with a new awareness about their *social responsibilities*. On the other hand, the relationship between economy and ethics has been studied by Sen (1987; 1993; 1997), who received the Nobel Prize in Economic Sciences in 1998.

According to the European Union, *Corporate Social Responsibility* can be defined as the way companies take responsibility for their impact on society (<http://ec.europa.eu>)¹ even if Dahlsrud (2006) underlines that there are different definitions of CSR: through a content analysis, this scholar has highlighted the existence of five common dimensions among these definitions (environmental, social, economic, stakeholder and voluntariness).

¹ Available at http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm. Last consultation on 23th February 2015.

The concept of *Corporate Social Performance* has been clarified by Carroll (1979): it is the integration between corporate social responsibility, corporate social responsiveness and social issues (Wartick and Cochran, 1985); Wood (1991) defined CSP as "a business organization's configuration of principles of social responsibility, process of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships" (p. 693).

The concept of *Social Accountability* is more general and linked to ethics: Gilbert and Rasche (2007) make reference to the international standard Social Accountability 8000 (SA8000) which is defined as the way to implement business ethics. Finally, the meaning of *Corporate Sustainability* is more specific: according to Dyllick and Hockerts (2002) it is connected to the approach of a company to the different typologies of capital (economic, natural and social). In other terms, these are the three dimensions of sustainability.

According to Carroll (1979) *social responsibility* can be defined considering four categories of business performance, that are the economic, legal, ethical and discretionary ones. Economic responsibilities are relative to the production of goods and services required by society; legal responsibility implies the respect of laws and regulations; the ethical dimension regards a series of behaviours which are not regulated by laws but they are expected to be respected by society; finally the discretionary responsibility, which is relative to voluntary activities such as philanthropic contributions.

Even if these concepts are connected, some shades of meaning differentiate them. This paper is mainly focused on the concept of sustainability, in particular considering the way large companies quantify their commitment coherently with its dimensions: the purpose is to highlight the approach of the largest company in Italy to the measurement of sustainability. To this end, the first part of the paper is dedicated to the analysis of two important quantification tools, that are the Sustainability Balanced Scorecard and the Sustainability Report; in the second part, the authors spotlight in concrete the approach of some companies to this issue.

2. From a shareholder to a stakeholder perspective

A corporate responsibility performance presupposes a greater attention to all the subjects who own an interest linked to the economic activity: as observed above, in fact, the concept of sustainability is not focused on a single dimension or on a single kind of subjects but, on the contrary, it considers a plurality of them. This means that, from a business point of view, a traditional shareholder approach is not suitable to describe this phenomenon, but it is essential to consider all stakeholders in this process. The stakeholder theory (Sciarelli, 2012; Rusconi, 2006) is a conceptual model theorised by Freeman (1984) and it represents a managerial theory strictly linked to the concept of Corporate Responsibility, as observed by Freeman *et al.* (2006). As a matter of fact, these scholars state that "a conceptual scheme that separates the social responsibilities of a corporation from its business responsibilities has long outlived its usefulness" (p. 5), underlining

the connection between ethics and business activity: from this point of view they replace the expression “Corporate Social Responsibility” with “Company Stakeholder Responsibility” revealing its central role. This new conception of CSR is based on four levels of commitment, which represent a path to follow in order to unify the stakeholders’ expectations to the business ethics dimension. At the first level (“Basic Value Proposition”) managers or entrepreneurs have to comprehend the way they can make stakeholders better off; at level 2 (“Sustained Stakeholder Cooperation”) it is important to understand the basic values and the principles to apply in the relationship with stakeholders; at the third level (“An understanding of broader societal issues”) they have to understand whether their values fit or contradict trends and opinions present in society; finally (level 4) an ethical leadership is achievable only by understanding the interests of the stakeholders and sanctioning a conjunction point between a responsible conduct and the priorities of all stakeholders.

The tetra-partition identified by Carroll (1979) is useful to comprehend the relationship between corporate responsibility and the stakeholder theory. According to this scholar, a corporate social performance can be related to four main areas, that are:

- economic: main stakeholders are consumers and investors;
- legal: main stakeholder is the government;
- ethical: main stakeholder is the society;
- discretionary: main stakeholder is the community.

It is clear that an approach based on responsible initiatives has to be addressed in order to satisfy the needs of a multiple typology of stakeholders and not only heeding the shareholders necessities. The importance of a stakeholder network is stressed by Perrini and Tencati (2008) who observed that only the development of a net of relationships with all stakeholders can assure the creation of value, that is the final aim of a company, in a sustainable way. They summarized, furthermore, the concept of stakeholder value, as perceived by every single stakeholder:

- an adequate remuneration for shareholders, through the management of risks and an efficient and transparent corporate government;
- good working conditions for employees, characterized by important values and principles, in order to enhance their skills;
- a good supply system in order to satisfy the customers’ needs;
- knowledge sharing and co-makship with suppliers;
- transparent relationships with financial partners;
- respect of environmental and future generations’ rights.

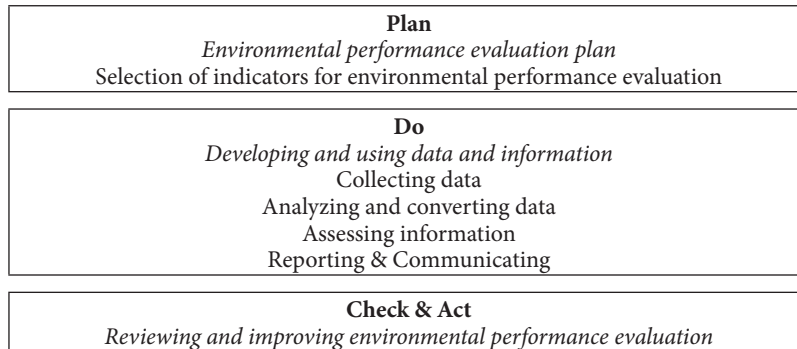
3. Sustainability Evaluation: a literature review

The practical action of sustainability can be translated in a quantitative form through the use of some tools and indicators: in other words, the ethical and ideological condition can be materialized through behaviours and attitudes which have an impact on society, an impact that can also be numerically measured. An example of this process can be found analyzing the International Standard ISO 14031, focused on the

environmental dimension of sustainability, in particular on the evaluation of an environmental performance in the context of an environmental management system: this standard presents the evaluation process as a sequence of actions inspired by the Deming cycle (Plan- Do- Check- Act). The following figure (fig. 1) illustrates this process.

Fabrizio Baldassarre
Raffaele Campo
"You get what you measure":
evaluation, reporting and
measurement of
sustainability in large
companies in Italy

Fig. 1: *The Environmental Evaluation Process*



Source: adaptation from ISO 14031

Jasch (2000) classifies the environmental evaluation indicators in five typologies that are absolute, relative, indexed, aggregated depictions and weighted evaluations. They have to respect the following principles:

- comparability;
- orientation to objectives;
- balance, describing problems and benefits at the same time;
- continuity, relating each other with corresponding time series and units
- frequency, so they have to be derived periodically;
- comprehensibility.

Examples of environmental indicators can be found also in Dias-Sardinha and Reijnders (2001), who link performance evaluations to strategic aims: in particular, they state that performance objectives can be used in performance evaluation (for example the reduction of environmental burden by up to a specific factor represent at the same time an objective and also an evaluation parameter).

A more general overview on sustainability performance evaluation has been made by Epstein and Roy (2001). They present a framework projected to evaluate sustainability performances, highlighting a series of metrics to control. In particular, their framework relates sustainability actions, corporate and business unit strategy, sustainability performance, stakeholder reactions and long term corporate financial performance. The relationship between the financial performances and the sustainable ones has been a topic for a series of studies: specifically McGuire *et al.* (1988) and Russo and Fouts (1997) found a positive association between high environmental performances and a high Return on Investment; a similar finding was obtained by Hart and Ahuja (1996), who showed that the green choices contribute to make Return on Sales (ROS), Return on Assets (ROA) and

Return on Equity (ROE) grow; Jaggi and Freedman (1992) demonstrated an opposite trend, that is the negative association between the pro-environmental performances and the financial indicators. According to Artiach *et al.* (2010) the so called Corporate Sustainability Performance (CSP) is strictly linked to the firm size, in particular the leading CSP companies are essentially large: moreover, these scholars found that their profitability, expressed in terms of ROE, is higher than the conventional company's one. Lee and Farzipoor Saen (2012), in a study based on the application of a data envelopment analysis technique, distinguished some indicators relative to the corporate sustainability performance, as shown in the following table.

Tab. 1: Measures of Corporate Sustainability Performance

CSM performance dimensions	KPIs	Measures
Economic transparency and profitability	Corporate governance	- No. of board meetings and stakeholder meetings - Personnel costs/expenses of communication and relevant meetings
	Corporate transparency and accountability	- Material costs-design and printing costs of communication materials (e.g. annual sustainability reports, financial reports, etc.) - Personnel/administrative costs
Social responsibility	Human rights	- No. of employee training hours for corporate social responsibility (CSR) - Expenses to train and promote CSR internally
	Social contribution	- No. of social events with local communities - Amounts of donations - Volunteering hours/personnel costs
Environmental sustainability	Environmental management and innovation	- No. of green technology development projects - Expense of environmental management - Costs of environmental product innovation (# of products patents, employee hours to develop product innovations)

Source: adaptation from Lee and Farzipoor Saen (2012)

Granted this, it is important to underline that there are some tools to quantify the impact of sustainability choices: indicators and measurement units are used to express numerically the contribution of companies to the social and environmental cause. From this point of view, there are two main tools to analyze.

These are the Sustainability Report and the Sustainability Balanced Scorecard, which represent concretely the possibility to observe how the responsibility initiatives affect the economic activity.

3.1 *The Sustainability Balanced Scorecard*

The Balanced Scorecard, (Kaplan and Norton, 1992) represents, in its more general conception, a managerial tool which describes the company's strategic objectives through a series of indicators, financial and non (Alberti and Bubbio, 2000). Through this tool, managers can translate strategies in reference to four kinds of perspectives, that are the financial perspective, the customers perspective, the internal business perspective and the innovation & learning one (Baldassarre, 2006).

This introduction is necessary because the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) represents the evolution of the traditional version, allowing companies to transform a sustainability strategy into a concrete action (Epstein and Wisner, 2001). The SBSC is particularly suitable to formulate and implement a sustainability strategy, mainly because of its property to link short term financial aims with long term environmental and social ones.

Its framework is still under study: Nikolaou and Tsalis (2013) propose a combination between the GRI guidelines and scoring-benchmarking techniques in order to measure sustainability performances, using sustainability reports as a data source: they suggest to consider a series of GRI indicators in reference to the classical four BSC perspectives. Figge *et al.* (2002) state that a Sustainability Balanced Scorecard could be projected following a sequence of steps:

- 1) choosing a strategic business unit;
- 2) considering the business unit, it is necessary to identify the environmental and social exposure in order to comprehend the most important environmental and social aspects from a strategic point of view;
- 3) determining, classifying and integrating environmental and social aspects on the basis of their relevance.

According to Epstein and Wisner (2001) some companies are already using performance measures to quantify sustainability, including indicators related to the four BSC perspectives (method also adopted by Dias Sardinha *et al.*, 2007), as shown in the table 2.

Tab. 2: Some examples of Balanced Scorecard measures for sustainability

Financial		Customer	
Environmental	Social	Environmental	Social
- % environmental costs direct-traced - energy costs - disposal costs - cost avoidance from environmental actions	- # employee lawsuits - training budgets - reduction in hiring costs - increased sales from improved reputation	- # "green" products - customer returns - # stakeholder communication - functional product eco-efficiency (e.g., energy costs of a washing machine)	- customer perception - # of cause related events supported - customer satisfaction - social report requests
Internal Business Processes		Learning and growth	
Environmental	Social	Environmental	Social
- # LCA performed - % material recycled - % waste to landfill - packaging volume - greenhouse gas emissions - air emissions - water emissions - hazardous material output	- # employee accident - # lost workdays - average work week hours - certifications - # supplier certified - observance of international labour standards - # safety improvement projects	- % of employees trained - # training programs/ hours - # of employees with incentives linked to environmental goals - # of functions with environmental responsibilities - management attention to environmental issues	- workforce diversity - # internal promotions - employee volunteer hours - average length of employment - employee satisfaction - # employee grievance - workforce equity

Source: Adaptation from Epstein and Wisner (2001)

Summarizing, the traditional Balanced Scorecard, as stated by Moller and Schaltegger (2005), allows companies to merge financial and non quantitative aspects and, for this reason, it is particularly suitable also in reference to sustainability: however, it does not separate and show clearly stakeholders interests, eco-efficiency, sustainability issues and their relative strategic implications. From this point of view, the Sustainability Balanced Scorecard could represent a tool particularly interesting.

3.2 Sustainability Reporting

Reporting sustainability has become a widespread tool during the last years, in particular since 1989, year of the first environmental reports, that this tendency has grown (Kolk, 2004). This tool represents, undoubtedly, the concrete projection of sustainability from a philosophical perspective to a more materialistic one: the role of this report within the more general Financial Statement is a topic of discussion among scholars (Castellani, 2011).

First of all, it is necessary to understand what is a sustainability report and, from this point of view, it can be useful to analyze a series of definitions, presented by scholars and organizations. The table 3 summarizes these definitions.

Tab. 3: Definitions of Sustainability Report/Reporting

Fabrizio Baldassarre
Raffaele Campo
"You get what you measure":
evaluation, reporting and
measurement of
sustainability in large
companies in Italy

Source	Definition
Global Reporting Initiative (2014)	"A sustainability report is a report published by a company or organization about the economic, environmental and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization's values and governance model, and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy" (https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx (retrieved on 21st May 2014))
KPMG (2011)	"Sustainability reports – also called Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG) or Triple Bottom Line (TBL) report - that convey information about an organization's economic, environmental, and social impact are increasingly being issued in conjunction with financial reports - and stakeholders are using them more often when evaluating the long term viability of a company"(KPMG (2011), "Sustainability reporting- what you should know", available at http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/iarcs-sustainability-reporting-what-you-should-know.pdf (consulted on 21st May 2014).
Shaltegger <i>et al.</i> (2006)	"The term sustainability reporting is usually used to refer to the publications of external reports, as either printed brochures or electronic versions on Internet. However, a main effect of sustainability reporting is the involvement of management and employees in setting sustainability goals for the corporation, collecting data, and creating and communicating sustainability information".
Kaptein (2007)	"A corporate social report is a means for companies to publicly account for their social, environmental, and economic performance over a fixed period. A growing number of companies publish an annual social report, also referred to as a public interest report, values report, integrated report, ethics report, integrity report, sustainability report or triple bottom line report".
Daub (2007)	"A report can be considered a sustainability report in the strictest sense of the term if it is public and tells the reader how the company is meeting the "corporate sustainability challenges" ...it must, in other words, contain qualitative and quantitative information on the extent to which the company has managed to improve its economic, environmental and social effectiveness and efficiency in the reporting period and integrate these aspects in a sustainability management system".
Szejnwald <i>et al.</i> (2009)	"Since the introduction of Ceres Principles in 1989, sustainability reporting has been the central instrument by which companies who adopt sustainability codes of conduct show accountability to the outside world".
Lozano and Huisinigh (2011)	"SR is a voluntary activity with two general purposes: (1) to assess the current state of an organisation's economic, environmental and social dimensions, and (2) to communicate a company's efforts and Sustainability progress to their stakeholders. However, these purposes do not consider the time dimension, or the interactions among the different sustainability dimensions".

Source: Authors' own work

Analyzing these definitions, it is evident that a sustainability report has different purposes: first of all, it has a communicative function because it has to convey information, both quantitative and qualitative, to all stakeholders, facilitating the relationship; then, it has an integrating function, because it harmonizes the three dimensions of sustainability in a unique document; finally, it highlights the impact of a company on society, making the Corporate Social Responsibility emerge. It is important to note that there is not always a linguistic homogeneity in reference to this report's name: though it is diffusely called sustainability report, some companies use other denominations².

Some international organizations are working to define in a more precise way the features of a sustainability report, in order to draft a more complete document; for example 1) the Global Reporting Initiative, a non profit organization whose mission is to standardize and make them a widespread practice³; 2) the Institute for Social & Ethical Accountability, which created the International Standard AA1000, in order to develop an Account, Auditing and Reporting process in companies; 3) PWC, Ernst&Young, KPMG and Husen Mandag Morgen, which defined the document "The Copenhagen Charter, a Management Guide to Stakeholders Reporting"; in Italy important references are the projects Q-Res and CSR-CS and the model SEAN/Ibs (Pollifroni, 2007).

In summary, the scientific literature about sustainability and its measurement can be grouped in different research fields:

- study of the indicators to measure sustainability performances (highlighting which are the current parameters or proposing new units of measure);
- analysis of the benefits deriving from the application of sustainable policies, associating sustainability indicators with the economic and financial ones;
- study of sustainability tools (such as SBSC and sustainability report), in order to understand how their structure can be improved.

It is clear, from this literature review, that this research topic is in continuous evolution: in spite of this, it is clear that the sustainability choice rewards the responsible companies and, on the other hand, it is necessary to link environmental and social data with those relative to the strictly economic sphere, in order to underline that the development of a company cannot be measured only by monetary information.

4. The empirical study

4.1 Methodology

This research has been carried out applying a content analysis methodology, conducted through the use of the software TLAB,

² For example Ferrero entitles it "Corporate Social Responsibility Report", Esso "Corporate Citizenship Report"; Illy "Sustainable Value Report". In all these reports the three dimensions of sustainability are analyzed.

³ Morhardt *et al.* (2002), anyway, underlines the gap existing between the indicators used in the world's largest companies' sustainability reports and those indicated by the Global Reporting Initiative.

examining in particular the sustainability report of three industrial and service large companies. This methodology is particularly suitable to make inferences from a text, specifically it can be used for example to disclose differences in communication contents, to compare different levels of communication, to describe trends in communication content and to identify characteristics of the communicator (Weber, 1990). According to Berelson (1952), content analysis is a research technique suitable to analyse quantitatively and objectively the content of communication. Researchers have chosen this methodology in order to explore the content of some companies' sustainability report, in particular identifying what kind of indicators they use to measure their sustainable initiatives. For this purpose, every sustainability indicator has been examined, in order to understand the possible balance, especially between the environmental and the social dimensions. Once gathered these data, the authors have divided them on the basis of their affinity, considering the four SBSC dimensions.

The aim of this analysis is, essentially, to highlight which aspects of sustainability are more considered by this kind of companies, through a study of the sustainability indicators they use. On the basis of a ranking drafted by Mediobanca⁴, the leading investment bank in Italy, the authors have selected three enterprises which publish their sustainability report⁵: Eni (energy sector), Fiat (mechanical sector) and Barilla (food sector). Eni and Fiat have been chosen because they occupy the first two positions in this ranking, also in virtue of their turnover, which is the highest in Italy; Barilla⁶, instead, occupies the 32nd position but it is the first food company in the ranking to publish a sustainability report: it has been selected because of the importance of the food sector in the Italian economy⁷.

The research questions are:

- 1) What kind of sustainability indicators are used by the largest companies?
- 2) Is there a balance between the environmental and the social dimensions?

4.2 Findings

The analysis has highlighted that all these companies draft their sustainability reports following the GRI guidelines, which evidently represent a recognized standard. This information is fundamental because denotes that sustainability is investigated in all its dimensions, as illustrated by the GRI. In the tables 4, 5 and 6 the authors have summarized the most

⁴ Mediobanca has a research unit, named Mediobanca Ricerche & Studi (MBRES) which publishes annually a series of studies concerning the world of companies. In this case, the authors have considered the industrial and service company ranking. Their studies are available at www.mbres.it.

⁵ All the examined sustainability reports are dated from 2012 and 2013.

⁶ The first food company in the ranking is Parmalat (23rd position) but it does not draft a sustainability report (www.parmalat.net).

⁷ According to the data provided by ISTAT, during the period 2010-2013 the food sector has been the only one in the Italian economy to register a growth of turnover in the national market. Moreover, in the same Report, the food sector has been defined as one of the most significant of the Italian manufacture (Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, 2014*, available at <http://www.istat.it/it/files/2014/02/Rapporto-Competitivita-2014.pdf>, last consultation on 25th February 2015).

important indicators used by those companies: they have been organized considering the four SBSC's dimensions.

The first analyzed company is Eni, which organizes its indicators considering the following areas: people, environment, local development, stakeholders, ethics and innovations.

Tab. 4: Some examples of indicators used by Eni

Financial		Customer	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
<ul style="list-style-type: none"> - total amount invested in renewable energy - total environment protection expenditures and investments by type - waste management expenditures 	<ul style="list-style-type: none"> - safety expenditures - health and hygiene expenditures - total spending for the territory 	<ul style="list-style-type: none"> - type of product and service information required by procedures and percentage of significant products and services subject to such information requirements - volume of bio-fuels produced and purchased meeting sustainability criteria 	<ul style="list-style-type: none"> - Eni customer satisfaction score
Internal Business Processes		Learning and growth	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
<ul style="list-style-type: none"> - percentage and total volume of water recycled and reused - total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight - total weight of waste by type and disposal - Iso 14001 certifications 	<ul style="list-style-type: none"> - education, training counselling, prevention and risk control programs in place to assist workforce members regarding serious diseases - SA 8000 audits carried out 		<ul style="list-style-type: none"> - percentage of employees per employee category according to gender, age group, minority group membership and other indicators of diversity - personnel employed in R&D activities

Source: Our elaboration from www.eni.it.

The most represented area is the environmental one: as a matter of fact there are 59 indicators upon the whole (144), even if there are also numerous indicators relative to the social dimension.

Fiat presents its indicators mainly following a stakeholder subdivision. Researchers have organized them as shown below in the table 5.

Tab. 5: Some examples of indicators used by Fiat

Fabrizio Baldassarre
Raffaele Campo
"You get what you measure":
evaluation, reporting and
measurement of
sustainability in large
companies in Italy

Financial		Customer	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
- environmental protection expenditures and investments - financial implications, risks and opportunities for the organizations activities due to climate change	- training expenditures	- sustainable innovation on board - ecological performance of engines	- customer feedback
Internal Business Processes		Learning and growth	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
- water recycling index - direct and indirect energy consumption - direct and indirect CO2 emissions - WASTE MANAGEMENT - Iso 14001 certifications - Iso 50001 certifications - application of LCA	- workers with high incidence or high risk of diseases related to their occupation - Workforce represented in health and safety committees	- hours of environmental training	- Employees receiving regular performance and career development reviews - diversity and equal opportunities - ratio of basic salary and remuneration of women to men - training per employee

Source: Our elaboration from www.fcagroup.com.

The case of Barilla is more particular because this company considers also indicators relative to food issues.

Tab. 6: Some examples of indicators used by Barilla

Financial		Customer	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
- environmental safety and fire prevention investments - environmental expenses by type	- investments for safety - % weight of the cost of the people care activities on labour cost	- percentage of packaging made from recycled material - communication through packs	- number of product reformulated to improve their nutritional profile - products that have benefited from a significant reduction of total and/or saturated fat - percentage of products displaying indications for a healthy lifestyle
Internal Business Processes		Learning and growth	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
- ecological footprint - percentage of studies covered by LCA studies - percentage of recyclable packaging issued onto the market - percentage of plants Iso 14001 certified	- accident frequency index - extension of OHSAS 180001 to plants		- women per category - percentage of employees involved in training activities - healthy and safety training

Source: Our elaboration from www.buonopertebuonoperilpianeta.it.

5. Discussion

The analysis has given light to a substantial standardization in the compilation of these reports. Comparing them, a balance among the various indicators emerges, as well as a general homogeneity in the choice of indicators (with the necessary adaptation to their specific sector), as a consequence of the adoption of GRI standards. In summary, once these companies draft their report have been observed, a general framework of indicators can be realized intersecting the different typologies of stakeholders with the social and environmental dimensions.

Tab. 7: Sustainability indicators and stakeholders

Community	Business Partners	Employees	Customers
Materials	Suppliers environmental assessment	Decent Labour conditions	Customer Health and safety
Water	Supply Chain standards (human rights and labour conditions; impact on society across the Supply Chain)	Human Rights (child labour, non-discrimination...)	Transparency
Energy		Freedom of association	
Waste		Security practices	
Biodiversity		Training/education	
Human rights		Equal opportunities	
Local Communities and Indigenous rights			
Impact on society assessment			

Source: Authors' own work

From the stakeholders' point of view, a deep attention has been given to community. As a matter of fact a lot of indicators are related to the impact of the company's activity on environment (emissions, waste management, natural resources consumption) while there are less references to customers. Moreover, the combination between report indicators and the SBSC perspectives has confirmed the minor quantity of measurement indices for customers.

The development of a framework inspired by the BSC scheme could be very useful to have a more immediate description of sustainability. From this point of view, a framework based on stakeholders (those presented in the Table 8), rather than on the perspectives, studied by Kaplan and Norton (1992), can be proposed.

Tab. 8: A proposal of framework

Fabrizio Baldassarre
Raffaele Campo
"You get what you measure":
evaluation, reporting and
measurement of
sustainability in large
companies in Italy

Community		Customer	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
Reporting data, targets and objectives from the environmental point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on the consequences of the company's activity on community (natural resources consumption, investments and costs for the environment...)	Reporting data, targets and objectives from the social point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on the consequences of the company's activity on community (human rights, respect for local communities...)	Reporting data, targets and objectives from the environmental point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on customers (communication, green products...)	Reporting data, targets and objectives from the social point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on customers (customer feedback...)
Business Processes		Employees	
<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
Reporting data, targets and objectives from the environmental point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on business partners (suppliers' environmental assessment, possession of Iso 14001 certification...)	Reporting data, targets and objectives from the social point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on business partners (respect of ethical standards in supply chain, possession of Sa8000 certification...)	Reporting data, targets and objectives from the environmental point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on employees (environmental training for employees...)	Reporting data, targets and objectives from the social point of view relative both to financial and non financial sphere. The focus is on employees (equal opportunities, training...)

Source: Authors' own work

Undoubtedly, findings of this research highlight that an integration among economic, social and environmental sustainability exists and the largest companies communicate their initiatives paying attention both to the environmental and the social side: as also stated by Lodhia and Martin (2014), in a study focused on Corporate Sustainability, however, indicators have to be read together with other sustainability information because of the possibility to be interpreted by different stakeholders, in different context. The proposal of a framework is inspired by this need: Perrini and Tencati (2006) underline that a sustainable approach, defined as the capacity of continuing to operate in a long period of time, is possible only if the relationships with stakeholders are sustainable. This framework has the aim to highlight the relationship between sustainability and the stakeholder

approach: it is essential to link environmental and social data and objectives to different stakeholders.

Quantifying the sustainability activities is a necessary process, considering its benefits, as observed by Adams and Zutshi (2004): these scholars state that accounting them signifies improvements in terms of cost savings, corporate image, relationship with stakeholders, and retention of employees, all essential to guarantee a long-term survival for a company. However, the accounting activity should be more linked to assets and liabilities, so all the sustainability indicators could be used to build an integrated balance sheet which should highlight the positive or negative environmental/social conduct as a decisive element to value the economic status of a company.

Another reflection can be made in connection to the necessity of quantifying sustainability considering also its relevance in a macroeconomic perspective. For example, the Gross Domestic Product (GDP) is a limited tool because it does not measure the impact of the production activities on people and on environment (Lawn, 2003) so it cannot be considered a complete index to summarize the well-being of a country. From this point of view there is another index, which integrates the GDP with elements more oriented to a sustainable development: this is the Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW), proposed by Daly and Cobb (1989). Beça and Santos (2014) has shown, for example, a slower growth in two countries (Portugal and United States) calculating it through the ISEW rather than the GDP. This demonstrates, once again, that it is fundamental to also consider factors relative to sustainability to evaluate the economic situation.

Measuring sustainability, therefore, becomes a necessity.

6. Conclusion and limits

This study has shown that research about sustainability performance evaluation is in progress, and this means that quantitative tools could be improved. The relevance of sustainability nowadays is an indisputable fact and its achievement cannot be postponed. It is clear that it should involve all the business departments, from production to marketing, from logistics to research and development, in order to make the whole of business activity a sustainable activity. Evaluating the impact on society means giving depth to this matter not only from a philosophical point of view but also from an economic one. Future research should deepen this aspect, trying to insert sustainability data as balance sheet items and, moreover, it should explore the way to integrate information relative to environmental and social responsibility in a more complete index which will measure the real national wealth. The extreme disparity, present in some countries such as those of the Far East, and the poor attention to the safeguard of the environment by the West, should represent a cause for reflection on the unsuitableness of some economic parameters to evaluate the real affluence of a country: from this point of view, it is evident that sustainability indicators should be improved in order to be considered

fundamental parameters both in a microeconomic and a macroeconomic perspective.

This research has some limits. First of all, this is an explorative study, which has analyzed empirically only two sustainability quantitative tools that are SBSC and the sustainability report. Moreover, the sample includes only the largest companies so the analysis reflects the quantitative approach to sustainability of companies which follow the GRI guidelines to report sustainability indicators.

Fabrizio Baldassarre
Raffaele Campo
"You get what you measure":
evaluation, reporting and
measurement of
sustainability in large
companies in Italy

References

- ADAMS C., ZUTSHI A. (2004), "Corporate Social Responsibility: why business should act responsibly and accountable", *Australian Accounting Review*, vol. 14, n. 34, pp. 31-39.
- ALBERTI F., BUBBIO A. (2000), "La «Balanced Scorecard»: alcune esperienze a confronto", *Amministrazione e Finanza Oro*, n. 1, pp. 64-86.
- ARTIACH T., DARREN L., NELSON D., WALKER J. (2010), "The determinants of corporate sustainability performance", *Accounting and Finance*, vol. 50, n. 1, pp. 31-51.
- BALDASSARRE F. (2006), "Le prospettive della Balanced Scorecard", in Scicutella M., *La gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- BERELSON B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press, Glencoe.
- BEÇA P., SANTOS R. (2014), "A comparison between GDP and ISEW in decoupling analysis", *Ecological Indicators*, vol. 46, November 2014, pp. 167-176.
- BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.
- CARROLL A. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CASTELLANI G. (2011), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna - RN.
- CRANE A., MCWILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., SIEGEL D.S. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- DALY H., COBB J. (1989), *For the Common Good*, Beacon Press, Boston.
- DAUB C.H. (2007), "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach", *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, n. 1, pp. 75-85.
- DAHLSTRUD A. (2006), "How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n. 1, pp. 1-13.
- DIAS SARDINHA I., REIJNDERS L. (2001), "Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework", *Eco-Management and Auditing*, vol. 8, n. 2, pp.71-79.
- DIAS SARDINHA I., REIJNDERS L., ANTUNES P. (2007), "Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies", *Environmental Quality Management*, vol. 16, n. 4, pp. 13-34.

- DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n. 2, pp. 130-141.
- EPSTEIN E.M. (1987), "The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness", *California Management Review*, vol. 29, n. 3, pp. 99-114.
- EPSTEIN M.J., ROY M. (2001), "Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning*, vol. 34, n. 5, pp. 585-604.
- EPSTEIN M.J., WISNER P.S. (2001), "Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability", *Environmental Quality Management*, vol. 11, n. 2, pp. 1-10.
- FIGGE F., HAHN T., SHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), "The sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n. 5, pp. 269-284.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, London.
- FREEMAN R.E., VELAMURI S.R., MORIARTY B. (2006), "Company Stakeholder Responsibility: a new approach to CSR", available at <http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf>.
- GARRIGA E., MELÈ D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71.
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T. (1999), "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *Academy of management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 874-907.
- GILBERT D.U., RASCHE A. (2007), "Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n. 2, pp. 187-216.
- HART S.L., AHUJA G. (1996), "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, n. 1, pp. 30-37.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2013), ISO 14031: Environmental management. Environmental performance evaluation, Guidelines.
- JAGGI B., FREEDAMAN M. (1992), "An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms", *Journal of Business and Finance and Accounting*, vol. 19, n. 5, pp. 697-713.
- JASCH C. (2000), "Environmental performance evaluation and indicators", *Journal of Cleaner Production*, vol. 8, n. 1, pp.79-88.
- JOHNSTON P., EVERARD M., SANTILLO D., ROBERT K.H. (2007), "Reclaiming the Definition of Sustainability", *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 14, n. 1, pp. 60-66.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 1, pp. 71-79.
- KAPTEIN M.(2007), "Ethical guidelines for compiling corporate social reports", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 27 (October), pp. 71-90.
- KOLK A. (2004), "A decade of sustainability reporting: developments and significance", *International Journal of Environmental and Sustainable Development*, vol. 3, n. 1, pp. 51-64.

- LAUFER W.S. (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 3, pp. 253-261.
- LAWN P.A. (2003), "A theoretical foundation to support the Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW), Genuine Progress Indicator (GPI), and other related indexes", *Ecological Economics*, vol. 44, n. 1, pp. 105-118.
- LEE K.-H., FARZIPOOR SAEN R. (2012), "Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach", *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, pp. 219-226.
- LINDGREEN A., SWAEN V. (2010), "Corporate Social Responsibility", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 1-7.
- LODHIA S., MARTIN N. (2014), "Corporate Sustainability Indicators: an Australian mining case study", *Journal of Cleaner Production*, in press, available on www.sciencedirect.com.
- LOZANO R., HUISINGH D. (2011), "Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting", *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, n. 2-3, pp. 99-107.
- MCGUIRE J.B., SUNDGREN A., SCHNEEWEIS T. (1998), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 4, pp. 854-872.
- MOLLER A., SCHALTEGGER S. (2005), "The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, n. 4, pp. 73-83.
- MORHARDT J.E., BAIRD S., FREEMAN K. (2002), "Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, n. 4, pp. 215-233.
- MOSCARINI F. (2009), "Lo sviluppo degli studi sulla Corporate Social Responsibility nella dottrina internazionale", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Marzo-Aprile.
- NIKOLAOU I.E., TSALIS T.A. (2013), "Development of a sustainable balanced scorecard framework", *Ecological Indicators*, vol. 34 (November), pp. 76-86.
- PERRINI F., TENCATI A. (2006), "Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems", *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 5, pp. 296-308.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43.
- POLLIFRONI M. (2007), *Public sector social responsibility. Strumenti di rendicontazione etico-sociale per lazienda pubblica*, Giuffrè Editore, Milano.
- RUSCONI G. (2006), *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma.
- RUSSO M.V., FOUTS P.A. (1997), "A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, pp. 534-559.
- SALZMANN O., IONESCU-SOMERS A., STEGER U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", *European Management Journal*, vol. 23, n. 1, pp. 27-36.
- SCIARELLI M. (2012), *Corporate Social Performance. Il valore allargato nella prospettiva degli stakeholder*, Cedam, Padova.

- SEN A. (1987), *On Ethics and Economics*, Blackwell, Malden.
- SEN A. (1993), "Does Business Ethics Make Economic Sense?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, n. 1, pp. 45-54.
- SEN A. (1997), "Economics, Business Principles and Moral Sentiments", *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n. 3, pp. 5-15.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, vol. 17, n. 3. pp. 58-64.
- SHALTEGGER S., BENNETT M., BURRITT R. (2006), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Dodrecht.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione della sostenibilità per il management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SZEJNWALD BROWN H., DE JONG M., LEVY D.L. (2009), "Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting", *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, n. 6, pp. 571-580.
- VAN MARREWIJK M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2, pp. 95-105.
- WARTICK S.L., COCHRAN P.L. (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance model", *The Academy of Management Review*, vol. 10, n.4, pp. 758-769.
- WEBER R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage, Newbury Park.
- WOOD D.J. (1991), "Corporate Social Performance revisited", *The Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, pp. 691-718.

Websites

<http://ec.europa.eu>
<http://www.buonopertebuonoperilpianeta.it>
<http://www.eni.com>
<http://www.fcagroup.com>
<https://www.globalreporting.org>
<http://www.istat.it>
<http://www.kpmg.com>
<http://www.mbres.it/>
<http://www.parmalat.net>



Academic position and contacts

Fabrizio Baldassarre
Assistant Professor of Management
University of Bari "A. Moro" - Italy
e-mail: fabrizio.baldassarre@uniba.it

Raffaele Campo
Ph.D in Management of Production Processes, Innovation and Technology
University of Bari "A. Moro" - Italy
e-mail: raffaele.campo@uniba.it

Business innovation and waste management sustainability: the case of door-to-door collection

Received
1st June 2014
Revised
22nd December 2014
Accepted
3rd August 2015

Graziano Abrate - Clementina Bruno - Fabrizio Erbetta
Giovanni Fraquelli

Abstract

Purpose of the paper: *The paper analyses the relationship between innovative kerbside recycling programs and the costs and profits of firms entrusted with waste collection. In particular, the paper disaggregates the effects of implementing and operating the green collection scheme and especially the increasingly popular door-to-door system.*

Methodology: *It uses a panel of around 70 Italian firms specialized in waste management to estimate a short-run cost-profit function system, where recycling rates depend on the adopted collection schemes. The empirical model is framed within the triple-bottom-line paradigm, based on interconnections between environmental, economic and social sustainability.*

Findings: *Results show that costs increase following the implementation of environmentally friendly programs while they decrease when recycling rates increase, possibly due to savings from the disposal side. Notable increases in profit level emerge just after the implementation of greener collection techniques as a result of enhanced mark-ups. The interpretation of this effect invokes a process of social legitimacy of the firms as theorized in the context of the institutional theory.*

Research limits: *The paper might be improved by considering a more detailed analysis of the issue of vertical integration, concerning in particular the direct management of incinerators and landfills.*

Practical implications: *The paper contributes to understanding the balance between costs and profitability when advanced recycling programs are put in place, especially for budget-constrained municipalities.*

Originality of the paper: *The paper analyses and provides interpretation to the unexplored nexus between recycling programs and firm profits.*

Key words: waste management; sustainability; triple-bottom-line paradigm; profitability

1. Introduction

With the increasing awareness of environmental sustainability, legislative and regulatory efforts are being made to encourage practices that keep up with ecological standards. These pressures have led the European Council to adopt rules on waste management (Directive 2008/98/EC) that are expected to promote recycling as a priority by Member States as well as an effective limitation of the reliance on landfills. The declared strategy sets a 50%

recycling target at the European level by 2020, while leaving discretion to the individual States on the achievement of this objective.

New trends in solid waste management emerged as a result of the efforts to reduce quantities to be landfilled and increase recycles. These systems lie along a spectrum of trade-offs between users' convenience and government ease and essentially comprise residential kerbside recycling and drop-off-based programs. The first refers to a more innovative model of collection directly from households and cadenced over time and by type of waste, while the second requires the waste producer to carry it to local stations with sorting facilities. This distinction however is not rigid. Mixed arrangements either combining capillary door-to-door collection in some neighbourhoods and more concentrated delivery stations in others or pursuing pervasive collection only for a set of materials are, in fact, not uncommon.

The introduction of kerbside collection schemes may be regarded as a primary motivator in encouraging recycling activities, as they contribute to make recycling less burdensome and time consuming for households (Woodard *et al.*, 2005). However, the more extensive and comprehensive the collection scheme, the greater the expected impact on costs is. In this vein, Jenkins *et al.* (2003) find that less expensive drop-off programs may be considered as viable alternatives to kerbside recycling programs especially for budget-constrained municipalities since they also proved effective in increasing recycling, although not at the level of kerbside schemes.

In Italy, an attempt to enhance recycling practices was made in 2006 with the *Environmental Code* that introduced the challenging target of a 65% recycling rate by 2012. This has prompted local public authorities throughout Italy to revise their recycling strategies through a gradual corporatization of the service and the introduction of pervasive collection schemes. In this respect, while the use of in-house practices has dramatically shrunk (Utilitatis, 2014), recycling rates generally failed to attain the predetermined standards (ISPRA, 2013) and the ambitious target of 65% has recently been postponed to 2020 (Law n. 137/2013, the so called "Budget Law 2014"). Moreover, the ongoing process shows wide differences within the national territory, with the Northern areas conforming more.

Early studies have investigated the role of economies of scale and other cost determinants in the municipal solid waste industry, showing that small municipalities and collections based on more concentrated delivery stations may attain lower unit costs (Stevens, 1978; Tickner and McDavid, 1986; Dubin and Navarro, 1988).

Subsequent studies, specifically addressing the combination of recycling and disposal programs, do not support univocal results for the effects on the cost of recycling programs (Lund, 1990; Jacobs and Everett, 1992; Ready and Ready, 1995; Highfill and McAsey, 1997; Huhtala, 1997; Tanskanen and Kaila, 2001; Larsen *et al.*, 2010; Lavee, 2007). While acknowledging the existence of a body of literature on the impact on costs, no study has addressed, at least to the best of our knowledge, the less evident nexus between recycling programs and firms' profits.

Firms entrusted with collection services actually play an instrumental role for municipalities in pursuing challenging goals that are otherwise hardly achievable. By devoting resources and organizational efforts to the assigned environmental commitment, they may reap reputational benefits and social legitimacy (Hart, 1995). In this case, due to a favourable disposition towards green services also fostered by external institutional pressures as well as a mounting public opinion, extra costs are more likely to be transferred to users (Ambec and Lanoie, 2008), thus handing greater bargaining power, and therefore higher rewards, to firms.

Such arguments fall within the *institutional approach to legitimacy* (Suchman, 1995). He describes the process through which external audiences grant a degree of approval to organizations and, in particular, he defines legitimacy as “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions” (Suchman 1995, p. 574). An implication of this theory is that when there is institutional pressure from various stakeholders, the firm's ability to respond to such instances allows the achievement of legitimacy in the eyes of its stakeholders, therefore also giving the possibility of leveraging on this social merit to pursue an economic advantage (Oliver, 1991; Ambec and Lanoie, 2008). Furthermore, we believe the links between the environmental and economic dimension on the one hand and the economic and social one on the other (through the increasingly adopted full-cost pricing principle) can fit into the emerging Elkington (1998) triple-bottom-line pattern, whose sustainability concept relies on a balance between planet, profit and people (the triple P) pillars (Coffman and Umemoto, 2010).

The aim of this paper is twofold. Firstly, drawing on the above-mentioned theoretical paradigms, we develop a conceptual framework for analysing the context of waste management. Secondly, we assess the economic sustainability of some environmentally friendly characteristics of the service organization. In particular, the paper estimates the impact of the introduction of advanced recycling systems based on door-to-door collection on costs and profits using a structural model.

The rest of the paper is organised as follows. Firstly, we sketch our theoretical framework, where institutional theory's view is embedded into a triple-bottom-line framework, informing the hypotheses for an empirical application. Secondly, we describe the dataset and the empirical method. Thirdly, we present the results and discuss them in the light of the formulated hypotheses. Conclusions and some strategic remarks close the paper.

2. Literature framework and definition of the hypotheses

The principle of sustainability has undergone an evolution that led it to take on different meanings. As outlined by Coffman and Umemoto (2010), the original ecological characterization, mainly focused on the well-being of the natural system, gradually shifted towards the more anthropocentric sustainable development concept, encompassing attributes such as growth and social equity rather than ecosystem protection. As the sustainability

concept has been popularized and migrated to the sphere of business, a new paradigm called “triple-bottom-line” or “triple-P” (Planet, Profit, People) emerged (Elkington, 1998), stemming from a threefold notion of corporate responsibility involving environmental and social - besides strictly economic - factors. Although this approach has basically been designed to provide a system for measuring the level of sustainability of an enterprise, allowing for the establishment of corporate reporting based on environmental, social and economic parameters (Siano, 2012), it has hence transcended this framework, taking on a broader meaning and allowing us to embrace the thread of relationships among these different dimensions, including their complementary - but also contradictory - aspects. In this regard, the idea of a harmonic firm suggested by Baccarani (1991) represents a useful antecedent.

This paradigm pairs well with our research context (see Fig. 1), as institutional and stakeholder pressures on environmental issues (Planet side) have encouraged local municipalities to adopt new collection schemes suitable to cope with more challenging targets. Once implemented and operational, these innovative collection methods may be expected to impact on firm costs and, possibly, on firm profits (Profit side). In the context of a taxation system that is increasingly oriented to a full-cost pricing principle, the sum of costs and profits makes up the total revenues that companies may charge to served communities (People side). The conceptual framework in Fig. 1 illustrates the system of relations linking the implementation/operation of environmentally friendly collection programs to cost and profit levels.

Some pioneering attempts to explore the link between cost and recycling programs may be found in Stevens (1978), Tickner and McDavid (1986) and Dubin and Navarro (1988), who consistently highlighted the importance of factors like collection frequency and capillarity. More recent studies assessed the relation between enforcement of recycling programs, service cost and exhausting landfill risk (Lund, 1990; Jacobs and Everett, 1992; Ready and Ready, 1995; Highfill and McAsey, 1997; Huhtala, 1997). They argue that, despite a general opinion that recycling programs are more burdensome than landfill-based systems, the cost of investing in new landfills, once the existing ones are exhausted, would tip the balance in favour of environmentally friendly alternatives. Also, this effect would be even more pronounced in countries with limited territorial capacity (Larsen *et al.*, 2010). Tanskanen and Kaila (2001); finally, Lavee (2007) emphasized the potential cost savings from the disposal stage by a reduction of reliance on landfills.

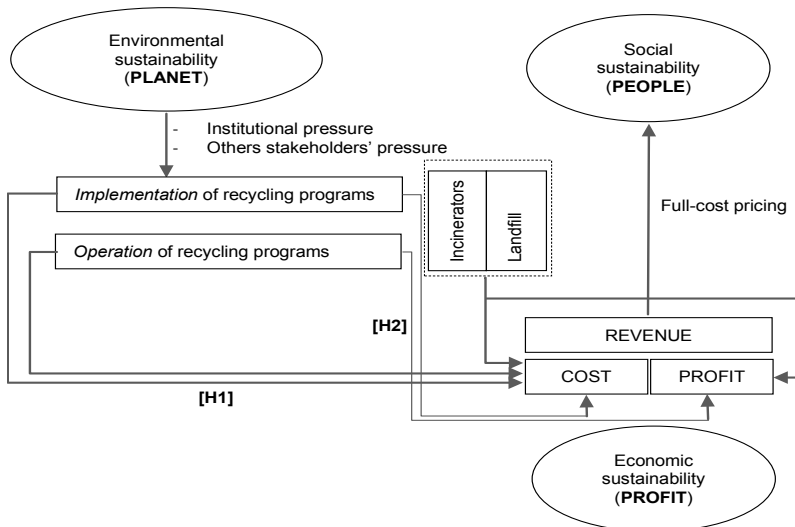
As a result, implementing recycling programs is likely to increase organizational efforts and hence costs, although the reduction of reliance on landfills subsequent to the increase of recycling rates may entail cost savings. Thus, we hypothesise the following:

H1: Firm costs are positively related to the implementation of recycling programs and negatively related to the increase of recycling rates and these relations are more substantial in more advanced recycling systems.

According to the dictates of the Institutional Theory, and specifically of the legitimacy-based view, we can infer some predictions about the impact of recycling programs on profitability. Institutional Theory posits that institutions are a critical component as they induce the structure of norms, rules and beliefs that characterize the environment wherein organizations move (Sonpar *et al.*, 2010). When organizations that are subjected to institutional pressure conform to the system of acceptable norms, they may earn increasing legitimacy (Suchman, 1995; Oliver, 1997). Suchman (1995) grounded the concept of legitimacy on the generalized perception that the actions of an entity are desirable for the collectivity. In particular, we share the view that “efforts to conform to the dictates of pre-existing audiences within the organization’s current environment” (Suchman, 1995, p. 587) may be regarded as a way to build legitimacy. Given that the provision of green services can be regarded as a behaviour that reflects desirability standards, this approach helps to address the question of whether it pays to be green (Ambec and Lanoie, 2008; Dixon-Fowler *et al.*, 2013). Indeed, it seems plausible to assume that better environmental performance through greener services may allow firms to take advantage of higher margins. In other words, firms might be able to transfer extra costs to users due to their increased willingness to pay for services that are more oriented to environment protection. Thus, we offer the following hypothesis:

H2: Firm profits are positively related to the implementation/operation of advanced recycling programs and this relation is more substantial in more advanced recycling systems.

Fig. 1. Conceptual framework



Source: own elaboration

Finally, we believe that the above relations may be better investigated by considering whether firms directly manage disposal facilities like landfills or

incinerators. Although in this case we do not pose a specific hypothesis, we believe that these characteristics may interact with cost and profit levels.

3. Methodology

3.1 Cost and profit functions

The cost function approach constitutes a consolidated practice in the waste management literature. In this work we propose a short-run cost function, with the capital stock acting as a quasi-fixed input. The function can be expressed as:

$$VC = f(y, p_x, k, z) \quad (1)$$

where VC indicates the variable cost, y is a vector of output quantities, p_x is a vector of variable input prices, k represents the (quasi-fixed) capital stock and, finally, z represents a vector of environmental or firms' characteristics which are likely to affect the VC .

In this model, the underlying assumption is that firms minimize the variable cost by choosing the optimal quantity and combination of variable inputs given the exogenous variables, i.e. the amount of output to be produced, the variable input prices and the available stock of capital.

As a counterpart for the short-run cost function, the restricted profit function, in its standard formulation, takes the following form:

$$PR = g(p_y, p_x, k, z) \quad (2)$$

where PR represents the gross operating profit, computed as total revenues minus the variable costs, p_y is the vector of output prices, while p_x , k and z are defined as in (1).

This formulation holds under the assumption of perfect competition. We believe that price-taking behaviour in purchasing inputs constitutes a realistic hypothesis, but we have doubts the same applies to the output market. In our opinion it is possible that firms enjoy some degree of market power in price negotiation. For this reason, we have chosen to employ an "alternative" specification of the profit function, introduced by Humphrey and Pulley (1997). This model allows for the relaxation of the hypothesis of perfect competition on the output side by substituting the output prices with the output quantities as explanatory variables. The alternative restricted profit function takes the form:

$$PR = h(y, p_x, k, z) \quad (3)$$

This formulation is fully comparable with equation (1), as it employs the same set of explanatory variables. Moreover, it relies on a less restrictive assumption in terms of competition. Finally, a further advantage is linked to the fact that output quantity measures, in this industry, are easily

available and reliable, while prices are not, especially because we want to differentiate between different types of outputs, as we will explain in more detail in the following sections.

After its introduction, the alternative profit function has been employed mainly in studies related to the banking sector for efficiency estimation purposes. In some cases it is used in comparison with cost and standard profit function models. Some interesting examples are provided, among others, by Berger and Mester (2000), Akhavein *et al.* (1997), Lozano-Vivas (1997), Kasman and Yildirim (2006), Chou *et al.* (1999), De Young and Hasan (1998), Casu and Girardone (2004).

3.2 Data and variables

Our dataset contains 290 observations, structured as an unbalanced panel covering 73 Italian firms specialized in waste management over 4 years.

As 9 observations show negative variable profit, they have been automatically deleted. The model is run by pooling 281 observations.

The annual reports of the firms, provided by the Chambers of Commerce, are the main data source, integrated by information directly collected from the firms by means of questionnaires, and by public data available on the websites of the Chambers of Commerce.

Table 1 lists the variables and contains some descriptive statistics.

With respect to the dependent variables, we define the variable cost, VC , as the sum of the expenditure related to variable factors, i.e. labour and material and services consumption. The dependent variable in the alternative restricted profit function, PR , is the difference between total revenues and variable costs and corresponds to the gross operating profit (EBITDA)¹.

As mentioned in the previous section, we consider a multi-output technology, with two output categories: y_D is the variable capturing the quantity of solid waste collected for disposal, while y_R refers to the waste collected for recycling. Both quantities are expressed in tons; they summate the total quantity of waste managed.

We consider two variable input prices. The labour price, p_L , is obtained by dividing the total labour expenditure by the average number of employees. The other price relates to materials and services consumption, p_C . As the cost of this aggregated category mainly refers to fuel expenditure, we proxy the related price with the average fuel price registered in a given year in the Province where the firms operate. This information is available on the Chambers of Commerce's websites.

The quasi-fixed input, k , is a monetary variable and reflects the net value of fixed assets.

We also considered the following set of dummy variables:

- z_{DTD} is equal to 1 when the door-to-door service is prevailing with respect to drop-off waste collection;

¹ In order to provide a robustness check we tested a model based on EBIT as a measure of profit (we thank an anonymous referee for having raised this point). This also implied a change in the cost measure, defined as the sum of variable and capital costs. The system of equations (4) was then re-estimated. The results (available upon request) support our main findings.

- z_{MIX} is equal to 1 when the door-to-door service is present but limited;
- z_{INC} and z_{LAND} are equal to 1 if the firm is vertically integrated downstream and manages an incinerator or a landfill respectively;
- z_{NW} is equal to 1 when the firm operates in the North-Western part of the Country;
- z_{NE} is equal to 1 when the firm operates in the North-East part of the Country²;
- z_C is equal to 1 when the firm operates in the Central part of the Country;
- z_S is equal to 1 when the firm operates in the Southern part of the Country.

Tab. 1: Descriptive statistics

Variable	Mean	St. Dev.	Min.	Max.
VC (000€)	30,100	697,000	883,564	558,000
PR (000€)	8,139	21,400	26	154,000
y_R (t)	45,709.3	61,649.52	1,864	443,031
y_D (t)	74,867.72	177,204.5	466	1,430,680
p_L (€)	42,931.27	6,962.681	23,700.96	77,309.25
p_C (€)	1.119	0.127	0.85	1.41
k (000€)	24,900	86,600	169	762,000
z_{DTD}	0.203	0.403	0	1
z_{MIX}	0.651	0.477	0	1
z_{INC}	0.128	0.335	0	1
z_{LAND}	0.274	0.447	0	1
z_{NW}	0.327	0.470	0	1
z_{NE}	0.186	0.390	0	1
z_C	0.324	0.469	0	1
z_S	0.157	0.364	0	1

Source: own elaboration of enterprise data

From Table 1 we can notice that about 85% of the firms in our sample have at least partially implemented the door-to-door service. Moreover, vertical integration is not the most common management choice, as 27% of the firms manage a landfill and less than 13% own an incinerator.

3.3 Estimation strategy

We believe it is relevant to consider waste management as a multi-output technology: even when firms are specialized in the waste sector, waste disposal and waste recycling are distinct activities involving different processes. Therefore, we consider them as two distinct outputs, expressed by the respective waste quantities (y_D and y_R).

We have chosen to employ identical functional forms for both the cost and profit function, starting from a simple Cobb-Douglas specification,

² The variable referring to the North-East has not been included in the estimation to avoid multi-collinearity.

enriched with squared and interaction terms of the output variables, in order to improve the model flexibility in terms of scale and substitution elasticity.

Equations (1) and (3) may thus be written as:

$$\ln VC = \beta_0 + \sum_{i \in (D,R)} \beta_{y_i} \ln y_i + \frac{1}{2} \sum_{i \in (D,R)} \sum_{j \in (D,R)} \beta_{y_{ij}} \ln y_i \ln y_j \quad (4)$$

$$+ \sum_{i \in (L,C)} \beta_{p_i} \ln p_i + \beta_k \ln k + \sum_{i \in q} \beta_{z_i} z_i + \varepsilon$$

and

$$\ln PR = \gamma_0 + \sum_{i \in (D,R)} \gamma_{y_i} \ln y_i + \frac{1}{2} \sum_{i \in (D,R)} \sum_{j \in (D,R)} \gamma_{y_{ij}} \ln y_i \ln y_j \quad (5)$$

$$+ \sum_{i \in (L,C)} \gamma_{p_i} \ln p_i + \gamma_k \ln k + \sum_{i \in q} \gamma_{z_i} z_i + \eta$$

where q equals $\{DTD, MIX, INC, LAND\}$ and the terms ε and η represent the normally-distributed random noise.

The two dummy variables capturing the prevailing (z_{DTD}) or partial (z_{MIX}) implementation of the door-to-door service appear in both equations (4) and (5), allowing us to measure their direct effect.

It is, however, important to keep in mind that output quantities complement each other, summing the total waste quantity. The distribution of the total quantity between the two outputs depends, in turn, on different factors. Among these factors, the waste collection method plays an important role, since door-to-door service is considered a crucial tool to improve the recycling share. For this reason we estimate, in addition to equations (4) and (5), a further equation modelling the recycling share as a percentage of the total waste quantity:

$$\frac{y_R}{y_R + y_D} = \delta_0 + \sum_{i \in s} \delta_{z_i} z_i + \psi \quad (6)$$

where s equals $\{DTD, MIX, NW, C, S\}$ and the term ψ represents the normally-distributed random noise.

The non-linear system of equations (4)-(5)-(6) is estimated simultaneously³.

Notice that the dummy variables referring to the implementation of the door-to-door service (z_{DTD} and z_{MIX}) appear in both sets q and s . In fact we assume that not only do they directly affect the cost and profit, but they also contribute in determining the share of waste recycling.

³ In addition to the three main equations, the system also includes the cost and profit shares of inputs in order to improve the efficiency of the price parameter estimates. The cost share of material consumption is omitted to avoid multicollinearity.

To ensure linear homogeneity with respect to input prices in the variable cost function (4), the following restriction has been imposed:

$$\sum_{i \in (L, C)} \beta_{pi} = 1 \quad (7)$$

The alternative profit function, instead, does not require price homogeneity (Humphrey and Pulley, 1997; Khumbhakar, 2006).

In running the estimates, all the variables, except the dummies contained in sets q and s , are standardized on their sample (geometric) mean.

4. Results and discussion

The system of equations described in Section 3 was estimated using a non-linear seemingly unrelated regression (NLSUR), which can be viewed as a non-linear version of Zellner's model (Zellner, 1962; Green, 2012, p. 305-306). The model accounts for any cross-equation error correlation (e.g. the error of the fit obtained for a firm when estimating a cost function might be correlated to the error of the fit in the profit function for the same firm), thus improving the efficiency of estimates with respect to separated single-equation models. Estimates are obtained by feasible generalized non-linear least squares (FGNLS), using the STATA statistical package (Version 12.0).

Table 2 reports the estimated parameters for both the cost and the profit functions, as well as the determinants of the share of waste sent to recycling. R-squared indicates that all the equations of the empirical model can fit the data very well, with the highest value associated to the equation explaining the share of waste sent to recycling (0.96) and slightly lower values for the cost function (0.90) and the profit function (0.80).

Overall, the signs of parameters related to outputs and input prices in both the cost and profit functions meet the theoretical conditions: an increase in outputs leads to an increase of both costs and profits, while an increase in input prices increases costs and decreases profit.

The elasticities with respect to the outputs are not constant, although the second order coefficients - associated to the terms $(\ln y_D)^2$, $(\ln y_R)^2$ and $\ln y_D \ln y_R$ - are statistically significant only in the case of the cost function. Interestingly, the negative sign of the interaction between the two types of collected waste suggests the presence of cost complementarities between disposal and recycling, in line with previous research in the field (Callan and Thomas, 2001; Abrate *et al.*, 2014). However, these cost savings do not seem to convert to profit gains; counter-intuitively, the sign of γ_{ydr} in the profit function is even negative although the parameter is not significant at any statistical level. T

Tab. 2: Results

Graziano Abrate
 Clementina Bruno
 Fabrizio Erbetta
 Giovanni Fraquelli
 Business innovation and
 waste management
 sustainability: the case of
 door-to-door collection

	Equation 1 Dep. Var: lnVC		Equation2 Dep. Var: lnPR		Equation 3 Dep. Var.: $y_R / (y_R + y_D)$	
Explanatory variables	Coefficient (standard error)		Coefficient (standard error)		Coefficient (standard error)	
Constant	β_0	-0.223 *** (0.062)	γ_0	-0.313 ** (0.157)	δ_0	0.458 *** (0.024)
$\ln y_D$	β_{yd}	0.642 *** (0.038)	γ_{yd}	0.317 *** (0.097)		
$(\ln y_D)^2$	β_{yd2}	0.341 *** (0.065)	γ_{yd2}	0.149 (0.166)		
$\ln y_R$	β_{yr}	0.272 *** (0.038)	γ_{yr}	0.277 *** (0.098)		
$(\ln y_R)^2$	β_{yr2}	0.146 ** (0.057)	γ_{yr2}	0.194 (0.147)		
$\ln y_D \ln y_R$	β_{ydr}	-0.241 *** (0.059)	γ_{ydr}	-0.158 (0.151)		
$\ln p_L$	β_{pl}	0.438 *** (0.010)	γ_{pl}	-0.858 *** (0.226)		
$\ln p_C$			γ_{pc}	-0.886 ** (0.355)		
$\ln k$	β_k	0.041 * (0.024)	γ_k	0.363 *** (0.061)		
z_{INC}	β_{inc}	0.010 (0.069)	γ_{inc}	0.349 ** (0.047)		
z_{LAND}	β_{land}	0.093 * (0.048)	γ_{land}	0.147 (0.228)		
z_{DTD}	β_{did}	0.212 *** (0.082)	γ_{did}	0.426 ** (0.209)	δ_{did}	0.324 *** (0.027)
z_{MIX}	β_{mix}	0.091 (0.060)	γ_{mix}	0.241 (0.153)	δ_{mix}	0.078 *** (0.008)
z_{NW}					δ_{nw}	-0.167 *** (0.024)
z_C					δ_c	-0.243 *** (0.023)
z_S					δ_s	-0.266 *** (0.038)
	R-squared 0.9073		R-squared 0.8022		R-squared 0.9608	

*** Significant at 1% level; ** Significant at 5% level; * Significant at 10% level.

Source: own elaboration of enterprise data

The net value of fixed assets (k) should act as a constraint to economic performances. Our findings show that, on average, increasing the capital stock by 10% would lead to slightly higher variable costs (+0,41%) and to significantly higher earnings (+3,6%). The interpretation of these results is not straightforward, especially from the cost perspective. The micro-economic theory predicts a reduction of variable costs as k increases by raising the set of production choices thanks to input substitutability and giving a potential boost to variable factors' productivity. However, in

practice, when estimating variable cost functions it is not unusual to find such a positive relation (e.g. Antonioli and Filippini, 2002), which can be justified in terms of firms' inefficient behaviour or because of capital stock capturing, to a certain extent, some omitted (and unavailable) measures of service quality (such as, for example, the average frequency of collection service)⁴. The boost on profit is instead more intuitive, also because it is worth remarking that our measure of profit is the EBITDA (operating gross profit) which does not include amortization.

When a firm is directly involved in landfill or incinerator activities, we find on average an increase in both costs and profits, though it is not always significant. In particular, the business model based on vertical integration with incinerators - adopted by 12% of firms in our sample - is able to significantly improve firms' profits and cash flow. Incineration can be seen as a possible way of recovering value from non-separated waste (waste-to-energy) and avoiding the recourse to landfill, but several criticisms have been raised in terms of pollution and possible threats to the health of the people living nearby. Thus, a trade-off between the three dimension of sustainability (profit, planet and people) can emerge, also because incineration competes with the recycling option.

Finally, we examine the results concerning the adoption of door-to-door kerbside collection schemes in detail. For a given level of outputs, the value of β_{dtd} and γ_{dtd} yields, approximately, the percentage impact of adopting door-to-door collection schemes on costs and profits. Both effects are positive and significant, while in the case of mixed schemes the coefficients, while still positive, do not reach the statistically significant region. This result is in line with our expectations and provides support to both H1 and H2, but offers only a partial view of the question. In fact:

- firstly, it is rather unrealistic to assume that the adoption of door-to-door service does not change the patterns of waste collected. Indeed, the main objective of door-to-door is to improve the share of recycling, and the results of Equation 3 confirm this tendency in the data. On average, moving from an absence of door-to-door service to its partial adoption ($z_{MIX} = 1$) increases the portion of waste sent to recycling by about 8%, while by following its full application ($z_{DTD} = 1$) the upward shift is 30%;
- secondly, as a percentage increase in profits cannot be directly compared to a percentage increase in costs, we need absolute measures for the economic impact of recycling programs.

For the above reasons we ran a simulation allowing us to better understand the overall economic impact. In assuming a hypothetical "average" firm of our sample in terms of total waste, input prices and fixed assets⁵, we predict the impact on costs and profits of z_{DTD} (and z_{MIX}) while changing the relative level of outputs in order to account for the expected increase in the share of recycling (according to Equation 3 estimates). Given the widespread heterogeneity of Italian regions, specific simulations

⁴ A further explanation is the practical difficulty to disentangle variable and fixed costs. In particular, a large part of labour costs can be considered fixed, especially for these types of firms often operating under public ownership.

⁵ All these variables were imposed equally to the geometric mean of the sample.

were carried out according to the different average share of recycling of each area (North-West, North-East, Center, South), again predicted according to Equation 3. The results are summarized in Table 3 and the reported values represent the average impact on cost and profit per inhabitant served by the firm. These values are particularly meaningful since the sum of cost and profit reflect the overall charge that the final users have to pay, usually in the form of tax to the municipality. The transformation to cost (profit) per inhabitant is based on the average per-capita total waste production, equal to 533 kilograms per year.

Table 3 divides the impact of the economic performance into a *direct* effect, which measures the one-off impact of implementing the new system of waste collection, and an *indirect (quota)* effect, due to an increasing share of recycling that can be reached thanks to the (partial or full) application of the door-to-door service. The overall effect is the sum of both the direct and indirect effects.

For example, the partial adoption of door-to-door ($z_{MIX} = 1$) would produce a one-off increase in the cost per inhabitant of at least 9.5 € (and up to 11.1 €), but this effect is partially compensated (up to 7.1 € of cost savings) by a higher portion of recycled waste - and thus to a lower share of waste sent to landfill. The result is confirmed to a larger extent when looking at the full application of door-to-door service ($z_{DTD} = 1$), for both the direct and indirect effects. Overall, these results fully support H1.

As to the effect on profit, the overall result approximately corresponds to the direct effect, as the impact of the increasing share of recycling is almost zero. This implies that businesses benefit from market power advantages when adopting the new collection scheme, regardless of the recycling target. Overall, the green attitude of firms, given by the implementation of more advanced recycling schemes, seems to legitimate a higher level of profit, even if this happens independently from the actual level of “*green target*” (i.e. the share of recycling) that is reached. Therefore, we may say that H2 is partially supported.

Tab. 3: Simulation of the economic impact of door-to-door service*

	Impact (+/-) on the average cost per inhabitant with respect to the base case ($d_{MIX}=0; d_{DTD}=0$)			Impact (+/-) on the average profit per inhabitant with respect to the base case ($d_{MIX}=0; d_{DTD}=0$)		
	Direct effect	Quota effect	Overall effect	Direct effect	Quota effect	Overall effect
dMIX = 1	[+9.5 ; +11.1]	[-7.1; -4.1]	[+4.0; +5.3]	[+4.4; +4.5]	[-0.2; +0.2]	[+4.3; +4.7]
dDTD = 1	[+23.4; +27.0]	[-25.1; -14.7]	[+2.4; +8.7]	[+8.6; +8.7]	[+0.2; +1.4]	[+8.9; +10.1]

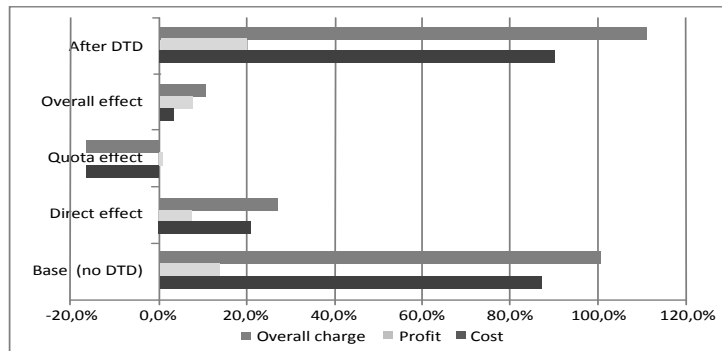
(*) For each case, the interval indicates the minimum and the maximum values obtained in the different simulations.

Source: own elaboration of enterprise data

Figure 1 depicts the impact of the full application of the door-to-door service, detailed in percentage with respect to the actual total charge to

the final user. On average, in absence of door-to-door, we register a cost of about 110 Euros per inhabitant and a profit of about 16 Euros per inhabitant. Thus, the base charge is composed of 87% costs and 13% profits. Due to the introduction of door-to-door, the impact on total charge is around 11%, largely due to the increase in firm profits. Thus, while door-to-door can be regarded as sustainable from the point of profit (better economic performance for the firms) and planet (better achievements in terms of recycling share), some risks are placed on the “people” dimension (increase in taxation). Municipal contracts should probably try to rebalance the profit-people trade-off.

Fig. 2: Summary of the impact of the (full) application of DTD service



Source: own elaboration of enterprise data

5. Conclusions

The issue of sustainability in solid waste management has emerged as topical for citizens, firms and institutions and can be well defined according to the so-called triple P paradigm (People, Profit, Planet). Building on this strand of literature, in this paper we provide a conceptual framework that may help to evaluate the trade-offs along the three dimensions, while focusing especially on economic relationships. Specifically, we devote our attention to the impact of emerging waste management services such as the door-to-door collection system. We argue that, while benefits for the planet derive from encouraging more recycling and thus less waste of resources, the economic implications in terms of firm performances and citizens’ acceptability of such programs are not straightforward and might be in conflict.

The research strategy was based on data collection at a firm level, including publicly available information (such as balance sheets) and specific questionnaires. The empirical model contains an attempt to estimate both cost and profit determinants, among which there are measures of environmental performance such as the amount of waste sent to recycling and the degree of implementation of door-to-door services. In our view, the comparison of the impact of recycling program on costs and profits can yield important strategic and policy indications for the stakeholders.

Firstly, we find that the adoption of more innovative kerbside collection programs tends to increase costs, but this impact can be, at least partially, compensated by the reduction of disposal. Disentangling these two effects may also help to reconcile some conflicting evidence in the literature. Secondly, we find firms showing more green attitudes, by adopting advanced recycling schemes, attaining higher levels of profit, providing some support to the legitimacy-based view. Strategically, firms are rewarded by implementing innovative collection systems, because they are able to overcompensate the increase in costs, exploiting institutional attention to environmental goals. However, the economic burden on the end users may increase significantly, largely because of an increase in firms' margins. Thus, institutions should also pay increasing attention to the social sustainability of environmental policies.

There are several limitations in this study, which leave much room for further research. For example the set of variables explaining the firm's economic performance could be expanded. One particularly interesting issue may be a more detailed analysis of the issue of vertical integration with landfills and incinerators.

References

- ABRATE G., ERBETTA F., FRAQUELLI G., VANNONI D. (2014), "The costs of disposal and recycling: an application to Italian Municipal Solid Waste", *Regional Studies*, n. 48, vol. 5, pp. 896-909.
- AKHAVEIN J.D., BERGER A.N., HUMPHREY D.B. (1997), "The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function", *Review of Industrial Organization*, vol. 12, n. 1, pp. 95-139.
- AMBEC S., LANOIE P. (2008), "Does it pay to be green? A systematic overview", *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, n. 4, pp. 45-62.
- ANTONIOLI B., FILIPPINI M. (2002), "Optimal size in the waste collection sector", *Review of Industrial Organization*, vol. 20, pp. 239-252.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, pp. 37-56.
- BERGER A.N. MESTER L.J. (2000), "Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?", in Harker P.T., Zenios S.A. (eds), *Performance of Financial Institutions Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- CALLAN S.J., THOMAS J.M. (2001), "Economies of scale and scope: a cost analysis of municipal solid waste services", *Land Economics*, vol. 77, n. 4, pp. 548-560.
- CASU B., GIRARDONE C. (2004), "Large banks' efficiency in the single European market", *The Service Industries Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 129-142.
- CHOU R., HASAN I., LOZANO-VIVAS A., SHEN C.H. (1999), "Deregulation and efficiency of Taiwanese banks", in Fu T.T., Huang C.J., Knox Lovell C.A., *Economic Efficiency and Productivity Growth in the Asia-Pacific Region*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- COFFMAN M., UMEMOTO K. (2010), "The triple-bottom-line: framing of trade-offs in sustainability planning practice", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 12, pp. 597-610.

- DE YOUNG R., HASAN I. (1998), "The performance of de novo commercial banks: a profit efficiency approach", *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, n. 5, pp. 565-587.
- DIXON-FOWLER H.R., SLATER D.J., JOHNSON J.L., ELLSTRAND A.E., ROMI A.M. (2013), "Beyond "Does it pay to be green". A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship", *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n. 2, pp. 353-366.
- DUBIN J.A., NAVARRO P. (1988), "How market for impure public goods organize: the case of household refuse collection", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n. 2, pp. 217-241.
- ELKINGTON J. (1998), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capston Publishing, Oxford.
- GREEN W.H. (2012), *Econometric Analysis. 7th Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HART S.L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 986-1014.
- HIGHFILL J., McASEY M. (1997), "Municipal waste management: recycling and landfill space constraints", *Journal of Urban Economics*, vol. 41, n. 1, pp. 118-136.
- HUHTALA A. (1997), "A Post-Consumer Waste Management Model for Determining Optimal Levels of Recycling and Landfilling", *Environmental and Resource Economics*, vol. 10, pp. 301-314.
- HUMPHREY D.B., PULLEY L.B. (1997), "Banks' responses to deregulation: profits, technology, and efficiency", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 29, n. 1, pp. 73-93.
- ISPRA (2013), *Rapporto rifiuti urbani, Rapporto Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale*, Roma.
- JACOBS T., EVERETT J. (1992), "Optimal Scheduling of Consecutive Landfill Operations with Recycling", *Journal of Environmental Engineering*, vol. 118, n. 3, pp. 420-429.
- JENKINS R.R., MARTINEZ S.A., PALMER K., PODOLSKY M.J. (2003), "The determinants of household recycling: a material-specific analysis of recycling program features and unit pricing", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 45, n. 2, pp. 294-318.
- KASMAN A., YILDIRIM C. (2006), "Cost and profit efficiencies in transition banking: the case of new EU members", *Applied Economics*, vol. 38, n. 9, pp. 1079-1090.
- KHUMBHAKAR S.C. (2006), "Specification and estimation of nonstandard profit functions", *Empirical Economics*, vol. 31, n. 1 pp. 243-260.
- LARSEN A.W., MERRILD H., MØLLER J., CHRISTENSEN T.H. (2010), "Waste collection systems for recyclables: An environmental and economic assessment for the municipality of Aarhus (Denmark)", *Waste Management*, vol. 30, n. 5, pp. 744-754.
- LAVEE D. (2007), "Is municipal solid waste recycling economically efficient?", *Environmental Management*, vol. 40, n. 6, pp. 926-943.
- LOZANO-VIVAS A. (1997), "Profit efficiency for Spanish savings banks", *European Journal of Operations Research*, vol. 98, n. 2, pp. 381-394.
- LUND J. (1990), "Least-cost scheduling of solid waste recycling", *Journal of Environmental Engineering*, vol. 116, n. 1, pp. 182-197.

- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 145-179.
- OLIVER C. (1997), "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 9, pp. 697-713.
- READY M.J., READY R.C. (1995), "Optimal Pricing of Depletable, Replaceable Resources: The Case of Landfill Tipping Fees", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 28, n. 3, pp. 307-323.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SONPAR K., PAZZAGLIA F., KORNIJENKO J. (2010), "The paradox and constraints of legitimacy", *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n. 1, pp. 1-21.
- STEVENS B.J. (1978), "Scale, market structure, and the cost of refuse collection", *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n. 3, pp. 438-448.
- SUCHMAN M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 571-610.
- TANSKANEN J.H., KAILA J. (2001), "Comparison of methods used in the collection of source separated household waste", *Waste Management and Research*, vol. 19, n. 6, pp. 486-497.
- TICKNER G., McDAVID J.C. (1986), "Effects of scale and market structure on the costs of residential solid waste collection in Canadian cities", *Public Finance Quarterly*, vol. 14, n. 4, pp. 371-393.
- UTILITATIS (2014), *Green Book. Aspetti economici della gestione dei rifiuti in Italia*, Rapporto Utilitatis pro acqua, energia e ambiente - Federambiente, Roma.
- WOODARD R., BENCH M., HARDER M.K. (2005), "The development of a UK kerbside scheme using known practice", *Journal of Environmental Management*, vol. 75, n. 2, pp. 115-127.
- ZELLNER A. (1962), "An efficient method of estimating seemingly unrelated regressions and tests for aggregation bias", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 57, n. 298, pp. 348-368.

Graziano Abrate
Clementina Bruno
Fabrizio Erbetta
Giovanni Fraquelli
Business innovation and
waste management
sustainability: the case of
door-to-door collection

Academic or professional position and contacts

Graziano Abrate

Assistant Professor of Management
University of Piemonte Orientale "A. Avogadro" - Italy
e-mail: graziano.abrate@eco.unipmn.it

Clementina Bruno

Research Fellow of Management
University of Piemonte Orientale "A. Avogadro" - Italy
e-mail: clementina.bruno@eco.unipmn.it

Fabrizio Erbetta

Associate Professor of Management
University of Piemonte Orientale "A. Avogadro" - Italy
e-mail: fabrizio.erbetta@eco.unipmn.it

Giovanni Fraquelli

Full Professor of Management
University of Piemonte Orientale "A. Avogadro" - Italy
e-mail: giovanni.fraquelli@eco.unipmn.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.21
pp. 377-393



Book reviews

Paolo Chirumbolo, **Letteratura e lavoro. Conversazioni critiche**, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2013, pp. 354.

Book reviews

Nel corso degli ultimi anni molti sono stati i libri che hanno affrontato, a volte con analisi acute e spesso circostanziate, i grandi cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro in Italia e tra questi libri c'è anche l'opera sulla quale ci soffermiamo per trarre alcune considerazioni. L'autore è docente di letteratura italiana presso la università americana dello Stato della Louisiana, e dell'Italia dove ha fatto i suoi studi e dove si è laureato conosce molto bene e con competenza i problemi più urgenti e complessi.

Infatti tramite la diretta testimonianza di diciotto per lo più giovani narratori italiani da lui intervistati con un articolato questionario, Chirumbolo nel suo libro analizza la attuale transizione sociale e culturale, da un modello di società ad un altro, incentrata sul mondo del lavoro in Italia. Come negli anni Sessanta sembrò esserci la fioritura della letteratura industriale in concomitanza con il boom economico ed il benessere diffuso, così oggi bisogna chiederci se anche dentro la mutata società italiana della informazione e dei servizi, può emergere una narrativa in qualche modo autorevole in grado di raccontare con indiscussa efficacia artistica le nuove modalità del lavoro, quelle che sono state riscontrate dopo la presunta eclisse della classe operaia e la sempre più capillare precarietà del posto di lavoro, aspetti presi in considerazione da alcuni autori della attuale cosiddetta letteratura postindustriale.

Nel saggio posto a premessa della seconda sezione del suo libro comprensiva dei testi desunti da tutte le interviste da lui fatte ai narratori cui si è fatto cenno, Chirumbolo scrive: «Una nuova letteratura del lavoro in grado di raccontare ed esaminare i grandi cambiamenti imposti dal capitalismo flessibile e postindustriale non solo è fiorita ma si è affermata come una delle tendenze letterarie più rilevanti di questi ultimi anni». Questa particolare tendenza letteraria ha messo in luce, nell'ambito soprattutto della narrativa, la crisi del tradizionale concetto di fabbrica, come luogo della produzione in serie ed anche della massificazione operaia. Ci sono pure da tenere presenti i riflessi di nuovi fattori determinati dalla preponderanza di sofisticate tecnologie produttive, condizionate a loro volta dal processo ormai costante della cosiddetta globalizzazione del mercato, che ha fatto nascere nuovi stili di consumo.

Va accennato a questo punto che edito nel 1994 *Mammuto* di Antonio Pennacchi è stato il libro che ha ripreso con energia nella nostra narrativa la questione del lavoro ed in particolare del lavoro operaio. Si può dire inoltre che il testo che ha inaugurato la letteratura del lavoro nel nuovo millennio è *La dismissione* (2002) di Ermanno Rea, narratore giudicato modello di parecchi giovani scrittori, tra i quali alcuni presenti nelle interviste di Chirumbolo. Questi nel saggio introduttivo fa osservare che a partire dal 2004 «si ha una vera e propria esplosione di romanzi incentrati sul problema del lavoro» e a proposito richiama il romanzo intitolato *Nicola Rubino* è

entrato in fabbrica di Francesco Dezio ed anche il romanzo *Pausa caffè* scritto da Giorgio Falco che, alla domanda del questionario sulla figura dell'operaio che sembrava scomparso, così risponde: «Per molti anni, i mass media italiani hanno ripetuto - e lo fanno ancora - che in Italia gli operai non esistevano più. Era una operazione politica per assorbire gli operai nel grande indistinto piccolo borghese, per annullare qualsiasi rivendicazione contrattuale e salariale».

Il tema del lavoro è in quasi tutti i libri di Angelo Ferracuti, uno dei più affermati scrittori della attuale narrativa italiana, di cui riportiamo un brano tratto dalla sua risposta all'intervistatore Chirumbolo. «La classe operaia è stata volutamente oscurata; in questi anni i media hanno raccontato artatamente, invece, la retorica del manager o l'epica del Capo d'azienda, come se al centro del mondo della produzione, del lavoro ci fosse solo il management. In realtà l'unico che ha raccontato davvero la crudeltà di questo mondo è stato Sebastiano Nata con *Il dipendente* (1995). Ma tornando alla classe operaia, all'operaio, l'idea che hanno fatto passare è che è un Mammut tanto per citare il romanzo di Pennacchi ...». Tra il 2006 e il 2007 lo scrittore Lanfranco Caminiti ha fondato e diretto una rivista interamente dedicata al mondo del lavoro chiamata «il malepoggio - storie di lavoro» e, tra l'altro, così ha risposto al questionario sul tema del lavoro operaio: «Il lavoro operaio c'è ma non è sentito come portatore di diritti universali, di un nuovo mondo: è forza lavoro, non è soggettività. I prodotti culturali che se ne occupano rispecchiano questo stato di cose».

Con queste testimonianze analoghe, sempre sullo stesso tema, a tante altre di diversi scrittori emerge che la tipologia del lavoro operaio è ben distante dall'idea del lavoro come forma di promozione umana, come veicolo per una crescita non soltanto materiale ma anche umana e civile. Sembra di poter constatare che sta avvenendo il passaggio da una società fondata sulla importanza sociale, politica, individuale del lavoro ad una società in cui, viceversa, stanno velocemente scomparendo le garanzie del lavoro a tempo indeterminato, collaudate in precedenza dai diritti fondamentali dei lavoratori, faticosamente conquistati soprattutto nella seconda metà del Novecento. La riduzione di sicurezza del posto di lavoro a tempo indeterminato è stata attribuita alla più o meno accentuata crisi economica odierna che ha obbligato molte ed importanti aziende, quasi sempre sotto la tutela governativa ma non con una salda condivisione sindacale, a far variare i costi diretti ed indiretti del lavoro, impiegando, di necessità, solo la quantità di lavoro retribuita che, di volta in volta, serviva alla azienda. In tal senso si è parlato di flessibilità a proposito del posto di lavoro, quello destinato in particolare alle più giovani generazioni e pertanto è stato autorevolmente fatto notare flessibilità non significa altro se non contratti di breve durata, reddito incerto e «impossibilità di costruire un solido percorso professionale con tutti gli effetti negativi che ne conseguono: una vita sotto la sferza della precarietà». (L. Gallino).

Quando si parla di precarietà viene in mente un accenno alla istituzione del call center ben focalizzato in una testimonianza di una giovane scrittrice. Il suo nome è Silvia Avallone che ha ottenuto un grande successo di critica e di pubblico con il romanzo *Acciaio* edito nel 2010,

distinguendosi con questa opera fra tanti altri narratori, trentenni come lei, rappresentativi della attuale letteratura postindustriale. Questo il brano che allude al suo romanzo e che è tratto dalla sua risposta al questionario: «Il call center è, anche al di fuori della letteratura, il simbolo per antonomasia della precarietà delle nuove generazioni. Effettivamente, spesso i neolaureati finiscono in queste moderne bolge. Nel mio caso però ho voluto raccontare un mestiere antico, potente, epico proprio per non far dimenticare la realtà della fabbrica - che ha meno visibilità, ma tuttora macina gran quantità di lavoratori - e soprattutto per restituire al lavoro la sua grandezza, la sua essenza grandiosa di fatica, sudore e sangue, per dare insomma fascino e potenza al concetto di lavoro manuale, laddove oggi sembra non esercitare più nessun appeal».

Oltre a queste poche ma significative testimonianze fra le tante comprese nel libro di Chirumbolo è d'obbligo segnalarne il prezioso apparato bibliografico, posto in appendice e che risulta indispensabile per conoscere di più e meglio alcuni scrittori, ancora non molto conosciuti, che senza dubbio fin da ora caratterizzano il filone più interessante della letteratura postindustriale italiana di questi ultimi anni.

Umberto Casari



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s98.2015.22
pp. 397-399



Year 2015 Reviewers

**The Editors in Chief and the Editorial Advisory Board of Sinergie
are grateful to the reviewers to the reviewers who contributed
to the peer review process in 2015**

Year 2015 Reviewers

SERGIO BARILE	<i>Sapienza University of Roma</i>
GIANPAOLO BARONCHELLI	<i>University of Bergamo</i>
CLARA BASSANO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
GIUSEPPE BERTOLI	<i>University of Brescia</i>
GIUSEPPE BONACCORSO	<i>University of Camerino</i>
ENRICO BONETTI	<i>Seconda University of Napoli</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>University of Torino</i>
ANTONY BUONO	<i>Bentley University, USA</i>
BRUNO BUSACCA	<i>Bocconi University of Milano</i>
FRANCESCA CABIDDU	<i>University of Cagliari</i>
GIUSEPPE CALABRESE	<i>University of Foggia</i>
ADRIANA CALVELLI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
FRANCESCO CALZA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
LUIGI CANTONE	<i>University of Napoli Federico II</i>
ARTURO CAPASSO	<i>University of Sannio</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
SILVIO CARDINALI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
FRANCESCO CASARIN	<i>Ca' Foscari University of Venezia</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MARA CERQUETTI	<i>University of Macerata</i>
CORRADO CERRUTI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
CLAUDIO CHIACCHIERINI	<i>University of Milano Bicocca</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Firenze</i>
CRISTIANO CIAPPEI	<i>University of Firenze</i>
MARCO CIOPPI	<i>University of Urbino</i>
ANNA PAOLA CODINI	<i>University of Brescia</i>
MARIA COLURCIO	<i>University Magna Graecia of Catanzaro</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza University of Roma</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>University of Udine</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>University of Sassari</i>
MANLIO DEL GIUDICE	<i>Link Campus University</i>
VALENTINA DELLA CORTE	<i>University of Napoli Federico II</i>
MARIA DELLA LUCIA	<i>University of Trento</i>
LUCA DEZI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
MONICA FAIT	<i>Università del Salento</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>University of Cassino and Southern Lazio</i>
FULVIO FORTEZZA	<i>University of Ferrara</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>University of Trento</i>
GIOVANNI FRAQUELLI	<i>University of Piemonte Orientale</i>
MARCO FREY	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>
CORRADO GATTI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MAURO GATTI	<i>Sapienza University of Roma</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>University of Verona</i>

ERNESTINA GIUDICI	<i>University of Cagliari</i>
ALBERTO GRANDO	<i>Bocconi University of Milano</i>
GIANLUCA GREGORI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
MARTINE HLADY RISPEL	<i>Université de Bordeaux, France</i>
ANTONIO IAZZI	<i>University of Salento</i>
EMANUELE INVERNIZZI	<i>IULM University of Milano</i>
ANNA IRIMIAS	<i>University of Budapest, Hungary</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Seconda University of Napoli</i>
GIANPIERO LUGLI	<i>University of Parma</i>
VINCENZO MAGGIONI	<i>Seconda University of Napoli</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>University of Foggia</i>
AMEDEO MAIZZA	<i>University of Salento</i>
UMBERTO MARTINI	<i>University of Trento</i>
ENRICO MASSARONI	<i>Sapienza University of Roma</i>
PIERO MASTROBERARDINO	<i>University of Foggia</i>
ALBERTO MATTIACCI	<i>Sapienza University of Roma</i>
AURELIO MAURI	<i>IULM University of Milano</i>
CHIARA MAURI	<i>University of Valle D'Aosta</i>
RENATO MELE	<i>University of Salerno</i>
CRISTINA MELE	<i>University of Napoli Federico II</i>
GAETANO MICELI	<i>University of Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>University LUMSA of Roma</i>
ROBERTA MINAZZI	<i>University of Insubria</i>
ANTONIO MINGUZZI	<i>University of Molise</i>
ANDREA MORETTI	<i>University of Udine</i>
MARIA ROSARIA NAPOLITANO	<i>University of Sannio</i>
FRANCESCA NEGRI	<i>University of Parma</i>
CLAUDIO NIGRO	<i>University of Foggia</i>
COSTANZA NOSI	<i>University of RomaTre</i>
ALBERTO ONETTI	<i>University of Insubria</i>
PAOLA PANICCIA	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
ALBERTO PASTORE	<i>Sapienza University of Roma</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>IULM University of Milano</i>
TONINO PENCARELLI	<i>University of Urbino</i>
LUCA PETRUZZELLIS	<i>University of Bari</i>
VINCENZO PISANO	<i>University of Catania</i>
FRANCESCO POLESE	<i>University of Cassino and Southern Lazio</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University "G. D'Annunzio" Chieti Pescara</i>
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI	<i>Sapienza University of Roma</i>
ELISA RANCATI	<i>University of Milano Bicocca</i>
MARCO REMONDINO	<i>University of Genova</i>
RICCARDO RESCINITI	<i>University of Sannio</i>
MARCO ROMANO	<i>University of Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>IULM University of Milano</i>
GIUSEPPE SANCETTA	<i>Sapienza University of Roma</i>
VINCENZO SANGUIGNI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
MARCELLO SANSONE	<i>University of Cassino e del Lazio Meridionale</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CARMELA ELITA SCHILLACI	<i>University of Catania</i>

MAURO SCIARELLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
MARIO SCICUTELLA	<i>University of Bari</i>
PAOLA SCORRANO	<i>University of Salento</i>
ROBERTA SEBASTIANI	<i>University Cattolica of Milano</i>
ALFONSO SIANO	<i>University of Salerno</i>
MARIO SORRENTINO	<i>Seconda University of Napoli</i>
PAOLO STAMPACCHIA	<i>University of Napoli Federico II</i>
RAFFAELLA TABACCO	<i>University of Udine</i>
GIUSEPPE TARDIVO	<i>University of Torino</i>
ANTONIO TENCATI	<i>University of Brescia</i>
ROBERTA TRESCA	<i>University "G. D'Annunzio" Chieti Pescara</i>
MARIA PIA TRUNFIO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>University Cattolica of Milano</i>
GIANLUCA VAGNANI	<i>Sapienza University of Roma</i>
TIZIANO VESCOVI	<i>Ca' Foscari University of Venezia</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>University of Salerno</i>
ROBERTO VONA	<i>University of Napoli Federico II</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>

Sinergie Italian Journal of Management

Useful information for readers and authors

News from Sinergie's web portal [www. sinergiejournal.it](http://www.sinergiejournal.it)

sinergie
italian journal of management

Dear Sinergie readers,

The new version of the journal's web portal will soon be online.

Its new layout, contents, features and social spaces will enable the entire academic community, as well as others who may be interested, to analyse, discuss and propose topics for the journal and for its conference.

In the meantime, we invite you to visit Sinergie's websites (<http://www.sinergiejournal.it/>, <http://www.eng.sinergiejournal.it/>), where you will find all of the back issues, along with information on the 2016 conference, "*Management in a Digital World: Decisions, Production, Communication*", 9-10 June 2016, University of Udine - Italy.

Thank you for following Sinergie online.

The editorial staff

Aims and scope

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, Cueim Comunicazione srl, 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.

Subscription

2015 subscription fees

- standard fee for Italy	€	100,00
- standard fee outside of Italy	€	120,00
- students and PhD students	€	40,00
- supporters	€	350,00
- libraries	€	80,00
- book shops	€	90,00

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 fee payment) within the specified period entitles the subscriber to attend the annual *Sinergie* Conference free of charge.

A supporter subscription allows three people to attend the annual *Sinergie* Conference free of charge.

To subscribe, complete the subscription form at:

www.eng.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* 2015).

To buy issues of *Sinergie*, visit the bookshop section at:
www.eng.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:

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

Fast connecting R&D

Business challenges and evolution in the Euro-Mediterranean Region

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

“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
January 2016

€ 33,00

