

sinergie

italian journal of management

N. 95 – Settembre-Dicembre 2014

I saggi di Sinergie

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
Sinergie, Italian Journal of Management

Gaetano M. Golinelli
Giornata di Studio in ricordo del prof. Antonino Accordino

Matteo Pedrini - Laura Maria Ferri
Practice or preach? The actual purchasing behavior of responsible consumers in mass market

Francesca Bernini - Alessandra Coli - Giovanna Mariani
Family involvement in Italian listed companies and its relationship with performance, default risk and acquisition strategies

David B. Grant - Bernd Philipp
A planned study of the impact of B2C logistics service quality on shopper satisfaction and loyalty

Francesca Magno - Fabio Cassia - Marta Ugolini
Local vs. Global social-couponsing sites: a study of merchants' satisfaction

Alessandra Cozzolino
Agilità nella logistica delle emergenze. Le imprese apprendono dalle organizzazioni umanitarie

Angelo Bonfanti - Giorgia M. D'Allura
L'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter

Maria Laura Frigotto - Alessandro Rossi - Sandro Trento - Enrico Zaninotto
Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale

Giovanni Battista Dagnino - Anna Minà - Pasquale Massimo Picone
La hubris manageriale quale fonte della irresponsabilità d'impresa: uno studio esplorativo

Andrea Moretti - Giancarlo Brandi
I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco

L'ospite

Stefania Demetz
La coda lunga degli eventi

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



CUEIM

Sinergie

Italian Journal of Management

formerly

rivista di studi e ricerche

fondata da Giovanni Panati

Anno XXXII - N. 95 - SETTEMBRE-DICEMBRE 2014

ISSN 0393-5108

**Rivista
accreditata
AIDEA**



CUEIM

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

CUEIM



COMUNICAZIONE

Sinergie

Italian Journal of Management

formerly

rivista di studi e ricerche

fondata da Giovanni Panati

Direzione scientifica

Gaetano M. Golinelli

Claudio Baccarani

Comitato scientifico

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

Redazione centrale di Verona

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

Redazione di Roma (Area Ambiente)

Stefano Banini (responsabile)

Redazione di Napoli (Rapporti di Ricerca)

Alfonso Siano (responsabile), Agostino Vollero, Francesca Conte

Direttore Responsabile

Gaetano M. Golinelli

Segretaria di Redazione

Ada Rossi

e-mail: redazione@sinergieweb.it

Amministrazione, abbonamenti, pubblicità

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA – ITALY Tel. +39 045 597655

Fax +39 045 597550

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



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

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

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

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

sinergie

NUMERO 95

SETTEMBRE-DICEMBRE 2014

I saggi di Sinergie

Due passi tra le nuvole pag. V

sommario

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
Sinergie, Italian Journal of Management “ VII

Gaetano M. Golinelli
Giornata di Studio in ricordo del prof. Antonino Accordino “ IX

Saggi

Matteo Pedrini - Laura Maria Ferri
Practice or preach? The actual purchasing behavior of responsible consumers in mass market “ 3

Francesca Bernini - Alessandra Coli - Giovanna Mariani
Family involvement in Italian listed companies and its relationship with performance, default risk and acquisition strategies “ 23

David B. Grant - Bernd Philipp
A planned study of the impact of B2C logistics service quality on shopper satisfaction and loyalty “ 45

Francesca Magno - Fabio Cassia - Marta Ugolini
Local vs. Global social-couponsing sites: a study of merchants' satisfaction “ 65

Alessandra Cozzolino
Agilità nella logistica delle emergenze.
Le imprese apprendono dalle organizzazioni umanitarie “ 75

Angelo Bonfanti - Giorgia M. D'allura
L'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente
e sulla sua soddisfazione durante il service encounter pag. 99

Maria Laura Frigotto - Alessandro Rossi - Sandro Trento - Enrico Zaninotto
Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale “ 121

Giovanni Battista Dagnino - Anna Minà - Pasquale Massimo Picone
La hubris manageriale quale fonte della irresponsabilità d'impresa:
uno studio esplorativo “ 141

Andrea Moretti - Giancarlo Brandi
I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco “ 161

L'ospite

Stefania Demetz
La coda lunga degli eventi “ 185

Recensioni

Giancarlo Liviano D'Arcangelo, **Invisibile è la tua vera patria**,
Il Saggiatore, Milano 2013, pp. 254.
a cura di *Uberto Casari* “ 197

Referee anno 2014 “ 203

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it “ 209

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi “ 211

Il referaggio dei contributi “ 212

Publishing ethics “ 213

Le modalità di submission e le norme redazionali “ 214

Due passi tra le nuvole

- 1) *Vivere è nascere lentamente. Sarebbe troppo facile prendere in prestito delle anime già fatte.*
(Antoine De Saint-Exupéry)
- 2) *Sono sempre i sogni a dare forma al mondo.*
(Luciano Ligabue)
- 3) *Il più grande problema del comunicare è che non ascoltiamo per capire. Ascoltiamo per rispondere.*
(Anonimo)
- 4) *Si incomincia solo da vecchi a scoprirsi giovani.*
(Eugenio Vitali)
- 5) *Fai attenzione alle piccole cose. Sono il seme di quelle grandi.*
(Gandhi)

Per collaborare alla rubrica scrivere a duepassitralenuvole@sinergieweb.it

Sinergie, Italian Journal of Management

Cari Lettori,

come preannunciato nell'editoriale del numero 93 e ribadito in occasione del Convegno di Cassino del novembre scorso, eccoci ad adottare da questo numero 95 il nuovo nome della rivista.

Già nell'editoriale richiamato abbiamo illustrato il cammino culturale che ci ha portato a questo cambiamento, accogliendo il suggerimento della comunità scientifica di Sinergie che ci invitava ad accelerare il processo di internazionalizzazione, senza peraltro rinunciare alla sua identità nazionale.

Da qui la scelta del nuovo titolo, che riflette l'italianità nel mantenimento del nome Sinergie nella nostra lingua, agganciandolo nel contempo alla specificazione dell'oggetto di studio espresso in lingua inglese.

Il cambiamento sotteso a questa scelta non intende essere solo di facciata. Sappiamo bene che non basta cambiare il titolo di una rivista per elevarne l'apertura internazionale.

Con la gradualità del caso, Sinergie passerà così a una impostazione integralmente fondata sull'uso della lingua inglese, riconoscendone l'attuale valore di codice linguistico universale della ricerca scientifica.

In questa prospettiva, peraltro, già si muove il primo numero del 2015 frutto del Call for paper per lo *Special issue on Sustainability, Stakeholder and Business*.

L'obiettivo che ci siamo posti con questa scelta è di portare la Rivista con la sua indipendenza culturale e con i suoi contenuti al di là dei confini nazionali.

Questo almeno per due ragioni. Da una parte, per contribuire alla diffusione del pensiero manageriale italiano oltre i confini del Paese. Dall'altra, per creare uno spazio capace di attrarre un dibattito internazionale che sappia interpretare e, perché no, anticipare, i cambiamenti nella condotta delle imprese.

In questo senso il Journal è aperto a contributi dai quali emergano scenari e visioni del futuro che possano contribuire a rileggere in forma critica il divenire dell'impresa, nell'ambito del susseguirsi dei cambiamenti culturali e socio-economici con i quali il management deve continuamente misurarsi.

Così, come puntualizzato nelle politiche editoriali della rivista, Sinergie si propone di promuovere contributi sia empirici che concettuali che non siano meramente descrittivi e/o quantitativi, bilanciando la *relevance* con il *rigor* e favorendo l'interpretazione, la discussione critica e il ragionamento, rispetto alla pura misurazione di fenomeni più o meno significativi.

Va precisato, inoltre, che la rivista non intende caratterizzarsi unicamente come uno spazio specialistico destinato a parlare solo alla comunità scientifica. Questa è, e sarà sempre, il nostro primo riferimento entro il quale confrontare le conoscenze che

saremo capaci di produrre. Ma sarà anche nostro compito valutare come assolvere ad un ruolo di propulsione, impulso, stimolo, spinta, apertura ad idee a sostegno dell'efficacia dell'azione manageriale sul campo.

In questo senso, Sinergie si presenta come uno spazio dedicato alla produzione e alla diffusione di conoscenze con il duplice intento di contribuire al progresso della riflessione scientifica e di formulare proposte di valore alle quali il management possa accedere.

Sinergie, in altri termini, si prefigge di costruire un ponte tra la ricerca e il mondo delle imprese per agevolare la comprensione reciproca del divenire di una complessità che, seppur tipica del dinamismo ambientale, rivela negli ultimi tempi intensità e livelli inusuali, tali da porre in discussione i paradigmi che sostengono il sistema di mercato nelle forme conosciute.

Per agevolare il conseguimento di questi obiettivi anche l'*editing* della Rivista, come pure il suo portale web, cambieranno, l'uno dopo l'altro, nella direzione di una sua più agevole lettura e della capacità di ospitare tutte le innovazioni dirette a fare di *Sinergie, Italian Journal of Management* un sempre più utile strumento di lavoro per gli studiosi e gli operatori di management italiani e internazionali.

Nell'incamminarci con entusiasmo in questa nuova avventura, cogliamo l'occasione per ringraziare voi Lettori, gli Autori dei lavori pubblicati e di quelli per qualche motivo non accolti, il Comitato Scientifico, i Referee e la Redazione per aver consentito con azioni, idee e partecipazione di creare il valore culturale che Sinergie esprime.

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli

**Giornata di Studio in ricordo
del prof. Antonino Accordino
Università degli Studi di Messina, lunedì 13 maggio 2013**

GAETANO M. GOLINELLI*

Gentili signore, signori, signora Maria in particolare, colleghi, Magnifico Rettore,

grazie anzitutto per avermi invitato a questa giornata in ricordo di Nino Accordino.

Mi sono chiesto perché sono stato invitato a partecipare e concludere questa giornata.

Penso, che le ragioni in ordine di importanza, siano le seguenti:

- Nino Accordino è stato un mio grande amico, Lui a Messina, io a Roma ma con frequenti contatti;
- sotto il profilo accademico abbiamo fatto parte e contribuito a rafforzare lo stesso raggruppamento disciplinare di Economia e Gestione delle Imprese;
- le nostre impostazioni, il nostro modo di concepire ruolo e funzioni del professore universitario sono molto somiglianti;
- ho avuto l'onore di presiedere, alla fine degli anni '80, la Commissione di Ordinariato di Nino;
- la riconoscenza del CUEIM a Nino; in questa associazione, che conta ormai venticinque università italiane, Nino ha rappresentato l'università di Messina dal 2006 ad oggi, periodo nel quale si è fortemente sviluppata.

La nostra rivista Sinergie, nel numero '89, del 2012 ha riportato due saggi in ricordo di Nino; uno del Suo primo allievo Augusto D'Amico ed uno di Giovanni Stella Suo collega nell'attività di dottore commercialista.

In particolare il ricordo di Giovanni Stella tratteggia stupendamente la figura di Nino quando rileva che ha rappresentato "col Suo tratto, col Suo carattere, col Suo stile la Sicilia, questo villaggio e continente al tempo stesso, questa terra mitologica e profondamente umana". Come pure lo fa Augusto d'Amico quando osserva che "Il prof. Accordino non era una persona di mezze misure, dotato di forte carisma e personalità, affiancava alla innata capacità di *leadership* una spiccata autoironia, qualità che contraddistingue soltanto le persone intelligenti capaci di mettersi in discussione. Da buon siciliano, l'amicizia era per Lui un valore fondamentale".

* Emerito di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: gaetano.golinelli@uniroma1.it

In questo contesto a me compete anzitutto delineare l'aspetto e i percorsi accademici di Nino.

La carriera accademica di Nino inizia, come assistente volontario alla cattedra di Tecnica Bancaria nel 1964.

Negli anni dal '64 all'82 è passato prima al gruppo di Ragioneria generale e poi alle Tecnica di Ricerche di Mercato e della Distribuzione Generale, dove è divenuto professore associato nel 1983.

Anche io sono stato assistente ordinario in questa disciplina che aveva come maestro Antonio Renzi.

Nel '90 Nino vince il concorso di Professore ordinario in Tecnica Industriale e Commerciale ed è proprio dopo il concorso che il legame tra Nino e Me diviene sempre più intenso.

Consigliere nazionale dei Dottori commercialisti, nelle Sue giornate romane frequentemente ci si incontrava come accadeva per i miei frequenti passaggi in Sicilia.

L'argomento più frequente delle nostre conversazioni riguardava i nostri allievi; per Nino Augusto D'Amico, Daniela Baglieri, Tindara Abbate.

La produzione scientifica di Nino è stata vasta e variegata. Di particolare significato un Suo lavoro del '93 "I prolegomeni al governo dell'impresa" dove, fermo assertore dei principi di efficienza ed economicità che non possono non soprassedere al governo delle organizzazioni imprenditoriali. Avverte il crescente ruolo della funzione sociale dell'impresa e l'esigenza, per il suo sviluppo, di un ampio consenso sociale.

Rileva ancora (p.147) che le "condizioni di economicità non sono quelle che assicurano al sistema aziendale il massimo profitto nel breve andare ma le condizioni che consentano all'attività imprenditoriale di conseguire l'obiettivo di una salda sopravvivenza nel medio lungo termine per il soddisfacimento dei vari portatori di interesse".

Qui Nino si palesa anticipatore di un nuovo paradigma d'impresa che si va affermando: "l'impresa sostenibile".

E rileggendo con attenzione gli scritti di Nino ci appare la Sua preferenza per il modello di impresa "institution" rispetto a quella proprietaria.

Forse le Sue numerose e importanti esperienze professionali lo avevano portato a ritenere che la proprietà, seppure importante fosse solo uno dei tanti portatori d'interesse dell'impresa.

L'ultimo lavoro del 2010 si incentra sulle crescenti difficoltà che il "vertice aziendale" incontra nell'azione di governo in un ambiente caratterizzato da complessità crescente.

Tante altre considerazioni estremamente attuali scaturiscono dagli scritti di Nino ma non è questa l'occasione per andare oltre.

Voglio chiudere questi miei pensieri ricordando che Nino, e anche in questo abbiamo le medesime impostazioni, ha sempre abbinato l'attività scientifica a una corretta attività professionale.

Mai però l'attività accademica è stata condizionata da quella professionale.

Un equilibrio difficile che Nino ha sempre saputo armoniosamente salvaguardare.

Ricordo sempre le giornate preziose passate con lui; i luoghi dove è nato, la scuola che ha frequentato. Mi ha fatto conoscere luoghi della Sicilia diversi e più veri di quelli noti al visitatore turista.

Grazie Nino

Saggi

Practice or preach? The actual purchasing behavior of responsible consumers in mass market*

MATTEO PEDRINI** LAURA MARIA FERRI***

Abstract

Purpose of the paper: To measure the gap between the propensity towards responsible consumerism and the actual behavior of Italian consumers in real settings.

Methodology: We explored the responsible consumerism propensity-behavior gap, taking into consideration a sample of 5.098 Italian consumers and analyzing the most purchased products by the group of 766 consumers that declared a high propensity towards responsible consumerism in the initial part of the survey.

Findings: Results confirm the existence of a responsible propensity-behavior gap in real scenarios, since only 37,2% of mostly-purchased products by responsible consumers has a social or environmental label. The analysis of the rationale highlights that purchasing decisions are mainly based on environmental and health-related values, whereas strictly socially-oriented characteristics receive limited attention.

Research limits: The study collected data only on Italian consumers and therefore did not allow us to understand the impact of different national cultures on consumers.

Practical implications: Since products with pure social or environmental contents target only well-informed consumers, managers should increase consumers' knowledge around the social and environmental contents of products. If managers want to target a larger share of market, they should develop products that exploit social/environmental characteristics to enhance performance related to traditional attributes.

Originality of the paper: The study is one of the first to consider both the propensity and actual behavior of consumers. Second, while previous researches had studied behaviors in experimental, hypothetical or ad-hoc setting, this one is the first that investigates behavior by using data on purchases in real settings regardless of the store.

Key words: corporate social responsibility; sustainability; segmentation; positioning & targeting; marketing strategy

* The paper is the result of the collaboration of the authors who are jointly responsible. The text is attributed as follows: paragrafhe 2 and 4 to Matteo Pedrini; paragrafhe 1 and 3 to Laura Maria Ferri; paragrafhe 5 to both the authors equally.

** Assistant Professor of Business Strategy - Università Cattolica del Sacro Cuore
e-mail: matteo.pedrini@unicatt.it

*** Assistant Professor of Business Management - Università Cattolica del Sacro Cuore
e-mail: laura.ferri@unicatt.it

1. Introduction

Studies on the relationship between efforts of corporations regarding social and environmental issues and economic performances have investigated the relation between short term and long term performance (Sciarelli, 2005; Caselli, 2005; Pascucci, 2011), discussing the positive influence business engagement in social and/or environmental initiatives can have on consumers' perceptions (Brown and Dacin, 1997); on the other hand, they have considered the negative effects determined by ethical abuses (Steenhut e Van Kenhove, 2006).

Over the years, the field of research on responsible consumers moved/has shifted from the idea that consumers pay attention exclusively to social issues (Webster, 1975), to the idea that consumers only take environmental implications into consideration (Prothero, 1990; Vandermerwe and Oliffe, 1990; Peattie, 1995; Schlegelmilch *et al.*, 1996; Menon and Menon, 1997; Fuller, 1999). However, an increasing number of authors has recognized the convergence of social and environmental orientation into a unique construct (Engel and Blackwell, 1982; Roberts, 1996; Strong, 1996; Shaw and Newholm, 2002; Newholm and Shaw, 2007). Referring to Shaw and Newholm (2002, p. 168) such convergence can be described as '*the inextricable link between consumption and ethical problems, such as environmental degeneration and fairness in world trade*'.

Research has pointed out that non-utilitarian motives referred to hedonistic satisfaction-seeking behavior are steadily integrating traditional utilitarian product attributes such as price and quality (Arnold and Reynolds 2003; De Pelsmacker *et al.*, 2005). Studies have sustained the existence of consumers that are willing to reward social and/or environmental aspects in their buying decisions (Vitell, 2003). This is generally known as responsible consumerism propensity (RCP), defined as a/the "*consumer's personal orientation to consider the social and environmental implications related to their purchasing decisions*" (Pedrini and Ferri, 2014, p. 2).

Although the topic has been the object of a broad range of studies (Anderson and Cunningham, 1972; Hunt and Vitell, 1986; Pol, 1986; Roberts, 1995), there is still a general need to foster research in the field since results have been mixed and contradictory and unsuccessful in providing clear understanding of responsible consumers (Schlegelmilch *et al.*, 1996; Wagner, 1997; Straughan and Roberts, 1999; McDonald *et al.*, 2006).

Studies reveal a difference between the percentage of adults who claim to be aware of social issues and that of those who actually purchase social products (Krier, 2007; Nicholls and Lee, 2006). The existence of such a gap has been demonstrated by theoretical works and research projects carried out in experimental settings (Bjørner *et al.*, 2004; Page and Fearn, 2005), but there is still a dearth of studies investigating consumers' behavior in everyday life and settings.

Starting from these considerations the present study addresses the RCP-behavior gap in a real setting and is different from previous studies on the topic for three main reasons. First, previous work had mainly explored consumers' social and environmental orientation based on their declared propensity, while research on

actual behaviors is still weak. This study considers both propensity and behavior, therefore contributing to understand if the gap is determined by weaknesses in survey methodology or by an actual dichotomy in consumers' decision-making. Second, while previous researches had studied behaviors in experimental, hypothetical or *ad-hoc* settings, this is the first to investigate behavior by using data on purchases in real settings regardless of the store. Thus it complements other works, considering consumers' choices and behaviors within the multiple attributes of their everyday life, and it helps to verify the relationships between social, environmental and traditional criteria. Third, the research also deepens the study of the propensity-behavior gap by analyzing the rationales behind responsible consumption.

In order to make these contributions significant, the research selected customers with a high-declared responsible consumerism propensity (RCP) among 5.098 Italian consumers and analyzed the basket of their mostly-purchased products in 2008. To do that, the survey was performed in partnership with AC Nielsen, one of the most important analysts of market behavior and dynamics worldwide.

2. The RCP-Behavior gap

While the potential RCP-behavior gap notion has gained increasing attention from both academics and practitioners, research on its relevance in market behavior has shown different evidences. A group of studies demonstrated that consumers who claim to pay attention to social issues in their consumption decisions (Rode *et al.*, 2008). Conversely, other studies suggested that consumers do not "practice what they preach" so a gap between the importance they attribute to social and/or environmental issues and the way they actually behave when buying products (Page and Fearn, 2005) was observed. This discussion leads to the conclusion that a misalignment of buying practices and social and/or environmental intentions characterizes consumers' behavior (McGregor, 2006).

The dichotomy between propensity and behavior may be partially ascribed to difficulties in survey methodologies and instruments. While explored issues are socially acceptable in theory, they are difficult to measure in practice. For instance, some researches tried to estimate the overall willingness of consumers to pay for goods or services with a social or environmental content, but they took hypothetical contexts into consideration, thus representing behavior that may or may not be confirmed in real situations and may not be generalized to market behavior (Bjørner *et al.*, 2004). Studies in real situations were performed to focus on the RCP-behavior gap, but they were carried out in a limited number of stores.

The most recent developments around the concept of responsible consumerism show an increasing interest in the rationale behind responsible consumers' decision-making (Megicks *et al.*, 2008). Since buying decisions express a number of different consumers' values and intentions and refer to different concepts of morality (Caruana, 2007), rationale is intended as the prevailing reason that determines the

choice of specific products or services. The identification of rationales behind purchasing decisions allows the development of appropriate targeting and positioning strategies of responsible products (Megicks *et al.*, 2008; Perrini and Tencati, 2008). More specifically, two main rationales can be identified: a political interest or self-interest.

The *political interest* emerged as the consequence of consumers' rising awareness of their potential power to affect corporate behaviors through their buying decisions. It was initially translated into sanctioning or punishing actions for irresponsible companies, such as non-buying or boycotting campaigns (Nebenzahl *et al.*, 2001). It is the case, for instance, of the boycotts against Nike and other apparel companies because of their labor-related abuses (Locke, 2003) or those of Nestlé products because of the scandals on infant milk (Garrett, 1987). Lately, consumers also became conscious of the possibility to affect companies' behavior through rewarding behaviors (Uusitalo and Oksanen, 2004). In this sense, the preference for products with a recognizable social and/or environmental content expresses their willingness to encourage corporate commitment to social and environmental management (De Pelsmacker *et al.*, 2005; Bennet, 2004, Bjørner *et al.*, 2004). Both behaviors have been referred to as *political consumerism* (Micheletti and Stolle, 2009), which identifies "*the choice of producers and products with the aim of changing ethically or politically objectionable institutional or market practices*" (Micheletti and Stolle, 2005, p. 470).

The second rationale has been referred to as *self-care consumption* and described as more individual-centered because consumers' choices are based on considerations around products (Nicholls, 2004) and socially or environmentally responsible products are perceived as superior to traditional ones because of such characteristics (Varul and Wilson-Kovacs, 2008). In this case, consumers' purchasing decisions are made based on criteria related to aesthetic, wellbeing and health care judgments (Moorman and Matulich, 1993). Examples can be found in practices related to the consumption of ecological food (i.e. biological product) or the usage of organic material in the textile sector (i.e. organic cotton), that are determined by the will to promote the reduction of chemical fertilizers, dyes and treatments. Although buying decisions are mainly determined by personal needs of health and body protection in this case, consumers are nevertheless aware of their power to contribute to the promotion of new, more sustainable lifestyles in favor of long-term social and/or environmental progress.

3. Hypotheses of research

Based on the above-discussed backdrop, the present work addresses the propensity-behavior gap and rationales of responsible consumers by investigating their actual choice in real settings. In particular, the study aims to verify the following hypotheses.

First of all, the data collection and analysis will allow further exploration of the suggested - but still unclear - consumers' different orientation towards social and environmental products. More specifically, findings are expected to confirm the following hypothesis:

HP1: the RCP-behavior gap is more evident for socially-oriented products rather than environmental ones.

Second, the analysis will explore the RCP-behavior gap with regards to the rationale that moves consumers' decision making. In this sense, the analysis is aimed at facilitating the understanding of whether the misalignment between propensity and behavior is related more to political or self-care motives. In particular, the following hypothesis will be verified:

HP2: the RCP-behavior gap is narrower when consumers are moved by self-care rationale.

4. Methodology

In order to confirm (or deny) these two hypotheses, research was conducted through three phases. The first phase consisted in a questionnaire submitted to the entire panel of consumers of the Home Scan Panel at AC Nielsen. The objective was to identify clusters of consumers based on their propensity towards social and environmental aspects in purchasing decision-making. The second step only took considered the cluster of consumers with the highest propensity - named "Responsible Consumers" - and analyzed the goods they actually purchased in 2008 in their real setting. Thus, this phase verified whether the high propensity towards social and environmental products was matched by the actual behavior of responsible consumers. The third and last part selected the most purchased goods by responsible consumers and analyzed their social and environmental features through specific labels and information on packaging.

4.1 The measurement of RCP

The questionnaire used in the first phase consisted of two parts: the former collected data about the relevance given to both social and/or environmental content of products and firm responsible behaviors; the latter gathered data on consumers' declared behavior towards products and firms on the basis of their social and/or environmental characteristics. To gather information, a telephone survey was conducted on a sample of 12.000 Italian consumers over 14 years of age during the summer of 2008. Participants were part of the Home Scan Panel headed by AC Nielsen, a monitoring panel of consumerism that involves randomly chosen people in Italy and is composed to represent the Italian population. The response rate was

42,5% (n=5.098) and the final sample is representative of the demographical distribution of the Italian population (Istat, 2009).

To measure the level of RCP of each consumer, an exploratory factor analysis was run out by using Keiser's criterion and experimenting with a different number of factors. The variables referred to the questions submitted to consumers through the above-mentioned telephone survey converged into a single factor. We first checked for multicollinearity among variables, looking at the determinant of the correlation matrix (0,84) to make sure it was greater than the generally accepted value of 0,000001. Then we conducted Bartlett's test of sphericity ($p < 0,05$) and checked for the Kaiser, Mayer and Olkin (0,774). We verified whether the factor analysis would have been better with two or more factors, and the analysis of the Eigenvalue plot confirmed that the best option was to have only one component (Tabachnick and Fidell, 2008). The adoption of one factor solution in the analysis is consistent with earlier literature which underlined that factors with Eigenvalues lower than 1 must not be considered (Gorsuch, 1983).

To assess the validity of the scale we conducted a confirmatory factor analysis with maximum likelihood estimation. The final model displays acceptable fit indices ($\chi^2=123,24$; $DF=13$; $p=0,01$; $GFI=0,91$; $CFI=0,98$; $RSMEA=0,07$), that meet the recommended levels for a model with good fit (Hair *et al.* 2006). This indicates that the developed RCP scale is valid. Table 1 shows the loading values of RCP including both the orientation of consumers toward social and/or environmental information and the integration of these dimensions in decision making processes.

A cluster analysis was used to categorize consumers and create subgroups with minimized within-group variation and maximized between-group variation (Hair and Black, 2000). A two-stage clustering approach was then used (Punj and Stewart, 1983). The first stage consisted in determining the number of groups of consumers and applying hierarchical analyses by means of Wards' method and squared Euclidean distances (Malhotra, 1996); we found that the number of clusters was equal to 4. The second stage involves the non-hierarchical K-Means analysis based on the number discovered during the hierarchical clustering procedure in order to assign consumers into clusters. A discriminate analysis was used to determine whether clusters could be distinguished based upon the demographical characteristics of their components. Since the demographical variable was categorical, the differences between genders were analyzed through a t-test, while the impact of other variables was explored using a "one-way between group analysis of variance" (ANOVA).

An analysis of the Kolmogorov-Smirnov (K-S Lilliefors) and the Shapiro-Wilk normality tests show that the distribution of variables among clusters respect the assumption of normal distribution. In addition, for each variable, Levene's test for the homogeneity of variances was conducted and it was not significant at a level of 0,05 (Cohen, 1988).

To test the mean differences among the groups the Tukey HSD was calculated using a post-hoc comparison. To ensure the readability of the article and to allow the

reader to understand the reliability of our analysis, the results of post-hoc tests are presented in the tables included in appendix A.

Tab. 1: The structure of the RCP factor

Behavior Towards	Items	Loading
Information	1. I pay attention to information on social behavior of firms when someone speaks about it	0,516
	2. I know products/services that give a portion of the price to social causes	0,516
Products	3. I don't know firms that I think are responsible	-0,421
	4. I don't know firms that I think are not responsible	-0,454
	5. I don't care about information on the firms' social behavior	-0,659
	6. I bought fair trade products in the last 12 months	0,550
	7. I bought products/services that give a portion of the price to social causes	0,578
	8. I think firms propose responsible products but only to increase their prices	-0,430
Firms	9. I think the cost of life today is too high to buy responsible products	-0,456
	10. I do not change my behavior with the firms that I think have bad social or environmental behaviour	-0,481
	11. I recommend family and friends to purchase the products of firms that I think are socially responsible	0,462
	12. I try to purchase products/services from responsible firms	0,620
	13. I speak poorly with family and friends about firms that I think are not socially responsible	0,456
	14. I try not to purchase the products/services of firms that I think are not responsible	0,580

Source: Authors' Own Elaboration

4.2 The analysis of the actual purchases of Responsible Consumers

The second phase analyzed the actual purchasing choices of the previously identified responsible consumers by using the Nielsen database of products purchased by each consumer. As members of the Home Scan panel of AC Nielsen, all consumers in the sample had to register the barcodes of all products they had purchased during 2008, and send them to the AC Nielsen database on a daily basis. Therefore, the database includes all the data on products that were really purchased by consumers in their everyday lives.

To analyze the RCP-behavior gap, we focused on products that were bought by responsible consumers in a quantity that was almost higher than the mean plus standard deviation observed in the other groups of consumers. A total number of 344 products (intended as articles) were identified as the “most purchased products” by responsible consumers and taken as an indicator of differences in purchasing behavior among responsible and other groups of consumers. These products were classified as either socially or environmentally oriented in order to investigate whether consumers' actual choices mainly preferred products with such characteristics, thus matching the declared superior propensity. In order to do that, the packaging of each of the most purchased products was then analyzed to identify labels on social and/or environmental content. The decision to consider packaging

information was based on the intention to narrow the analysis to products, which contained information on social and environmental characteristics that was available to all consumers.

As Table 2 shows, seven different labels were considered: (1) biological label, which means that herbicides, pesticides, non-natural ingredients, or genetically modified ingredients were not used (De Pelsmacker *et al.*, 2005); (2) cause-related campaign label, which states that part of the price of the product will be devoted to support a social campaign (DiNitto, 1989); (3) responsible supply chain label, which means that social and/or environmental issues are integrated in the systemic coordination of key inter-organizational business processes (Carter and Dale, 2008); (4) diet nutritional label, which means that the product is intended to benefit personal health through its limited caloric weight (Klopp and McDonald, 1981); (5) ecological packaging label, which states that the packaging was made to be reduced, recovered, reused and recycled (Brody and Marsh, 1997); (6) ecological label, which outlines that the product is realized in respect of the natural environment through reduced usage and emission of resources (West, 1995); (7) fair trade label, which means that the product is manufactured and distributed in respect of fair trade principles (Goldsmith and Mander, 1996). The analysis also searched for other labels that had not been considered in the abovementioned classification, but no others were found.

Tab. 2: Considered labels

Label	Description
Biological	Without herbicides, non-natural ingredients, or genetically modified ingredients (De Pelsmacker <i>et al.</i> , 2005).
Cause-related campaign	With part of the price devoted to support a social campaign (DiNitto, 1989).
Responsible supply chain	Social and/or environmental issues are integrated in the systemic coordination of key inter-organizational business processes (Carter and Dale, 2008).
Diet nutritional	Limited caloric weight to benefit personal health (Klopp and McDonald, 1981).
Ecological packaging	Packaging realized to be reduced, recovered, reused and recycled (Brody and Marsh, 1997).
Ecological	Manufactured in respect of the natural environment through reduced usage and emission of resources (West, 1995).
Fair trade	Manufactured and distributed in respect of fair trade principles (Goldsmith and Mander, 1996).

Source: Authors' Own Elaborations

4.3 The analysis of the rationales

The third step aimed at highlighting the rationale behind the purchasing choices of responsible consumers and considered only products with a social and/or environmental label among those most often purchased by responsible consumers. In order to respond to the second research question based on previous literature

review, products were related to and classified under the two main rationales. More specifically, products were divided between those related to a self-care interest (biological, diet nutritional) and those with a political content (cause-related marketing campaign, responsible supply chain, ecological packaging, ecological product, fair trade). A descriptive analysis was run to reveal which of the two rationales had primarily determined the choice of products by responsible consumers.

5. Results

Using clusters analysis, four groups of consumers were identified based on their declared RCP. Table 3 presents the descriptive statistics of the RCP and demographical characteristics of consumers in each cluster.

Tab. 3: Clusters based on RCP

Variables	Total n=5,098	Clusters				Differences
		Indifferent n=911	Circumspect n=1,529	Moderate n=1,892	Responsible n=766	
RCP						
Mean	0,049	-0,411	-0,099	0,208	0,499	
Std. Dev.	0,306	0,116	0,087	0,095	0,091	
Gender						t(5.098)=1.907 p=0,057
Females	51,1%	47,6%	52,3%	51,0%	53,3%	
Males	48,9%	52,4%	47,7%	49,0%	46,7%	
Age						F(5.094)=23.664 p=0.000
14-19	4,6%	11,3%	5,5%	2,0%	0,9%	
20-24	3,5%	6,5%	3,9%	2,4%	2,1%	
25-34	14,1%	15,9%	14,3%	14,2%	11,6%	
35-44	29,6%	24,6%	29,2%	31,8%	30,9%	
45-54	17,5%	12,3%	16,4%	18,8%	22,5%	
55-64	14,9%	13,0%	14,5%	15,1%	17,6%	
> 65	15,8%	16,5%	16,3%	15,8%	14,4%	
Income						F(5.094)=38.588 p=0.000
Low	16,4%	23,7%	17,7%	15,0%	8,7%	
Low-Medium	28,7%	31,3%	29,8%	28,0%	24,9%	
Medium-High	35,3%	31,0%	34,5%	36,4%	39,3%	
High	19,6%	14,1%	18,0%	20,6%	27,0%	
Educational level						F(5.094)=12.073 p=0.023
Minimum level	65,8%	80,4%	70,6%	57,1%	49,0%	
High school	26,1%	15,9%	22,5%	32,7%	36,9%	
Graduate	8,1%	3,7%	6,9%	10,2%	14,1%	

Source: Authors' Own Elaborations

The first cluster, named “indifferent”, includes all consumers with a clear negative RCP ($M=-0,411$; $SD=0,116$; $n=911$). The second includes “circumspect” consumers with a RCP that is close to zero who have not declared a clear (either positive or negative) orientation towards social and environmental issues in their consumption process ($M=-0,099$; $SD=0,087$; $n=1.529$). The third cluster involves “moderate” consumers, who declared a positive but fair RCP, characterized by a

temperate interest in social and environmental characteristics ($M=0,208$; $SD=0,095$; $n=1.892$). The last cluster included the “responsible” consumers. It includes consumers with the highest RCP who are highly aware of social and environmental issues ($M=0,499$; $SD=0,091$; $n=766$). The cluster of responsible consumers is the least numerous, involving 15,0% of the consumers.

Before analyzing the products bought by responsible consumers, the demographical characteristics of responsible consumers were compared to those of other clusters by using the t-test and the ANOVA test. As regards the gender an independent sample two-tailed t-test was conducted and results showed a weak difference in scores between men ($M=0,041$; $SD=0,310$) and women ($M=0,058$; $SD=0,302$), $t(5.098)=1,907$, $p=0,057$. The other demographical variables are significant for consumers’ identification in responsible clusters. Responsible consumers are mainly between 35 and 64 years old, have a high income and a high educational level. Based on the seven analyzed ranges, the age of consumers is statistically different in the responsible cluster at the $p<0,05$ level: $F(113; 89; 405; 787; 426; 408; 377)=38,696$, $p=0,000$. The comparison at different educational level shows a statistically significant effect at a $p<0,05$ level for the cluster of responsible consumers: $F(1.685; 698; 222)=12,073$, $p=0,023$. Consumers in the responsible cluster also have a level of monthly income that is statistically higher than other clusters: $F(459; 756; 917; 473)=42,304$, $p=0,000$.

Moving to the analysis of actual purchasing decisions, Table 4 presents the label classification for the 344 actually most purchased products by consumers in the responsible cluster. It allows us to understand the relevance given to social and/or environmental issues in actual purchases by responsible consumers, thus addressing the research questions of this study.

Tab. 4: Social and environmental features in most purchased products (%)

Labels of the product	Most purchased products		Social products		Environmental products	
	n	%	N	%	n	%
<i>Label</i>	129	37,2	36	11,4	93	27,0
Biological	65	18,9	-	-	65	18,9
Cause-related campaign	7	2,0	7	2,0	-	-
Responsible supply chain	7	2,0	7	2,0	-	-
Diet nutritional	22	6,4	22	6,4	-	-
Ecological packaging	4	1,2	-	-	4	1,1
Ecological product	24	7,0	-	-	24	7,0
Fair trade	0	0,0	0	0,0	-	-
<i>No label</i>	215	62,8	308	88,6	251	73,0
Total	344	100,0	344	100,0	344	100,0

Source: Authors' Own Elaborations

The first research question is on the existence of a propensity-behavior gap in the purchasing choice of responsible consumers. The analysis of the labels of the most purchased products demonstrates a significant difference between declared RCP and

actual purchasing decisions. The majority of the most purchased products by responsible consumers are not characterized by any social or environmental label, which on the contrary is present in 37,2% (n=129) of considered products. The most important label in the most purchased products is the biological one (18,9%; n=65), that states that productive processes respect the (natural) environment and guarantees the absence of polluting pesticide.

The table shows that responsible consumers do not relevantly consider social features in their purchasing choices: only 36 products (11,4%) can be considered as socially responsible products. None of the 344 most purchased products have a fair trade label. Only 7 products (2,0%) present a label that states the existence of a cause-related marketing campaign and an equal percentage displays a label which declares that the manufacturing process is realized in the respect of human rights. A higher percentage refers to products with diet nutritional information (6,4%, 22 products).

Environmental products are the most important labeled products in the analysis, including biological, ecological packaging and ecological labeled products. This group involves 27,0% (n=93) of the most purchased products. It is mainly composed of biological labeled (18,9%) products, while only a restricted number refers to other ecological features: 24 products present an ecological label (7,0%), and four products present an ecological packaging label (1,2%). 8,2% of the products are purchased exclusively because of their environment-friendly characteristics and they are as important as healthy products. In particular, those with a diet nutritional feature represent 6,4% (n=22) of the sample.

The second research question addresses the reasons for responsible consumption and whether customers are driven by political or self-care intentions. The purchase of healthy products is considered here as an expression of self-care rationale, while social and environmental products without a clearly healthy value are related to the political rationale. Results are presented in Table 5.

Tab. 5: Self-interest and political rationale of the most purchased products (%)

Labels of the product	Self-Interest		Political interest	
	n	%	n	%
<i>Label</i>	87	25,3	42	12,2
Biological	65	18,9		
Cause-related campaign	-	-	7	2,0
Responsible supply chain	-	-	7	2,0
Diet nutritional	22	6,4	-	-
Ecological packaging	-	-	4	1,2
Ecological product	-	-	24	7,0
Fair trade	-	-	0	0,0
<i>No label</i>	257	74,7	302	87,8
Total	344	100,0	344	100,0

Source: Authors' Own Elaborations

The analysis shows that there is a difference between the two rationales behind responsible purchasing choices. In fact, 25,3% of labeled products are related to self-interest expression and 12,2% are the expression of political rationale. At the same time the results suggest that, social interest is less relevant than environmental interest within the group of products related to the political rationale, since only 14 products HAVE a social label, while 28 possess an ecological one.

6. Discussion of results

The study addressed the relationship between the RCP-behavior gap in real settings and the rationales that may influence the gap. Indeed, the study overcame some of the major limitations in previous research and contributed to the understanding of the gap. Notwithstanding these relevant contributions, it is useful to highlight some limitations. First, the research is limited in scope, as it only included Italian consumers in the sample. Other academics could fix this limitation by conducting further similar research in other countries, so as to highlight whether the relationship between socio-demographical characteristics and RCP are affected by national contexts or religious traditions, since they might influence the importance given to specific social/environmental attributes. Second, the study didn't evaluate the effects of traditional criteria (such as price, quality and availability) on the importance consumers give to the social and environmental attributes of products. This calls for additional studies that embed traditional features of the products as control variables in the analysis. Third, the study doesn't completely evaluate the effect of a consumer's life on their purchasing processes. Further work could address the differences in RCP along a consumer's life, therefore contributing to understanding how RCP-behavior evolves with regards to variables that were not taken into consideration in the present study, such as family composition and job position.

Although the limitations of the study reduce the generalizability of its results, the existence of a RCP-behavior gap pointed out by previous studies is further supported by the present research. Since the survey was conducted in real settings, it is reasonable to say that the existence of such a dichotomy is not determined by difficulties in survey methodologies of extant researches carried out in simplified or *ad-hoc* contexts, but it does effectively shape the market of socially and/or environmentally responsible products.

It is possible to say that when performing their purchasing decisions consumers are driven by product characteristics rather than personal values and beliefs (Follows and Jobber, 2000). In this sense, it does not seem reasonable to expect a trade-off between traditional criteria and social and environmental ones. On the contrary, consumers mainly buy products that respond to the increasing attention towards these issues, in cases of the same level in price, quality and availability of products.

A different pattern of behavior emerges for socially and environmentally oriented products. By comparing products with social and environmental labels, the analysis has shown that responsible consumers mainly prefer environmentally responsible products, while they tend not to purchase those characterized by a strict social orientation. Therefore, the RCP-behavior gap is more consistent when referred to social labels.

In the light of these considerations, while socially oriented products should be devoted to a focused group of consumers, environmental ones can reach a larger market. Though the research was not devoted to exploring the reasons behind the different behavior, which represents an interesting objective for future studies, a valid explanation can be found in the different capability of consumers to identify and evaluate social issues in a product life cycle. Indeed, if environmental issues can be recognized during product usage and disposal - more often related to reduced emission, pollution or waste - social aspects can only be appreciated through the information provided by producer.

The different behavior towards social and environmental products can be further explained by looking at the rationale behind responsible choices of consumption. Moving to the second research question, results have underlined that the most purchased products are labeled as biological. These products are characterized by their respect of natural environment throughout their productive processes as they exclude the use of dangerous substances that are risky for personal health. Products without a clear advantage for personal health represent a significant lower share.

Results highlight that responsible consumers base their purchasing decisions on a twofold criterion, since the evaluation of the environmental value of a product is strictly related to that of potential benefits for their own health and safety. The limited presence of products characterized by exclusive environmental values or related to specific social concerns supports this proposition and confirms that self-care considerations overcome political ones.

On the managerial side, these results suggest three main implications. First, as socio-demographic variables allow the identification of groups of customers who will be more likely to prefer a socially and/or environmentally responsible product, they are valuable for their use by managers in their segmentation of the market. In this manner, managers could find generalizable indications on how to segment the market and define the positioning strategy and thus have a lever on the higher sensitiveness of customers with a higher RCP.

Second, products with pure social or environmental content represent a very limited portion of the purchasing choices of responsible consumers. Managers should therefore be aware that such products mainly target a niche in the market that is generally represented by well-informed consumers. In this case, social or environmental characteristics are aimed at giving consumers an intrinsic added value that responds to their request for higher corporate responsibility.

The higher complexity of product characteristics determined by the integration of social or environmental dimensions calls for better communication (Drumwright, 1996). Corporate efforts should therefore be dedicated to increasing consumers'

knowledge about the social and environmental performance of productive processes, thus leveraging their sensitiveness and commitment to social or environmental causes. These considerations suggest that socially responsible products require a higher degree of trust between producer and consumer in order to affect consumers' purchasing decisions (Megicks *et al.* 2008).

In this sense, companies that want to differentiate themselves based on social contents should develop consumers' knowledge around the social implications of their productive processes, so as to increase their awareness towards such considerations (De Pelsmacker *et al.*, 2005).

Therefore, it is of primary importance for marketers to advertise why it is convenient to purchase social and environmentally oriented products. More and more companies educate consumers about the convenience of buying ecologically safe products. The education of the consumer is seen as an appropriate method for increasing perceived convenience related to social and environmentally oriented products.

Finally, if managers want to target a larger share of the market, they should develop products that make good use of social/environmental characteristics to enhance performance related to traditional attributes. Moreover, they should develop marketing activities aimed at facilitating consumers in the recognition of related advantages (Megicks *et al.*, 2008).

This is particularly true for environmentally responsible products, whose content affect the actual responsible consumers' choices more strongly when related to self-care advantages. In this sense it might be useful to develop dedicated brands (Nicholls and Lee, 2006), capable of attracting consumers' attention towards the specific benefits determined about by the integration of social and environmental dimensions.

As a result, alternative marketers may allocate responsible products for a specific target and advertise their new line of social or environmental products accordingly. The possibility to alternatively adjust responsible products for a large share of the market or a specific niche opens the opportunity to successfully create different strategies to marketers.

Tab. 6: The Post-Hoc Tukey HSD Test by Age

Age (A)	Age (B)	Mean difference (A-B)	
14-19	20-24	- 0.113	**
	25-34	- 0.221	**
	35-44	- 0.266	**
	45-54	- 0.293	**
	55-64	- 0.267	**
	>65	- 0.229	**
	20-24	14-19	0.112
25-34		- 0.109	**
35-44		- 0.154	**
45-54		- 0.180	**
55-64		- 0.155	**
>65		- 0,116	**
25-34	14-19	0.221	**
	20-24	0.109	**
	35-44	- 0.045	*
	45-54	- 0.072	**
	55-64	- 0.046	*
	>65	- 0.008	
35-44	14-19	0.266	**
	20-24	0.154	**
	25-34	0.045	*
	45-54	- 0.026	
	55-64	- 0.001	
	>65	0.038	
45-54	14-19	0.293	**
	20-24	0.180	**
	25-34	0.072	**
	35-44	0.026	
	55-64	0.025	
	>65	0.064	**
55-64	14-19	0.267	**
	20-24	0.155	**
	25-34	0.046	*
	35-44	0.001	**
	45-54	- 0.025	
	>65	0.039	
>65	14-19	0.229	**
	20-24	0.116	**
	25-34	0.008	
	35-44	- 0.038	
	45-54	- 0.064	**
	55-64	- 0.039	

** = $p < 0.01$; * = $p < 0.05$

Source: Authors' Own Elaborations

Tab. 7: The Post-Hoc Tukey HSD Test by Income

Income (A)	Income (B)	Mean difference (A-B)
Low	Low-Medium	- 0.063**
	Medium-High	- 0.111**
	High	- 0.145**
Low-Medium	Low	0.063**
	Medium-High	- 0.048**
	High	- 0.082**
Medium-High	Low	0.111**
	Low-Medium	0.048**
	High	- 0.034*
High	Low	0.145**
	Low-Medium	0.082**
	Medium-High	0.034*

** = p<0.01; * = p <0.05

Source: Authors' Own Elaborations

Tab. 8: The Post-Hoc Tukey HSD Test by Educational Level

Educational level (A)	Educational level (B)	Mean difference (A-B)
Minimum level	High school	- 0.071**
	Graduate	- 0.139**
High school	Minimum level	0.071**
	Graduate	- 0.139**
Graduate	Minimum level	0.210**
	High school	0.139**

** = p<0.01; * = p <0.05

Source: Authors' Own Elaborations

References

- ANDERSON T. JR, CUNNINGHAM W.H. (1972), "The socially conscious consumer", *Journal of Marketing*, vol. 36, n. 7, pp. 23-31.
- HUNT S.D., VITELL S. (1986), "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, vol. 6, n. 1, pp.5-16.
- ARNOLD M.J., REYNOLDS K. (2003), "Hedonic Shopping Motivations", *Journal of Retailing*, vol. 9, n. 2, pp. 77-95.
- BENNET L. (2004), "Branded Political Communication: Lifestyle Politics, Logo Campaigns, and the Rise of Global Citizenship", *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumers Past and Present*, eds. Micheletti M, Follesdal A., Stolle D. Transaction Publisher: New Brunswick, NJ.
- BJØRNER T.B., HANSEN L.G., RUSSELL C.S. (2004), "Environmental labeling and consumers choice - an empirical analysis of the effect of the Nordic Swan", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 47, n. 3, pp. 411-434.
- BRODY A.L., MARSH K.S. (1997), *In The Wiley Encyclopedia of Packaging Technology, 2nd ed*, John Wiley and Sons, New York.
- BROWN T., DACIN P. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61, n. 1, pp. 68-84.

- CARTER C.R., DALE R.S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management. moving towards new theory", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 38, n. 5, pp. 360-387.
- CARUANA R. (2007), "Morality and consumption: towards a multidisciplinary perspective", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 3-4, pp. 207-225.
- CASELLI L. (2005), "La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato", *Sinergie*, n. 67, pp. 46-53.
- COHEN J.W. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edition*, Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey.
- DE PELSMACKER P., DRIESEN L., RAYP G. (2005), "Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, n. 2, pp. 363-385.
- DE PELSMACKER P., JANSSENS W., STERCKX E., MIELANTS C. (2004), "Consumer preferences for the marketing of ethically labelled coffee", *International Marketing Review*, vol. 22, n. 5, pp. 512-530.
- DINITTO E. (1989), "Marketing With a Conscience", *Marketing Communications*, vol. 14, n. 5, pp. 42-46.
- DRUMWRIGHT M.E. (1996), "Company Advertising with a Social Dimension: the Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 4, pp. 71-87.
- ENGEL J.F., BLACKWELL R.D. (1982), *Consumer Behaviour*, The Dryden Press, New York, NY.
- FOLLOWS S.B., JOBBER D. (2000), "Environmentally Responsible Purchase Behaviour: A Test of Consumer Model", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 5/6, pp. 723-746.
- FULLER D.A. (1999), *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- GABRIEL Y., LANG T. (1995), *The Unmanageable Consumer*, Sage, London.
- GARRETT D. (1987), "The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts: Environmental Opposition to Marketing", *The Journal of Marketing*, vol. 51, n. 2, pp. 46-57.
- GOLDSMITH E., MANDER J. (1996), *The Case Against the Global Economy*, Sierra Club: San Francisco.
- GORSUCH R.L. (1983), *Factor analysis (2nd ed)*, Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale.
- HAIR J., BLACK W., BABIN B., ANDERSON R., AND TATHAM R. (2006), *Multivariate data analysis (6th ed.)*, Pearson Prentice Hall, Uppersaddle River.
- HAIR J.F., BLACK W.C. (2000), "Cluster Analysis" in Laurence G. Grimm and Paul R. Yarnold Eds., *Reading and Understanding More Multivariate Statistics*, American Psychological Association: Washington.
- HUNT S.D., VITELL S. (1986), "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, vol. 6, n. 1, pp. 5-16
- ISTAT (2009), *Bilancio Demografico 2008*, Istat: Roma.
- KLOPP P., MCDONALD M. (1981), "Nutrition labels: an exploratory study of consumer reasons for nonuse", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 15, n. 2, pp. 301-16.
- KRIER J.M. (2007), *Fair Trade 2007: new facts and figures from an ongoing success story. A report on Fair Trade in 33 consumer countries*, Brussels: Fair Trade Advocacy Office.
- LOCKE R.M. (2003), "The promise and perils of globalization: The case of Nike", in Kochan TA, Schmalensee RL Ed., *Management: Inventing and delivering its future*, pp. 39-70. Cambridge and London: MIT Press.
- MALHOTRA N.K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation, 2nd ed*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- MCDONALD S., OATES C., YOUNG C.W., HWANG K. (2006), "Toward sustainable consumption: Researching voluntary simplifiers", *Psychology and Marketing*, vol. 23, n. 6, p. 515-534.
- MCGREGOR S. (2006), "Understanding consumers moral consciousness", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 30, n. 2, pp. 164-178.
- MEGICKS P., MEMERY J., WILLIAMS J. (2008), "Influences on ethical and socially responsible shopping: evidence from the UK grocery sector", *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n. 5-6, pp. 637-659.
- MENON A., MENON A. (1997), "Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy", *Journal of Marketing*, vol. 61, n. 1, pp. 51-67.
- MICHELETTI M., FOLLESDAL A., STOLLE D. (2003), *Politics, products, and markets: Exploring political consumerism past and present*, Transaction Press: New Brunswick, NJ.
- MICHELETTI M., STOLLE D. (2005), "The Concept of Political Consumerism". *Youth Activism-An International Encyclopedia*, ed. L. R. Sherrod, Greenwood Publishing: Westport.
- MICHELETTI M., STOLLE D. (2009), "Consumers as Political Actors. in *Critical Food Issues: Problems & State-of-the-Art Solutions*, eds. Lynn Walter and Laurel E. Phoenix. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group, pp. 188-214.
- MOHR L.A., WEBB D.J., HARRIS K.E. (2001), "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, n. 1, pp. 45-72.
- MOORMAN C., MATULICH E. (1993), "A model of consumers' preventive health behaviour: the role of health motivation and health ability", *Journal Consumer Research*, vol. 20, n. 2, pp. 208-228.
- NEBENZAHL I.D., JAFFE E.D. AND KAVAK B. (2001), "Consumers' Punishment and Rewarding Process via Purchasing Behavior", *Teaching Business Ethics*, vol. 5, n. 3, p. 283-305.
- NEWHOLM T., SHAW D. (2007), "Studying the ethical consumer: a review of research", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 6, n. 5, pp. 253-270.
- NICHOLLS A.J. (2004), "Fair Trade New Product Development", *Service industries Journal*, vol. 24, n. 2, pp. 102-177.
- NICHOLLS A.J., LEE N. (2006), "Purchase decision-making in fair trade and the ethical purchase 'gap': is there a fair trade twix?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 14, n. 4, pp. 369-386.
- PAGE G., FEARN H. (2005), "Corporate reputation: What do consumers really care about?", *Journal of Advertising Research*, vol. 45, n. 3, pp. 305-313.
- PASCUCCI F. (2011), "Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni", *Sinergie*, n. 86, pp. 133-150.
- PEATTIE K. (1995), *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*, Pitman Publishing Company, London, UK.
- PEDRINI M., FERRI L.M., (2014), "Socio-demographical antecedents of responsible consumerism propensity", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 38, n. 2, pp. 127-138, DOI: 10.1111/ijcs.12074.
- 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.
- POL L.G. (1986), "Marketing And The Demographic Perspective", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, n. 1, pp. 57-65.

- PROTHERO A. (1990), "Green consumerism and the societal marketing concept- marketing strategies for the 1990s", *Journal of Marketing Management*, vol. 6, n. 2, pp. 87-103.
- PUNJ G.N., STEWART D.W. (1983), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n. 2, pp. 134-148.
- ROBERTS J.A. (1995), "Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 3, n. 4, pp. 97-117.
- ROBERTS J.A. (1996), "Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising", *Journal of Business Research*, vol. 36, n. 3, pp. 217-231.
- RODE J., HOGARTH R.M., LE MENESTREL M. (2008), "Ethical differentiation and market behaviour: An experimental approach", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 66, n. 2, pp. 265-280.
- SCHLEGELMILCH B.B., BOHLEN G.M., FIAMANTOPULOS A. (1996), "The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 5, pp. 35-55.
- SCHLEGELMILCH B.B., BOHLEN G.M., DIAMANTOPOULOS A. (1996), "The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 5, pp. 35-55.
- SCIARELLI S. (2005), "L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 67, p. 36-43.
- SHAW D., NEWHOLM T. (2002), "Voluntary simplicity and the ethics of consumption", *Psychology and Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 167-185.
- STEENHAUT S., VAN KENHOVE P. (2006), "An Empirical Investigation of the Relationships among a Consumer's Personal Values, Ethical Ideology and Ethical Beliefs", *Journal of Business Ethics*, vol. 64, n. 2, pp. 137-155.
- STRAUGHAN R.D., ROBERTS J.A. (1999), "Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n.6, p. 558-575.
- STRONG C. (1996), "Features contributing to the growth of ethical consumerism", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14, n. 5, pp. 5-13.
- TABACHNICK B.G., FIDELL L.S. (2008), *Using multivariate statistics 5th edition*, Pearson education, Boston.
- UISATALO O., OKSANEN R. (2004), "Ethical Consumerism: a View from Finland", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 28, n. 3, pp. 214-222.
- VANDERMERWE S., OLIFFE M.D. (1990), "Customers drive corporations green", *Long Range Planning*, vol. 23, n. 6, pp. 10-16.
- VARUL M.Z., WILSON-KOVACS D. (2008), *Fair Trade Consumerism as an Everyday Ethical Practice - A Comparative Perspective*, University of Exeter and ESRC.
- VITELL S.J. (2003), "Consumer Ethics Research: Review, Synthesis and Suggestions for the Future", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 1-2, pp. 33-47.
- WAGNER A.S. (1997). *Understanding Green Consumer Behavior: A Qualitative Cognitive Approach*, Routledge, New York.
- WEBSTER F.E. (1975), "Determining the characteristics of socially conscious consumer", *Journal of Consumer Research*, vol. 2, n. 2, pp. 188-196.
- WEST K. (1995), "Ecolabels: the industrialisation of environmental standards", *The Ecologist*, vol. 25, n. 1, pp. 16-21.

Family involvement in Italian listed companies and its relationship with performance, default risk and acquisition strategies*

FRANCESCA BERNINI** ALESSANDRA COLI*** GIOVANNA MARIANI****

Abstract

Purpose of the paper: to assess the impact of family involvement on performance, failure probability and acquisitions.

Methodology: empirical analysis on a sample of 141 companies listed on the Milan Stock Exchange (2005-2011). To identify family firms, we defined some criteria that consider family presence both in ownership and in management. We also defined a synthetic measure of family involvement for family firms. In order to test our hypothesis we ran correlation tests, tests for proportion and we estimated linear regression models.

Findings: family control in ownership is not statistically related to performance, risk and acquisitions. On the other hand, the presence of family controlled management influences some performance indicators and acquisition value but not the company's risk of failure.

Limitations: we did not assess the role of family succession. Also, we evaluated the degree of familiness only at the beginning (2006) and the end (2011) of the period of analysis.

Originality of the paper: we investigated how family ownership and management affected the measurement of the family involvement indicator during the observed period. Our study also helps investigate the relationships between familiness key variables (ownership and management) and performance, propensity for acquisitions and probability of failure.

Practical implications: family firms with a lower level of family involvement in the management dimension are characterized by a greater acquisition propensity. This may be a consequence of the fact that family managers manifest a higher risk aversion, preferring to ensure the company's survival rather than implement external growth strategies.

Key words: family involvement; performance; default risk; active acquisition

* This work is the result of a research realized by all the authors. In order to highlight the specific contribution, we attribute: paragraphs 3, 4, 5 and 8 to Francesca Bernini; paragraph 7 to Alessandra Coli and 1, 2, 6 and 9 to Giovanna Mariani.

** Tenured Researcher - University of Pisa
e-mail: francesca.bernini@unipi.it

*** Tenured Researcher - University of Pisa
e-mail: alessandra.coli1@unipi.it

**** Associate Professor - University of Pisa
e-mail: giovanna.mariani@unipi.it

1. Introduction

In the Italian economy, as well as in the global economic system, the family business is undoubtedly the model of governance that has contributed most steadily and decisively to economic growth. The issue of the family firm constantly livens the debate in the international literature in terms of its definition (Corbetta, 2010; Rutherford *et al.*, 2010), its contribution to the growth of the economic system and its peculiarities in management. Regarding the “definition dilemma”, some scholars (Astrachan *et al.*, 2002; Rutherford *et al.*, 2008; Jaskiewicz *et al.*, 2005) expressed the need to go beyond the definition of a family business that is limited to a dichotomous distinction between family and non-family companies. Indicators were devised to express a continuous scale of so-called *familiness*¹, i.e. a set of tangible and intangible features, of synergistic relationships between the various members of the family and the company, including ownership control and the active role of the family in management (Villalonga and Amit, 2006).

The present paper contributes to this discussion by analyzing a data-set of 141 firms that were continuously listed on the Italian Stock Exchange, during the 2005-2011 period. In order to explore the relationship between the level of *familiness* and some firms’ performance drivers, we defined a synthetic indicator of family involvement (FI) according to the F-PEC approach (Astrachan *et al.*, 2002); considering also the widespread trend in corporate finance studies to express complex concepts by means of simple indexes that are useful to reveal the combined effect of several factors. In the following step we tried to investigate how the two dimensions of *familiness* - ownership and management - are able to influence business dynamics (Rutherford *et al.*, 2008), especially when considering the current financial crisis. Taking into account the literature, which presents contradictory results regarding *familiness* and performance (Sciascia and Mazzola, 2008), the empirical investigation focuses on the relationship between family involvement in ownership and administration, and performance. Corporate acquisition investments could be attractive especially when, during a time of recession, they can present different pull-factors, including the possibility of negotiating lower targets’ prices (Granata and Chirico, 2010). In this context, it is interesting to note whether family firms choose acquisitions as a possible long-term strategy (Corbetta, 2005; Zhara *et al.*, 2004), thus overcoming the risk aversion attitude in the acquisition policy (Donckels and Frohlich, 1991; Rajan and Zingales, 2003; Segaro, 2012). In this regard, several studies have shown how M&As can generate high integration costs, thus producing negative effects in terms of the uncertainty of results and increasing risk of default (Galpin and Herndon, 2008). Hence, the interest in verifying whether

¹ In this regard, some authors (Habbershon and Williams, 1999; Rutherford *et al.*, 2008), use the concept of *familiness* to express the level of interaction between the family, the company and management. In particular, Sciascia and Mazzola (2008, p. 332) argue that “the familiness of the firm refers to the summation of the resources and competencies generated by the interaction of family, business, and individual family members ...”.

there is a relationship between the level of *familiness* in its two components, and the degree of financial risk and failure probability. The contribution of this study consists of an investigation on how the two dimensions of *familiness* (*ownership and management*) impact on the level and evolution of FI. We also believe that our study helps investigate the relationships between *familiness* key variables (ownership and management), on one hand, and performances, propensity for acquisitions and probability of failure, on the other. Some interesting results have emerged from our empirical analyses, including the fact that family firms with a lower level of *familiness*, especially in management dimension, are characterized by a greater acquisition propensity. Regarding the relationship between the trends of the two dimensions of *familiness* and performance, the obtained results are not always homogeneous and depend on different response variables (Dyer, 2006; Mazzi, 2011). In fact, significant relationships do not emerge between the two dimensions of FI and some measures of performances (e.g.: Return On Investment and Cumulative Abnormal Return), while a reduction is observed in Return On Equity when the level of family involvement in management increases. Moreover, the empirical analyses do not point to any relationship between *familiness* and the company's default risk.

The paper is structured as follows. After a literature review, we discuss our definition of the family business and define our Family Involvement Index (FI). The main research hypotheses are illustrated in the fifth paragraph. In the following sections we describe the statistical methodology and the main results of the research. We discuss the findings and the limitations of our study in the final section and we propose some suggestions for future research.

2. Literature review

An unambiguous definition of family business is still problematic in the international scientific context (Corbetta, 2010; Dyer, 2006; Mazzi, 2011). This livens debates regarding the "family business definition dilemma". Some authors aim to differentiate family businesses from other types of firms, considering *familiness* as a dichotomous variable; instead, other scholars measure the degree of family involvement in the company. Concerning the first approach, some studies identify a family business by considering the extent of interest held by the family (e.g.: Barontini and Caprio, 2006; Jacquemin and De Ghellinck, 1980; Galve and Salas, 1996; McConaughy *et al.*, 2001); other researchers consider the presence of family members in management as well as in ownership (e.g.: Ben-Amar and André, 2006; Maury, 2006; Sraer and Thesmar, 2007). The strong presence of family members in ownership as well as their active role (direct or indirect) in managerial activities (Anderson and Reeb, 2003; Villalonga and Amit, 2006), can mitigate the risk of the opportunistic behavior of directors. It represents the well-known controversy, backed by the founders of the *agency theory* (Berle and Means, 1932; Jensen and Meckling, 1976), that could favor an alignment of interests between

shareholders and managers. Moreover, family presence in ownership and management is considered as a characteristic element of family companies also according to the *stewardship theory* (Davis, *et al.*, 1997; Duller, 2013; Kellermanns *et al.*, 2008). These scholars support the positive effect of the family's participation in boards and other top management positions (e.g.: family CEO), thus contributing to the creation of strong distinctive skills and to the alignment between the objectives of company and management viewing for a long-term development. In fact, the presence of family members in administrative activity is considered a source of competitive advantage and of an improvement in the firm's perceived image (Anderson and Reeb, 2003; Corbetta and Salvato, 2004; Giovannini, 2010; Granata and Chirico, 2010). In order to overcome the limitations of the use of *familiness* as a dichotomous variable, some authors created the F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002), an indicator capable of measuring family involvement in the business on a continuous scale (Caselli and Gatti, 2007; Klein *et al.*, 2005; Giovannini, 2010; Jaskiewicz *et al.* 2005; Rutherford *et al.*, 2008; Stewart and Hitt, 2012).

In the following parts we examined the main contributions on the relationship between *familiness* and several business dynamics, including performance and growth strategies, in order to identify some possible research gaps. With reference to the relationship between *familiness* and performance, studies have often produced discordant results (Dyer, 2006; Mazzi, 2011). Anderson and Reeb (2003) noticed that an increase in ownership is related to an improvement of performance, although beyond certain levels of ownership concentration, accounting and market performance begin to decrease. Villalonga and Amit (2006) found that family firms create value only when the ownership structure is combined with certain conditions of family control and management. Barontini and Caprio (2006) showed a positive link between "*family involvement*" and firm value and performances, when the family founder is still alive and even when the majority interest is held by the descendants, who also participate in the Board of Directors. Although the impact of family control on performance is mitigated by the negative effects exercised by the presence of control-enhancing devices, it remains generally positive. In this direction, Daily and Dollinger (1992) showed that "*family owned and managed*" companies perform better than "*professionally managed*" firms. Furthermore, Maury (2006) highlighted a positive relationship between performance and family involvement in ownership, on one hand, and a better performance in relation to an active presence of the family in management, on the other.

In contrast, Jaskiewicz *et al.* (2005) found that "*family managed*" companies do not perform better than others, while Sciascia and Mazzola (2008), investigating privately held family firms, pointed out no significant relation(ship) between family ownership and performance, but revealed a negative relationship between family management and performance. From this perspective, the most recent study on Italian companies (Giovannini, 2010), highlighted a negative relationship between the extent of family involvement in ownership and in management and market performances.

Our study contributes to the development of issues related to the *familiness*-performance relationship, providing additional results regarding listed family firms. Though presenting more homogeneous evidence than in the case of privately-held family businesses (Sciascia and Mazzola, 2008), listed firms maintain an ambiguous relationship with performances, as emphasized in literature.

Moreover, we would like to assess which of the performance indicators and *familiness* key variables (ownership and management) are more suitable to explain business trends. Furthermore, it is important not to exclude the issue of risk, especially when companies are involved in acquisitions. Some studies (Vaknin, 2010) focused on the financial risk profile of the family business as expressed by leverage and the Z-Score (Altman, 1968), highlighting that, in the USA, family-run businesses perform better than non-family firms. Looking at active acquisitions, Caprio *et al.* (2011) maintain that family-controlled companies have a lower propensity to implement external growth strategies than others and follow other ways to support their development. Some studies (Franks *et al.*, 2012; Martynova and Renneboog, 2009) seem to support the hypothesis that the degree of concentration of capital could affect decisions to promote corporate acquisitions because of the adversity of family shareholders towards a possible dilution of their power to control the company. In fact, Caprio *et al.* (2011) show that acquisitions are greater in firms where the family control is absolute. In contrast, Miller *et al.* (2010) found an inverse relationship between the extent of business interests held by the family and the value of acquisitions made by the company. Some authors then focus on how the presence of the family in administrative bodies might affect the outcome of strategic decisions. According to this perspective, administrators and managers belonging to the family manifest a higher aversion to risky operations (Bianco *et al.*, 2009) and prefer to ensure the company's survival rather than implement strategies aimed at creating value (Anderson and Reeb, 2003).

Considering these findings, the theoretical contribution of our research lies in the analysis of which characteristics of *familiness* are more crucial in strategic decisions such as acquisitions, with particular emphasis on the general economic and financial situation caused by the ongoing crisis that has been having devastating effects on Italian companies.

3. Criteria for the identification of family firms among Italian listed companies

According to the most recent literature (Klein *et al.*, 2005), we adopt a definition of family business that considers the presence of the family both in ownership and in administrative positions (Anderson and Reeb, 2003; Villalonga and Amit, 2006).

We define FC variable the business interest held by the family², and FBD variable the percentage of family members in the Board of Directors. Furthermore,

² We consider family members people related by kinship, affinity and marriage.

we introduce the FAM dichotomous variable, attributing value 1 to family and value 0 to non-family businesses. On the basis of our definition, family firms are those where³:

(1) the shares held by the family (at least 2 members) are equal to at least 50% + 1 share of the share capital ($FC > 0.5$) (*familiness in ownership structure*),

or

(2) at least one of the family members (ultimate owner) holds a business interest of at least 20% (Klasa, 2007) AND at least one of the family members participate in the Board of Directors ($0.20 \leq FC \leq 0.50$ and $FBD > 0$) (*familiness in ownership and in administrative positions*).

The first assumption makes it a condition that at least two shareholders be family members who hold absolute control together, thus ruling out the possibility of an involuntary loss of that power. This choice, which is consistent with the methodology adopted in other studies (Miller *et al.*, 2010, p. 206), helps ensure the exclusion, from the group of family businesses, of companies where there is a high concentration of ownership in the hands of individual entrepreneurs that do not operate in a family context. The choice of a high threshold by an absolute majority of the share held by the family is important in order to represent the high concentration of shares that is a characteristic of the Italian capital market (Barontini and Caprio, 2005; Zattoni, 1999). The Italian model, in fact, is characterized by the presence of companies with more concentrated ownership, especially when it comes to family firms (Barontini and Caprio, 2006; Favero *et al.*, 2006). The power of appointment of corporate administrators - deemed capable of defining family businesses (Caprio *et al.*, 2011) - is firmly guaranteed only in the case of possession of an absolute majority. This requires a more restrictive definition of Italian family firms (Granata and Chirico, 2010), at least for companies that prove to be so only in terms of ownership.

The second condition (*familiness in ownership structure and in administrative positions*), however intends to include in the group of family businesses, companies which are not controlled by an absolute majority of the family but where there are family members among both shareholders and the Board of Directors. It is, therefore, a necessary condition for a family business for at least one member of the family to be present in the ownership structure (Caprio *et al.*, 2011) and at least one (different from the previous) to be a member of the Board of Directors (Morresi, 2009). As already mentioned, this follows the logic of Corbetta and Tommaselli

³ In order to define family businesses and the degree of family involvement, data and information were analyzed relating to the years from 2006 to 2011. The year 2006 was chosen because, in many cases, it was difficult to find reliable information regarding the real and declared involvement of family members in companies' corporate governance for the year 2005 (the first considered in the analysis).

(1996) and Klein (2000). In fact, the above authors stress how family participation in the business can be seen from the perspective of family control of the capital or, where the controlling stake was not held by the family, *familiness* can also be assessed by the degree of influence of family members on management and decision-making. From the application of the above mentioned criteria, it was found that 52% of the sampled companies are family businesses. Since only one company had a different status in 2006 and 2011, we can consider *familiness* a permanent characteristic of companies for the entire period. It is also clear that, in almost all of the sampled family firms, there was a family presence both in the *ownership* and in *administrative* positions, in accordance with the characteristics of Italian companies, which present a very low separation between ownership and control (Morresi, 2009). The strong presence of the family in management is emphasized by the fact that about 87% of family businesses have a family CEO. To verify the solidity of the above mentioned criteria, we changed the threshold of the minimum business interest (deemed necessary) held by the family. At first, only companies where $FC \geq 0.30$ were considered family businesses. In this case, the division between family and non-family businesses remains the same as the one identified with the previous criteria. Subsequently, companies where $FC \geq 0.30$ or $0.20 \leq FC < 0.30$ and where at least one member of the family belongs to the Board of Directors were considered family businesses. Even then, the division of the businesses into family and non-family does not change substantially, as only two companies were in the set of non-family businesses.

4. Criteria for measuring the level of family involvement in Italian listed companies

In order to deepen the analysis of family firms, we proposed an indicator capable of synthetically measuring the level of family involvement (FI) on a continuous scale (Giovannini, 2010; Jaskiewicz *et al.* 2005) on the basis of the “power” dimension of the F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Rutherford *et al.*, 2008). This was carried out in order to identify any distinguishing features among the companies belonging to the family group:

$$FI = FC + FBD + FEX.$$

FC represents the percentage of total shares held by the family. FBD is the percentage of family members within the Board of Directors. FEX is the percentage of family members in the Executive Committee. The use of FI for the research hypotheses’ testing enables us to observe how the different combination of the two underlying factors of *familiness* (ownership and management) impacts on the company’s operative dynamics and strategies.

5. Research Hypotheses

Regarding the corporate governance issues related to the well-known relationship between ownership structure and control power, we examined the relation between the FI components: ownership and management. It is interesting to see whether the composition of the administrative bodies is conditioned by the presence of family shareholders in the ownership structure (Astrachan *et al.*, 2006; Giovannini, 2010). In fact, in companies with a high concentration of ownership, such as those of Italian family firms, there is often also a strong presence of shareholders in the Board of Directors (Mengoli *et al.*, 2009). In addition, it is worth remembering that the size of the FI indicator depends on the combined effect of the three components (FC, FBD, FEX). These components can, in fact, be considered as interchangeable because the highest value of one can compensate for the more limited value of the others (Astrachan *et al.*, 2002). The FI indicator, like any other synthetic indicator, masks the interactions that occur between the various components that it is made up of. For this reason, an analysis is fundamental to identify if there is a link between family control on ownership and management:

H1 - The size of the business interest held by family members is positively related to the percentage of family members holding administrative and managerial positions.

In addition, we investigate how family ownership and management impact on the time changes of the FI indicator. In fact, it may be asked whether one dimension dominates over the other in determining variation in the level of *familiness* recorded at the beginning and end of the considered period (2006 and 2011).

H2 - In the observed period, changes in family involvement are mainly due to the variation of family presence in managerial positions.

As mentioned, the relationship between FI and some outcomes, with particular focus on performance indicators, varies from study to study. In fact, some authors (Dyer, 2006; Rutherford *et al.*, 2008) emphasize how one of the reasons that may explain such conflicting results lies in the choice of methodology for the definition of the *familiness* of companies and the identification of response variables.

We thus decided to assess whether certain financial performance and market indicators were more related to the ownership or administrative components of the FI. In this respect, Kowalewski *et al.* (2010) found that the presence of the family in management, more than in ownership, is related to performances. In order to understand whether it is primarily ownership or management that explains the relationship between the *familiness* of a company, on one hand, and performance (Chrisman *et al.*, 2005) and corporate risk, on the other, we formulated the following hypotheses:

H3: The size of family involvement components (percentage of family members in the ownership and management) is related to the firm's performance.

H4: The size of family involvement components (percentage of family members in the ownership and management) is related to the financial risk indicators.

Then we focused on the propensity of family businesses to carry out active acquisitions. Considering previous studies, we investigated acquisitions by placing it in relation to ownership structures and the administrative dimension. In this way, the study would like to contribute to the research regarding family business, highlighting whether it is ownership or management that better explains the propensity of acquisitions' strategic decisions (Corbetta, 2010):

H5: The size of family involvement components (percentage of family members in the firm's ownership and management) is related to the value of acquisitions made by family firms.

6. Method and data collection

The analysis concerns Italian companies that are continuously listed on the "Mercato Telematico Azionario" (MTA) of the Milan Stock Exchange from 2005 to 2011, with the exception of pure financial and real estate companies⁴. The analysis only includes companies that were continuously listed in the 2005-2011 period. This gave us a set of 141 companies.

We consider the sample representative of all the companies which were listed on the Stock Exchange (with the exception of pure financial and real estate companies) in the period 2005-2011 given its huge size (about 56% of population)

The 2005-2011 period enabled us to consider a significant value of M&A operations and included the advent of the economic and financial crisis which had a particular impact in Italy. In regard to the collection of acquisitions data, information on the size and price of the acquired business interests were taken from the Zephyr database. For instrumental data for the creation of performance indicators (deducted from the financial statement and market prices) and risks we consulted the Datastream database, the Italian Stock Exchange website and YahooFinance. The information used to identify family firms and to establish FI was obtained from the reports of corporate governance, investor relations and from the documents published by the Italian Securities Regulator (CONSOB). Where we experienced difficulties in identifying ties of kinship, we consulted the websites of individual companies and certain journalistic sources. *Familiness*-related variables were collected only for the years between 2006 and 2011. This means that only for those two years was it possible to measure the level of family involvement in the company

⁴ Holding companies were included in the group only if attributable to "non-financial" groups.

(variable FI) and to carry out the statistical analysis thereof. Conversely, we assume that being a family business or not remains a stable character over the years. As a result, the dichotomous variable FAM is present in each year.

In the previous parts, we described the FI structure. Below we describe the other variables used for the empirical analysis:

- Total Assets (ASSETS), as structural parameter, and Sales volume (SALES) as the operating parameter used to define the size of the companies;
- MACROS (Macro-sector of activity): MACROS = 1 when the firm belongs to the Industry sector, MACROS = 0 when the firm belongs to the Service sector;
- ROI (Return On Investment) and ROE (Return On Equity) as accounting performance variables;
- CAR (Cumulative Abnormal Returns) used as a market performance indicator (Masulis *et al.*, 2007) and obtained, on an annual basis, as the sum of the monthly returns of stock prices compared with the FTSE-All Share Italy:

$$CAR = \sum_{t=1}^{12} \left[\frac{p_t - p_{(t-1)}}{p_{(t-1)}} \right] - \left[\frac{Ftse_t - Ftse_{(t-1)}}{Ftse_{(t-1)}} \right]$$

- Leverage (Debt/Equity) as a financial risk indicator;
- Z-Score as a default risk indicator. The Z-Score model consists in a linear analysis in which five measures are objectively weighted and summed up to define an overall score that represents the basis for measuring the risk of bankruptcy (Altman, 1968). We decided to use a revised version of the Z-Score to better represent the characteristics of Italian companies (Bottani *et al.*, 2004): Z-Score = (1,981*Working Capital/Assets) + (9,841*Retained Earnings/Assets) + (1,951*ROI) + (3,206*Equity/Assets) + (4,037*Return On Sales). The operating nature of the components described above make the Z-Score more capable of explaining the risk linked to the operational aspect of the business than other indicators.
- M&A: value of active acquisition (Miller *et al.*, 2010). The M&A variable was defined as the purchase price of the business interest in the target's capital.

For each sample unit, yearly data were collected for all the variables. The number of missing values is quite low, between 2% and 8% over the whole period.

7. Statistical analysis

This section presents the statistical analysis aimed at testing our research hypotheses. In the first part (section 7.1) we provide an overall description of the sample, looking at the size (ASSETS), main activity sector (MACROS) and family involvement (FI, FC, FBD, FEX) of the sampled companies. The second part (section 7.2) is devoted to the testing of the hypotheses. We used a test of correlation

to assess if there exists a significant relationship between the ownership and management dimensions of family involvement (H1). Then we used a proportion test to verify whether changes in family involvement from 2006 to 2011 were mainly due to changes of the family presence in managerial positions (H2). Finally, we estimate multiple linear regression models to assess whether family involvement is significantly related to the company's performance, risk of failure and M&A activity (H3, H4, H5).

7.1 Descriptive statistics

The sample consists of 74 family businesses (52%) and 67 non-family businesses (48%). The former are mainly Industry firms (about 53%) with the Manufacturing sector including 47% of the total, approximately the same percentage of the Service sector as a whole. Non-family businesses are relatively more frequent in the Service sector (64%). The chi-square test confirms that in family and non-family groups the split between the Industry and Service sectors is different (p-value = 0.04).

We use the companies' total assets (ASSETS) as a size indicator of the firm. The one way Anova test leads us to support the null hypothesis that family and non-family firms show equal ASSETS means (p-value=0.98). Given the ASSETS skewed distribution we also ran the Kruskal-Wallis rank sum test. Data support the null hypothesis that the population median is equal for family and non-family firms (p-value = 0.45). Finally we verify a negative correlation between FI and ASSETS ($\rho = -0.39$ in 2006 and $\rho = -0.36$ in 2011, with p-value<0.01 for both years).

We can conclude that family firms are mainly Industry firms whereas non-family firms mainly belong to the Services sector. Firm size is not significantly different in the family and non-family business groups, however we have verified that within the family business group the higher the *familiness* level, the smaller the firm size.

We now focus on family firms and in particular on the variables measuring family involvement in the firm. The FI variable aims at measuring the overall level of *familiness*, taking into consideration the participation of the family in the management (FBD e FEX variables) and in the ownership (FC variable) of the firm. We will henceforth refer to these two dimensions as management and ownership components respectively. Table 1 shows some descriptive statistics for the FC, FBD, FEX and FI variables. We notice that location, as well as variability measures, assume approximately the same values in the compared years: the distribution of the variables seem to remain approximately the same from 2006 to 2011. Moreover, it is possible to notice that the management component shows more variability with respect to the ownership component: the variation coefficient (VC), i.e. the ratio of the standard deviation to the mean, is over 50% for the FBD e FEX variables and about 19% for the FC variable.

Tab. 1: Descriptive statistics - years 2006, 2011

	FC		FBD		FEX		FI	
	2006	2011	2006	2011	2006	2011	2006	2011
Lowest value	0.29	0.23	0	0	0	0	0.59	0.53
First quartile	0.53	0.54	0.2	0.20	0.33	0.25	1.04	1.03
Median	0.58	0.59	0.29	0.28	0.50	0.50	1.38	1.37
Mean	0.58	0.59	0.31	0.30	0.53	0.53	1.42	1.43
Third quartile	0.67	0.67	0.41	0.39	0.75	0.80	1.76	1.79
Largest value	0.88	0.90	0.71	0.80	1	1	2.43	2.42
Standard deviation	0.11	0.12	0.15	0.16	0.35	0.36	0.46	0.48
Variation coefficient	0.19	0.20	0.49	0.52	0.64	0.66	0.33	0.34

Note: the table shows the main location and spread measures for the following variables: FC = the interest owned by the family; FBD = percentage of family members on the board of directors; FEX = percentage of family members in the executive committee, FI = FC+FBD+FEX.

Source: Authors' elaboration

7.2 Hypothesis testing

One of the crucial issues of this paper is to investigate the relationship between the management and ownership dimensions of *familiness* (see *H1 hypothesis* in the Research hypothesis section). To this end, we introduced the variable FMG defined as the sum of the FBD and FEX variables. The aim was to isolate the management dimension within the FI indicator. We then tested for a significance of the Pearson's correlation coefficient between the FC and FMG variables. The null hypothesis is that there is no correlation in the population ($H_0: \rho = 0$) against the alternative that there is correlation ($H_1: \rho \neq 0$). Data confirmed the null hypothesis, i.e. there is no correlation between the ownership and management dimensions of *familiness* (Table 2).

Tab. 2: Test for correlation between the FC and FMG variables

Year	test statistic	Df	Pearson's correlation coefficient	p-value
2006	0.78	73	0.09	0.44
2011	1.49	72	0.17	0.14

Note: the table shows the results of Pearson's product-moment correlation test between the FC and FMG variables. FC = interest held by the family; FMG = FBD + FEX, where FBD = percentage of family members on the board of directors; FEX = percentage of family members in the executive committee.

Source: Authors' elaboration

As a second step we analyzed the sample data to understand which of the two dimensions mainly gave rise to changes in the *familiness* level of firms from 2006 to 2011. In particular we assumed that the management dimension prevailed (see *Hypothesis H2* in the Research hypothesis section).

In order to validate our hypothesis, we calculated the following variables:

$$DFC = |FC_{11} - FC_{06}| \quad DFMG = |FMG_{11} - FMG_{06}|$$

Then, variable K was defined as follows:

$$K = 1 \text{ if } (DFMG-DFC) > 0 \quad K = 0 \text{ if } (DFMG-DFC) \leq 0$$

The total for the K variable is the number of firms for which changes in the management dimension prevailed over changes in the ownership dimension. Firms with K=1 account for about 62% of the sample.

We repeated the analysis, using the relative changes for each variable. Therefore, we calculated the following values for each firm:

$$DFCr = \left| \frac{FC_{11} - FC_{06}}{FC_{06}} \right| \quad DFMGr = \left| \frac{FMG_{11} - FMG_{06}}{FMG_{06}} \right|$$

Accordingly, variable Kr was defined as follows:

$$Kr = 1 \text{ if } (DFMGr-DFCr) > 0 \quad Kr = 0 \text{ if } (DFMGr-DFCr) \leq 0$$

There are 48 firms out of 74 with Kr=1, about 65% of the sample.

Finally, we verified hypothesis H2 with a test for proportion. The null hypothesis is that the population proportion is 50% ($H_0: \pi=0.5$), whereas the alternative assumes that the population proportion is larger than 50% ($H_1: \pi > 0.5$). Results (table 3) support the alternative hypothesis (p-value =0.024 for K and p-value = 0.007 for Kr). This means that, in the analyzed population, changes of family involvement in the management dimension prevailed over changes in the ownership dimension during the 2006-2011 period when considering both changes and relative changes.

Tab. 3: Test on the proportion of family companies whose temporal variation in FI is mainly due to variation in FMG

Type of change	test statistic	p-value	Sample proportion
Changes (proportion of firms with K=1)	3.90	0.024	0.62
Relative changes (proportion of firms with Kr=1)	5.95	0.007	0.65

Note: the table shows the results of a sample proportions test. The null hypothesis is that the probability of success (the company's FI change over time is mainly due to changes in FMG) is 0.5. The alternative is that the probability of success is greater than 0.5. FI = FC+FBD+FEX and FMG = FBD + FEX, where FC = interest held by the family, FBD = percentage of family members on the board of directors, FEX = percentage of family members in the executive committee.

Source: Authors' elaboration

In order to make our conclusions more robust we also verified whether the management dimension explained most of the change in FI. In fact FMG could have prevailed on FC in terms of number of cases but not in terms of the overall change

in FI. For this reason, we computed the share of the overall change in FI due to firms for which changes in the management dimension prevailed on variations in the ownership dimension. The analysis confirms our previous conclusions since the share is over the 90%.

The last part of the statistical analysis focused on the relationship between *familiness* and three issues that are relevant for businesses: performance, risk of failure and propensity to carry out M&A operations. Table 4 shows the correlation between the FC and FMG variables on one hand and a selection of variables pertaining to the above-mentioned issues on the other.

Tab. 4: Test for correlation between the FC and the FMG variables and a selection of variables (on performance, failure and acquisitions)

	FC				FMG			
	2006		2011		2006		2011	
	Pearson's correlation coefficient	p-value						
ROI	0.13	0.26	0.09	0.53	-0.16	0.173	0.07	0.531
ROE	0.02	0.83	-0.14	0.19	-0.37	0.001	-0.15	0.190
CAR	0.03	0.78	-0.07	0.7	0.06	0.585	-0.04	0.709
ZSCORE	-0.12	0.29	-0.07	0.72	-0.11	0.335	-0.04	0.730
LEVERAGE	-0.08	0.49	0.11	0.23	-0.06	0.599	-0.15	0.216
M&A	-0.32	0.03	-0.34	0.06	-0.29	0.042	-0.27	0.063

Note: FC = interest held by the family, FMG = percentage of family members on the board of directors and in executive committee, ROI = return on investments, CAR = cumulative abnormal return, ROE = return on equity, ZSCORE = z-score index, LEVERAGE = debt on equity, M&A = value of all the company's acquisitions in the 2005-2011 period. We considered the 2005-2011 period's average values for ROI, CAR, ROE, ZSCORE and LEVERAGE.

Source: Authors' elaboration

There is a significant correlation ($\rho \neq 0$ for $\alpha = 0.10$) only for the ROE and M&A variables, whereas correlation is not significant for the other variables ($\rho = 0$ for $\alpha = 0.10$). This conclusion holds for the M&A variable using either FC or FMG as measures of familiness. On the contrary, ROE is significantly correlated with the FMG variable and only when considering 2006 data. Pearson's correlation coefficients are negative, so we concluded that higher (lower) levels of family involvement in the firm are associated with lower (higher) levels of M&A and ROE (but only with respect to FMG and only in 2006).

Finally, we estimated multiple regression models with performance, failure and M&A measures as response variables, and the FC and FMG variables as explicative variables. Regressors also include two control variables: the firm's yearly sales (SALES) to control the firm's size and the MACROS variable to control the economic sector.

The objective of the analysis is to assess the impact of the FC and FMG *familiness* components on the company's performance, failure and acquisitions (see *Hypotheses H3, H4 and H5* in the Research hypothesis section).

The results of the analysis are in tables 5a and 5b.

Tab. 5a: Linear regression models (Hypothesis H3)

Explanatory variables	ROI		CAR		ROE	
	B	p-value	B	p-value	B	p-value
FC	-2.98E-02	0.495	-1.68E-01	0.300	0.07	0.984
FMG	-9.13E-03	0.399	-5.38E-02	0.193	-3.06	0.002
SALES	6.57E-12	0.133	-2.27E-11	0.268	8.03E-10	0.077
MACROS	5.63E-03	0.536	2.97E-02	0.385	7.90E-02	0.919
Degrees of freedom	62		63		57	

Note: ROI, CAR, ROE are the models' response variables. ROI = return on investments, CAR = cumulative abnormal return, ROE = return on equity, FC = interest held by the family, FMG = percentage of family members on the board of directors and in the executive committee, SALES = value of sales, MACROS = 1 when the firm belongs to the Agriculture or Industry sectors, 0 when it belongs to the Service sector.

We considered the 2005-2011 average values for ROI, CAR, ROE and SALES. We consider the 2006 and 2011 average values for the FC and FMG variables.

We used transformed response variables in order to respect/follow the assumptions of multiple regression analysis.

Source: Authors' elaboration

Tab. 5b: Linear regression models (Hypotheses H4 and H5)

Explanatory variables	Z-SCORE		LEVERAGE		M&A	
	B	p-value	B	p-value	B	p-value
FC	6.12E+00	0.266	-0.664	0.516	0.05	0.985
FMG	0.40	0.768	-0.321	0.224	-1.55	0.014
SALES	-2.71E-10	0.615	3.01E-10	0.022	4.80E-10	0.030
MACROS	1.48E+00	0.190	0.249	0.250	-1.26	0.021
Degrees of freedom	64		62		42	

Note: Z-SCORE, LEVERAGE and M&A are the models' response variables. ZSCORE = z-score index, LEVERAGE = debt on equity, M&A = value of all the company's acquisitions in the 2005-2011 period, FC = interest held by the family, FMG = percentage of family members on the board of directors and in the executive committee, SALES = value of sales, MACROS = 1 when the firm belongs to the Agriculture or Industry sectors, 0 otherwise.

We considered the 2005-2011 average values Z-SCORE, LEVERAGE and SALES. We considered the 2006 and 2011 average values for the FC and FMG variables.

We used transformed response variables in order to respect the assumptions of multiple regression analysis.

Source: Authors' elaboration

The empirical analysis confirms that the involvement of the family in the management of firms helps explain the variability of performances and M&A. The sign of the regression coefficients indicates that increasing (decreasing) the *familiness* management dimension leads to lower (higher) level of performance and M&A. Conversely, FC does not appear to have any impact on performance, failure and acquisitions. However, it is essential to observe that results depend on which variables are selected as response variables (Rutherford *et al.*, 2008). For example, as regards performance measures, our conclusions are confirmed only when ROE is used as a response variable.

Control variables present a significant relationship only with ROE and M&A response variables: SALES show a positive relationship for both ROE and M&A whereas MACROS results significantly related only to M&A. The negative sign of

the coefficient means that M&A is, on average, lower for companies belonging to the Industry than the Services sector, when we control for all the other explanatory variables. Finally, we note that the removal of control variables does not change our findings.

8. Discussion

The results of our study raise some points for discussion in the field of *familiness*. The empirical analysis, in fact, investigates the FI variable in its two key components by noting that the presence of the family in ownership is not correlated with the involvement of the family in administration and management (H1). This result differs from the finding of Giovannini (2010), which reports that the presence of outsider directors is negatively related to family presence in ownership.

Our result, in addition to providing data on the ability of the FI indicator to represent the characteristics of Italian family businesses, suggests that the “family effect” (Dyer, 2006) should be observed with specific reference to both the ownership and management (Maury, 2006; Sciascia and Mazzola, 2008). The time-based analysis revealed that FI does not undergo significant changes for the companies as a whole. However, variations in family involvement in the ownership and in management may be masked behind the apparent stability of the aforementioned indicator. The analyses revealed that most of the companies reported a variation, mainly in the level of family involvement in management (H2). Different explanations can be provided. First, we observe that any variation in family involvement in management may be driven by restructuring in order to meet the needs of a new generation, with consequent different membership in the Board of Directors. These changes may also be led by the need to seek expertise from professional managers (Stewart and Hitt, 2012). Sciascia and Mazzola (2008), for example, suggest that family businesses should be open to the idea of recruiting managers from outside the family. Such managers would be capable of bringing innovative skills and guiding strategic decisions in the pursuit of stricter economic objectives: in essence towards a progressive “professionalization” (Gnan and Songini, 2003; Randøy *et al.*, 2009; Stewart and Hitt, 2012). In addition to the above mentioned aspect, we note that the most substantial capital requirements (Giovannini, 2010) to finance a business acquisition or to cope with the negative effects of the crisis on financial resources’ availability, may have led to the increasing use of private equity funds and venture capital, which require an active role in management by Italian companies.

With reference to the relationship between the two components of *familiness* and performances (H3), we obtained different results when considering different response variables (Dyer, 2006; Mazzi, 2011). The ROE index decreases when the presence of family in management increases, controlling for the effects of the company’s size, industry and level of family involvement in ownership. Furthermore, we observe that ROE is also influenced by the company’s size and

industry. Larger firms, in fact, show higher levels of ROE. In contrast, there are no relations between the family presence in ownership or management and other performance indicators (ROI, CAR). Consequently, with regard to accounting performance indicators, there is no relationship between FI and ROI, while there is a reduction in ROE with an increase in the level of *familiness*. In fact, Boards of Directors that are more influenced by the family may be more in favor of guiding decisions to achieve objectives of a non-economic nature (Passeri and Mazzi, 2012; Sciascia and Mazzola, 2008). However, the current economic condition results in higher levels of uncertainty regarding the achievement of steady levels of performance rather than in the past.

Therefore, we could consider that these changes could have pushed family companies to seek higher levels of management *professionalization*. The involvement of professional managers, in fact, could help family firms adapt business strategies to the difficulties imposed by the current financial crisis. In fact, one of the main challenges for firms is to adapt/to react to a crisis situation.

Furthermore, there is no significant relationship between the two dimensions of FI and market performance (Barontini and Caprio, 2006; Villalonga and Amit, 2006). It is worth noting that the characteristic of the CAR index is also to express outside investors' and capital market's confidence in the company's development plans .

Regarding the relationship between *familiness* and performances, our analysis contributes to a lively and controversial debate. Favero *et al.* (2006) found a positive correlation between *familiness* and accounting performance but, similarly to our results, they show no relationship with market performance. On the other hand, Giovannini (2010) found a negative relation(ship) between market prices (BHAR) and the family involvement. This evidence supported the findings of Rutherford *et al.* (2008) according to which such variety in results shows how the indicator used to express the level of FI can only potentially represent family influence on the company. However, it does not capture the essence of *familiness* (Chrisman *et al.*, 2005), nor the impacts, on performance and risk, of invisible assets related to the family know-how that is gained over time (Bettinelli, 2011; Corbetta and Salvato, 2004). The literature, however, reveals the limitation inherent in the inability to isolate the specific effects of *familiness* on performances (Dyer, 2006). When the pattern of ownership affects the firm's performances (Perrini *et al.*, 2008; Volpin, 2002), there may be a possible relationship between ownership concentration and performance, irrespective of whether or not it is a family company.

Looking at the financial profile of the analyzed businesses, we did not find any significant relationship between the components of the FI indicator and Leverage (H4); however Leverage is positively correlated with the companies' size when measured in terms of annual sales. It does not follow, therefore, that changes in the level of FI in ownership and management are associated with a definition of financial structures characterized by different proportions of Equity and Debt. More indebted financial structures, however, may arise from the control needs of existing shareholders, who are very careful not to risk a dilution of capital brought by the

entry of new members (Basu *et al.*, 2009). Furthermore, an increase in the level of *familiness* is not associated with a variation in the risk of failure. This result leads us to believe that *familiness* is not an explanatory factor for firms' financial risk, expressed by Leverage or measured by failure's probability indicators (Z-Score). Considering these findings, we suggest, for future studies, to look for other risk determinants other than the firm's *familiness*.

With regards to the findings that emerged from the H5 tests, we obtained a negative relationship between family involvement in management and M&A⁵. The result, although innovative in that it analyzes the relationship between the specific managerial dimension and the active M&A value⁶, appears to be in line with the evidence found by other authors. As seen in previous parts of the paper, Caprio *et al.* (2011) argue in fact that European family firms show a greater propensity towards internal growth strategies. With specific reference to the managerial dimension, other studies highlighted that family managers manifest a higher aversion to risk (Bianco *et al.*, 2009), preferring to ensure the company's survival rather than implement external growth strategies (Anderson and Reeb, 2003).

9. Limitations and leads for future research

One limitation of our study is that we did not assess the role of family succession. Another limitation is due to the possibility that directors, although not directly associated with the family, are nevertheless an expression of the *familiness* of a company, as well as appointed by family members (Astrachan *et al.*, 2002; Barontini and Caprio, 2006). Another possible limitation of our results is due to the fact that the degree of *familiness* was evaluated at the beginning (2006) and end (2011) of the considered period. FI, also, is not a continuous variable because it does not measure the level of *familiness* of companies in which the size of the business interest held by the family is less than 20%. Moreover, it should be noted that the indicator used for the definition of the FI indicator only considers the first dimension of the F-PEC: power (Astrachan *et al.*, 2002). Consequently, it was not possible to evaluate the role of family members from a qualitative point of view, in terms of their culture and experience. This limitation, among others, could at least partially justify the disparity of the results in terms of the relationship between FI and corporate performance. The incompleteness of the indicator in representing the qualitative dimensions of *familiness*, in fact, could well be due to its partial inadequacy in evaluating the effect of FI on business dynamics.

⁵ Looking at the effect of the control variables, we noticed that there is a significant positive relationship between M&A and the companies' size measured in annual sales. Furthermore, M&A volume is on average lower for manufacturing companies than for companies operating in services industry, controlling for other explanatory variables.

⁶ In contrast, Miller *et al.* 2010 reveal a negative relationship between the size of the stake held by the family and propensity for M&A.

Given these limitations, future work will entail completing the FI indicator also by considering the qualitative determinants included in the F-PEC (experience and culture). We intend, also, to extend the research by comparing the key dimensions of *familiness* of Italian listed companies with firms operating in other countries, which are characterized by different governance models. This research could then be completed by examining acquisitions in relation to the strategic motivations that led to such investments and the possible contribution of these strategies to the value creation process.

References

- ALTMAN E.I. (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *The Journal of Finance*, vol. 23, n. 4, pp. 589-609.
- ANDERSON R., REEB D. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, vol. 58, n. 3, pp. 1301-1328.
- ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X. (2002), "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, pp. 45-58.
- ASTRACHAN J.H., LANE S., KEYT A., MCMILLAN K. (2006), "Guidelines for family business Board of Directors", *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 147-167.
- BARONTINI R., CAPRIO L. (2006), "The effect of family control on firm value and performance. Evidence from Continental Europe", *European Financial Management*, vol. 12, n. 5, pp. 689-723.
- BASU N., DIMITROVA L., PAEGLIS I., (2009), "Family control and dilution in mergers", *Journal of Banking & Finance*, vol. 33, n. 5, pp. 829-841.
- BEN-AMAR W., ANDRÉ P. (2006), "Separation of ownership from control and acquiring firm performance: the case of family ownership in Canada", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 33, n. 3-4, pp. 517-543.
- BERLE A., MEANS G. (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan New York.
- BETTINELLI C. (2011), "Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process", *Family Business Review*, vol. 24, n. 2, pp. 151-169.
- BIANCO M., GOLINELLI R., PARIGI G. (2009), "Family firms and investment, ECGI Finance", *Working paper n. 269*, www.ecgi.com: 2-41.
- BOTTANI P., CIPRIANI L., SERAO F. (2004), "Il modello di analisi Z-Score applicato alle PMI", *Amministrazione & Finanza*, vol. 19, n. 1, pp. 50-53.
- CAPRIO L., CROCI E., DEL GIUDICE A. (2011), "Ownership structure, family control and acquisition decision", *Journal of Corporate Finance*, vol. 17, n. 5, pp. 1636-1657.
- CASELLI S., GATTI S. (2007), "Can agency theory recommendations affect family firms' performance? An evidence from the Italian market", *Journal of Corporate Ownership & Control*, vol. 4, n. 3, pp. 21-40.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P. (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 5, pp. 555-575.
- 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.

- COLLI A. (2012), "Contextualizing performance of family firms: the perspective in business history", *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 243-257.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2004), "The Board of Directors in family firms: one size fits all?", *Family Business Review*, vol. 17, n. 2, pp. 119-134.
- CORBETTA G., TOMASELLI S. (1996), "Boards of directors in Italian family businesses", *Family Business Review*, vol. 9, n. 4, pp. 403-421.
- 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.
- 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.
- JACQUEMIN, A., AND E. DE GHELLINCK (1980). "Familial Control, Size and Performance in the Largest French Firms," *European Economic Review*, 13, 81-91.
- DONCKELS R., FROHILCH E. (1991), "Are family businesses really different? European experience from stratus", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 149-160.
- DULLER C. (2013), "Corporate governance in family firms in subsequent generations", *International Business & Economics Research Journal*, vol. 12, n. 3, pp. 345-354.
- DYER W.G. Jr. (2006), "Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- EDDLESTON K., KELLERMANN S.F.W. (2007), "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 545-565.
- FAVERO C.A., GIGLIO S.W., HONORATI M., PANUNZI F. (2006), "The Performance of Italian Family Firms", *ECGI Finance, Working paper n. 127*, www.ecgi.com: pp. 2-30.
- FRANKS J., MAYER C., VOLPIN P., WAGNER H.F. (2012), "The life cycle of family ownership: international evidence", *The Review of Financial Studies*, vol. 25, n. 6, pp. 1675-1712.
- GALPIN T., HERNDON M. (2008), "Merger repair: when M&As go wrong", *Journal of Business Strategy*, vol. 29, n. 1, pp. 4-12.
- GALVE G.C., SALAS F.V. (1996), "Ownership structure and firm performance: some empirical evidence from Spain. *Managerial & Decision Economics*, vol. 17, n. 6, pp. 575-586.
- GIOVANNINI R. (2010), "Corporate governance, family ownership and performance", *Journal of Management and Governance*, vol. 14, n. 2, pp. 145-166.
- GNAN L., MONTEMERLO D. (2006), "Family-firm relationship in Italian SMEs: ownership and governance issues in double-fold theoretical perspective", in Poutziouris P.Z, Smyrniotis S. Klein (editors), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar-IFERA Cheltenham (UK)
- GNAN L., SONGINI L. (2003), "The Professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms", in Poutziouris P.Z. and Steier L.P. (edited by), *New frontiers in family business research: the leadership challenge*, IFERA-FBN Publications, Cheltenham (UK), pp. 141-172.
- GRANATA D., CHIRICO F. (2010), "Measures of value in acquisitions: family versus nonfamily firms", *Family Business Review*, vol. 23, n. 4, pp. 341-354.
- JACQUEMIN A., DE GHELLINCK E. (1980), "Familial control, size and performance in the largest French firms", *European Economic Review*, vol. 13, n. 1, pp. 81-91.

- JASKIEWICZ P., GONZÁLEZ V.M., MENÉNDEZ S., SCHIERECK D. (2005), “Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses”, *Family Business Review*, vol. 18, n. 3, pp. 179-202.
- JENSEN M.C., MECKLING W. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Finance and Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- KELLERMANN F.W., EDDLESTON K.A., BARNETT T., PEARSON A. (2008), “An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior of the firm”, *Family Business Review*, vol. 21, n. 1, pp. 1-14.
- KLASA S. (2007), “Why do controlling families of public firms sell their remaining ownership stake?”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 42, n. 2, pp. 339-367.
- KLEIN B.S., ASTRACHAN J.H., SMYRNIOS K.X. (2005), “The F-PEC scale of family influence, validation and further implication for theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 321-339.
- KLEIN, S.B. (2000), “Family businesses in Germany: significance and structure”, *Family Business Review*, vol. 13, n. 3, pp. 157-181.
- KOWALEWSKI O., TALAVERA O., STETSYUK, I. (2010), “Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: evidence from Poland”, *Family Business Review*, vol. 23, n. 1, pp. 45-59.
- MARTYNOVA M., RENNEBOOG L. (2009), “What determines the financing decision in corporate takeovers: Cost of capital, agency problem or the means of payment?”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 15, n. 3, pp. 290-315.
- MASULIS R.W., WANG C., XIE F. (2007), “Corporate governance and acquirer returns”, *The Journal of Finance*, vol. 62, n. 4, pp. 1851-1889.
- MAURY B. (2006), “Family ownership and firm performance. Empirical evidence from western European corporations”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, n. 2, pp. 321-341.
- MAZZI C. (2011), “Family business and financial performance: current state of knowledge and future research challenges”, *Journal of Business Strategy*, vol. 2, n. 3, pp. 166-181.
- MCCONAUGHY D.L., MATTHEWS C.H., FIALKO A.S. (2001), “Founding family controlled firms: performance, risk, and value”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n. 1, pp. 31-50.
- MENGOLI S., PAZZAGLIA F., SAPIENZA E. (2009), “Effects of governance reforms on corporate ownership in Italy: is it still pizza and mandolino?“, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 5, pp. 629-645.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., LESTER R.H. (2010), “Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies”, *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 2, pp. 201-223.
- MORRESI O. (2009), “Impresa familiare e performance: una verifica empirica sulle imprese italiane quotate”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, pp. 7-30.
- PASSERI R., MAZZI C. (2012), “Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore”, *Sinergie*, n. 87, pp. 191-208.
- PERRINI F., ROSSI G., ROVETTA B. (2008), Does ownership structure affect performance? evidence from the Italian market”, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 16, n. 4, pp. 312-325.
- POUTZIOURIS P. Z., SMYRNIOS K. X., KLEIN S. B. (2006), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom, (501-516).

- RAJAN R.G., ZINGALES L. (2003), "The great reversals: the politics of financial development in the twentieth century", *Journal of Financial Economics*, vol. 69, n. 1, pp. 5-50.
- R CORE TEAM (2013), "R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing", Vienna, Austria, www.R-project.org.
- RANDØY T., DIBRELL C., CRAIG J.B. (2009), "Founding family leadership and industry profitability", *Small Business Economics*, vol. 32 n. 4, pp. 397-407.
- RUTHERFORD M.V., KURATKO D.F., HOLT D.T. (2008), "Examining the link between familiness and performance: can the F-PEC untangle the family business theory jungle?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 1089-1109.
- RUTHERFORD M.V., KURATKO D.F., HOLT D.T. (2010), "Advancing the field of family business research: further testing the measurement properties of the F-PEC", *Family Business Review*, vol. 23, n. 1, pp. 76-88.
- SCIASCIA S., MAZZOLA P. (2008), "Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance", *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 331-344.
- SEGARO E. (2012), "The impact of succession on internationalization of family SMEs: the role of social capital, strategic flexibility, stewardship orientation, and TMT behavioral integration", *Journal of Management & Governance*, vol. 16, n. 1, pp. 147-169.
- SHARMA P. (2004), "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future", *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 1-36.
- SRAER D., THESMAR D. (2007), "Performance and behavior of family firms: evidence from the French stock market", *Journal of the European Economic Association*, vol. 5, n. 4, pp. 709-751.
- STEWART A., HITT M.A. (2012), "Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms", *Family Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 58-86.
- VAKNIN O (2010), "The Family Business Risk Profile", *Working paper, Stern School of Business, Glucksman Institute for Research in Securities Markets*, NY, pp. 1-22.
- VILLALONGA B., AMIT R. (2006), "How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?", *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 385-417.
- VOLPIN P. (2002), "Governance with poor investor protection: evidence top executive turnover in Italy", *Journal of Financial Economics*, vol. 64, n. 1, pp. 61-90.
- ZATTONI A. (1999), "The structure of corporate groups: the Italian case", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 7, n. 1, pp. 38-48.
- ZAHRA S.A., HAYTON J.C., SALVATO C. (2004), "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 363-381, June.

A planned study of the impact of B2C logistics service quality on shopper satisfaction and loyalty*

DAVID B. GRANT** BERND PHILIPP***

Abstract

Purpose of the paper: This paper reports on an in-progress study of the impact of business to consumer (B2C) logistics service quality (LSQ) on in-store shopper satisfaction and loyalty.

Methodology: A comparative research approach is being used across the UK, France and Germany to also investigate country-specific differences of consumer shopping behaviour and channel strategies. The first stage, in-line with a deliberate integrated supply chain approach, consists of structured in-depth interviews conducted with managers at the producer/retailer interface, e.g. producer category captains and retail category managers. This qualitative stage will be followed-up by a quantitative survey stage targeting consumers as shoppers to determine how their expectations of retail LSQ and associated activities influence their satisfaction and ongoing loyalty.

Findings: A broad literature review has generated over 40 variables of interest for both LSQ and loyalty, and almost 10 variables of satisfaction. This study will contribute theoretically by considering a B2C setting for LSQ, which is the final aspect of point of origin to point-of-consumption, whereas most general LSQ literature and LSQ's impact on customer satisfaction and loyalty has been dominated by business to business (B2B) designs from point-of-origin to point of sale, that is they assume consumer expectations are a given or a different domain.

Research limitations: Although covering three major European grocery retail markets, this study might not be considered as representative, especially when adopting a world-wide perspective.

Practical implications: As this study emphasises consequences of B2C LSQ on downstream or consumer satisfaction and loyalty, rather than considering the upstream origins of related problems that dominate extant research, it will contribute practically by providing managers with an understanding of the components of LSQ considered critical by consumers.

* Best paper for the 17th Toulon-Verona Conference "Excellence in services", Liverpool, United Kingdom, 28 and 29 August 2014.

Both authors contributed equally to this paper.

** Full Professor of Logistics Hull University Business School
e-mail: d.grant@hull.ac.uk

*** Full Professor of Supply Chain Management, ESCE International Business School Paris
e-mail: bernd.philipp@esce.fr

Originality of the paper: *LSQ in this study is considered to be a holistic concept and not limited to specific dimensions and trade-offs, for example on-shelf availability versus out-of-stock situations.*

Key words: *Logistics service quality (LSQ); business to consumer (B2C); retail logistics; satisfaction; loyalty; in-store logistics*

1. Introduction and Research Motivation

Logistics service quality (LSQ), logistics performance, logistics service level or logistics value, which are often considered synonyms, are generally discussed in business to business B2B settings (Sharma *et al.*, 1995). There are few contributions of research into LSQ directed towards the final customer, i.e. the consumer or shopper. Neglecting this aspect of LSQ is difficult to understand, which is important at two different levels. Firstly, the shopper represents a productive resource (Harris *et al.*, 2001) as an important downstream supply chain member or logistician, carrying out logistics activities and tasks, weighing up LSQ with economic and non-economic costs (burden, endeavours, inconvenience), confronted with typical supply chain decisions such as outsourcing logistics tasks - via home delivery and electronic shopping - or internalize them - via store-based, traditional shopping (Granzin *et al.*, 1997; Teller *et al.*, 2006; Teller *et al.*, 2012). In other words, the consumer represents the final link in the point-of-origin to point-of-consumption definition of logistics (Grant, 2012).

Secondly, LSQ activities directed towards the consumer or shopper (LSQS) also act along a marketing axis: i.e. satisfaction and loyalty both on transaction-specific and on cumulative levels (Zhang *et al.*, 2005), are not only influenced by product quality elements, but also by service-related dimensions building up the overall shopping experience. LSQS seems to be an important element in this context, influencing shopper satisfaction and loyalty which are two major variables in marketing research as they guarantee the company's competitive advantage (Innis and Lalonde, 1994).

This double role of the shopper, i.e. a downstream supply chain member and customer/consumer at the same time, justifies a dedicated conceptualization of LSQS. Consequently, a dedicated LSQS concept should mobilize both logistics/supply chain management (SCM) and marketing literature streams in an integrated manner, as any separation appears artificial in this context. Extant academic literature does not propose a holistic concept of LSQS yet, but only specific subsets such as on-shelf availability and out-of-stocks. In the same manner, existing literature stresses upon immediate shopper "reactions" or "reaction patterns" (Fernie and Grant, 2008; McKinnon *et al.*, 2007; Meng *et al.*, 2012), without explicitly tackling the cumulative/ long-run dimension of shopper satisfaction and loyalty.

Both the marketing and the logistics/SCM literature streams advise delimiting product categories for research purposes. Adopting the marketing approach,

customer expectations vary across product categories (Thirumalai and Sinha, 2004; Mentzer *et al.*, 2001), implying different satisfaction and loyalty levels according to the considered product category. In the same manner, according to logistics/ SCM literature, different ‘logistics families’ (Colin and Fabbe-Costes, 1995) follow different management constraints, and recent empirical work on in-store logistics and retail logistics has concentrated on specific categories such as health and beauty, dairy products, non-food retail (Grant and Fernie 2008; McKinnon *et al.*, 2007; Meng *et al.*, 2012). Thus, we consider it relevant to focus on the grocery sector, as “shopper logistics tasks and costs are higher compared to shopping endeavours for other product categories” (Teller *et al.* 2012, p. 59). We are excluding electronic shopping/home delivery/drive-to-collect in this particular study to understand complementary rather than substituting characteristics with regards to store-based shopping (Teller *et al.* 2012). Online shopping, despite still being marginal in terms of grocery market share, nevertheless has seen recent rapid growth and hence will be the focus of a future study considering the LSQS constructs and variable developed for this study for comparative purposes.

In 2000, 65% of European food retail sales were concentrated in the four big markets of France, UK, Germany and Italy (Perkins, 2001). Our comparative approach with regards to our three target countries (UK, France, Germany) might reveal significant differences, as consumer homogeneity versus heterogeneity should be considered as a complex interplay of factors rather than as two ends of a spectrum (Myers and Alexander, 2007). Concerning European retail structures and retail industry development we also observe heterogeneity (Perkins, 2001), justifying once again the need for country-specific LSQS design and conceptualization.

2. Theoretical Background

Based on our motivations above, the theoretical themes investigated in the literature include LSQ and consumer or shopper satisfaction and loyalty, and the retail grocery context of study in UK, France and Germany. Further, while we are excluding online or Internet grocery retailing in this study and are focusing only on in-store experiences, previous work that has investigated LSQ for such retailing and home delivery will also be discussed as it pertains to this study.

Consumer LSQ, satisfaction and loyalty

General LSQ concepts are usually investigated in B2B settings; there are few contributions dedicated to B2C contexts. Thus, discrete LSQS concepts are usually derived from inter-company LSQ concepts and are often referred to as the ‘seven rights’: the right amount, of the right product, at the right place, at the right time, in the right condition, at the right price, with the right information (Mentzer *et al.*, 1999, 2001; Bienstock *et al.*, 2008). Within B2B settings, several distinctive characteristics have been developed so far for the LSQ concept. The first one

distinguishes three typologies: outcome; process; and structure/potential/functional (Thai, 2013; Göpfert and Wehberg, 1995). This conceptualization is close to the traditional construct of company performance. The second one develops the LSQ concept's focus: either oriented towards the customer/consumer and his/her evaluations or perceptions - 'subjective quality' - or towards the service provider in a more industrial view (Saura *et al.*, 2008; Thai, 2013).

Following Grant (2003, p. 106), the overarching framework for customer/consumer/ shopper satisfaction is the expectancy-disconfirmation paradigm where shoppers develop expectations prior to a product or service experience, and then either confirm or disconfirm those expectations afterwards. This comparison refers to product or service performance, which has business implications for a retailer, producer or other supplier providing the product or service.

But, although researchers have examined the influence of general service quality on consumer satisfaction and loyalty (Parasuram *et al.*, 1985; Danaher and Mattson, 1994; Bei and Chiao, 2001), little research has been conducted on the specific issue of LSQS. End consumer satisfaction and loyalty are influenced by a wide set of factors or drivers occurring at the different moments within the consumption experience (Liu *et al.*, 2008). Together with other factors stemming from marketing and other business domains, LSQS elements impact both consumer satisfaction and loyalty (Sharma *et al.*, 1995).

The few scientific contributions once again relate to B2B settings (e.g. Saura *et al.*, 2008). However, Bouzaabia *et al.* (2013), transferred both the concept and scales of Mentzer *et al.* (1999, 2001) to a B2C setting by presenting another distinctive characteristics of what now can be considered an LSQS concept: operational versus relational dimensions. They empirically examined the predictor role of LSQS on satisfaction and loyalty however only two countries were considered in their study - Tunisia and Romania - and no distinction was discussed between transaction-specific and cumulative levels of satisfaction and loyalty. Thus, both their concept and scale are incomplete and not holistic (Mentzer *et al.*, 1999, 2001).

Context of study

The context of this study is the three European countries of the UK, Germany and France. We focus on Germany as it is Europe's largest retail food market with a population of 82 million people and food retail sales in 2012 of 186.7 billion Euros (Access 6, 2013). By comparison, the UK retail food market was £169.7 billion in 2013 with hypermarkets, superstores and small supermarkets accounting for 64.2% of this total. Retail food sales in France were 208 billion Euros in 2012 with hypermarkets and supermarkets representing 75% of the market (IGD, 2014). Both the UK and France have populations in the 60 million plus range.

In Germany, structural changes in the market over the last ten years have seen an intensifying concentration of the top five food retailing companies as shown in Table 1. Further, the German retail food market has long been dominated by discounters such as Aldi and Lidl (part of the Schwarz Group). Discounters still have 43.9% of the market (IGD, 2014, Thomasson, 2014) - a huge share when

compared to 5.6% in the UK (or £9.5 billion in sales) and 15% in France (or 31.2 billion Euros in sales).

Tab 1: German grocery retail market share 2012

Retailer	Grocery retail market share 2012
Edeka	16.4%
Rewe Group	11.7%
Schwarz Group	10.6%
Aldi	9.3%
Metro (Real)	7.0%
Others	45.0%

Source: Access 6 (2013)

Pressure from discount competition has forced German retail food chains to lower prices in order to compete and maintain or even gain customers. Thus, extensive price competition almost offers no opportunity to pass along increased costs, such as logistics costs, to final consumers (Klumpp and Jasper, 2008). Accordingly, German food retailers and in particular discounters operate on very small average profit margins of around 1% compared to higher margins found in France (5%), the Netherlands (6%), and Spain and the UK (6-8%).

Lessons from online or Internet grocery retailing

The Internet has risen in importance and acceptance among firms and consumers to conduct business (Xing and Grant, 2006). Further, online grocery shopping has been presented as a promising additional channel for future sales and as a medium to create customer loyalty (Fernie and Grant, 2008). Lastly, consumers' ability to purchase their food needs over the Internet and have them delivered to their homes represents a service innovation in retailing (Kämäräinen and Punakivi, 2002).

However, while Germany is one of the largest retail food markets in Europe, it significantly lags behind in online food retailing when compared to the driving force in Europe, the UK, as well as France. Online food retailing market share in 2012 was about 3.8% (£6.5 billion) in the UK and 2.4% (5 billion Euros) in France, but only about 0.06% (1.1 billion Euros) in Germany (IGD, 2014). Another reason for the gaps across similar countries is that each country has different food retail markets. Unlike Germany, the UK and France have highly consolidated food markets with less price competition and fewer hard discounters, and this allows 'high-value service' retail concepts such as online grocery (Grant, 2012).

The rise of B2C e-commerce has introduced challenges in retail logistics, especially in the physical distribution to the final customer. In traditional retail businesses products are selected and taken home by the consumers from the local store at any time they want. In contrast, e-commerce enables consumers to select the products online and have them delivered to their doorstep (Xing *et al.*, 2011). Additional operations of order-picking, packaging and delivery have to be performed by the retailers which are expensive to carry out (Kämäräinen and

Punakivi, 2002). Thus, the responsibility for the fulfilment process has switched from the consumer to the retailer.

A certain customer base is crucial to conduct online grocery retailing to generate sales and thus turn this business model into profitability. Therefore, it is essential to convince customers of the added value this business model offers (Teller *et al.*, 2006, 2012). Creating trust and thus customer loyalty from satisfied purchase experiences is also of great importance to the grocery retailers to convince customers.

Fulfilment issues are concentrated mainly on customer satisfaction and economic aspects in terms of effective order processing and delivery operations to the final customer. In particular, effective and quick deliveries are an essential part in gaining customer loyalty and fulfilment operations help to establish a superior service and differentiate from the competition (Xing and Grant, 2006).

3. Research Gaps and Propositions

Based on the foregoing review of theory and literature and research gaps, we have posited three research objectives and their underlying research questions as follows.

RO1: Measure the impact of LSQS perceptions on shopper satisfaction and loyalty, both on transaction-specific and cumulative levels, by using a holistic concept and measure scale for LSQS, developed from both logistics/SCM and marketing literature streams.

RQ1: How can the relationship between LSQS perceptions and shopper satisfaction and loyalty be characterised, both on transaction-specific and cumulative levels?

RO2: Compare perceptions of supply chain members (producer category captains, retail category managers) and shoppers with regards to LSQS.

RQ2: Is there congruence or hiatus between perceptions of supply chain members (producer category captains, retail category managers) and shoppers with regards to LSQS?

RO3: Investigate country-specific differences (UK, France, Germany) of LSQS perceptions.

RQ3: Are there country-specific differences of LSQS perceptions between the UK, France and/or Germany?

4. Methodology

This study is undertaking a fresh and new approach to the phenomena of interest: LSQS. Accordingly, to ensure construct, internal and external validity this study is using Churchill's (1979) two-stage framework for the development and validation of items and constructs in marketing; Dunn *et al.*, (1994) subsequently adopted this framework for logistics and thus it has been proven robust in both disciplines.

In the first stage the domain of the latent constructs must be specified and confirmed (Churchill, 1979; Dunn *et al.*, 1994). In this study the *a priori* constructs are consumer LSQ, satisfaction and loyalty and the first stage for this study, in-line with a deliberate integrated and holistic supply chain approach, consists of structured in-depth interviews conducted with managers at the producer/retailer interface, e.g. producer category captains and retail category managers.

In the second stage, manifest variables or items related to the latent constructs must be generated and then tested and purified via major empirical research. This study will follow-up the first qualitative stage with a quantitative survey stage targeting consumers as shoppers to verify their expectations of retail grocery LSQS and related activities relate to their satisfaction and ongoing loyalty.

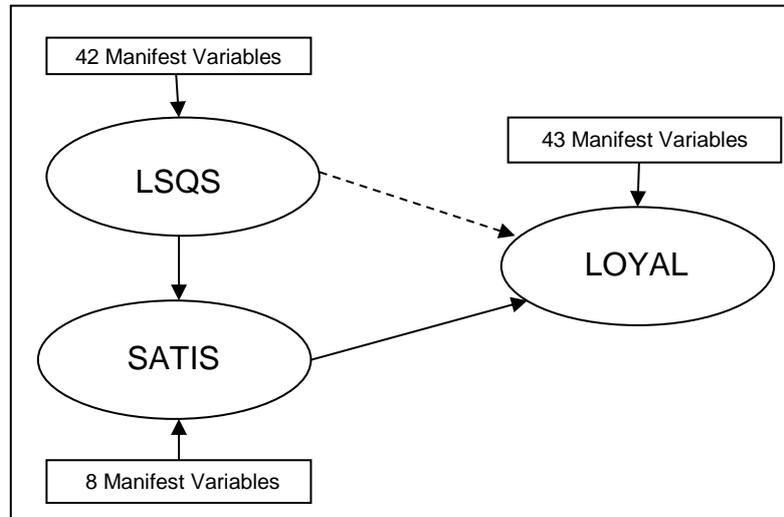
This two-stage proceeding seems relevant, as major discrepancies or gaps are frequent between shopper/ consumer expectations, on the one hand, and, on the other, executive perceptions of shopper/consumer expectations. Indeed, Parasuraman *et al.* (1985) identified within their general service quality model this so-called 'gap 1' susceptible to having an impact on shopper's/consumer's evaluation of service quality, and consecutively on his/her satisfaction and loyalty levels.

Descriptive statistics involving data frequencies, means, standard deviations and cross-tabulations will be performed for all data. Exploratory factor analysis (EFA) will be used to examine the latent constructs and internal consistency of individual items. Finally, confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modelling (SEM) will be used to determine the validity, reliability, and relationships among the items and latent constructs.

Conceptual Model

Figure 1 shows our conceptual model wherein logistics service quality (LSQS) directly affects satisfaction (SATIS), which in turn directly affects loyalty (LOYAL). Alternatively, it may be that satisfaction is implicit and LSQS may directly affect LOYAL without a direct effect on SATIS. We now turn to discussing the development of the constructs from the literature using the Churchill (1979) framework.

Fig. 1: Conceptual Model



Source: Authors

The LSQS construct

For most authors proposing LSQS constructs and measures, the general SERVQUAL scale elaborated by Parasuraman *et al.* (1988) represents a useful starting point, although it is not completely adapted to logistics features as it was designed primarily for consumer services such as fast-food and banking. Reviewing the literature related to B2B settings, Saura *et al.* (2008) have identified relevant measures of the LSQ construct as follows: timeliness, condition and accuracy of the order, quality of information, availability and quality of contact personnel. Amongst these elements, timeliness or on time delivery has revealed to be the most important one (Rahman, 2006; Mentzer *et al.*, 2001; Bienstock *et al.*, 1997; Novack *et al.*, 1994; La Londe and Zinszer, 1991; Perrault and Russ, 1976).

As noted above, Bouzaabia *et al.* (2013) have derived, from B2B literature, measures for a B2C setting. Both Saura *et al.* (2008) and Bouzaabia *et al.* (2013) refer to Parasuraman's *et al.* (1988) general SERVQUAL scale, but they do both not consider Dabholkar's *et al.* (1996) contribution in retail service quality scale.

We apply the 'seven rights' of the logistics service quality concept developed in B2C-oriented literature in order to propose a holistic construct of LSQS. In the following, we develop those 'rights' that have been neglected in extant literature and thus need customization for our study:

- "the right amount, of the right product": Bouzaabia *et al.* (2013) do not explicitly include the element of out-of-stock situations or, in other words, non-availability. This seems surprising, as Saura *et al.* (2008) had identified availability as important measure, which is confirmed by field observations reflecting shoppers'

reactions: ECR Europe (2003) calculated the cost of lost sales because of products being out-of-stock in the food retail sector at 4 billion € per year. In line with Dabholkar *et al.* (1996), we have added products being out-of-stock in order to overcome this gap. In retail settings, the “right product” does not only refer to the individual article, but also to the bundle of products, or product assortment. Indeed, Huddleston *et al.* (2009) found empirically that product assortment, along with price, quality, and employee service influence store satisfaction.

- “at the right price” refers, first of all, to the economic cost, i.e. the price of the purchased product, surprisingly absent in Bouzaabia’s *et al.* (2013) measure, as well as in the one of Dabholkar’s *et al.* (1996), whereas Hutcheson and Moutinho (1998) consider “low prices” among their supermarket choice criteria. Amplified by the economic crisis, shoppers’ cost-consciousness is indeed retailers’ number one trend to consider in logistics and supply chain management issues (Handfield *et al.*, 2013). Huddleston *et al.* (2009) found empirically that price, along with product assortment, quality, and employee service influence store satisfaction.
- “at the right price” refers also to the shopper’s convenience, comfort, ergonomics, ease of use or other non-economic costs (Teller *et al.*, 2011; Hutcheson and Moutinho, 1998; Dabholkar *et al.*, 1996). Being the final logistician in the downstream chain, the shopper is sensitive towards the logistics dimension of merchandising, LSQS should thus explicitly include those elements or factors facilitating his “channel member” activities and tasks. The shop’s opening hours clearly contribute to the shopper’s convenience as considered by Dabholkar *et al.* (1996), whereas the authors neglected the store’s geographical proximity that has a similar effect; that’s why we have customised LSQS33, in line with Hutcheson and Moutinho (1998). As the shopper’s convenience also applies to transportation to his residence and handling the purchased product/packaging at home (Granzin *et al.*, 1997, 2005), a holistic construct of LSQS should also include these items.
- “at the right time:” Bouzaabia’s *et al.* (2013) items of timeliness only reflect the B2C setting. Indeed, time spent during the shopping experience, including waiting at the cash desk, also relates to timeliness.

We have developed 42 manifest variable underlying LSQS, as shown in Table 1, and space prevents us from providing further details about them. We are not presupposing any sub-constructs and will instead allow the EFA to suggest appropriate sub-constructs, which we can then use to purify the variables and refine the conceptual model.

Tab. 2: LSQS variables

Basic wording	Logistics literature and LSQ constitutive 'rights' (Saura <i>et al.</i> , 2008; Bouzaabia <i>et al.</i> , 2013; Mentzer <i>et al.</i> (1999/ 2001)
LSQS1: In this store, information on product features is sufficient.	quality of information ("with the right information")
LSQS2: Information available on products is completely accurate.	quality of information ("with the right information")
LSQS3: Purchased products work very well.	condition ("in the right condition")
LSQS4: This store offers high quality merchandise.	accuracy ("the right product")
LSQS5: Deliveries arrive on the promised date.	accuracy; timeliness ("at the right time")
LSQS6: Delivery of products purchased is always correct.	condition ("in the right condition")
LSQS7: Product received from the store is undamaged.	condition ("in the right condition")
LSQS8: When this store promises to do something by a certain time, it will do so.	accuracy ("the right product at the right time")
LSQS9: This store performs the right service the first time.	accuracy ("the right product at the right time")
LSQS10: Time between placing order and received delivery is short.	timeliness ("at the right time")
LSQS11: Time spent during the shopping experience, including waiting time at counters and checkouts, is at a reasonable low level for the shopper.	timeliness ("at the right time")
LSQS12: Employees in this store give prompt service to shoppers.	quality of contact personnel/ timeliness ("at the right time")
LSQS13: Employees in this store tell shoppers exactly when services will be performed.	quality of contact personnel/accuracy/ convenience, non-economic cost ("at the right cost")
LSQS14: Employees in this store are never too busy to respond to shopper's requests.	quality of contact personnel/ timeliness ("at the right time")
LSQS15: When a shopper has a problem, this store shows a real interest in solving it.	quality of contact personnel/ accuracy
LSQS16: Store employees are able to find a solution to any problem; employees in this store have the knowledge to answer shoppers' questions; the know-how and experience of store employees are very adequate.	quality of contact personnel/ accuracy ("the right product")

LSQS17: Store employees provide a great effort to understand the shopper's situation; this store gives shoppers individual attention.	quality of contact personnel/ accuracy (" <i>the right product</i> ")
LSQS18: The behaviour of employees in this store instils confidence in shoppers.	quality of contact personnel/ convenience, non-economic cost (" <i>at the right cost</i> ")
LSQS19: Employees in this store are consistently courteous and friendly with shoppers.	quality of contact personnel/ convenience, non-economic cost (" <i>at the right cost</i> ")
LSQS20: Employees of this store treat customers courteously on the telephone.	quality of contact personnel/ convenience, non-economic cost (" <i>at the right cost</i> ")
LSQS21: Employees of this store are able to handle shopper's complaints directly and immediately; correction of delivered quality discrepancies is satisfactory.	quality of contact personnel/ accuracy (" <i>the right product</i> ")
LSQS22: In the case of non-conforming product, there are no problems when returning products; this store willingly handles returns and exchanges.	accuracy (" <i>the right product</i> ")
LSQS23: Shoppers feel safe in their transactions with this store.	accuracy/ convenience, non-economic cost (" <i>at the right cost</i> ")
LSQS24: This store insists on secure, error-free sales transactions and records.	accuracy (" <i>the right product</i> ")
LSQS25: Employees provide help with packing at checkout.	quality of contact personnel/ convenience, non-economic cost (" <i>at the right cost</i> ")
LSQS26: This store has merchandise available when the shoppers want it.	availability (" <i>the right amount of the right product.</i> ")
LSQS27: This store provides plenty of convenient parking for shoppers.	convenience, non-economic cost (" <i>at the right price</i> ")
LSQS28: The store layout at this store makes it easy for shoppers to find what they need.	convenience, non-economic cost (" <i>at the right price</i> ")
LSQS29: The store layout at this store makes it easy for shoppers to move around in the store.	convenience, non-economic cost (" <i>at the right price</i> ")
LSQS30: Shopping ergonomics and merchandising are satisfactory for shoppers, including aisles' accessibility, quality of trolleys, easy identification on the shelves and easy shelf packaging.	convenience, non-economic cost (" <i>at the right price</i> ")
LSQS31: The product price as well as payment terms seem correct to the shopper.	economic cost (" <i>at the right price</i> ")
LSQS32: This store has operating hours convenient to all shoppers.	convenience, non-economic cost (" <i>at the right price</i> ")

LSQS33: The store's geographical proximity to your residence is adequate for shoppers.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS34: This store accepts most major credit cards.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS35: This store offers its own credit card.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS36: Product and packaging characteristics (e.g. weight, dimensions, unitization) are adapted and convenient during the shopper's transportation trip towards his residence.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS37: Product and packaging characteristics (e.g. weight, dimensions, unitization) are adapted and convenient before and during the shopper's consumption process at his residence.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS38: Product assortment, choice, range and scope are satisfactory for shoppers.	accuracy ("the right amount of the right product")
LSQS39: This store has modern-looking equipment and fixtures.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS40: The physical facilities at this store are visually appealing.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS41: Materials associated with this store's service (such as shopping bags, catalogues, or statements) are visually appealing.	convenience, non-economic cost ("at the right price")
LSQS42: This store has clean, attractive, and convenient public areas (restrooms, fitting rooms).	convenience, non-economic cost ("at the right price")

Source: Authors

The satisfaction construct

It is widely accepted that perceived general service quality has an impact on customer satisfaction (Dabholkar and Overby, 2005), which in turn leads to later behaviours towards the service firm, including loyalty (Andreassen and Lindestad, 1998; Wong and Sohal, 2003). LSQS strives, together with marketing and other business domains, for consumer satisfaction and loyalty, on both transaction-specific and long-run cumulative levels (Zhang *et al.*, 2005), in order to guarantee the firm's competitive advantage (Innis and Lalonde, 1994). Shopper satisfaction is an attitude, unlike shopper loyalty, which is a purchase behaviour (Griffin, 1996), or a combination of attitude and behaviour (Jones and Taylor, 2007).

Based upon a multi-method study, Giese and Cote (2000) define satisfaction as a response (cognitive or affective) that pertains to a particular focus (i.e. purchase experience and/ or the associated product) and occurs at a certain time (i.e. post-purchase, post-consumption). We have developed eight manifest variables underlying SATIS shown in Table 3. Items referring to consumer satisfaction in

food retailing as proposed by Huddleston *et al.* (2009) seem the most valuable for our study, even if Bouzaabia *et al.* (2013) and Saura *et al.* (2008) proposed explicit LSQ constructs. Whereas Saura *et al.* (2008) analyse a B2B relationship between manufacturers and their logistics/ distribution service providers, Bouzaabia *et al.* (2013) apply their measures to hypermarket shoppers.

Tab. 3: Satisfaction variables

Basic wording	Origin
SATIS1: Overall, the shopper is satisfied with the services provided by this store.	Bouzaabia <i>et al.</i> (2013): satisfaction with B2C LSQ.
SATIS2: The shopper wishes more of his stores were like this one.	Saura <i>et al.</i> (2008): satisfaction with B2B LSQ
SATIS3: The shopper is delighted with the overall retail service relationship.	Saura <i>et al.</i> (2008): satisfaction with B2B LSQ
SATIS4: Compared to other stores, the shopper is very satisfied with this store.	Bettencourt (1997); Huddleston <i>et al.</i> (2009): consumer satisfaction in food retailing
SATIS5: Based on all experiences with this store, the shopper is very satisfied.	Bettencourt (1997); Huddleston <i>et al.</i> (2009): consumer satisfaction in food retailing
SATIS6: In general, the shopper is satisfied with this store.	Bettencourt (1997); Huddleston <i>et al.</i> (2009): consumer satisfaction in food retailing
SATIS7: Overall, the shopper is satisfied with the purchased products and related brands	Adapted from Bouzaabia <i>et al.</i> (2013) to brands.
SATIS8: The shopper wishes more of his brands were like those purchased here.	Adapted from Saura <i>et al.</i> (2008) to brands.

Source: Authors

The loyalty construct

Dick and Basu (1994) define loyalty as a combination of repeat purchase levels (repeat patronage behaviour) and relative attitude (level of attachment). Jones and Taylor (2007) empirically found that loyalty for the specific domain of services has two dimensions: a behavioural element and a combined attitude/ cognitive element. The first one consists of repurchase intentions, switching intentions and exclusive purchasing intentions, whereas the second one translates consumers' strength of preference, advocacy, altruism, willingness to pay more and identification with the service provider.

Following Wong and Sohal (2003, p. 497) loyalty in retail settings occurs when shoppers or other customers repeatedly purchase a good or service over time and hold favourable attitudes towards a good or service or towards the company supplying the good or service, e.g. the retailer store. Hence, we have developed 43

manifest variables underlying LOYAL, which is our ultimate output or resultant construct, and they are shown in Table 4.

Tab. 4: Loyalty variables

Basic wording	Dimension	Origin
LOYAL1: This store is always the shopper's first choice.	attitude (store)	Bouzzabia <i>et al.</i> (2013)
LOYAL2 The shopper prefers this store to other retailers in this category.	attitude (store)	Mitra and Lynch (1995)
LOYAL3: The shopper would rank this store as n° 1 amongst the other retailers.	attitude (store)	Mitra and Lynch (1995)
LOYAL4: This store provides the best service among the alternatives the shopper has.	attitude (store)	Mitra and Lynch (1995)
LOYAL5: Compared to this store, there are few alternatives with whom the shopper would be satisfied.	attitude (store)	Mitra and Lynch (1995)
LOYAL6: The shopper makes an effort to use the retail store for retail shopping needs.	attitude (store)	Bettencourt (1997)
LOYAL7: The shopper deals with the retail store, because he wants to, not because he has to.	attitude (store)	Barnes (1997)
LOYAL8: Sometimes, shoppers get a feeling of being trapped in dealing with the retail store.	attitude (store)	Barnes (1997)
LOYAL9: The shopper is likely to pay a little bit more for using this store.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL10: Price is not an important factor in the shopper's decision to remain with this store.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL11: If the store were to raise the price by 10%, the shopper would likely remain.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL12: The shopper is willing to pay more for this store's services.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL13: The shopper says positive things about the store to other people.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL14: The shopper recommends this store to someone who asks his advice.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL15: The shopper encourages friends and relatives to buy at this store.	attitude (store)	Zeithaml <i>et al.</i> (1996)
LOYAL16: The store the shopper uses says a lot about who he is.	attitude (store)	Ganesh <i>et al.</i> (2000)

LOYAL17: The shopper thinks of the store as "his" shop.	attitude (store)	Ganesh <i>et al.</i> (2000)
LOYAL18: Overall, the shopper considers the store's service to be excellent.	attitude (store)	Dabholkar <i>et al.</i> (2000)
LOYAL19: The shopper will probably use this store again.	behaviour (store)	Jones and Taylor (2007)
LOYAL20: The shopper intends to repurchase from this store again in the future.	behaviour (store)	Jones and Taylor (2007)
LOYAL21: If all the other attributes are similar (product, quality,..), the shopper will buy always to this store by their value-adding service (timeliness, condition and accuracy of the order, quality of information, availability, quality of contact personnel, convenience, comfort, ergonomics).	behaviour (store)	Saura <i>et al.</i> (2008)
LOYAL22: Shopper's rating that he would switch to another store: unlikely..likely improbable.. probable no chance.. certain	behaviour (store)	Bansal and Taylor (1999)
LOYAL23: The shopper purchases exclusively at this store for a given product.	behaviour (store)	Jones and Taylor (2007)
LOYAL24 to LOYAL43 have been adapted to brands (starting from and in-line with LOYAL1 to LOYAL23; except for LOYAL4, LOYAL12 and LOYAL18 that only apply to retailers).		

Source: Authors

5. First conclusions and next steps

This paper has discussed the development of a research study investigating the effect logistics service quality for consumers, or LSQS, has on their overall in-store shopping experience, satisfaction and loyalty towards grocery retailers. The extensive literature review has provided over 40 variables of interest for both LSQS and loyalty, and almost ten variables of satisfaction. An empirical study will be undertaken to validate and purify these variables across three European contexts of France, UK and Germany. The study should contribute theoretically by considering these important issues in a fresh light, focussing on the consumer's perspective as opposed to usual B2B perspectives, and will also look for differences and similarities among the three primary European markets, which might suggest different approaches despite being in a pan-European trading environment. For practitioners, the study should contribute by providing a battery of validated and tested LSQS variable that they can incorporate into their customer service strategy in order to generate increased satisfaction and loyalty in a marketplace that is currently

being driven by discount retailers and low prices and ignoring some basic service criteria. This contribution represents one module of a broad on-going European research programme that also includes online dimensions of shopping behaviour and channel strategies (Grant and Philipp, 2014).

References

- ACCESS 6 (2013), "The German Market", <http://www.access6.eu/country-profile/german-market> (accessed 21 March 2014).
- ANDREASSEN T.W., LINDESTAD A. (1998), "Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, n. 1, pp. 7-23.
- BANSAL H.S., TAYLOR S.F. (1999), "The service provider switching model: a model of consumer switching behaviour in the services industry", *Journal of Service Research*, vol. 2, n. 2, pp. 200-218.
- BARNES J.G. (1997), "Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers", *Psychology and Marketing*, vol. 14, n. 8, pp. 765-790.
- BEI L.T., CHIAO Y.C. (2001), "An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 14, pp. 125-140.
- BETTENCOURT L.A. (1997), "Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery", *Journal of Retailing*, vol. 73, n. 3, pp. 383-406.
- BIENSTOCK C.C., ROYNE M.B., SHERREL D., STAFFORD T.F. (2008), "A expanded model of logistics service quality: incorporating logistics information technology", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n. 1, pp. 5-22.
- BIENSTOCK C.C., MENTZER J.T., BIRD M.M. (1997), "Measuring physical distribution service quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 1, pp. 31-44.
- BOUZAABIA R., BOUZAABIA O., CAPATINA A. (2013), "Retail Logistics service quality: a cross-cultural survey on customer perceptions", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 41, n. 8, pp. 627-647.
- CHURCHILL G.A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (February), pp. 64-73.
- COLIN J., FABBE-COSTES N. (1995), "Les stratégies développées par les prestataires logistiques confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques", *7th world conference on transport research*, Sidney.
- DABHOLKAR P.A., THORPE D.I., RENTZ J.O. (1996), "A measure of service quality for retail stores: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n. 1, pp. 3-16.
- DABHOLKAR P.A., OVERBY J.W. (2005), "Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, n. 1, pp. 10-27.
- DANAHER P.J., MATTSO J. (1994), "Customer satisfaction during the service delivery process", *European Journal of Marketing*, vol. 28, n. 5, pp. 5-16.

- DICK A.S., BASU K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n. 2, pp. 99-113.
- DUNN S.C., SEAKER R.F., WALLER M.A. (1994), "Latent Variables in Business Logistics Research: Scale Development and Validation", *Journal of Business Logistics*, vol. 15, n. 2, pp. 145-172.
- FERNIE J., GRANT D.B. (2008), "On-shelf availability: The case of a UK grocery retailer", *International Journal of Logistics Management*, vol. 19, n. 3, pp. 293-308.
- GANESH J., ARNOLD M.J., REYNOLDS K.E. (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 3, pp. 65-87.
- GIESE J.L., COTE J.A. (2000), "Defining consumer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review* [<http://amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>], pp. 1-24.
- GÖPFERT I., WEHBERG G. (1995), *Ökologieorientiertes Logistik-Marketing*, W. Kohlhammer, Stuttgart.
- GRANT D.B., PHILIPP B. (2014), "Does B2C online logistics service quality impact urban logistics?", *4th colloquium of urban logistics* (LEMNA/ university), Nantes.
- GRANT D.B. (2003), *A Study of Customer Service, Customer Satisfaction and Service Quality in the Logistics Function of the UK Food Processing Industry* PhD thesis, Edinburgh.
- GRANT D.B. (2012), *Logistics Management*. Harlow UK, Pearson Education.
- GRANZIN K.L., PAINTER J.J., VALENTIN E.K. (1997), "Consumer logistics as a basis for segmenting retail markets: an exploratory inquiry", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 4, n. 2, pp. 99-107.
- GRANZIN K.L., PAINTER J.J., BAHN K.D. (2005). "An empirical test of households' participation in the distribution supply chain process", *Journal of Marketing Channels*, vol. 12, n. 4, pp. 67-89.
- GRIFFIN J. (1996), "The Internet's expanding role in building customer loyalty", *Direct Marketing*, vol. 59, n. 7, pp. 50-53.
- HANDFIELD R., STRAUBE F., PFOHL H.C., WIELAND A. (2013), *Trends and strategies in logistics and supply chain management* DVV Media Group, Bremen.
- HARRIS K., HARRIS R., BARON S. (2001), "Customer participation in retail service: lessons from Brecht". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, n. 8, pp. 359-369.
- HUDDLESTON P., WHIPPLE J., MATTICK R.N., LEE S.J. (2009), "Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, n. 1, pp. 63-80.
- HUTCHESON G.D., MOUTINHO L. (1998), "Measuring preferred store satisfaction using consumer choice criteria as a mediating factor", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n. 7, pp. 705-720.
- IGD (2014), "Retail Fact Sheet", <http://www.igd.com/> [Accessed 26 March 2014].
- INNIS D.E., LA LONDE B.J. (1994), "Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share", *Journal of Business Logistics*, vol. 15, n. 1, pp. 1-27.
- JONES T., TAYLOR S.F. (2007), "The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions?" *Journal of Services Marketing*, vol. 21, n. 1, pp. 36-51.
- KÄMÄRÄINEN V., PUNAKIVI M. (2002), "Developing Cost-effective Operations for the e-Grocery Supply Chain", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 5, n. 3, pp. 286-298.

- KLUMPP M., JASPER A. (2008), "Success Factors for Retail Logistics in an E-commerce environment", *Sineuropean Engineering Research Journal*, vol. 1, pp. 63-68.
- LA LONDE B.J., ZINSZER P.H. (1991), "Customer service: meaning and measurement", in Ballou, R. (ed.), *Logística empresarial, control y planificación*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- LIU X., HE M., GAO F., XIE P. (2008), "An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: a holistic perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, n. 11, pp. 919-940.
- MCKINNON A.C., MENDES D., NABABTEH M. (2007), 'In-store Logistics: an Analysis of On-shelf Availability and Stockout Responses for Three Product Groups' *International Journal of Logistics: Research and Application*, vol. 10, n. 3, pp. 251-268.
- MENG Q., GRANT D., FERNIE J., (2012), "Improving on-shelf availability and out-of-stocks in non-food retail", *Supply Chain Forum - An International Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 4-12.
- MENTZER J.T., FLINT D.J., KENT J.L. (1999), "Developing a Logistics Service Quality Scale", *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n. 1, pp. 9-32.
- MENTZER J.T., FLINT D.J., HULT G.T. (2001), "Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process", *Journal of Marketing*, vol. 65 (October), pp. 82-104.
- MITRA A., LYNCH J. (1995), "Toward a reconciliation of market power and information theories of advertising effects on price elasticity", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 4, pp. 644-660.
- MYERS H., ALEXANDER N. (2007), "The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail structure", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, n. 1, pp. 6-19.
- NOVACK R.A., RINEHART L.M., LANGLEY C.J. (1994), "An internal assessment of logistics value", *Journal of Business Logistics*, vol. 15, n. 1, pp. 113-152.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, (Fall), pp. 41-50.
- PERKINS B. (2001), "The European Retail Grocery Market Overview", *British Food Journal*, vol. 103, n. 10, pp. 744-748.
- PERRAULT W.D., RUSS F.A. (1976), "Physical distribution service in industrial purchase decisions", *Journal of Marketing*, vol. 40, n. 2, pp. 3-10.
- RAHMAN S. (2006), "Quality management in logistics: an examination of industry practices", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 233-240.
- SAURA I.G., FRANCES D.S., CONTRI G.B., BLASCO M.F. (2008), "Logistics service quality: a new way to loyalty", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, n. 5, pp. 650-668.
- SHARMA A.G., GREWAL D., LEVY M. (1995), "The Customer Satisfaction/Logistics Interface", *Journal of Business Logistics*, vol. 16, n. 2, pp. 1-21.
- TELLER C., KOTZAB H., GRANT D.B. (2006), "The consumer direct services revolution in grocery retailing: An exploratory investigation", *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 1, pp. 78-96.

-
- TELLER C., KOTZAB H., GRANT D.B. (2012), "The relevance of shopper logistics for consumers of store-based retail formats", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, n. 1, pp. 59-66.
- THAI V. (2013), "logistics service quality: conceptual model and empirical evidence", *International Journal of Logistics: Research & Applications*, vol. 16, n. 2, pp. 114-131.
- THIRUMALAI S., SINHA K.K. (2004), "Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: implications of product type in electronic B2C transactions", *Journal of Operations Management*, vol. 23, n. 3-4, pp. 291-303.
- THOMASSON E. (2014), "German grocers push upmarket in cut-throat retail race", <http://www.reuters.com/article/2014/02/14/us-retail-germany-analysis-idUSBREA1D00J20140214> [accessed 15 March 2014].
- WONG A., SOHAL A. (2003), "Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships", *Journal of Services Marketing*, vol. 17, n. 5, pp. 495-513.
- XING Y., GRANT D.B. (2006), "Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi-channel and pure player internet retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n. 4/5, pp. 278-289.
- XING Y., GRANT D.B., MCKINNON A.C., FERNIE J. (2011), "The Interface between retailers and logistics service providers in the online market". *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 3, pp. 334-357.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1996), "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 2, pp. 31-46.
- ZHANG Q., VONDEREMBSE M.A., LIM J.S., (2005), "Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction", *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n. 1, pp. 71-95.

Local vs. Global social-couponsing sites: a study of merchants' satisfaction*

FRANCESCA MAGNO** FABIO CASSIA*** MARTA UGOLINI****

Abstract

Purpose of the paper: In recent years, an increasing number of service providers have decided to run social-couponsing campaigns. However, few studies have been conducted to investigate their satisfaction. More importantly, the results available are generally based on data collected from merchants that have run their social-couponsing campaigns through the largest global daily-deals (Groupon, LivingSocial). Nonetheless, new local white-label-deals sites have entered the market. The purpose of this paper is to examine whether merchants' satisfaction with social-couponsing campaigns is different when using a local daily-deals site instead of a global site.

Methodology: This study is based on a cross-sectional design. Data were collected through two surveys conducted in the Italian context: the first among 157 Italian merchants that had used Groupon; the second among 106 merchants that sold their coupons through Kauppa, a local daily-deals site operating in six Italian provinces.

Findings: The results demonstrate similar levels of overall satisfaction for the two samples. However, significant differences between merchants using Groupon and Kauppa emerged in relation to the drivers of their satisfaction.

Research limits: it should be noted that this paper is based on the comparison of merchants' perceptions from two daily-deals sites: Kauppa and Groupon.

Practical implications: merchants may decide to use either a global or the local daily-deals site depending on the specific objectives of the couponsing campaign.

Originality of the paper: The few studies about social couponsing are based on data collected among merchants that have run their campaigns through the largest, global daily deals sites. To the authors' knowledge this is the first research involving a local daily deal site.

Key words: daily deals; coupon; social coupon; Groupon; promotion; merchant

* Best paper for the 17th Toulon-Verona Conference "Excellence in services", Liverpool, United Kingdom, England, 28 and 29 August 2014.

** Research Fellow of Management- University of Bergamo
e-mail francesca.magno@unibg.it

*** Researcher of Management - University of Verona
e-mail fabio.cassia@univr.it

**** Full Professor of Management - University of Verona
e-mail marta.ugolini@univr.it

1. Introduction and purpose of the study

Social coupons are online prepaid vouchers that are sold by service providers (i.e., by 'merchants') through daily-deals sites such as Groupon and LivingSocial (Ong, 2014). These coupons provide customers the opportunity to buy services with a discount ranging from 50% to 90% of the regular price (Kumar and Rajan, 2012).

Merchants may decide to run a social-couponing campaign for several reasons (Magno *et al.*, 2014): to increase their brand awareness (Kimes and Dholakia, 2011); to balance seasonality and periods of low demand (Sigala, 2013); to stimulate existing customers' demand (Dholakia, 2010; Wu *et al.*, 2012); to increase sales in general (Boon, 2013); and to acquire and retain new customers (Kumar and Rajan, 2012). Most merchants that use social couponing are small, local firms (Tuccillo, 2014). There are two principal reasons for this: first, social-couponing sites are able to act locally by specifically targeting customers living in the same town each merchant is located, and second, social couponing does not require a dedicated marketing budget, as commissions to the website are not paid in advance (Krasnova *et al.*, 2013).

Unfortunately, until now, research on the satisfaction of merchants with social couponing has been scarce and empirical studies on this issue have provided mixed results (Dholakia, 2010; Wu, *et al.*, 2012). For example, Wu *et al.*, (2012) reported that 36% of restaurant managers that had used social couponing in the United States were not satisfied and were unlikely to use it again; 36% were satisfied and likely to offer another daily deal; and 28% were unsure. Similarly, in a study among 157 Italian merchants that had run at least one social-couponing campaign through Groupon in Italy, Magno *et al.*, (2014) found a medium level of merchant satisfaction, with some respondents being very satisfied and others completely unsatisfied. In addition, available studies have generally analysed the perceptions of merchants that have run their social-couponing campaigns through the largest daily-deals sites such as Groupon, which is the market leader with US\$2.33 billion in revenue in 2012 (Groupon, 2013), and LivingSocial, which is second in the market with US\$536 million in revenue in 2012 (LivingSocial, 2014). These two players were the pioneers of social couponing (LivingSocial was founded in 2007 and Groupon in 2008) and have dominated the market until now; however, a number of followers have entered the market in the past several years. Ong (2014) recently noted that the upcoming white-label-deals sites from local publishers may change the competitive landscape and that this is a strategic issue worth examining.

The following outlines the purpose of this paper:

- to study the satisfaction of merchants that have sold coupons through white-label-deals sites in Italy
- to compare the results of this with the satisfaction levels found in a previous study (Magno *et al.*, 2014) of Italian Groupon's merchants.

By analysing the similarities and differences in the perceptions of the two groups of merchants, it will be possible to enrich our knowledge about the effectiveness of social couponing for service providers.

As this study cannot rely on previous comparable data from local white-label-deals sites, it is not possible to develop hypotheses. As such, our analysis will follow an inductive approach based on a rich interpretation of the gathered data.

The remainder of the paper is presented as follows: first, the method of this study and the research context will be introduced; the results will then be presented and discussed; conclusions and a discussion of the limitations of this study will complete the paper.

2. Method

This study is based on data collected from two groups of Italian merchants that have used two different social-couponing sites. The first group consists of a sample of merchants that have sold their coupons through Kauppa. Kauppa is a local deals site founded by the publisher of the main local newspaper in the province of Bergamo (1.07 million inhabitants) in the North of Italy. Kauppa began operating in Bergamo in November 2011, and gradually extended its presence to six other provinces in the same area (Brescia, Como, Lecco, Monza Brianza, Parma and Piacenza). To create the sample list, we collected from Kauppa's website the details of merchants that had published their offerings in 2012 and 2013, and visited these merchants' websites (when available) to gather their email addresses. The final sample list had 486 merchants. In June 2014, we sent all merchants from the sample list an email with a brief introduction of the research and a link to the online questionnaire. Overall, we received 106 usable answers (response rate: 21.8%).

The second group includes a sample of Italian merchants that had run a social-couponing campaign through Groupon. Groupon entered the Italian market in 2010. Currently, Italy represents their second largest market in Europe (after the United Kingdom) based on the number of subscribers (Spagnuolo, 2014). Data from these merchants were collected during a previous study (Magno *et al.*, 2014). Compiling the sample list for this group followed a similar procedure to that described for the first group. We subscribed to the daily newsletters Groupon sent to people living in four Italian towns (Bergamo, Verona, Rome, Milan) from January 2012 to October 2012. We thus obtained a list of 679 merchants and sent them an email with a brief introduction to the research and a link to the online questionnaire. We received 157 usable answers (response rate 23.12%).

To enhance data comparability, we used the same questionnaire for both groups. The questions aimed to gather information of the respondents' profile (e.g., kind of service provided, number of employees); their experience with Kauppa or Groupon (e.g., number of coupon campaigns they had run, number of coupons they sold); and their level of satisfaction with the coupon campaigns. Space was provided on the questionnaire to allow participants to express free comments about their experience with social couponing.

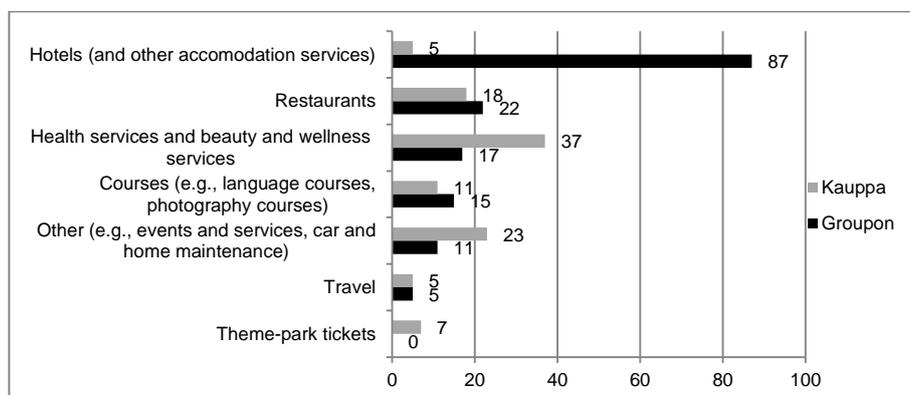
Data were analysed and compared using several techniques, including descriptive statistics, t-tests and regressions.

3. Results

3.1 Respondent profiles

Data demonstrated that the profiles of Kauppa's merchants versus Groupon's merchants are different in several aspects. First, slightly more than half of Groupon's merchants belong to the hotel industry, while Kauppa's sample included only five hotels. The service-industry sectors most represented by Kauppa are health, beauty and wellness services (34.9% of merchants). The percentage of merchants from 'restaurants' and 'courses' are quite similar in the samples. It should be noted that Kauppa had a high number of merchants providing 'other services'. This category consists of a great variety of unstandardised and creative services such as offering a coupon for three hours of a repair-person services.

Fig. 1: Merchants classified by service



Source: authors' analysis.

The study also found that Kauppa's merchants are smaller than those of Groupon (the percentage of firms with one to three employees is 67.9% for Kauppa and 39.5% for Groupon) (see Table 1).

Tab. 1: Merchant number of employees

Number of employees	Groupon (n=157)	Kauppa (n=106)
From 1 to 3	62 (39.5%)	72 (67.9%)
From 4 to 5	15 (9.6%)	9 (8.5%)
From 6 to 10	28 (17.8%)	20 (18.9%)
From 11 to 20	31 (19.7%)	2 (1.9%)
From 21 to 50	15 (9.6%)	2 (1.9%)
From 51 to 250	6 (3.8%)	1 (0.9%)

Source: authors' analysis

3.2 Respondent experience with Groupon and Kauppa

In both samples, approximately half of the merchants had run only one coupon campaign at the time of the survey (Table 2). In addition, the number of merchants with a high degree of experience with social couponing (more than five campaigns) was similar.

However, highly significant differences emerge in the number of coupons sold during each campaign. For example, 62.3% of Kauppa's merchants had sold fewer than 50 coupons, while 68.2% of Groupon's merchants had sold more than 100 coupons. This difference may be related both to the smaller business size of Kauppa's merchants and the lower number of Kauppa subscribers. These interpretations will be covered in the discussion section.

The data demonstrate that while the number of campaigns is similar, the amount of coupons sold per campaign is much smaller with Kauppa.

Tab. 2: Merchant experience with coupon campaigns through Kauppa/Groupon

	Groupon (n=157)	Kauppa (n=106)
Number of coupon campaigns run through Groupon/Kauppa		
Only 1	73 (46.5%)	49 (46.2%)
From 2 to 5	71 (45.2%)	52 (49.1%)
More than 5	13 (8.3%)	5 (4.7%)
Average number of coupons sold per campaign		
Fewer than 20	5 (3.2%)	41 (38.7%)
From 21 to 50	17 (10.8%)	25 (23.6%)
From 51 to 100	28 (17.8%)	19 (17.9%)
From 101 to 200	34 (21.7%)	10 (9.4%)
From 201 to 500	40 (25.5%)	7 (6.6%)
More than 501	33 (21%)	4 (3.8%)

Source: authors' analysis.

Participants were also asked to report whether they were able to retain coupon users (i.e., whether any coupon user had returned to the merchant without a promotion). In both groups, approximately 60% of merchants retained some customers, and the percentage of retained customers in relation to the number of coupons sold is also very similar in the two sample groups (18.7% for Groupon and 16.7% for Kauppa) (see Table 3).

Tab. 3: Coupon users retained by merchants

	Groupon (n=157)	Kauppa (n=106)
Number of merchants retaining one or more of their coupon users (i.e., users returned without a promotion)	93 (59.2%)	64 (60.3%)
Percentage of retained customers in relation to total number of coupons sold	18.7%	16.7%

Source: authors' analysis

Respondents were asked whether any of their coupons had been purchased by their existing customers (i.e., by customers that had already purchased from the merchant before the beginning of the coupon campaign). Data showed that the usage of coupons by existing customers was more common among Kauppa's merchants (Table 4).

Tab. 4. Coupons used by existing customers

	Groupon (n=157)	Kauppa (n=106)
Number of merchants reporting one or more of their coupons were used by existing customers	65 (41.4%)	51 (48.1%)
Percentage of coupons that were purchased by existing customers in relation to total number of coupons sold	8.8%%	17.2%

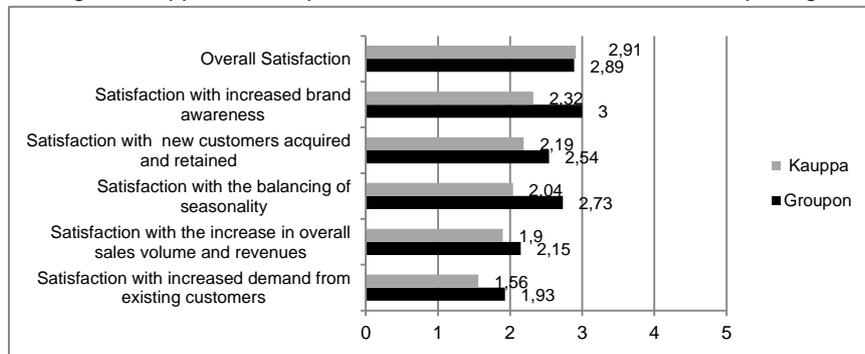
Source: authors' analysis.

3.3 Merchant satisfaction with coupon campaign

Overall, average merchant satisfaction was found to be very similar between the two samples ($X=2.91$ for Kauppa and $X=2.89$ for Groupon; $t(261)=0.85$, $p>0.10$). However, the distribution of the answers was slightly different, with 35.6% of Groupon's merchants either very satisfied (rating 5 on the 1–5 scale) or very unsatisfied (rating 1), compared to 20.7% of Kauppa's sample either very satisfied or very unsatisfied.

For the five specific objectives of social couponing, Kauppa merchants' satisfaction was found to be lower than that of the Groupon merchants. The difference in each of the five areas of satisfaction is statistically significant at the 0.05 level except for satisfaction with the increased overall sales volume and revenues, which is significant at the 0.10 level. In some cases, the difference between Kauppa's and Groupon's ratings are remarkable, for example, for satisfaction with increased brand awareness the result was 2.32 vs. 3.00.

Fig. 2: Kauppa vs. Groupon merchant satisfaction with social couponing



Source: authors' analysis

After having measured merchant satisfaction, we ran two linear regressions (one for Groupon and one for Kauppa) with satisfaction with the five objectives of the coupon campaign as the independent variables and the overall satisfaction as the dependent variable. Through these analyses, it was possible to identify which of the five objectives were perceived as most important by the merchants (and thus were more strictly related to their overall satisfaction).

The results (see Table 5) demonstrate that the objective of acquiring and the retaining new customers was very important for all merchants, while increasing brand awareness, balancing seasonality and stimulating demand from existing customers were relevant only for Groupon's merchants.

Tab. 5: Regression analysis

		B	t-statistic	p-value	VIF
Constant	Groupon		2.533	0.012	
	Kauppa		5.288	0.001	
Satisfaction with new customers acquired and retained	Groupon	0.329	3.946	0.001	3.408
	Kauppa	0.264	2.01	0.047	4.406
Satisfaction with increased brand awareness	Groupon	0.238	3.246	0.001	2.632
	Kauppa	0.201	1.607	0.111	4.01
Satisfaction with increased demand from existing customers	Groupon	0.11	2.073	0.04	1.389
	Kauppa	0.041	0.538	0.592	1.489
Satisfaction with balancing of seasonality	Groupon	0.146	2.025	0.045	2.547
	Kauppa	0.105	0.955	0.342	3.062
Satisfaction with increase in overall sales volume and revenues	Groupon	0.165	2.448	0.016	2.223
	Kauppa	0.283	3.16	0.002	2.052

Source: authors' analysis.

Dependent variable: overall satisfaction. Adjusted R2: Groupon = 0.682; Kauppa = 0.588. Significant results ($p < 0.05$) are marked in grey.

4. Discussion

Considering only the level of overall satisfaction, it may seem that the Kauppa and Groupon merchants have similar perceptions about their experience with social couponing. However, in-depth examination of the data reveals many relevant differences that deserve discussion.

First, while overall satisfaction is almost identical in the two cases, satisfaction with all five objectives is significantly lower for Kauppa merchants than for Groupon merchants. A possible interpretation of these apparently contradictory findings may be derived from analysis of the free comments. Most of the Kauppa merchants report that they were very satisfied with their relationship with Kauppa's salespeople. For example, they stated that the salespeople took care of their needs and spent time with them to design customised coupon campaigns. In addition, the

salespeople were considered approachable and responsive if any issue emerged. It should be noted that when Kauppa was first launched, the local publisher that launched it decided to use its established salesforce to sell Kauppa's services. As such, in several cases, there was a previous ongoing trust-based relationship between the merchant and the salesperson. The salesperson therefore had the means to evaluate which of the services included in their portfolio (i.e., Kauppa's services or traditional services) would better meet each merchant's specific needs. Conversely, several of the Groupon merchants reported that Groupon's salespeople adopted aggressive sales methods and did not provide them all the information they needed to evaluate whether they should run a coupon campaign. Moreover, Groupon's sales network is quite new (as it entered the Italian market in 2010) and has less knowledge of the local context. In sum, the overall satisfaction of Kauppa merchants is not only with the results of the coupon campaign but also with its management process (i.e., the support they received from the sales network). Indeed, the Kauppa merchants are generally from micro-firms and for them social couponing may represent the only innovative marketing tool they have adopted, which means they need support.

Second, the findings from the regression analysis suggest that while acquiring and retaining new customers was very important for all merchants, increasing brand awareness was a major purpose for Groupon merchants but not for Kauppa merchants. By considering these data alongside the data about the number of coupons that were sold, it emerges that Kauppa's merchants were interested in obtaining an incremental increase in the number of new customers. In interpreting this result, we should consider again that the majority of Kauppa's merchants were micro-firms, which means that these merchants could have been aware that their organisations could sustain only a step-by-step increase in customers and sales. This interpretation is supported by one merchant's free comment stating that Kauppa's salesperson helped them to evaluate the number of coupons they could sell without experiencing organisational stress. Conversely, Groupon's merchants seemed more attracted by the possibility of leveraging on Groupon's ability to reach a very high number of subscribers (Moretti and Tuan, 2014). Consequently, merchants considered their Groupon campaign as a means to enhance their brand awareness. For example, one merchant reported that no other marketing investment they had made was as effective as that of Groupon, which brought them 464 customers in 48 hours. Finally, it is interesting to observe that even if the percentage of existing customers using the coupons is a great deal higher for Kauppa, the possibility of enhancing the demand from existing customers is not a driver of the satisfaction of the Kauppa merchants but it is for the Groupon merchants.

In evaluating the suggestion that different objectives are pursued by the Groupon merchants versus the Kauppa merchants, the effect of a possible industry bias should be considered. Approximately 55% of Groupon's merchants belong to the hotel industry. This means that their main target is represented by non-residents (i.e., people that do not live in the area of the business). In the need to attract travellers, hotel businesses are more willing to rely on a large, well-established social-

coupons website (with possibly an international reach) such as Groupon. In this context, a large percentage of Groupon's merchants could have chosen 'enhancing brand awareness' as a valuable objective to pursue.

Considering all the evidence, it may be reasonable to suggest that social-coupons campaigns through the local daily-deals site Kauppa may better serve merchants operating in different service businesses and pursuing different objectives than those of Groupon's merchants. Kauppa is able to leverage its detailed knowledge of the local territory and business landscape, and thus, is able to target micro-firms, which are generally more willing to attract local customers and are sometimes overlooked by global daily-deals sites. Conversely, the principal strength of Groupon is in its ability to reach on a daily basis an impressive number of subscribers; thus, offering to merchants the possibility of high-impact promotions. Therefore, merchants may decide to use either a global or the local daily-deals site depending on the specific objectives they intend to achieve through the coupons campaign.

5. Conclusions and limitations

This paper has highlighted that running social-coupons campaigns through a local or a global daily-deals site may serve different objectives for merchants. While merchants using a local daily-deals site may pursue a step-by-step development of their business, global sites may help them to stimulate an immediate, large-scale market response.

Such global daily-deals sites are particularly useful for service providers that need to attract customers from a wider national, or even international, potential market (e.g., hotels that offer accommodation to travellers, and providers of other tourism-related services). As a possible consequence, a development strategy for global sites such as Groupon (but not for local sites such as Kauppa) could be to offer to merchants the possibility to reach international customers in their coupons campaign.

This supports the conclusion that both local and global deal sites can be used in a complementary way by merchants depending on the objectives they intend to achieve. Therefore, it is paramount for merchants to be fully aware about the potential and the limitations associated with different social-coupons companies (i.e., local or a global daily-deals sites). This awareness could help merchants to select the deals site most suited for their purpose.

Finally, it should be noted that this paper is based on the comparison of merchants' perceptions from two daily-deals sites: Kauppa and Groupon. Therefore, further research is needed to extend the findings. In addition, despite the significant response rate, the possible implications of respondents' self-selection should be mentioned. Moreover, while the purpose of this study was to investigate merchants' perceptions, future research could complement this by studying coupon users' perceptions when purchasing from local versus global daily-deals sites.

References

- BOON E. (2013), "A Qualitative Study of Consumer-Generated Videos about Daily Deal Web sites", *Psychology & Marketing*, vol. 30, n. 10, pp. 843-849.
- DHOLAKIA U.M. (2010), "How effective are Groupon promotions for businesses?", *Social Science Research Network*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1696327, (accessed 6 June 2014).
- GROUPON (2013), "Fourth Quarter 2012 Results", <http://investor.groupon.com/> (accessed 6 June 2014),
- KIMES S.E., DHOLAKIA U. (2011), "Restaurant Daily Deals: Customers' Responses to Social Couponing", *Cornell Hospitality Report*, vol. 11, n. 20, pp. 1-22.
- KRASNOVA H., VELTRI N.F., SPENGLER K., GÜNTHER O. (2013), "Deal of the Day Platforms: What Drives Consumer Loyalty?", *Business & Information Systems Engineering*, vol. 5, n. 3, pp. 165-177.
- KUMAR V., RAJAN B. (2012), "Social coupons as a marketing strategy: a multifaceted perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 1, pp. 120-136.
- LIVINGSOCIAL (2014), "Livingsocial", <http://www.inc.com/profile/livingsocial> accessed 6 June 2014),
- MAGNO F., CASSIA F., UGOLINI M. (2014), "L'efficacia delle campagne di social couponing: uno studio tra i merchant di Groupon", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 41-63.
- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis", *Sinergie*, n. 93, pp. 115-137.
- ONG B.S. (2014), "Attitudes, Perceptions, and Responses of Purchasers Versus Subscribers-Only for Daily Deals on Hospitality Products", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, published online.
- SIGALA M. (2013), "A framework for designing and implementing effective online coupons in tourism and hospitality", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 165-180.
- SPAGNUOLO E. (2014), "Groupon cambia: ecco come comprare meglio", <http://mytech.panorama.it/internet/Groupon-come-comparare-meglio> accessed 6 June 2014),
- TUCCILLO C. (2014), "L'approccio al marketing e alla comunicazione nelle piccole e medie imprese: una ricerca empirica in Italia e UK", *Sinergie*, n. 94, pp. 261-282.
- WU J., KIMES S.E., DHOLAKIA U. (2012), "Restaurant Daily Deals: The Operator Experience", *Cornell Hospitality Report*, vol. 12, n. 16, pp. 1-22.

Agilità nella logistica delle emergenze. Le imprese apprendono dalle organizzazioni umanitarie*

ALESSANDRA COZZOLINO**

Abstract

Obiettivo del paper: Il presente contributo indaga quali opportunità hanno le imprese di imparare l'agilità della supply chain dal settore umanitario nella gestione delle emergenze, al fine di incrementare la propria competitività.

Metodologia: Per indagare la domanda di ricerca si sono svolte una review della letteratura e un'indagine empirica di natura esplorativa, con metodologia qualitativa basata sullo studio di casi. In particolare, nella parte empirica si è approfondita l'iniziativa dei "Logistics Emergency Teams", il primo e unico caso a livello internazionale di partnership tra un gruppo d'impresе logistiche e il settore umanitario nell'organizzazione logistica delle operazioni di risposta alle emergenze.

Risultati: La letteratura e la realtà operativa analizzate mettono in evidenza che le imprese possono realmente cogliere l'opportunità di apprendere l'agilità dalle best practice umanitarie. Ciò avviene cooperando nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase di primo soccorso, e condividendo concretamente - a livello operativo e strategico - obiettivi, principi e linee-guida dell'agilità implementati nella supply chain umanitaria.

Limiti della ricerca: Questo studio esplorativo, pur avendo fornito spunti inediti sul tema, necessita di essere ampliato nella parte empirica, con ulteriori interviste agli esponenti delle imprese logistiche coinvolte.

Implicazioni pratiche: L'esperienza che le imprese fanno durante la collaborazione col settore umanitario non solo contribuisce alla migliore riuscita dell'intervento di soccorso, ma potenzia la capacità competitiva delle singole imprese, se queste riescono a far proprie e trasferire le competenze apprese nella gestione ordinaria della propria supply chain commerciale.

Originalità del paper: La prospettiva indagata nella presente ricerca è assai originale negli studi accademici e professionali; solo recentemente, infatti, si sta ponendo attenzione su cosa le imprese possano apprendere dal settore umanitario, mentre nel passato l'enfasi era posta specialmente sul processo inverso di apprendimento.

* Best paper (under 40) per AIDEA Convegno del Bicentenario "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", Lecce, 19-21 settembre 2013.

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it

Parole chiave: supply chain management; gestione delle emergenze; agilità; collaborazione; apprendimento inter-organizzativo; operatori di servizi logistici

Purpose of the paper: *This paper investigates which opportunities the companies may have to learn the agility of the supply chain from humanitarian emergency management, in order to increase their competitiveness.*

Methodology: *To investigate the research question a literature review and an empirical exploratory investigation were conducted through qualitative methodology based on case studies. In particular, in the empirical part it has deepened the initiative of the “Logistics Emergency Teams”, the first and only case at the international level of a partnership between a group of logistics companies and humanitarian sector in organizing logistics operations for emergency response.*

Findings: *The literature and the operational reality analysed reveal that businesses can really take the opportunity to learn agility from humanitarian best practices. This is done by cooperating in disaster response operations, in the restore phase, and by sharing concretely - at operational and strategic levels - objectives, principles and guidelines of agility implemented in the humanitarian supply chain.*

Research limitations: *This exploratory study, despite having provided original ideas on the subject, needs to be deepened in the empirical part, with additional interviews to the representatives of the logistics service providers.*

Research and managerial implications: *The experience that companies make when working with the humanitarian sector not only contributes to the success of relief operations, but it also enhances the competitiveness of individual firms, if they are able to adopt and transfer the learned skills in their business supply chains.*

Originality/value of paper: *The present study is one of the first attempt in academic and professional literature to investigate what companies can learn from the humanitarian sector, while in the past the emphasis was especially on the reverse process of learning.*

Key words: supply chain management; emergency management; agility; collaboration; cross-learning; logistics service provider

1. Introduzione

Gli ultimi vent'anni hanno visto crescere l'impegno tra settore privato e *no-profit*, in particolare nell'ambito della logistica umanitaria. Negli anni precedenti, invece, la cooperazione tra i due settori sembrava piuttosto irrealizzabile (Stapleton *et al.*, 2012). Tradizionalmente, infatti, le imprese consideravano il settore sociale “*as a dumping ground for spare cash, obsolete equipment, and tired executives*” (Kanter, 1999 p. 123) e, dal punto di vista del settore umanitario, le organizzazioni *for-profit* erano percepite come la causa di molti dei problemi che affliggono i paesi in via di sviluppo, come ad esempio, lo sfruttamento minorile, i disastri ambientali, l'inquinamento e le monocolture-intensive (Stapleton *et al.*, 2012).

Il settore umanitario in passato aveva interesse a trattare con le imprese soltanto in caso di necessità, sulla base di scambi puramente commerciali, come ad esempio l'acquisto di beni o servizi utili allo svolgimento dell'attività specifica umanitaria. Solo in alcuni casi, il punto di vista umanitario è stato mitigato dall'impegno

filantropico di singole imprese donatrici, cosicché le organizzazioni umanitarie hanno considerato per un certo lasso di tempo il contributo monetario quale unica forma utile di *corporate giving*.

Recentemente, invece, le organizzazioni umanitarie stanno mostrando maggiore interesse per le risorse, le competenze, i processi e le tecnologie che possiedono le imprese (Van Wassenhove *et al.*, 2008). Il settore umanitario ha, infatti, iniziato a pensare di investire per la propria crescita reperendo non solo maggiori beni, maggiori servizi e maggiori fondi, ma anche dando importanza alle competenze professionali e manageriali dei propri addetti, stimolandole, migliorandole e, soprattutto, imparandole dal settore *for-profit* (Blansjaar e Van Der Merwe, 2011).

Un'occasione importante per il settore umanitario di apprendere dalle imprese si ha, ad esempio, in termini di capacità di sviluppo di sistemi di gestione della conoscenza che permettano di valorizzare l'esperienza acquisita sul campo durante le operazioni di emergenza, che altrimenti molto spesso rischia di essere persa: l'elevato *turnover* del personale (cioè proprio dei "proprietari" della conoscenza) che partecipano alle operazioni sul campo dopo un disastro è aggravato anche dalla mancanza di procedure strutturate e formalizzate che consentano di condividere le esperienze vissute tra le persone e che, tramite loro, possano essere trasmesse da un evento all'altro, evitando di ripetere gli stessi errori e replicando le soluzioni di successo (Maon *et al.*, 2009).

Anche le imprese hanno incrementato il loro interesse per il settore umanitario. Oltre ad un "puro" contributo filantropico, le imprese possono essere altresì interessate ad accogliere le organizzazioni umanitarie come propri "clienti": aziende del settore farmaceutico, del settore del *packaging*, del settore alimentare e della logistica hanno anche iniziato a sviluppare soluzioni su misura per scopi umanitari (Kovács, 2011). Inoltre, le imprese possono essere interessate a raggiungere determinate aree geografiche, dopo una catastrofe, per costruire relazioni nuove con i governi locali al fine di individuare nuovi mercati e aprire nuove opportunità di business in quei paesi in cui non sono ancora presenti.

Tra questi due estremi si colloca un'area di *Corporate Social Responsibility* (CSR) dove intenzioni filantropiche e intenzioni commerciali - anche nella logistica umanitaria - si sovrappongono tra loro (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b). Sotto il comune ombrello della CSR, si posizionano quelle imprese interessate a ricercare opportunità per migliorare il proprio impatto sulla società attraverso azioni responsabili, anche ottenendo vantaggi economici: secondo il presupposto, ormai ampiamente condiviso, che le imprese possono incrementare la propria competitività attraverso le collaborazioni nelle quali il valore sociale e quello economico si sovrappongono poiché "*there is no inherent contradiction between improving competitive context and making a sincere commitment to bettering society*" (Porter e Kramer, 2002, p. 66).

Le imprese, coinvolte in programmi di CSR, possono beneficiare di una migliore immagine/reputazione d'impresa se sostengono (con donazioni in denaro o di beni o con servizi *pro-bono*) il settore umanitario. Certamente mentre le organizzazioni umanitarie, per salvare vite umane, hanno per missione di raggiungere aree

pericolose e lontane in ogni momento e per tutto il tempo necessario, le imprese invece “*may not go the same distance (or simply go as far as the cameras will follow)*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009b, p. 161).

Le imprese possono anche essere interessate a ristabilire la continuità del proprio business dopo un disastro e a svolgere un ruolo attivo nelle operazioni di soccorso là dove sono localizzati i propri stabilimenti, uffici, dipendenti, fornitori e/o clienti; in questo modo, essi saranno in grado di sostenere personalmente la propria attività colpita da un disastro.

Oltre a queste motivazioni in un certo qual modo più “tradizionali”, si sta concretizzando in varie realtà d’impresa il *trend* indicato da Kanter (1999, p. 123) secondo il quale “*smart companies are approaching the social sector as a learning laboratory*” - soprattutto in termini di potenzialità di apprendimento delle “*competenze complementari*” (Oglesby e Burke, 2012).

Una potenziale area di apprendimento che valorizza le competenze specifiche del settore umanitario a beneficio delle imprese è stata solo recentemente individuata da alcuni autori (Cozzolino, 2013; 2012; Charles *et al.*, 2010; Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b) nell’“*agilità*” della *supply chain*, ovvero, la capacità della *supply chain* di rispondere con efficacia e grande rapidità a situazioni impreviste e gravi, dal lato della domanda e dal lato dell’offerta (Lee, 2004). Questa intuizione nasce dall’osservazione della specifica esperienza che il settore umanitario ha sviluppato nell’organizzazione delle operazioni di risposta alle emergenze secondo il principio appunto dell’*agilità*.

Il presente contributo si propone quindi di individuare quali opportunità hanno le imprese di imparare l’agilità della supply chain dal settore umanitario nella gestione delle emergenze.

2. Agilità della supply chain

2.1 Caratteristiche di una supply chain agile

L’*agilità* è generalmente definita come la capacità di rispondere efficacemente e con tempi rapidi a cambiamenti inaspettati (Charles *et al.*, 2010; Scholten *et al.*, 2010; Kovács e Spens, 2009; Pettit e Beresford, 2009; Taylor e Pettit, 2009; Oloruntoba e Grey, 2006; Narasimhan *et al.*, 2006; Christopher, 2005; Sheffi, 2005; Aitken *et al.*, 2002; Van Hoek *et al.*, 2001; Christopher, 2000; Christopher e Towill, 2000; Towill e Christopher, 2002; Childerhouse e Towill, 2000; Mason-Jones *et al.*, 2000; Naylor *et al.*, 1999; Christopher, 1992). La capacità di rispondere con grande rapidità, sia dal lato della domanda che dal lato dell’offerta, può necessitare anche di una capacità ridondante, che rappresenta un costo necessario che deve essere sostenuto per affrontare l’imprevedibile, mentre è considerata un *overflow* non necessario per le attività tradizionali. L’*agilità*, quindi, “*needs a massive and periodic source of employment*” (Peck, 2005), e non può essere raggiunta con un livello basso di costo (Lapide, 2006; Gattorna, 2006): la disponibilità del

bene/servizio è collegata più propriamente ad un “costo ragionevole” (Hofman e Cecere, 2005).

Il concetto di agilità va oltre il livello della singola impresa e si riferisce piuttosto all'intera *supply chain*. Infatti, nonostante una singola impresa possa aver impostato processi interni in grado di garantire agilità, questa sarebbe comunque limitata se dovesse, per esempio, affrontare lunghi tempi di approvvigionamento da parte dei fornitori. In realtà, quindi, un punto importante dell'agilità è la presenza di partner agili a monte e a valle dell'impresa focale (Christopher, 2005), che possano garantire una *supply chain* agile, con le seguenti caratteristiche (Harrison *et al.*, 1999): a) orientata al mercato; b) basata sullo scambio continuo di flussi informativi condivisi tra gli attori che la compongono; con relazioni tra attori della catena collaborative; e, c) che genera un *network*. Si possono individuare, inoltre, alcune linee-guida come punto di partenza per la creazione di una *supply chain* agile (Christopher, 2005; Lee, 2004):

1. sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori della *supply chain*, al fine di allineare i processi logistici: la sincronizzazione richiede che tutti i *partner* condividano lo *scheduling* e abbiano gli stessi codici di riferimento, con la possibilità di osservare e comunicare con gli altri attori al fine di rendere fortemente allineati i processi di *refurbishing* e *replenishment*, diminuendo il livello delle scorte;
2. creazione di relazioni collaborative con i fornitori, specialmente con coloro che abbiano capacità di rispondere a cambiamenti imprevisti o imprevedibili: i fornitori non vengono scelti in questi casi in base al costo;
3. costruzione di un sistema logistico affidabile, creando relazioni stabili con gli operatori logistici: essi garantiscono competenze e risorse logistiche immediatamente disponibili;
4. riduzione della complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione: le fonti di complessità sono molteplici lungo la *supply chain* e crescono all'aumentare della varietà dell'offerta: i prodotti complessi non sempre permettono delle semplificazioni, tuttavia, esse possono essere perseguite mediante la progettazione di parti comuni a più prodotti o a più famiglie di prodotti; i processi complessi vengono ri-progettati per eliminare tutte le attività cui corrisponde uno spreco e non la creazione di valore, ma anche per rendere quante più attività possibili simultanee, ovvero in parallelo, e non successive, al fine di diminuire il *lead time*;
5. implementazione della logica di *postponement*: il *postponement* si riferisce al processo per il quale l'assemblaggio di un prodotto (bene e/o servizio) nella sua forma finale o la disponibilità fisica siano ritardate il più a lungo possibile in attesa della richiesta effettiva del cliente; se il mercato è caratterizzato da forte eterogeneità, assemblare il prodotto secondo le richieste del cliente, quindi dopo il momento della richiesta effettiva, riduce l'eventualità che il prodotto non risponda più alle necessità del mercato;

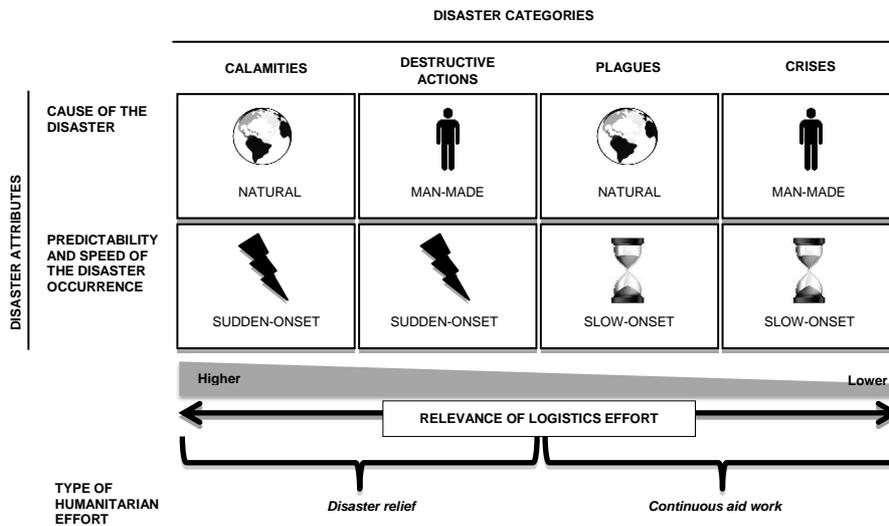
6. progettazione di piani di contingenza e costruzione di team per la gestione della crisi: una risposta di successo ad un evento di crisi non si improvvisa, più si è investito sulla fase di preparazione e più è efficace la risposta.

Il principio dell'agilità è stato spesso abbinato ai concetti di logistica delle emergenze e di logistica umanitaria, in vari contributi accademici, nel caso specifico di "risposta" ad un "disastro" (Cozzolino, 2013, 2012; Cozzolino *et al.*, 2012; Charles *et al.*, 2010; Scholten *et al.*, 2010; Kovács e Spens, 2009; Pettit e Beresford, 2009; Taylor e Pettit, 2009; Conforti *et al.*, 2008; Oloruntoba e Gray, 2006; Towill e Christopher, 2002).

2.2 L'agilità nella supply chain umanitaria

Un "disastro" è definito come "a disruption that physically affects a system as a whole and threatens its priorities and goals" (Van Wassenhove, 2006, p. 476). I disastri possono essere classificati in base alla causa - disastri naturali e disastri umani - e in base alla velocità e prevedibilità degli stessi - *sudden-onset* e *slow-onset* (Figura 1). Le operazioni umanitarie, a seconda del tipo di disastro, sono organizzate lungo due linee principali (Cozzolino, 2012): i "disaster relief" ovvero le operazioni di risposta ai disastri *sudden-onset* (le calamità, come ad esempio i terremoti, gli uragani, gli tsunami, e le azioni distruttrici, come ad esempio, gli attacchi terroristici, i colpi di stato, gli incidenti industriali) e i "continuous aid work" ovvero le operazioni di sviluppo per le problematiche umanitarie *slow-onset* (le piaghe, come ad esempio, la fame, la siccità, la povertà, e le crisi, come ad esempio, le crisi politiche e dei rifugiati).

Fig. 1: Tipologie di disastri e di interventi umanitari



Fonte: Ns. aggiornamento da Cozzolino, 2012

Considerando l'obiettivo specifico che l'agilità realizza, ovvero efficacia e velocità di risposta a "costi ragionevoli", essa trova la sua precipua applicazione nel caso dei *disaster relief*. Proprio in queste circostanze le attività logistiche e di supply chain management si caratterizzano come le più importanti e anche le più costose nell'ambito di un'operazione di soccorso: sono l'elemento più importante perché la riuscita, o meno, dell'operazione incide direttamente sulla vita, o sulla morte, delle persone da trarre in salvo; sono anche l'elemento più costoso perché pesano circa l'80% del costo di un'intera operazione di soccorso (Christopher e Tatham, 2011; Van Wassenhove, 2006).

In particolare, l'approccio agile viene applicato nella fase cosiddetta di "risposta" al disastro. La fase di risposta al disastro riguarda tutte le operazioni che devono essere svolte appena dopo il verificarsi di un accadimento disastroso improvviso (Figura 2) e che si compone di due sotto-fasi: la sotto-fase di "*immediate response*" che ha l'obiettivo di attivare il "*silent network*" e la sotto-fase di "*restore*" che ha l'obiettivo di garantire il primo soccorso, ripristinando le funzioni vitali del sistema danneggiato entro tempi ristretti al fine di salvare quante più vite umane possibili. Per salvare quante più vite l'obiettivo che ci si pone nella fase di *restore* è quello dell'efficacia attraverso il paradigma agile (Cozzolino, 2012; Cozzolino *et al.*, 2012; Conforti *et al.*, 2008).

È, quindi, nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase operativa di primo soccorso, che l'agilità trova la sua massima espressione ed è proprio in quest'occasione che le imprese possono imparare dal settore umanitario.

L'unico modo per le imprese per essere presenti in un momento così delicato è attraverso la cooperazione con gli attori umanitari sul campo. Una tale cooperazione non può essere improvvisata nel momento stesso del disastro, ma deve essere stata ben predisposta prima che si verifichi l'emergenza per evitare che un aiuto non richiesto o mal organizzato rischi di diventare controproducente per la missione stessa, come è emerso dallo studio di Thomas e Fritz (2006) circa lo tsunami del 2004.

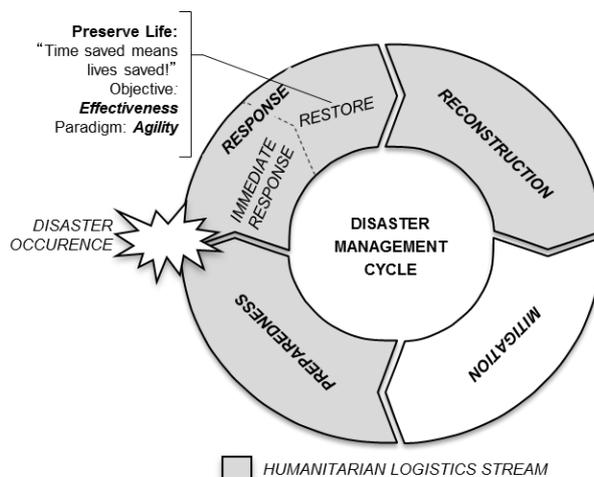
Durante tale evento, infatti, ad esempio beni non richiesti e non appropriati hanno occupato magazzini per settimane intere impedendo l'arrivo invece di generi fondamentali di prima necessità o medicinali.

La collaborazione non è facile, date le profonde diversità tra i due settori - in termini di cultura, obiettivi, interessi, priorità, capacità e esperienza logistica -, ma neanche impossibile se si valorizzano gli aspetti di complementarietà esistenti tra i due settori (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b).

La realtà operativa del recente passato ha dimostrato che più i disastri sono complessi più diventa importante la collaborazione non solo tra agenzie governative, unità militari e organizzazioni umanitarie, ma soprattutto con il settore privato (Van Wassenhove, 2006, p. 487).

Se costruita sulla fiducia e sulla stima reciproca la collaborazione *cross-sector* può rappresentare il "luogo" ideale per sviluppare dei processi di apprendimento.

Fig. 2: Fasi del ciclo di gestione dei disastri



Fonte: Cozzolino, 2012

2.3 Collaborare per apprendere l'agilità

Lo tsunami del 2004 ha rappresentato un punto di svolta cruciale in tema di coinvolgimento del settore privato nelle operazioni di soccorso *post*-disastro (Thomas e Fritz, 2006). Tale evento ha messo in luce la necessità da parte dei due settori di esaminare quali siano le possibili strade da percorrere per cooperare più proficuamente. Si tratta a ben vedere di pianificare (attraverso negoziazioni ed accordi) modelli di organizzazione (e ri-organizzazione) dei rapporti di fornitura lungo la filiera che facilitino il coordinamento tra differenti attori economici in termini di incentivi/responsabilità per una migliore *performance* dell'intera *supply chain* (Massaroni e Cozzolino, 2012).

Thomas e Fritz (2006) identificano nell'ambito della logistica umanitaria quattro tipi di "*private corporation disaster-relief agency partnership*": "*single-company philanthropic partnership*" (ad esempio, Abbott Laboratories e American Red Cross), "*multi-company philanthropic partnership*" (ad esempio, la *Partnership for Disaster Response*, una iniziativa del Business Roundtable, e il *Disaster Resource Network*, creato dal World Economic Forum), "*single-company integrative partnership*" (ad esempio, TNT e WFP), e "*multi-company integrative partnership*" (ad esempio, la *Partnership for Quality Medical Donations* e la *Corporations for Humanity*).

Tale classificazione, tenendo conto anche della numerosità dei partner, si basa sulla nota tassonomia proposta da Austin (2000a/b) che più in generale individua diverse modalità di cooperazione tra organizzazioni *profit* e *no-profit* (Austin, 2000a/b; Wymer e Samu, 2003). In particolare, Austin (2000a/b) concettualizza un "*cross-sector collaboration continuum*", lungo il quale ci sono tre tipi e stadi di relazioni: "*philanthropic*", "*transactional*" e "*integrative*".

La collaborazione “filantropica” si riferisce al tipo più comune di relazione tra le imprese e le organizzazioni *non-profit*: con un non-strategico livello d’impegno e principalmente caratterizzata da donazioni annuali di denaro o beni in risposta a specifiche richieste da parte delle organizzazioni umanitarie. La collaborazione “transazionale” si riferisce ad attività più mirate: in cui vi è un significativo reciproco scambio di valore, e le attività comprendono soprattutto aree come i programmi di *cause-related marketing*, le sponsorizzazioni di eventi e progetti speciali.

Nell’ambito della logistica umanitaria, la forma di collaborazione più adatta a esaltare le opportunità di apprendimento *inter-settoriali*, come quelle che sono oggetto del presente lavoro tra settore *for-profit* e settore umanitario, è la *partnership* definita da Austin (2000a/b) “integrativa”. Gli altri due tipi di collaborazione, infatti, non hanno come *focus* specifico i processi di apprendimento reciproci. Mentre una *partnership* integrativa, invece, ha caratteristiche specifiche che favoriscono l’apprendimento incrociato:

- le competenze “*core*” di ciascun *partner* non sono semplicemente condivise, ma combinate tra loro per creare combinazioni uniche ad alto valore;
- elevati livelli di coinvolgimento, interazione intensiva, ampio spettro di attività, e di ampie risorse condivise costituiscono gli elementi principali del rapporto di collaborazione;
- a seconda del grado di integrazione organizzativa, i *partner* sono propensi ad investire nella realizzazione di nuovi progetti in *joint-venture* (Austin, 2000a/b).

A prescindere dall’“etichetta” formale che si può dare a questo tipo di *partnership* “strategica”, quello che rileva sono le caratteristiche che la costituiscono. In letteratura, infatti, anche altre espressioni possono venire utilizzate per qualificare una *partnership* che possa rappresentare un forum per l’innovazione e la condivisione delle conoscenze, agendo come una sorta di “*learning laboratory*” oltre a contribuire a garantire il successo dell’intervento di soccorso. Collaborando tra loro, i due settori possono imparare gli uni dagli altri, e possono costruire insieme un processo di trasferimento incrociato delle proprie *best practice*, che è proprio uno dei *driver* di maggior successo per questo tipo di collaborazione “*cross-sector*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b).

Poichè l’agilità è particolarmente implementata nel settore umanitario nelle operazioni di risposta ai disastri, possiamo considerare la *partnership* integrativa tra i due settori, in tale fase operativa, quale opportunità di apprendimento dell’agilità della *supply chain* da parte delle imprese.

Per le imprese la più grande opportunità di apprendimento si sostanzia proprio in una collaborazione strategica con le migliori organizzazioni impegnate nella logistica umanitaria volta a imparare le loro best practice.

A questo punto, sembra utile procedere con un’indagine empirica volta all’individuazione di una collaborazione *cross-sector* con un’organizzazione umanitaria d’eccellenza nell’ambito della logistica umanitaria nella fase di risposta alle emergenze che permetta di esplorare concretamente quali opportunità le imprese possono avere di apprendere l’agilità.

3. Metodologia

Per indagare la domanda di ricerca si è scelto di costruire un'indagine empirica, basata sullo studio di un caso. La metodologia del *case-study* è ben riconosciuta come approccio valido quando si voglia approfondire, come nel presente articolo, un fenomeno ancora in fase di sviluppo e/o le cui dimensioni non siano ancora completamente spiegate (Yin, 1994).

In virtù delle loro competenze di logistica e *supply chain management*, le imprese di logistica sono tra le prime organizzazioni private a proporsi come partner delle organizzazioni umanitarie, “*non solo con intenzioni filantropiche, ma anche come sviluppo del business e, soprattutto, come opportunità di apprendimento*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a, p. 557). Ai fini del presente studio risulta, quindi, molto interessante poter verificare la domanda di ricerca partendo proprio dall'osservazione degli operatori logistici.

Per rispondere alla domanda di ricerca, si è proceduto con lo svolgimento di un'analisi empirica esplorativa, con metodo qualitativo. L'indagine è stata realizzata in due fasi.

Nella prima fase si è proceduto:

- alla mappatura (nella letteratura di riferimento sulla logistica umanitaria) delle collaborazioni istaurate, a livello internazionale, tra settore umanitario e operatori logistici nell'ambito delle operazioni di risposta alle emergenze;
- alla identificazione, tra quelle mappate, delle *partnership* di tipo “integrativo” secondo la definizione di Austin (2000a/b), cioè quelle riconosciute come le più favorevoli all'apprendimento inter-organizzativo.

Nella seconda fase si è proceduto all'analisi in profondità della prima (storicamente) e ancora l'unica esperienza a livello internazionale di “*multi-company integrative partnership*” focalizzata sui servizi logistici tra imprese logistiche e umanitarie nella risposta alle emergenze, emersa dall'analisi della fase precedente. Si tratta dell'iniziativa dei “*Logistics Emergency Teams*” (LET) in collaborazione con il World Food Programme, leader globale del Cluster Logistico per l'intero sistema delle Nazioni Unite e delle altre organizzazioni appartenenti alla comunità umanitaria internazionale (www.logcluster.org).

Non è un caso che proprio la prima iniziativa di questo genere nasca in collaborazione con il WFP, uno dei maggiori esperti di logistica umanitaria a livello internazionale, che ha implementato i principi dell'agilità nella propria *supply chain*, nella fase di *restore*, come riportato nei lavori di ricerca di Cozzolino *et al.* (2012) e Conforti *et al.* (2008).

Si è proceduto attraverso l'analisi di diverse fonti, a consolidare ed arricchire le risultanze dell'indagine e garantire una corretta triangolazione dei dati, che assicurassero anche le diverse prospettive di osservazione (del LET e dei singoli operatori logistici appartenenti all'iniziativa, da un lato, e del WFP, del Logistics Cluster e anche del World Economic Forum, dall'altro): siti Internet istituzionali; video ufficiali, report e documentazione interna pubblica con la descrizione dell'iniziativa del LET; pubblicazioni di ricerche accademiche che analizzano

specificamente il LET (nella sezione “Media” del sito www.logisticsemergency.org); e interviste pubblicate in altre ricerche accademiche e in video istituzionali che descrivono l’iniziativa del LET, in termini di singole missioni, fattori di successo e criticità della collaborazione ed i risultati ottenuti¹.

Le interviste sono di particolare interesse ai fini della presente ricerca, perché catturano la percezione delle singole persone coinvolte nella collaborazione, e contengono anche aspetti rilevanti legati all’apprendimento (seppure nessuna intervista sia stata svolta con lo specifico obiettivo conoscitivo della presente ricerca). Le interviste sono state analizzate utilizzando il metodo della *content analysis*: in particolare, il percorso di riduzione dei dati è stato svolto individuando le locuzioni riferite all’apprendimento con l’intento di far emergere le prospettive di entrambi i settori circa le opportunità che hanno le imprese di logistica di apprendere l’agilità dal settore umanitario. Si è ritenuto importante indagare anche il punto di vista del settore umanitario perché, nell’ambito delle collaborazioni tra imprese e umanitari nella gestione delle emergenze, sono proprio le organizzazioni umanitarie a decidere se (e come) accettare oppure rifiutare il supporto delle imprese. Questo dipende dal fatto che esse sono interessate in primo luogo al beneficio apportato (reale o potenziale) nello svolgimento delle operazioni di soccorso, quindi, la collaborazione deve essere giudicata da loro effettivamente conveniente. Inoltre le imprese potrebbero essere restie a comunicare la loro intenzione di apprendere dal settore umanitario, mentre gli addetti del settore *no-profit* possono riportare cosa hanno percepito dall’effettivo comportamento delle imprese durante la collaborazione.

In realtà nell’ambito di queste interviste più frequente, anche se ancora poco trattato, è il punto di vista delle imprese sul tema, mentre quasi nulla si è trovato circa l’opinione del settore umanitario. Quindi, dopo aver indagato gli elementi dell’apprendimento nella prospettiva delle imprese attraverso le interviste trascritte e analizzate provenienti dalle fonti secondarie, si è deciso di completare lo studio con quella del settore umanitario attraverso un’intervista personale in profondità. L’intervista è stata somministrata al più alto responsabile del settore umanitario nell’ambito dell’iniziativa di collaborazione tra LET e WFP, leader del Logistic Cluster (LC): il *Deputy Global Logistics Cluster Coordinator* (in carica alla data dell’intervista nel 2013).

Si considera che, pur se una sola, l’intervista effettuata ai fini del presente lavoro sia comunque sufficiente in questa prima fase di ricerca, innanzitutto perché è stata effettuata al più alto esponente del settore umanitario in questa iniziativa, con anni di collaborazione con le imprese coinvolte, inoltre perché ciò risulta compatibile con l’obiettivo primario della ricerca esplorativa, che non punta alla generalizzabilità del

¹ Oltre che da Stadler e Van Wassenhove (2012), sono state estrapolate interviste anche da: www.maersk.com/Sustainability/DisasterResponseProgramme/Pages/HowToContribute.aspx; www.agilitylogistics.com/PressReleases/Pages/WFPandLogisticsCompaniesJoinForcestoPrepareCountriesforDisasterResponse.aspx; www.wfp.org/logistics/blog/joining-efforts-emergency-logistics-emergency-teams-let.

fenomeno, ma a catturare delle “variazioni” rispetto ai concetti teorici (McCracken, 1998; Strauss, 1987), al fine di esplorare “*not typicality but unusualness or extremity*” (Hartley, 2004, p. 325).

Al fine di garantire l'affidabilità della ricerca, si è sviluppato un protocollo formale per l'intervista, tenendo conto dell'obiettivo della ricerca e delle indicazioni provenienti dalla letteratura sul tema, e così da poterla replicare con altri responsabili dell'organizzazione, oltre che alle imprese coinvolte o interessate alla *partnership*. Il protocollo d'intervista contiene prevalentemente domande aperte ed è composto da 2 sezioni:

- Sezione I - La collaborazione *business-humanitarian* come opportunità di apprendimento incrociato in campo logistico;
- Sezione II - Elementi di apprendimento dell'agilità nella gestione logistica delle emergenze dalle organizzazioni umanitarie alle imprese.

Un *test* pilota è stato effettuato prima dell'intervista con un esperto del settore in ambito di emergenze umanitarie e un docente di logistica. Di conseguenza, la formulazione di alcune delle domande è stata modificata in modo da rendere loro più facili da capire e più concentrate sulle aree d'interesse. Questa fase ha lo scopo di fornire una struttura solida per le interviste e facilitare un confronto dei casi in fase di analisi successiva. L'intervista *face-to-face* è durata circa 1 ora e mezza, è stata registrata, trascritta, condivisa con l'intervistato ed integrata per iscritto via *email*.

4. Il caso dei “Logistics Emergency Teams”

4.1 La collaborazione tra settore umanitario e operatori di servizi logistici

Le imprese logistiche giocano un ruolo chiave nel raggiungimento di un'effettiva integrazione logistica in virtù della loro capacità di connessione inter-organizzativa tra i vari membri della *supply chain* (Massaroni, 2007; Cozzolino, 2009).

Nella Tabella 1 vengono riportati gli operatori logistici che hanno creato *partnership* strategiche con organizzazioni umanitarie nell'ambito delle operazioni d'emergenza.

Tra gli esempi riportati in Tabella, un caso in particolare d'eccellenza come *partnership* integrativa single-company è quella tra TNT/WFP. TNT e lo *United Nations World Food Programme* hanno iniziato a collaborare dal 2002, quando i due hanno stabilito una *partnership* strategica che li ha coinvolti nell'ambito di un programma di cinque anni denominato *Moving the World*, e poi esteso oltre il periodo di tempo inizialmente stabilito (Maon *et al.*, 2009; Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b; Samii e Van Wassenhove, 2004). Questo tipo di *partnership* è stato il primo sia per TNT che per il WFP. TNT ha supportato il WFP con le proprie conoscenze, *skill* e risorse, principalmente in quattro aree del *supply chain* management: ottimizzazione dei trasporti, gestione delle flotte, aviazione e servizi di supporto doganali. Solo nel 2004, TNT ha investito 8,5 milioni di Euro nella

partnership: 7 in servizi *in-kind* e progetti di trasferimento di conoscenza e 1,5 milioni in donazioni di denaro. Il trasferimento di conoscenza è considerato la “colonna vertebrale” di questa *partnership*.

L’esperienza della forte relazione istaurata tra TNT e WFP, con la loro *partnership* “single-company”, ha facilitato la discussione e la messa a punto di un nuovo modello di *partnership* integrativa assai più complessa, innanzitutto, perché “multi”-company e, inoltre, perché realizzata tra imprese concorrenti. Si tratta del caso dei “*Logistics Emergency Teams*”, descritto nel paragrafo seguente.

Tab. 1: Esempi di collaborazione degli operatori logistici globali con il settore umanitario

Fonte	FedEx	DHL	Agility	TNT	UPS	A.P. Moller-Maersk
Cozzolino, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Oglesby and Burke, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Stadler and Van Wassenhove, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Quinn, 2010			LET/UN Logistics Cluster			
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [a]	Collaboration more project based			Long-term partnership between TNT/WFP (Moving the World)		
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [b]	Many private-sector logistics companies - including TNT, DHL, UPS, FedEx, and Agility - have recognized a match between their competencies and activities and those of humanitarian aid agencies specializing in emergency relief					
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [b], 2004; Samii, 2008; Van Wassenhove, 2006; Samii and Van Wassenhove, 2004				TNT/WFP (Moving the World)		
Maon <i>et al.</i> , 2009		DHL/UN Development Programme-UN OCHA & Red Cross		TNT/WFP (Moving the World)	UPS with UN Humanitarian Response Depots by the WFP	
Binder and Witte, 2007	FedEx/ Red Cross	DHL/OCHA (Disaster Response Team)		TNT/WFP (Moving the World)	UPS Foundation	
Spring, 2006	FedEx/ American Red Cross	DHL/OCHA (Disaster Response Team)		TNT/WFP (Moving the World)		
Thomas and Fritz, 2006				TNT/WFP (Moving the World)		

Fonte: Ns. aggiornamento da Cozzolino, 2012

4.2 Caratteristiche salienti dell'iniziativa dei "Logistics Emergency Teams"

Gli operatori logistici Agility, TNT, UPS e AP Moller-Maersk, attraverso l'iniziativa del LET, nata sotto gli auspici del World Economic Forum, collaborano stabilmente con il WFP nella logistica delle emergenze, su richiesta del Logistics Cluster delle Nazioni Unite (LC).

L'idea del LET nasce a seguito delle importanti riflessioni fatte a livello internazionale dopo lo tsunami in Asia del 2004. In quell'occasione, infatti, molte imprese appartenenti al World Economic Forum si sono interrogate sulla "*lesson learnt*" a seguito delle operazioni di soccorso in risposta al gigantesco disastro naturale e sulla possibilità/necessità di integrare le risorse a disposizione della varie imprese all'interno del sistema di soccorso umanitario. Nella sempre più evidente consapevolezza dell'estrema criticità della logistica nelle operazioni di soccorso umanitarie, nel 2005 Agility, TNT e UPS annunciano ufficialmente la loro volontà di collaborare attraverso una multi-company e *cross-sector partnership*. Come dichiara Olivia Bessat, Senior Manager del Global Agenda Council Team del World Economic Forum: "*the strength of LETs lies in engaging, in advance, all the private and humanitarian members in the design of the entire mechanism behind their partnership. The result is a set of pre-arrangements and an effective contingency plan ready to be triggered to support the relief effort to large-scale natural disasters*".

La collaborazione formale inizia però solo nel 2008, data la complessa organizzazione che richiede una *partnership* di tale portata, senza alcun precedente del suo genere. Il primo intervento sul campo è in Myanmar e poi, a seguire, in numerose altre circostanze, come in Mozambico, Haiti, Filippine, Indonesia, Pakistan, Cile e Giappone. Come afferma Josette Sheeran, Executive Director del World Food Programme: "*When disaster strikes, our job is to mobilize massive assistance and to make sure it reaches those in need - fast!. Private sector expertise and corporate partnerships are critical to helping us save lives*".

Il LET ha lo scopo di fornire un supporto logistico efficace e rapido alle persone sopravvissute dopo un disastro e per realizzare una tale *performance* tutti i *business partner* supportano il WFP seguendo fedelmente quanto concordato nel *Memorandum of Understanding* e nelle procedure operative che regolano la *partnership* (www.logcluster.org) e hanno stabilito che contribuiscono con le loro "*core competences (1) on a pro-bono basis, and (2) only upon request of the LC to support humanitarian response operations in the event of (3) a natural disaster affecting more than 500.000 people*" (Stadler e Van Wassenhove, 2012 p. 6).

I "*Logistics Emergency Teams provide surge capacity - warehouse space, offices, airlifts, shipping, trucking - but most importantly they have experts with on-the-ground experience, knowledge, and relationships*" (Sean Doherty, Head of Logistics and Transport Industry del World Economic Forum). Il supporto logistico da parte delle imprese al LET è, quindi, assicurato - sia attraverso procedure operative pre-stabilite e sia *training* - e include:

- professionisti della logistica (come ad esempio manager di aeroporti e magazzini);
- *asset* logistici (come ad esempio magazzini e mezzi di trasporto);
- servizi logistici (come ad esempio servizio aereo e trasporto su gomma).

I *team* del LET sono formati da personale con esperienza logistica pronto a partire entro le 48 ore da una emergenza su richiesta del WFP. Come afferma uno dei volontari del LET sul campo nell'ambito dell'intervista rilasciata durante una delle operazioni di soccorso *post-disastro*: “*We are in a very closed cooperation with WFP. We know each other and we know each other's needs very well. So, in case of a disaster like this, we come together very quickly and we generate concrete plans*”.

Il reclutamento del personale avviene tra i dipendenti delle imprese *partner*, in modalità volontaria per una disponibilità totale di due anni. Ogni anno si svolge un *training* per preparare i volontari alla loro missione sul campo, in modo che, come afferma Matteo Perrone del WFP (in Stadler e Van Wassenhove, 2012, p. 6): “*In the field, the deployed employees are no more Agility, Maersk, UPS or TNT. They are part of our team; they are living with us*”. Anche nella percezione dei partecipanti questo è un aspetto importante, come dichiarano due volontari del LET durante l'incontro annuale di *training*: “*I am sitting in a room with a lot of dedicated professionals, and [...] it is very evident that there is a sense of community even if we are competitors*” (Marketing Executive - TNT Netherlands) e “*This is a very special partnership: we are all in the logistics and transportation industry, and [...] we come together as one team*” (CSR Associate - Agility Kuwait).

Il LET valorizza e combina le capacità e le risorse del settore logistico con le competenze e l'esperienza della comunità umanitaria: “*The spirit of cooperation and willingness to learn from each other were the key to success*” durante tutti gli anni della collaborazione, come sancito dalla prima linea-guida che regola la relazione collaborativa tra LET e WFP (“*Relationship guidelines for LETs Members / Global Logistics Cluster Collaboration*” al link www.logcluster.org).

5. Apprendere l'agilità nell'ambito dell'iniziativa del LET

In linea con le considerazioni teoriche enunciate nel paragrafo 2 e considerato il caso del LET presentato in sintesi nel paragrafo precedente, è possibile evidenziare le opportunità di apprendimento dell'agilità della *supply chain* umanitaria che le imprese coinvolte possono trarre dalla collaborazione con il WFP. Le opportunità di apprendimento sembrano concretizzarsi lungo due direttrici:

- la condivisione degli obiettivi e dei principi dell'agilità;
- la condivisione delle linee-guida per la *supply chain* agile.

In riferimento agli obiettivi e ai principi, le evidenze empiriche emerse in questa preliminare fase di ricerca rispecchiano tutti gli aspetti emersi nella letteratura, come estrapolato dalle interviste analizzate (Tabella 2). Quanto emerso dalle fonti secondarie è confermato anche nell'intervista dell'Autore, infatti l'intervistato

dichiara che *“il business impara dall’umanitario, almeno la flessibilità e l’adattabilità a contesti di crisi, entrambe necessarie a garantire con efficacia una risposta quanto più rapida possibile a costi ragionevoli”*, secondo gli obiettivi dell’agilità formalizzati in letteratura. Mentre l’efficacia, la flessibilità e la velocità di risposta sembrano essere maggiormente citati nelle interviste e, più in generale, nei vari documenti del LET, l’aspetto dei costi viene affrontato solo in pochissime circostanze. Ciò evidentemente è coerente rispetto all’obiettivo primario di salvare quante più vite umane nelle poche ore a seguito di un grave disastro, *“a qualunque costo”*. Quando il tema viene affrontato, trapela che si tratta a ben vedere di *“reasonable costs”*, come si evince da espressioni del tenore della seguente (già in Tabella 2): *“They don’t want it to be too costly for them [LET companies]”* (Lucien Jaggi, Logistics Officer, WFP). Pur tuttavia - anche se nulla di più preciso è specificato nelle fonti analizzate sui costi - è invece condivisa ormai un’attenzione maggiore rispetto al passato verso un utilizzo più efficace ed efficiente delle risorse (le donazioni) nella fase di risposta.

Tab. 2: Cosa imparano le imprese del LET

Obiettivi e principi dell’agilità	Elementi di apprendimento dell’agilità nel LET
Efficacia	<i>“Engaging in a cross-industry collaborative approach not only required jointly shaping the partnership design and operations, but also adapting the members’ own organizational procedures and systems to ensure smooth and coordinated implementation”</i> (Agility - Chairman and Managing Director).
Flessibilità	<i>“Humanitarian logistics if they want X,Y, and Z and you’re busy preparing it, the next day they may rather need A, B, and C. That is sometimes frustrating but it might be that they initially wanted to deliver food but then cholera has become the main problem in the camp, so the priority has moved from food to medical and hygiene equipment. You have to learn flexibility”</i> (Agility - Director of Corporate Social Responsibility).
Quicker response	<i>“Working in a disaster areas is incredibly challenging. The total communication infrastructure can break down and the humanitarians succeed in setting up an operation within two hours. The humanitarian system has to work with very few resources and they are very creative with new solutions. We can learn a lot with regard to efficiency”</i> (Agility - Director of Corporate Social Responsibility).
“Reasonable costs”	<i>“They [the LET companies] don’t want it to be too costly for them”</i> (Logistics Officer, WFP).

Fonte: Ns. elaborazione

In riferimento ai principi-base, emerge con evidenza che il LET s’inserisce nell’ambito dell’organizzazione logistica del WFP che, come dimostrato in una fase precedente di ricerca nei lavori di Cozzolino *et al.* (2012) e Conforti *et al.* (2008), assicura nella sua operatività la realizzazione di tutti i principi-base per l’agilità della *supply chain* secondo le considerazioni teoriche già enunciate nel paragrafo 2.1 e qui riportate:

1. sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori della *supply chain*, al fine di allineare i processi logistici;

2. creazione di relazioni collaborative con i fornitori, specialmente con coloro che abbiano capacità di rispondere a cambiamenti imprevisi o imprevedibili;
3. costruzione di un sistema logistico affidabile, creando relazioni stabili con gli operatori logistici;
4. riduzione della complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione;
5. implementazione della logica di *postponement*;
6. progettazione di piani di contingenza e costruzione di *team* per la gestione della crisi.

Il LET è inserito nell'ambito delle procedure formali attraverso le quali il WFP in qualità di Global Logistics Cluster Leader assicura la sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori - i donatori, le altre organizzazioni umanitarie, i beneficiari, i fornitori, i militari, gli operatori logistici, ecc. - al fine di allineare i processi logistici lungo l'intera *supply chain* (*punto 1*), come descritto nella documentazione ufficiale (cfr. Memorandum of Understanding e "Relationship guidelines for LETs Members/Global Logistics Cluster Collaboration" al link www.logcluster.org e LETs Cluster Led Triggering Process in Stadtler e Van Wassenhove, 2012, p. 20).

Il LET si configura nell'ottica del WFP come una relazione collaborativa con un insieme di fornitori di servizi logistici con capacità di rispondere ai cambiamenti imprevisi o imprevedibili tipici delle operazioni di emergenza umanitaria (*punto 2*), in virtù della presenza geografica, delle risorse a disposizione e, soprattutto, delle relazioni che a loro volta hanno istaurato i singoli partner con i propri fornitori. In particolare, l'iniziativa del LET si configura come una "piattaforma": così come la definiscono i ricercatori dello Humanitarian Futures Programme del King's College di Londra, ovvero una "soluzione organizzativa" - in questo caso specifico "globale" ovvero tra più imprese di diverse nazioni e nella forma di una *partnership* - che facilita il coinvolgimento delle imprese private nelle azioni umanitarie in maniera sistematica e sistemica (Oglesby e Burke, 2012).

Gli operatori logistici appartenenti al LET sono *partner* ufficiali con cui il WFP ha creato una relazione stabile e duratura al fine di costruire un sistema logistico altamente affidabile (*punto 3*). Questo tipo di relazione tra l'altro rappresenta un modo di "*pioneering a new partnership model*" nell'ambito della risposta alle emergenze, come riportato da Stadtler e Van Wassenhove (2012), poiché è il primo caso del suo genere a livello internazionale.

Il LET segue i processi logistici ottimizzati dal WFP al fine di ridurre la complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione (*punto 4*). La riduzione della complessità del prodotto è strettamente connessa con la capacità di *postponement* (al punto seguente). Per quanto riguarda i processi, questi sono disegnati per eliminare le attività che non apportano valore o che possono rallentare/mettere a rischio le operazioni di risposta, in virtù di un'esperienza decennale nel campo (cfr. LETs Cluster Led Triggering Process riportato in Stadtler e Van Wassenhove, 2012, p. 20).

Il LET s'inserisce anche nella logica di *postponement* del WFP (*punto 5*), che è riferito al cosiddetto "*logistics postponement*" (Yang *et al.*, 2004) e, quindi, in

particolare a una ben specifica strategia di organizzazione e gestione delle scorte lungo la *supply chain*, data dalla combinazione di “*time and place postponement*” (Bowersox e Closs, 1996). Il WFP predispone legami relazionali con alcuni fornitori e, poi, al momento del bisogno, li attiva d’urgenza senza così dover anticipare le attività necessarie, ma, anzi, procrastinandole il più possibile (in ogni caso nel rispetto del livello nutrizionale minimo stabilito nel *food aid*). Per quanto riguarda il *non-food aid*, sono previsti dei magazzini per il mantenimento di scorte. Le riserve di base sono localizzate nei principali *warehouse* dell’Agenzia. Si tratta di scorte provenienti da residuo delle missioni precedenti, facilmente conservabili e utilizzate prevalentemente nel primissimo soccorso. In particolare, si può trattare non solo di *non-food aid* ma anche di generi alimentari a lunga conservazione.

Il LET è coinvolto, oltre che nella fase di risposta in seguito ad un disastro, anche nella fase di preparazione con la progettazione di piani di contingenza e costruzione di team per la gestione della crisi (*punto 6*). Attraverso i *Logistics Capacity Assessment* (LCA), ovvero valutazioni formali progettate per ottenere una comprensione circa le infrastrutture di trasporto di un paese o di una specifica regione, il LET studia gli elementi critici che costituiscono i collegamenti più cruciali del sistema logistico, come le strade, i ponti, i porti e gli aeroporti, oltre ai servizi di telecomunicazione. La valutazione costituisce una base di partenza per delineare i piani di emergenza in caso di disastro. La costituzione dei team per la gestione della crisi vengono progettati dall’unità logistica responsabile. In particolare, è proprio nella fase di progettazione EAOP (Emergency Needs Assessment and Operational Planning) che vengono istituiti i team del WFP; di volta in volta, si tratta di una task force composta da varie figure-chiave, responsabili di ciascuna delle seguenti aree critiche: Operations, Fund raising, Policy e Administration. In casi particolari, altre figure specifiche possono eventualmente essere inserite nella task force (Conforti *et al.*, 2008). Quando su invito del Logistics Cluster il LET viene attivato allora i singoli partner stabiliscono insieme come comporre il personale della specifica missione che opera sotto la guida ed il controllo del Cluster Leader: parallelamente alle task force del WFP si formano quindi i team del LET su richiesta del LC.

Come emerge da questi primi risultati è possibile affermare che le imprese possono apprendere l’agilità attraverso le *best practice* che hanno modo di condividere nell’ambito della collaborazione con il WFP, caso di eccellenza nell’ambito delle *supply chain* per la risposta ai disastri.

In particolare emerge come “*i dipendenti che lavorano in paesi soggetti a disastri naturali o con criticità climatiche sono coloro che traggono un più immediato e “spendibile” beneficio dall’esperienza di volontariato nell’iniziativa del LET*” (dall’intervista dell’Autore), molto di più di quello di cui può avvantaggiarsi concretamente un dipendente che lavora, per esempio, a Dallas o a Liegi. Infatti, la prossima volta che accadrà un evento climatico grave nel paese in cui opera il volontario che ha prestato aiuto con il WFP nell’iniziativa del LET saprà come muoversi, potrà intervenire personalmente e gestire l’emergenza per la propria sede.

Nella prospettiva del settore umanitario c'è la convinzione che comunque *“tutti i volontari e i manager assorbono tanto dalle operazioni umanitarie con il WFP, a livello operativo e a livello strategico”* ed è proprio la capacità *“di adattarsi e rispondere il più velocemente possibile agli eventi s’impara necessariamente sul campo”* (dall’intervista dell’Autore). Certamente una tale capacità non s’impara in poco tempo (il tempo di un singolo volontario del LET sul campo), ma in anni di esperienza. Come ha fatto, infatti, il WFP con la sua esperienza, o meglio la sua *“missione di deployment”*, in risposta alle emergenze umanitarie, diventando il punto di riferimento logistico per tutto il sistema umanitario, suffragato dalla sua *leadership* nell’ambito del Logistics Cluster. Lavorare in collaborazione con il WFP rappresenta un’opportunità unica di osservare e imparare, dal migliore operatore logistico umanitario la gestione dell’agilità della *supply chain*. Tra l’altro l’apprendimento dell’agilità non necessita di adattamenti specifici tra un settore e l’altro perché in entrambi i settori *“la logistica è sempre la stessa”* (dall’intervista dell’Autore), come del resto è consolidato anche in letteratura: *“dalla costruzione delle piramidi agli aiuti per sconfiggere la fame in Africa, i principi relativi al flusso effettivo di materiali e informazioni per soddisfare le richieste dei clienti non hanno subito grandi mutamenti”* (Christopher, 2005, p. 1).

Resta però il dubbio che di *“ritorno”* nella propria impresa dopo il confronto operativo si concretizzi un processo di sistematizzazione o formalizzazione di quanto appreso in termini di agilità in una *“lesson learnt”* (dall’intervista dell’Autore), che permetta di convertire la conoscenza *“da tacita a esplicita”* e *“da individuale a organizzativa”* dando luogo ad una *“spirale di conoscenza”* mediante la quale il patrimonio di conoscenza dell’impresa si amplia e si approfondisce, secondo la prospettiva offerta dalla *“knowledge based view of the firm”* di Nonaka (1994). La sistematizzazione della conoscenza ha, infatti, un enorme potenziale di creazione di valore per l’impresa, che merita di essere ulteriormente indagata.

La tematica dell’apprendimento, in particolare dell’agilità, così come emerge dall’indagine sulle diverse fonti secondarie non è specificamente affrontata. L’apprendimento potrebbe sembrare a prima apparenza quasi più una conseguenza *“non intenzionale”* che non una vera e propria motivazione alla collaborazione. Questo sembra essere avvalorato anche dall’intervista dell’Autore. L’intervistato, pur condividendo la concreta possibilità di apprendimento, evidenzia anche che una delle primarie motivazioni *“alla collaborazione business-humanitarian è, nella prospettiva d’impresa, quella di aprire nuovi mercati”*, serviti non più *pro-bono* ma *for-profit*. Ad esempio, infatti, UPS - membro del LET - ha recentemente proposto a World Vision e Care, due grandi *non-governmental organization* (NGO) americane, di gestire la loro logistica. In ottica d’impresa la motivazione primaria è quella di contribuire alla giusta causa umanitaria mettendo a disposizione le proprie risorse e competenze di logistica, come emerge dalle comunicazioni ufficiali del progetto LET che compaiono, infatti, sui siti ufficiali nella sezione della CSR appunto. L’intento delle imprese sembra quello insomma di comunicare la propria coscienza umanitaria - in ottica di Corporate Social Responsibility - ai propri clienti e dipendenti, offrendosi come *partner* stabili nelle operazioni di emergenza, magari

anche per ottenere un ritorno d'immagine, e eventualmente di proporsi in un momento successivo con un'attività profittevole legata strettamente al proprio business logistico aprendo così nuovi mercati. Mossi da questi diversi intenti, "le imprese sono focalizzate a comprendere i bisogni che le agenzie umanitarie hanno in termini di logistica" (intervista dell'Autore). Sono inoltre interessate a "conoscere il tipo di materiali più frequentemente movimentati durante le operazioni di soccorso - che, rispetto a quelli che normalmente movimentano, sono assai più semplici e standard" (intervista dell'Autore) - per poter velocizzare la propria *supply chain* in risposta alle esigenze degli operatori umanitari.

Eppure agli occhi di chi scrive sembra invece che la tematica dell'apprendimento sia "semplicemente" poco o per nulla comunicata. Ciò, *in primis*, potrebbe derivare dal fatto che si tratta di un'esperienza ancora molto nuova e in fase di sperimentazione per cui non ci sono ancora molti elementi oppure addirittura non c'è ancora piena consapevolezza dell'opportunità che si presenta. Oppure potrebbe non essere comunicata almeno nelle comunicazioni ufficiali o pubbliche (oggetto di questo lavoro) perché esse puntano prevalentemente a trasmettere quanto le competenze delle imprese siano necessarie e utili per il settore umanitario in ottica di CSR (sia essa puramente d'immagine oppure anche di sostanza). Un altro motivo - probabilmente il più interessante - potrebbe essere la volontà di non comunicare tale opportunità perché elemento prezioso di differenziazione rispetto alla concorrenza. In quest'ottica le imprese coinvolte potrebbero configurare importanti innovazioni o, addirittura, far emergere nuovi modelli di *business*. Si pensi, ad esempio, all'interesse che manifestano le imprese del LET a conoscere le tipologie di materiali movimentati dal WFP e le loro modalità di distribuzione: imparare a movimentare in modo appropriato tali prodotti ha un vantaggio sulla buona riuscita della collaborazione *pro-bono* (nel presente e per il futuro) e un vantaggio qualora volessero eventualmente proporsi in un secondo momento "a pagamento" ad altre organizzazioni umanitarie, ma si ravvisa anche la possibilità per l'impresa di investire su nuove linee di servizi nel proprio settore, aprendo la strada anche a nuovi modelli di business logistico per clienti *for-profit*.

6. Considerazioni conclusive

Con il presente contributo si è voluto indagare l'opportunità per le imprese di poter imparare l'agilità della *supply chain* dal settore umanitario nelle operazioni d'emergenza. In estrema sintesi, la letteratura e la realtà operativa analizzate mettono in evidenza che le imprese possono realmente cogliere l'opportunità di apprendere l'agilità dalle *best practice* umanitarie. Ciò avviene cooperando nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase di primo soccorso, e condividendo concretamente - a livello operativo e strategico - obiettivi, principi e linee-guida dell'agilità implementati nella *supply chain* umanitaria.

I risultati di questa ricerca possono risultare di particolare interesse per i ricercatori e per i professionisti, sia del settore *profit* che *no-profit*, poiché tale

opportunità di apprendimento si riflette, in prima istanza, sulla migliore riuscita dell'intervento logistico di soccorso umanitario a vantaggio delle popolazioni bisognose di aiuto e, poi, anche sulla capacità competitiva delle singole imprese, quando queste riescono a far proprie tali competenze e implementarle nella gestione ordinaria della propria *supply chain*.

La prospettiva di ricerca assunta in questo lavoro è assai recente e originale e, anche, foriera di ulteriori interessanti sviluppi. Questo studio esplorativo, infatti, pur avendo fornito spunti inediti sul tema, necessita di essere approfondito nella parte empirica. Innanzitutto, occorre integrare il lavoro con una serie d'interviste con i referenti di ciascuna delle imprese appartenenti al LET per identificare meglio quali elementi specifici di agilità essi apprendono e come impostano la gestione della conversione della conoscenza individuale in conoscenza organizzativa, per trasformare l'opportunità di apprendimento in effettivo valore per l'impresa. Inoltre, può risultare utile approfondire, nella prospettiva di entrambi i settori, quali miglioramenti in termini di *performance* (indici e misure) hanno registrato nelle missioni di soccorso e nella loro operatività a livello complessivo. Sembra interessante indagare anche il grado di consapevolezza che i responsabili d'impresa hanno circa le capacità di apprendimento in quest'ambito. Infine, è auspicabile uno studio che analizzi anche altri settori di business, oltre quello delle imprese di logistica.

Bibliografia

- AITKEN J., CHRISTOPHER M., TOWILL D. (2002), "Understanding, implementing and exploiting agility and leanness", *International Journal of Logistics: Research & Applications*, vol. 5 n. 1, pp. 59-74.
- AUSTIN J.E. (2000a), "Strategic collaboration between nonprofit and businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29 n. 1, pp. 69-97.
- AUSTIN J.E. (2000b), *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BINDER A., WITTE J.M. (2007), *Business Engagement in Humanitarian Relief: Key trends and policy implications*, Global Public Policy Institute (GPPi).
- BLANSJAAR M., VAN DER MERWE C. (2011), "The importance of information technology in humanitarian supply chains: opportunities and challenges in the Helios project", in Christopher M., Tatham P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 47-63.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply chain Process*, McGraw-Hill, New York.
- CHARLES A., LAURAS M., VAN WASSENHOF L.N. (2010), "A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40 n. 8/9, pp. 722-741.
- CHILDERHOUSE P., TOWILL D. (2000), "Engineering supply chains to match customer requirements", *Logistics Information Management*, vol. 13 n. 6, pp. 337-345.
- CHRISTOPHER M. (2005), *Logistics and Supply chain Management. Creating Value Adding Networks*, Prentice Hall, London.

- CHRISTOPHER M. (2000), "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n. 1, pp. 37-44.
- CHRISTOPHER M. (1992), *Logistics & Supply chain Management*, Pitmans Publishing, London.
- CHRISTOPHER M., TOWILL D.R (2000), "Supply chain Migration from Lean and Functional to Agile and Customised", *Supply chain Management: An International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 206-213.
- CHRISTOPHER M., TATHAM P. (2011), *Introduction*, in Christopher M. e Tatham P. (Eds.), *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 1-14.
- CONFORTI A., COZZOLINO A., ROSSI S. (2008), "Il supply chain management delle emergenze umanitarie. Il caso del World Food Programme", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 2, n. 2, pp. 25-48.
- COZZOLINO A. (2013), "L'agilità nella logistica delle emergenze. Come le imprese apprendono la gestione dell'imprevedibile dalle organizzazioni umanitarie nelle operazioni di primo soccorso", Convegno Aidea, Lecce, "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", 19-21 settembre 2013.
- COZZOLINO A. (2012), *Humanitarian logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*, SpringerBriefs in Business Series, Springer.
- COZZOLINO A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Cedam, Padova.
- COZZOLINO A., ROSSI S., CONFORTI A. (2012), "Agile and Lean Principles in the Humanitarian Supply Chain. The Case of the United Nations World Food Programme", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply chain Management*, vol. 2, n. 1, pp. 16-33.
- GATTORNA J. (2006), *Living Supply Chains: How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want*, Financial Times Prentice Hall, London.
- HARRISON A., CHRISTOPHER M., VAN HOEK R. (1999), *Creating the Agile Supply Chain*, Chartered Institute of Logistics and Transport.
- HARTLEY J. (2004), "Case study research" in Cassell C.M., Symon G. (eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage, London, pp. 323-333.
- HOFMAN D., CECERE L. (2005), "The agile supply chain", *Supply chain Management Review*, vol. 9 n. 8, pp. 18-9.
- KANTER R.M. (1999), "From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 3, pp. 122-132.
- KOVÁCS G. (2011), "So where next? Developments in humanitarian logistics", in Christopher M., Tatham P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 249-263.
- KOVÁCS G., SPENS K.M. (2009), "Identifying challenges in humanitarian logistics", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 39, n. 6, pp. 506-528.
- LAPIDE L. (2006), "The essence of excellence", *Supply chain Management Review*, vol. 10 n. 3, pp. 18-25.
- LEE H.L. (2004), "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, October, pp. 102-112.

- MAON F., LINDGREEN A., VANHAMME J. (2009), "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model", *Supply chain Management: An International Journal*, vol. 14 n. 2, pp. 149-164.
- MASON-JONES R., NAYLOR B., TOWILL D.R. (2000), "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace", *International Journal of Production Research*, vol. 38, n. 17, pp. 4061-4070.
- MASSARONI E. (2007), *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Cedam, Padova.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova.
- MCCRACKEN G. (1998), *The long interview*, Beverly Hills, Sage, CA.
- NARASIMHAN R., SWINK M., KIM S.W. (2006), "Disentangling leanness and agility: an empirical investigation", *Journal of Operations Management*, vol. 24, n. 5, pp. 440-457.
- NAYLOR J.B., NAIM M.M., BERRY D. (1999), "Leagility: Interfacing the Lean and Agile Manufacturing Paradigm in the Total Supply Chain", *International Journal of Production Economics*, vol. 62, n. 1-2, pp. 107-118.
- NONAKA I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- OGLESBY R., BURKE J. (2012), *Platforms for private sector-humanitarian collaboration*, King's College London, London.
- OLORUNTOBA R., GRAY R. (2006), "Humanitarian aid: an agile supply chain?", *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 115-120.
- PECK H. (2005), "Finding better way to deal with disasters", *Logistics and Transport Focus*, vol. 7, n. 10, pp. 19-21.
- PETTIT S.J., BERESFORD A.K.C. (2009), "Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 39, n. 6, pp. 450-468.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 12, pp. 56-68.
- QUINN E. (2010), "Logistics for food assistance: delivering innovations in complex environments", in Omamo S.W., Gentilini U., Sandström S. (Eds.), *Revolution: from food aid to food assistance. Innovations in overcoming hunger*, World Food Programme, pp. 307-328
(<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp225973.pdf>).
- SAMII R., VAN WASSENHOVE L.N. (2004), *Moving the World: TNT-WFP partnership - learning to dance*, INSEAD, Case study n. 2004-5194.
- SAMII R. (2008), *Leveraging logistics partnerships. Lessons from humanitarian organizations*, Doctorate Thesis, Erasmus University Rotterdam, December.
- SCHOLTEN K., SCOTT P.S., FYNES B. (2010), "(Le) agility in humanitarian aid (NGO) supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, n. 8/9, pp. 623-635.
- SHEFFI Y. (2005), *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press, Cambridge, MA.
- SPRING S. (2006), "Relief when you need it. Can FedEx, DHL and TNT bring the delivery of emergency aid into the 21st century?", *Newsweek - International Edition*, 11 Sept. 2006 (<http://www.fritzinstitute.org/PDFs/InTheNews/2006/newsweek-I-091106.pdf>).

- STADTLER L., VAN WASSENHOVE L.N. (2012), "The Logistics Emergency Teams - Pioneering a new partnership model", Case Study, INSEAD, European Case Clearing House, ECCH (Ref. No. 712-033-1), pp. 1-20.
- STAPLETON O., STADTLER L., VAN WASSENHOVE L.N. (2012), "Private-humanitarian supply chain partnerships on the silk road", in Haksöz C., Seshadri S., Iyer A.V., *Managing supply chains on the silk road. Strategy, performance, and risk*, CRC Press, pp. 217-238.
- STRAUSS S. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, New York.
- TAYLOR D., PETTIT S. (2009), "A consideration of the relevance of lean supply chain concepts for humanitarian aid provision", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 12 n. 4, pp. 430-444.
- THOMAS A., FRITZ L. (2006), "Disaster relief, Inc.", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 11, pp. 114-26.
- TOMASINI R.M., VAN WASSENHOVE L.N. (2009b), *Humanitarian Logistics* Macmillan, Palgrave.
- TOMASINI R.M., VAN WASSENHOVE L.N. (2009a), "From preparedness to partnership s: case study research on humanitarian logistics", *International Transactions in Operational Research*, vol. 16, n. 5, pp. 549-559.
- TOWILL D., CHRISTOPHER M., (2002) "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 5, n. 3, pp. 299-309.
- VAN HOEK R.I., HARRISON A., CHRISTOPHER M. (2001), "Measuring agile capabilities in the supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21 n. 1/2, pp. 126-148.
- VAN WASSENHOVE L.N. (2006), "Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 57, n. 5, pp. 475-489.
- VAN WASSENHOVE L.N., STAPLETON O., TOMASINI R.M. (2008), *Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation*, The Conference Board, Research Report (R-1415-08-WG).
- WYMER W.W., SAMU S. (2003), "Dimensions of business and non-profit collaborative relationships", in (Edited by) Wymer W.W., Samu S., *Nonprofit and business sector collaboration. Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*, Best Business Books, The Haworth Press, Binghamton, pp. 3-22.
- YANG B., BURNS N.D., BACKHOUSE C.J. (2004), "Management of uncertainties through postponement", *International Journal of Production Research*, vol. 42, n. 6, pp. 1049-1064.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, IL.

L'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter*

ANGELO BONFANTI** GIORGIA M. D'ALLURA***

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro propone un framework concettuale per comprendere come la professionalità (variabile esplicativa) incida sul valore percepito dal cliente e sul suo livello di soddisfazione (variabili esplicate).

Metodologia: L'analisi poggia essenzialmente sulla review della letteratura in tema di professionalità, considerando il filone di ricerca del service human resource management.

Risultati: Il paper chiarisce da un punto di vista teorico in che cosa consiste la professionalità del personale, definendo le possibili dimensioni a fondamento del costrutto, ed evidenzia l'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter.

Limiti del lavoro: È assente la validazione empirica del modello concettuale proposto poiché il lavoro nasce come contributo teorico.

Implicazioni manageriali: Attraverso il modello proposto, è possibile testare il livello di professionalità del fornitore del servizio, verificare il customer orientation aziendale in grado di moderare la relazione tra professionalità e valore percepito, insieme al livello di soddisfazione, e creare azioni mirate a monitorare e a migliorare il customer orientation, oltre che utilizzarlo in fase di recruiting.

Originalità del paper: Questo paper è uno dei primi tentativi di ricerca volti a fornire nella letteratura di service management una sistematizzazione teorica del concetto di professionalità del fornitore del servizio in una prospettiva di valore percepito dal cliente e sua soddisfazione.

* Selected paper del AIDEA Convegno del Bicentenario "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", Lecce, 19-21 settembre 2013.

Nonostante il paper sia il risultato di riflessioni svolte congiuntamente dagli Autori, ai fini della stesura finale i paragrafi 1 e 3 sono da attribuire ad Angelo Bonfanti e i paragrafi 2 e 4 a Giorgia M. D'Allura.

Gli Autori ringraziano sentitamente i referee per i preziosi suggerimenti che hanno permesso di puntualizzare e approfondire meglio alcuni passaggi del lavoro.

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Catania
e-mail: gdallura@unict.it

Parole chiave: professionalità; service human resource management; valore percepito dal cliente; customer satisfaction; customer orientation

Purpose of the paper: *The paper suggests a conceptual framework to advance the understanding about how the professionalism (independent variable) influences the customer's value (first dependent variable) and the level of satisfaction (second dependent variables).*

Methodology: *Our analysis is grounded on the literature review on professionalism from the service human resource management perspective.*

Findings: *From a theoretical point of view our paper explains the professionalism concept and provides a first definition of the drivers of this construct. Moreover, we analyze the influence of professionalism on both the customer perceived value and customer satisfaction during the service encounters.*

Research limitations: *Our conceptual framework is not yet empirically validated.*

Managerial implications: *The model proposed presents some managerial implications. It allows: 1) to test the level of service provider's professionalism; 2) to investigate how the company's customer orientation moderates the relationship between perceived value and professionalism along with the satisfaction level; 3) to create actions to monitor and improve customer orientation as well as use the same indication in the recruiting process.*

Originality of the paper: *This paper is one of the first efforts in order to provide a theoretical analysis of the professionalism concept with the aim to assess the role of the service provider on the customer perceived value and customer satisfaction.*

Key words: professionalism; service human resource management; customer perceived value; customer satisfaction; customer orientation

1. Introduzione

La conquista del vantaggio competitivo nelle imprese di servizi dipende fondamentalmente dal riuscire a sviluppare la parte intangibile dell'offerta (Pellicelli, 1997; Pencarelli, 2013) per soddisfare i bisogni dei clienti. In tal senso, il comportamento, le conoscenze e le competenze acquisite dal personale sotto il profilo tecnico/operativo e interattivo (Normann, 1984; Tansik, 1990) rappresentano alcuni dei fattori nodali di vantaggio competitivo. In altre parole, in tali imprese assume un ruolo strategicamente rilevante la professionalità del personale (Swales, 2003) in quanto essa incide sul valore percepito dal cliente (Hoffman *et al.*, 2007, Kotler e Keller, 2006) e sulla *customer satisfaction* attraverso la relazione umana che si instaura tra chi eroga e chi riceve il servizio stesso (Storbacka *et al.*, 1994; Gummesson, 2002). Le imprese di servizi dedicano, pertanto, in fase di reclutamento e di selezione del personale massima attenzione alla scelta dei collaboratori più idonei all'erogazione del servizio, individuando i potenziali dipendenti in base ad alcuni criteri, quali l'importanza della formazione tecnica, dei titoli di studio (Mathieu e Hamel, 1989), delle *expertise*, delle competenze di servizio e dell'inclinazione al servizio (Schneider e Schechter, 1991).

Nonostante l'importanza e l'attualità di tale tema, la letteratura di *service management* è alquanto limitata. In generale, le recenti ricerche condotte danno per

scontato il concetto di professionalità (Swailles, 2003; Raz e Blank, 2007; Sieg *et al.* 2012). Rimane così ancora aperto, ad esempio, il dibattito su quali siano le determinanti della professionalità, come possa un'impresa dotarsi di personale professionale e in base a che cosa il cliente può percepire la professionalità del fornitore del servizio durante l'erogazione del servizio stesso.

Con il fine di rispondere a tali interrogativi, è possibile rifarsi ad altri ambiti disciplinari, come la sociologia (es. Hall, 1968; Hanion, 1998; Popova, 2006; Evetts, 2011), l'istruzione (es. Lynch *et al.*, 2004; Kolsaker, 2008; Evans, 2011), la medicina (es. Ginsburg *et al.*, 2000; Arnold, 2002), l'economia (es. Haga, 1976; Roberts e Dietrich, 1999), e agli studi condotti in ambito aziendale, tra cui *accounting* (es. Kalbers e Fogarty, 1995; Fogarty e Kalbers, 2000; Wyatt, 2004), *public administration* (es. Riggs, 1981; Yeager, 1981; Olufs, 1985), *public health* (es. Bloom *et al.*, 1979), organizzazione (es. Adams, 2012), *business ethics* (es. Parkan, 2008; Pawlson e O'Kane, 2013), *human resource management* (es. Kerr *et al.*, 1977; Bartol, 1979; Benveniste, 1987; Miner *et al.*, 1994; Lui *et al.*, 2003), *hospitality management* (es. Cockburn-Wootten, 2012), e *marketing strategies* (es. Whittington e Whipp, 1992). Tuttavia, il livello di astrazione del costrutto della professionalità rende tale tema non chiaramente definito (Keane, 1974; Berman, 1999) e, pertanto, possibile oggetto di ulteriori approfondimenti.

Nel tentativo di colmare i suddetti *gap* di ricerca, questo *paper* si propone di contribuire all'avanzamento degli studi di *service management* principalmente lungo tre percorsi: 1) intende chiarire da un punto di vista teorico in che cosa consiste la professionalità del personale, definendo le possibili dimensioni a fondamento del costrutto; 2) mira a proporre un *framework* concettuale che evidenzii l'incidenza della professionalità (variabile esplicativa) sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione (variabili esplicate) durante il *service encounter*; 3) fornisce nelle conclusioni alcune implicazioni manageriali e teoriche, utili per indirizzare le future linee di ricerca.

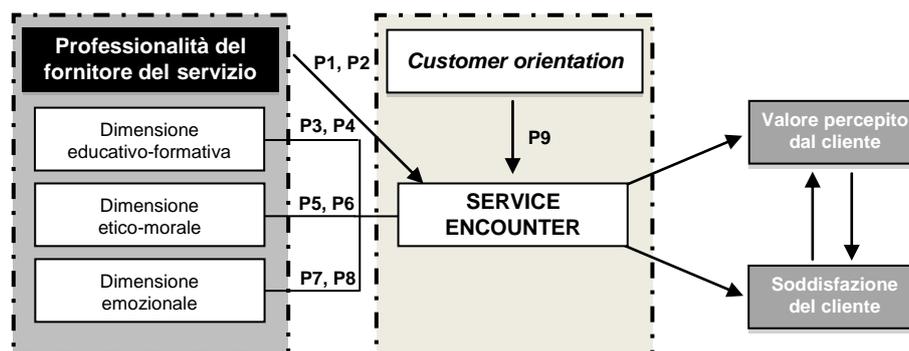
2. Framework teorico

Questo lavoro si focalizza sullo studio del valore percepito dal cliente e della sua soddisfazione nei servizi, assumendo come variabile esplicativa la professionalità del soggetto che eroga il servizio. Il modello concettuale, proposto in figura 1, mostra la relazione tra professionalità, valore percepito e soddisfazione, mediata dal *service encounter*, ovvero il momento di "interazione tra il cliente e chi fornisce il servizio" (Surprenant e Solomon, 1987). In particolare, il modello pone l'accento sull'incidenza del *customer orientation* dell'impresa come variabile sovraordinata al *service encounter*. Nello specifico, la riflessione che guida questo lavoro considera l'incidenza delle risorse umane durante il *service encounter*¹. Si ritiene, infatti, che il

¹ Esistono fondamentalmente tre diversi filoni di ricerca che si occupano dello studio della gestione dei servizi (Schneider, 2004): 1) *service marketing*, il cui *focus* consiste nella

potenziale di differenziazione sul mercato a cui possono far riferimento le imprese risiede nella creazione dell'esperienza di servizio che il fornitore è in grado di offrire al cliente. A tal proposito, si assume che la possibilità di rendere un cliente soddisfatto risiede nella professionalità del soggetto che eroga il servizio di far percepire al cliente un valore elevato². Il percorso logico che porta a tale affermazione è insito nel legame esistente tra professionalità del personale di contatto e *service encounter*, tra *service encounter* e valore percepito, e tra valore percepito dal cliente e soddisfazione del cliente.

Fig. 1: L'incidenza della professionalità sul valore percepito e sulla soddisfazione del cliente mediati dal customer orientation



Fonte: Ns. elaborazioni

La maggior parte delle teorie dell'impresa presenta il forte limite di non prendere in considerazione il valore per il cliente (Slater, 1997)³. Tuttavia, la teoria del valore per il cliente - a cui si ispira il modello teorico presentato in questa sede - pone

ricerca di quegli elementi di servizio che sottendono alla soddisfazione delle esigenze e risoluzione dei problemi della clientela; 2) *service operation management*, che studia il processo di erogazione del servizio; 3) *service human resource management*, che si incentra sul modo in cui il servizio è erogato dal fornitore.

² Il valore percepito dal cliente è definito dal *trade-off* tra i benefici percepiti e i sacrifici da sostenere, oltre che dall'insieme di risorse con cui il cliente può interagire per raggiungere il suo obiettivo (Woodruff, 1997; Ulaga e Eggert, 2006; Valdani, 2009). Essendo la percezione del valore mobile, i clienti variano costantemente le loro aspettative (Day, 2000). Quando il bisogno del cliente varia e l'impresa fallisce nel comprenderlo, il cliente può divenire insoddisfatto e concludere la relazione con l'impresa (Ordanini, 1999; Beverland *et al.*, 2004).

³ La teoria del valore proposta da Slater (1997) considera che le imprese in grado di tendere alla creazione di valore per il cliente: 1) esistono per soddisfarlo; 2) sono più forti dal punto di vista competitivo attraverso l'uso di risorse e capacità che permettono di identificare, comprendere, selezionare e servire specifici *target* di mercato; 3) sono maggiormente in grado di attirare i capitali necessari per il loro sviluppo; 4) realizzano maggiori profitti.

invece enfasi sui processi rivolti ai clienti. Coerentemente con quanto assunto da Slater, si ritiene che un'attenta gestione delle risorse e delle loro capacità volte a creare valore per i clienti generi conoscenza sul mercato servito e questo crei le condizioni per avere clienti soddisfatti. In particolare, la soddisfazione del cliente è stata da sempre considerata come la risposta ottimale nella valutazione dei risultati delle imprese di servizi (Howard e Shets, 1969). Pertanto, gli studiosi in questo campo sono stati impegnati nello sviluppo di teorie sul valore per il cliente in grado di individuare fattori e condizioni che permettano alle imprese di servizi di raggiungere livelli di soddisfazione volti a garantire vantaggi competitivi difendibili nel tempo. Nello specifico, il modello proposto indaga l'incidenza della professionalità del fornitore del servizio sulla creazione del valore percepito dal cliente e sul suo livello di soddisfazione. Nel modello, adottando la prospettiva degli studi sulla gestione delle risorse umane (HRM), si assume che la professionalità sia positivamente associata sia al valore percepito dal cliente che al suo livello di soddisfazione.

Il processo di erogazione del servizio e il ruolo dei fornitori: la prospettiva HRM

Il personale delle imprese di servizi è da un punto di vista strategico un elemento importante di differenziazione competitiva (Schneider e Bowen, 1993; Mohinder, 2004). Non a caso è consolidata nella letteratura di HRM l'importanza della selezione, della formazione, dello sviluppo e della retribuzione dei dipendenti a tale fine (Schneider, 1994; Mohinder, 2004; Chand e Katou, 2007).

Le pratiche di HRM impattano in modo significativo sulle performance aziendali, sull'erogazione del servizio e sulla soddisfazione dei clienti nelle imprese di servizi. In particolare, esiste una relazione positiva tra la percezione dei dipendenti delle pratiche di gestione delle risorse umane e la percezione del cliente in relazione alla qualità del servizio ricevuto (Schneider, 1994). In altre parole, le interazioni tra i clienti e il personale di contatto sono frequenti e, di conseguenza, i fornitori hanno una forte influenza sul valore percepito dal cliente in fase di *pre*, durante e *post* acquisto, determinando le condizioni per la sua soddisfazione o, al contrario, insoddisfazione. A tale riguardo, è inoltre noto che dipendenti soddisfatti e motivati riescono a rendere i clienti maggiormente soddisfatti, potendo aumentare di conseguenza la redditività aziendale (Pugh *et al.*, 2002).

Secondo l'approccio *soft* alla HRM, basato sull'impegno e sul coinvolgimento del personale (Beer *et al.*, 1984), è essenziale valorizzare il "capitale intellettuale" o "*knowledge worker*" rispetto alle capacità fisiche o manuali del lavoratore. Tale ragionamento assume una considerevole valenza nelle imprese di servizi, dove i comportamenti dei dipendenti influiscono sulle dimensioni dell'effettiva qualità del servizio (Parasuraman *et al.*, 1991): il personale controlla che il servizio sia erogato nel pieno rispetto delle promesse (dimensione dell'affidabilità), e, qualora accadano errori, si occupa del recupero del servizio. Ancora, il personale si rende disponibile ad aiutare il cliente (dimensione della reattività), a comunicargli fiducia e credibilità (dimensione della rassicurazione), a offrirgli attenzione, ascolto e flessibilità (dimensione dell'empatia) (Bettencourt e Gwinner, 1996), come pure a presentarsi

con un aspetto curato e un abbigliamento consono al ruolo assunto (dimensione degli elementi tangibili). Oltre ai comportamenti, anche le capacità, le competenze e le conoscenze di natura tecnica e interattiva, ossia professionale, del fornitore di servizi devono essere *customer oriented*, ossia in grado di soddisfare le esigenze della clientela. Tale concetto è, secondo alcuni studi, assimilabile a quello di *service orientation* (Homburg *et al.*, 2002; Teng e Barrows, 2009), secondo cui a livello individuale il fornitore del servizio dovrebbe possedere/sviluppare certi tratti personali (Yoon *et al.*, 2007), come ad esempio disponibilità, gentilezza, socievolezza, cooperazione e personalità (Hogan *et al.*, 1984), mentre a livello organizzativo la struttura, il clima e la cultura aziendale (Bowen *et al.*, 1989) dovrebbero sostenere e premiare coloro che prestano servizi in modo eccellente (Lytle e Timmerman, 2006).

Customer orientation e professionalità

All'interno del filone di studi dello HRM è stato sviluppato un ulteriore approccio, chiamato *linkage research*, che si occupa di verificare i canali che connettono i dipendenti con i clienti e con i risultati aziendali⁴.

Sulla stessa scia, Heskett *et al.* (1997) propongono il modello della catena del profitto del servizio, affermando che un'impresa, orientata a seguire una strategia rivolta al servizio, condiziona favorevolmente l'inclinazione al servizio dei suoi dipendenti, ovvero la loro abilità, autorità e attitudine a cercare di soddisfare i bisogni dei clienti. L'inclinazione al servizio, inoltre, agisce positivamente sulla produttività del dipendente, la quale influisce a sua volta sulla percezione del valore del cliente, che è funzione - come detto in precedenza - della qualità del servizio ricevuta e del suo costo. Il valore del servizio è positivamente correlato con la soddisfazione del cliente che incide infine anche sulla fedeltà del cliente (Rust e Zahorik, 1993).

Accogliendo i risultati di tali ricerche all'interno del *framework* teorico proposto in questo lavoro, si assume che la presenza di un *customer orientation* quale variabile sovraordinata al *service encounter* produca un influsso positivo sui livelli di valore percepito e di soddisfazione del cliente (Chang e Zhu, 2011).

In letteratura il concetto di *customer orientation* si posiziona tradizionalmente all'interno del concetto più ampio di *market orientation*, ovvero di quella filosofia organizzativa in base alla quale le imprese *market oriented* focalizzano maggiore attenzione nella creazione e nel mantenimento costante di un valore per i clienti superiore rispetto a quello dei concorrenti (Narver e Slater, 1990). Nello specifico, nel modello elaborato il *customer orientation* fa riferimento ai seguenti elementi: a) creazione e implementazione di attività di formazione e sviluppo di competenze del personale focalizzate sulla *customer satisfaction*, b) cultura del servizio, c) clima organizzativo, d) *vision-mission* aziendali, e) aspetti incentivanti di natura sia

⁴ Il lavoro originario, proposto con riferimento al contesto dei servizi bancari, verifica che i clienti testimoniano un'esperienza del servizio più favorevole quando in impresa esiste una pratica rivolta alla gestione delle risorse umane (Schneider e Bowen, 1985).

monetaria sia non monetaria e di carriera, f) profili di valutazione, che sono un propellente importante per la *customer orientation* e per condotte professionali del personale. Il *customer orientation* sovrintende pertanto il *service encounter*, moderando gli effetti della professionalità e il loro influsso sia sul valore percepito sia sulla soddisfazione del cliente.

3. Research proposition: la relazione tra professionalità e valore percepito dal cliente e tra professionalità e customer satisfaction

Nella restante parte del lavoro si procede alla formulazione delle *proposition* che emergono dal modello presentato. La prima parte del modello (*Proposition 1-8*) si rivolge agli antecedenti del *service encounter* e al loro effetto sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione. La seconda parte (*Proposition 9*) esamina la risultante di un efficace *service encounter*, considerando il ruolo che il *customer orientation* assume nel moderare la relazione tra professionalità e valore percepito dal cliente e *customer satisfaction*.

3.1 La professionalità durante il service encounter

I vari filoni di studio che hanno esaminato il concetto di professionalità concordano sui seguenti due aspetti: esso non è più di dominio esclusivo delle professioni e dei professionisti (Foucault, 1991, p. 55), ed è assente una chiara e condivisa definizione del costrutto (Chao *et al.*, 1994; Morrow, 1993; Haywood-Farmer e Stuart, 1990; VanZandt, 1990). La professionalità può essere definita nei seguenti diversi modi: a) come un'attitudine verso un certo lavoro (Riggs, 1981); b) come l'esperienza acquisita nella realizzazione di un determinato compito (Haywood-Farmer e Stuart, 1990); c) come una motivazione intrinseca a svolgere un certo lavoro, che richiede altruismo, dedizione al servizio e alto livello di competenze (VanZandt, 1990); d) come un orientamento attitudinale e comportamentale che gli individui posseggono nei confronti della loro occupazione (Boyt *et al.*, 2001)⁵. Per cogliere la reale essenza del costrutto, diversi studi analizzano le dimensioni della professionalità del fornitore del servizio. Già a partire dagli anni '60 le ricerche condotte in ambito aziendale e sociologico riconoscono che la professionalità include un complesso di caratteristiche (Carr-Saunders e Wilson, 1964, p. 284; Riggs, 1981), ma non ne identificano la natura e la quantità. A partire dai primi studi di Hall (1968), i ricercatori affermano la multidimensionalità

⁵ Da queste definizioni è possibile rilevare che la professionalità è un costrutto sociale (Swales, 2003; Brooks, 1999). In ambito consulenziale, la professionalità è considerata come un processo e non come un prodotto (Spruill e Benshoff, 1996), o anche come un atteggiamento, un desiderio di fare un buon lavoro, di farlo in modo etico ed economico, di continuare a formare se stessi ed espandere le proprie conoscenze per fare il meglio per il bene delle generazioni future (Humphreys, 2002; Block, 2004).

della professionalità (Snizek, 1972; Kerr *et al.*, 1977; Berman, 1999; Boyt *et al.*, 2001). Allo scopo di proporre una *review* cronologica delle ricerche condotte sul tema, si è costruita una tabella (Tab.1) in cui per ogni ricerca è evidenziato l'ambito disciplinare di riferimento, gli autori che hanno condotto lo studio e l'anno di pubblicazione sul *journal* accademico, oltre a specificare il contesto di analisi e le variabili identificate.

Tab. 1: *Principali dimensioni della professionalità negli studi socio-aziendali*

Autore/i, anno e ambito disciplinare	Contesto di analisi	Dimensioni della professionalità
Hall (1968) <i>Sociology</i>	Accounting, advertising, engineering, law, health service, education, social work	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling to field (commitment to the profession) - feeling of autonomy
Kerr <i>et al.</i> (1977) <i>Human Resource Management</i>	Not specified	- desire for professional autonomy - commitment to the profession - identification with the profession - professional ethics - belief in collegial maintenance of standards
Bartol (1979) <i>Human Resource Management</i>	Not specified	- autonomy; - ethics - collegial maintenance of standards - professional commitment and identification
Bloom <i>et al.</i> (1979) <i>Public Health</i>	Public health	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling (commitment to the profession) - a feeling of autonomy
Riggs (1981) <i>Public Administration</i>	Public administration	- body of knowledge - primary community orientation - a professional organization - licensure and code of ethics - monopoly community sanction - autonomy
Yeager (1981) <i>Public Administration</i>	Public administration	- use of the professional organization as a major referent - belief in public services and in self-regulation - a sense of calling (commitment to the profession) - a feeling of autonomy
Olufs (1985) <i>Public Administration</i>	Public administration	- essential knowledge
Haywood-Farmer and Stuart (1990) <i>Service industries</i>	Medical specialists	- job autonomy - intellectual knowledge - self confidence-own superiority
Miner <i>et al.</i> (1994) <i>Human Resource Management</i>	Accountant in Hong Kong	- acquiring knowledge; - acting independently - accepting status; - providing help - exhibiting professional commitment
Kalbers and Fogarty (1995) <i>Accounting</i>	Internal auditor	- professional community affiliation - social obligation; - belief in self-regulation - dedication to the profession - demands for autonomy
Fogarty and Kalbers (2000) <i>Accounting</i>	Internal auditor	- self-regulation; - to be dedicated to their work - to commit their service to the welfare of society - to support their vocational autonomy - develop contact and involvement with other professionals
Boyt <i>et al.</i> (2001) <i>Service management</i>	Marketing researcher	- autonomy; - sense of calling to field - use of the professional associations as a referent - belief in public services and in self-regulation
Lui <i>et al.</i> (2003) <i>Human Resource Management</i>	Accountants	- acquiring knowledge; - acting independently - accepting status; - providing help - exhibiting professional commitment
Swalles (2003) <i>Service quality</i>	Pharmaceutical industry	- professional commitment and autonomy - belief in service and in self-regulation - profession as referent
Raz and Blank (2007) <i>Service quality and sociology</i>	Call center	- technical competence and know how - ability to match solutions offered with the customer's needs
Parkan (2008) <i>Business ethics</i>	Not specified	- competence and pride in one's work - emphasis on an intellectual approach - trustworthiness; - accountability - focus on disinterested service to society - commitment to ethical behavior

Fonte: Ns. elaborazioni

Le principali determinanti della professionalità emerse dall'analisi della letteratura di ambito socio-aziendale sono le seguenti (in ordine di frequenza): 1) autonomia di lavoro; 2) impegno professionale; 3) credere nell'autoregolazione; 4) credere nel servizio; 5) competenza tecnica e *know how*; 6) impegno nel comportarsi eticamente.

Negli studi in tema di *service management* il costrutto della professionalità del personale di contatto è poco analizzato. È ritenuto parte della qualità del servizio (Grönroos, 2007), in particolare della sua componente tecnica (Grönroos, 1984), ma costituisce anche la necessaria premessa alla qualità relazionale (Baccarani *et al.*, 2010). Boyt *et al.* (2001) hanno sviluppato e testato misure multidimensionali della professionalità e di una struttura di ricompensa professionale per esaminare gli effetti sul grado di soddisfazione. Swales (2003), con uno studio sull'evoluzione e sulla misurazione di tale costrutto con riferimento al settore farmaceutico, definisce la professionalità un "*umbrella concept*", che comprende i seguenti fattori: a) *skill* e competenze, b) conoscenza tecnica, c) integrità, d) abilità nel sopprimere le emozioni, e) capacità di abbinare la soluzione ai problemi del cliente (cfr. anche Raz e Blank, 2007). La percezione della professionalità del fornitore del servizio da parte del cliente può essere analizzata sotto il profilo del valore percepito dal cliente, confrontando i benefici che il cliente stesso riceve dalla prestazione di servizio in rapporto ai sacrifici percepiti (Storbacka *et al.*, 1994; Ravald e Grönroos, 1996; Grönroos, 1997; Kotler e Keller, 2006), sostenuti per ottenere quel determinato servizio. Pertanto,

Proposition 1: La professionalità del fornitore del servizio incide sul service encounter e ha un influsso positivo sul valore percepito dal cliente.

Inoltre, la professionalità con cui il fornitore eroga il servizio influisce anche sulla soddisfazione del cliente, definita, tra le tante e possibili accezioni (Hunt, 1991), in base al paradigma della conferma/disconferma (Oliver, 1980; Churchill e Surprenant, 1982) come il confronto tra percezioni e aspettative relative all'erogazione di un certo servizio (Parasuraman *et al.*, 1985). In tal senso, la soddisfazione del cliente differisce dal valore percepito in relazione a due fondamentali aspetti: a) la soddisfazione scaturisce dal raffronto tra il livello di prestazioni percepito e quello atteso, mentre il valore viene generato dal cliente in relazione alle sue percezioni di beneficio ricevuto e di costo sostenuto; b) il giudizio di soddisfazione avviene in fase di *post-acquisto*, mentre il valore può essere percepito dal cliente in qualsiasi momento dell'erogazione del servizio. Data l'intensa interazione tra cliente e fornitore del servizio e l'incidenza di tale relazione sul livello di soddisfazione del cliente, il fornitore dovrebbe erogare il servizio con professionalità durante il *service encounter*. Tuttavia, può accadere, ad esempio, che il personale non sorrida, ignori il cliente in attesa di fronte a lui o lo trascuri per parlare con un collega. Da ciò consegue che:

Proposition 2: La professionalità del fornitore del servizio incide sul service encounter e ha un influsso positivo sulla soddisfazione del cliente.

In base all'analisi della letteratura, raccogliendo i fattori simili per natura e funzione che incidono sulla professionalità durante il *service encounter*, si identificano le seguenti tre dimensioni della professionalità:

- dimensione educativo-formativa,
- dimensione etico-morale,
- dimensione emozionale,

di seguito analizzate nei tratti fondamentali, al fine di evidenziarne l'incidenza sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione.

Dimensione educativo-formativa

La dimensione educativo-formativa comprende tutte quelle determinanti che il fornitore del servizio dovrebbe possedere in base al senso civico sviluppato nel corso della vita e acquisire durante il percorso didattico e istruttivo (scolastico, universitario e *post lauream*) (Scicutella, 1993), al fine di potenziare le proprie conoscenze e abilità in funzione di una sempre migliore erogazione del servizio al cliente.

Tra i principali vettori rientrano la conoscenza, le capacità e le competenze, l'esperienza, l'adeguamento alle *best practice*, l'aspetto del personale e la cura dell'ambiente fisico in cui si svolge l'erogazione del servizio, ciascuno dei quali è a sua volta determinato da differenti fattori.

In particolare, la conoscenza comprende la preparazione sia di base sia specialistica, connessa all'ambito di erogazione del servizio dal punto di vista tecnico, informatico, linguistico, culturale e internazionale (Normann, 1997), nonché l'aggiornamento continuo. Attraverso tale risorsa il personale di contatto può divenire "maestro in un certo campo" (Olufs, 1985) e riuscire a risolvere problemi tecnici e fornire giudizi in quell'ambito di applicazione. Del resto, il concetto di professionalità è strettamente connesso al termine professionista, che secondo i dizionari è colui che non si limita ad andare a scuola, imparare qualcosa e poi applicarlo (Williams, 1979): è una persona che impara un corpo comune di conoscenze e continua a studiare per tutta la sua carriera.

Molto corposo è l'insieme delle capacità e competenze che contribuiscono a formare la professionalità di una persona.

Posto che per capacità si intendono le abilità e le attitudini personali nel realizzare certe attività/azioni, si possono includere di fondo abilità tecniche e sociali (Siddiqi e Sahaf, 2009), come ad esempio:

- saper fare il proprio lavoro in modo tecnico-operativo;
- auto-organizzarsi, ossia lavorare autonomamente e gestire in modo efficiente ed efficace gli impegni assunti, nonché coordinarsi con altri nei lavori in gruppo;
- essere puntuali, obiettivi e sistematici nello svolgere il proprio lavoro;
- rendersi accessibili al cliente, mostrandosi affidabili, socievoli e sensibili;
- fornire risposte in modo attendibile, credibile e reattivo in termini di tempestività e prontezza;
- usare un linguaggio chiaro e adeguato a quello del cliente;
- adottare un approccio *problem solving*.

Le competenze, invece, comprendono quell'insieme di capacità volte a "realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivanti dall'integrazione di determinate risorse (fiducia, conoscenza, creatività e motivazione) ed eventualmente di altre competenze e risultanti da un processo di apprendimento interno" (Caroli, 2013, p. 44). Tra esse si possono includere:

- l'ascolto (Passerini e Tomatis, 2003), inteso come l'attenzione e la disponibilità poste nel capire e conoscere a fondo che cosa desidera il cliente (Bonfanti, 2009), anche con riguardo a sue esigenze particolari,
- l'intelligenza emotiva (Goleman, 1996), che consiste nel riuscire a controllare le emozioni, "interagendo armoniosamente" con i propri interlocutori per cogliere le correnti emotive che si stabiliscono fra le persone e controllare i propri impulsi, nonché dimostrare empatia nei confronti degli altri,
- la gestione delle richieste impreviste e, quindi, l'improvvisazione (Weick, 1999; Baccarani e Castellani, 2006; John *et al.*, 2006).

L'esperienza nasce come conseguenza di anni di studio e lavoro sul campo nello stesso e/o in ambiti lavorativi affini, e grazie ad essa diviene possibile applicare in modo efficace ed efficiente la conoscenza e le competenze acquisite anche in nuove situazioni.

La professionalità del personale si costruisce ed alimenta nella pratica consapevole e incontra nell'aggiornamento e nel confronto con altri professionisti (Pencarelli e Buratti, 2013) un momento fondamentale (Baccarani *et al.*, 2010).

Anche l'aspetto fisico del personale, influenzando sulla qualità percepita dal cliente (Solomon, 1998), è espressione del livello di professionalità sia del singolo individuo sia dell'impresa di servizi, in quanto elemento tangibile che contribuisce a creare l'immagine aziendale (Baccarani e Golinelli, 2003). Ulteriormente incidono la cura e le attenzioni manifestate dal fornitore del servizio nel creare e mantenere un ambiente fisico o *servicescape*, (Bitner, 1992) qualitativamente attraente per il cliente, come ad esempio tenere il luogo di erogazione del servizio pulito e in ordine, luminoso e confortevole, non attendendo un ordine di servizio per espletare quel compito.

In questo lavoro si considerano questi aspetti propri della dimensione educativo-formativa in grado di incidere sul valore percepito dal cliente in termini di benefici: ad esempio, le conoscenze del fornitore del servizio nel proporre un determinato servizio a un cliente possono generare in lui un certo livello di valore. Quindi:

Proposition 3: La dimensione educativo-formativa della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

Inoltre, il cliente si attende dal fornitore del servizio un'erogazione basata su certi livelli di competenza e conoscenza. Sarà soddisfatto qualora quanto promesso venga mantenuto in modo puntuale e accurato. Segue che:

Proposition 4: La dimensione educativo-formativa della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

Dimensione etico-morale

La professionalità richiede anche un atteggiamento e un comportamento etico, inteso l'uno come l'intenzione di voler agire, l'altro come l'azione concretamente svolta in base ai valori che legano impresa di servizi e personale. Tra i possibili principi posti alla guida del lavoro, della relazione e dell'ascolto del cliente rientrano, ad esempio, la cooperazione, la fiducia, la correttezza, la serietà, la generosità, l'imparzialità, l'onestà (sincerità, integrità e affidabilità), il rispetto, il senso del dovere, l'impegno e la disponibilità.

In particolare, l'impegno personale è da intendersi in termini di tempo, attenzione e interesse, possibilmente anche coinvolgimento, nell'ascoltare con generosità il cliente, mentre la disponibilità consiste nell'assunzione di un atteggiamento di apertura e ricerca per risolvere il problema manifestato dal cliente. Tali aspetti sono pertanto indipendenti dalle conoscenze e competenze che il personale ha acquisito nel corso della sua esperienza lavorativa: può così accadere che il personale non sia incompetente, quanto piuttosto non volenteroso nel cercare la soluzione che soddisfa il cliente o, anche, tendente a rinviare, nel tempo o ad altri, la questione.

Di fondo, i valori esplicitati in tale dimensione sono insiti in quella che in letteratura è chiamata inclinazione al servizio (Hogan *et al.*, 1984; Brown *et al.*, 2002; Donovan *et al.*, 2004), che prevede la necessità per il fornitore del servizio di possedere certi tratti personali, come la socievolezza e l'interesse per gli altri. Il processo attraverso il quale i lavoratori professionali sono ispirati da valori e conoscenze sulle procedure corrette di lavoro è definito con il termine di "socializzazione professionale" (Morrow e Goetz, 1988; Miner *et al.*, 1994; Boyt *et al.*, 2001; Anderson-Gough *et al.*, 2002; Lui *et al.*, 2003).

I valori propri della dimensione etico-morale sono percepiti come determinanti di valore dal cliente, andando a incidere a livello psicologico nella creazione di fiducia, affidabilità e credibilità, nonché discrezione (a tal proposito, ad esempio, la maggior parte delle persone preferisce che il medico non riveli ad altri i propri problemi di salute). Pertanto consegue che:

Proposition 5: La dimensione etico-morale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

Inoltre, tali valori guidano il fornitore del servizio nel risolvere il problema del cliente con atteggiamento cortese e disponibile, equo e onesto, che è quanto si aspetta il cliente in relazione al servizio effettivamente ricevuto. In questo modo percepisce affidabilità, disponibilità, rassicurazione ed empatia durante il *service encounter*, e diviene soddisfatto della prestazione di servizio ottenuta. Pertanto:

Proposition 6: La dimensione etico-morale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

Dimensione emozionale

La dimensione emozionale si ricollega al concetto di *emotional labor* (Hochschild, 1983), secondo cui per erogare un servizio di qualità è necessario svolgere il proprio lavoro sulla base sia di competenze fisiche e mentali sia di un certo livello di coinvolgimento emotivo, anche se esso implica spesso stress emotivo.

I vettori che possono rientrare in questa dimensione sono la cortesia, la cordialità, l'empatia, la serenità d'animo, il controllo dell'emotività e la capacità di trasmettere rassicurazione.

In particolare, il fornitore del servizio dovrebbe, nonostante le possibili difficoltà individuali o legate alla vita personale, cercare di sorridere, mantenere il contatto visivo, ispirare fiducia e serenità, mostrare un sincero interesse e porre un'attenzione personalizzata per il problema/bisogno manifestato dal cliente, nonché conversare in modo educato e garbato. Tali comportamenti dovrebbero essere alla base di ogni relazione con la clientela, ossia con persone conosciute e amiche o anche sconosciute (Johnson e Selnes, 2004), persino con coloro che si presentano come clienti difficili da gestire (Zemke e Anderson, 1990).

Gli stati d'animo emergenti dall'interazione con il fornitore del servizio influenzano le percezioni di valore del cliente, creando il ricordo (positivo o negativo) dell'esperienza di servizio vissuta. Pertanto:

Proposition 7: La dimensione emozionale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata al valore percepito dal cliente.

L'attenzione specifica e personalizzata riservata ai clienti li fa sentire unici e speciali, compresi e apprezzati, in altre parole li rende soddisfatti della prestazione di servizio ricevuta. Conseguenze che:

Proposition 8: La dimensione emozionale della professionalità incide sul service encounter ed è positivamente correlata alla soddisfazione del cliente.

3.2 Il ruolo del customer orientation sul service encounter

Nel modello proposto il *customer orientation* consiste nella creazione e nell'implementazione - interna all'impresa, quindi consapevolmente e fortemente voluta dal top management aziendale - di attività di assunzione selettiva, formazione continua e sviluppo di quelle competenze e conoscenze del personale focalizzate sulla *customer satisfaction*.

Le imprese che basano la loro strategia di gestione delle risorse umane su basse retribuzioni e minimo impegno nella selezione o nell'addestramento del personale creano un'atmosfera disincentivante, una forte demotivazione e un elevato livello di *turnover* dei dipendenti, i quali rendono i clienti insoddisfatti per le inadeguate e carenti prestazioni del fornitore del servizio e per la scarsa qualità del servizio ricevuto. Le imprese che invece scelgono di addestrare il personale puntando sull'apprendimento più delle regole e degli aspetti tecnici del lavoro che non sul

miglioramento delle interazioni umane con il mercato rendono i clienti ugualmente insoddisfatti per la mancanza di flessibilità e di riluttanza dei dipendenti nello sforzarsi di risolvere il loro problema. Nel primo caso l'impresa innesca, ed è vittima, di quello che in letteratura si definisce "ciclo di fallimento" (Lovelock, 1995), mentre nel secondo, in cui l'iniziativa personale è alquanto ridotta, si genera il "ciclo di mediocrità" (Lovelock e Wirtz, 2007).

Le imprese di servizi dovrebbero piuttosto sviluppare il *customer orientation* per tendere alla creazione di un "ciclo di successo" (Schlesinger ed Heskett, 1991), che prevede l'investimento nel personale (già in servizio e futuro) attraverso la crescita economica, un'ampia ed esaustiva descrizione dei compiti da svolgere affiancata da addestramento intensivo e da responsabilizzazione del personale. La ricerca della produttività non viene meno, ma è vincolata al non deteriorare l'esperienza di servizio dei clienti. In particolare, la crescita economica comprende una migliore retribuzione, ma anche un'accurata gestione dei *benefit* e delle ricompense concesse ai dipendenti che pongono attenzione in modo professionale all'erogazione della qualità del servizio nelle sue diverse componenti tecnica e relazionale. Di fondo, l'impresa è in grado di creare un *customer orientation* di questo tipo, attivando una gestione aziendale basata su una *performance* eccezionale (Chase ed Hayes, 1991), solo qualora il top management sia orientato a considerare i propri dipendenti come clienti che hanno bisogno di servizi per fornire in modo professionale le attività e le prestazioni di servizio al cliente finale.

In assenza di questi presupposti, e quindi di un adeguato *customer orientation*, la professionalità del fornitore del servizio tende ad annullarsi e i clienti a non percepire valore e ad essere insoddisfatti. Pertanto:

Proposition 9: Il customer orientation ha un influsso positivo sul service encounter per la creazione sia del valore percepito dal cliente sia della sua soddisfazione.

4. Implicazioni manageriali e future direzioni di ricerca

Elaborando il costrutto della professionalità e il legame esistente con il valore percepito e il livello di soddisfazione del cliente, il *framework* teorico proposto è in grado di fornire utili previsioni sugli aspetti che incidono sulla perdita di competitività delle imprese e sulle cause che fanno insorgere l'insoddisfazione del cliente. Allo stesso modo, dal modello emerge quanto una scarsa attenzione al *customer orientation* da parte dell'impresa rischi di compromettere la relazione positiva che si instaura tra la professionalità del fornitore e il valore percepito e la soddisfazione del cliente. Pertanto, una prima implicazione manageriale derivante dal modello riguarda la possibilità da parte degli operatori di individuare quali attributi presentino i fornitori dei servizi presenti in una data impresa e quali invece risultino assenti. Si tratta di un aspetto cruciale che suggerisce delle azioni immediate da parte del top management di queste imprese che ha bisogno di verificare il livello di professionalità del fornitore del servizio attraverso l'analisi delle tre dimensioni individuate nel modello. Il suggerimento è, pertanto, di

verificare se: a) il personale presente in azienda ha un livello educativo-formativo adeguato nel fornire il servizio; b) nell'erogare il servizio, il dipendente assume atteggiamenti e comportamenti etici, ovvero agisca sulla base dei valori che l'impresa vuole trasmettere al mercato; c) il personale riesce a coinvolgere emotivamente il cliente. Tali aspetti, inoltre, possono essere verificati anche in fase di colloquio atto a selezionare nuove risorse da inserire in azienda.

Secondariamente, il modello teorico proposto suggerisce di verificare il *customer orientation* aziendale in grado di moderare la relazione tra professionalità e valore percepito, insieme al livello di soddisfazione. Il suggerimento è verificare - attraverso indagini sulla clientela, utilizzando magari la tecnica del *mystery client* - quanto i dipendenti operano in fase di erogazione del servizio tenendo conto dei valori promossi dall'azienda verso il mercato. Inoltre, tali analisi permetterebbero di creare delle azioni mirate a monitorare e a migliorare il *customer orientation*, quali ad esempio formazione tecnica insieme a formazione motivazionale. Nelle attività rivolte al *customer orientation* si ritiene importante suggerire anche occasioni formative rivolte alla creazione dello spirito di squadra, o in alternativa attività che abbiano il medesimo scopo. Si ritiene, infatti, che se dalle indagini condotte all'interno di un'organizzazione emergesse un alto livello di professionalità, ma uno scarso valore percepito dal cliente, la soluzione a tale incoerenza dovrebbe essere ricercata nel livello di *customer orientation*.

Inoltre, il lavoro, fornendo un'elaborazione del costrutto della professionalità, permette di procedere in modo scientifico alla creazione delle condizioni volte a favorire la creazione stessa della professionalità e a verificarne l'eventuale scostamento, suggerendo la creazione di strumenti di misurazione in grado di individuare i punti deboli della relazione tra professionalità del fornitore del servizio, *service encounter* e valore percepito dal cliente, oltre che al suo livello di soddisfazione. In particolare, il modello - contestualizzato al settore in cui opera l'impresa - costituisce un valido strumento per procedere alla selezione del personale scegliendo le variabili riferibili alle tre dimensioni individuate nel modello (educativo-formativa, etico-morale, emozionale) che si ritengono funzionali alla relazione con il cliente nello specifico settore in cui opera l'impresa. In questo senso, il modello suggerisce quindi indicazioni anche in fase di selezione delle risorse da destinare al *service encounter*, avendo cura di distinguere tra *front* e *back office* poiché si ritiene che le competenze richieste siano differenti nei due casi.

Le possibili direzioni di ricerca suggerite dal *framework* teorico proposto in questo lavoro sono diverse. Innanzitutto, il modello elaborato si presta ad essere testato empiricamente al fine della sua validazione. Nello specifico, si suggeriscono *survey* sui clienti per indagare le percezioni in termini di valore e di livello di soddisfazione in relazione alla professionalità del fornitore del servizio. Non meno significativa è l'opportunità di esaminare le pratiche e le procedure specifiche di gestione che contribuiscono al rafforzamento dei livelli di professionalità del fornitore del servizio implementati dall'impresa. Sotto il profilo del valore percepito dal cliente si tratta di identificare i benefici e i sacrifici che descrivono le proprietà insite nel costrutto della professionalità. In tale direzione, si potrebbe testare

l'applicabilità del modello in imprese private o in aziende pubbliche, in imprese manifatturiere o agricole, nonché in contesti monopolistici. Ad esempio, sarebbe interessante indagare se nel settore della telefonia mobile il personale di *customer care*, spesso collegato a *call center* con personale precario, sottopagato e poco motivato, possa aver modificato le proprie condotte professionali sul posto di lavoro influenzando di conseguenza il valore percepito dal cliente.

Posto che in letteratura sono presenti diversi lavori sulla misurazione del valore percepito (per una sintesi Raimondo e Miceli, 2005 e 2009), le *proposition* possono essere testate attraverso *item* volti a considerare sia i benefici, intesi dal punto di vista della qualità percepita di tipo tecnico, strutturale, organizzativo e del tempo d'attesa, sia i sacrifici monetari (prezzo), psicologici, di tempo e di energia impiegati per ottenere il servizio. Con serie diversificate di domande, è possibile attribuire differenti punteggi alle dimensioni specifiche (educativo-formativa, etico-morale ed emozionale), così da ottenere le percezioni dei clienti in relazione a ciascuna dimensione e, allo stesso tempo, ricavare una sintesi globale del costrutto della professionalità. Nella individuazione di tali *item*, la letteratura suggerisce alcuni aspetti che si desidera citare in questa fase conclusiva del lavoro. Ad esempio Grönroos (2007) suggerisce che nell'ambito di un rapporto di lungo termine, se i benefici funzionali di un servizio (legati all'immagine, alla localizzazione, alle opportunità di socializzazione dei clienti, alla soluzione di problemi) di una prestazione sono assai superiori ai sacrifici, è possibile che il ruolo della professionalità possa anche attenuarsi.

Caso diverso da indagare è anche quello concernente il valore percepito dal cliente in contesti competitivi "no frills", dominati da logiche "low cost". In questi casi si può ipotizzare e quindi testare se al cliente la professionalità interessi meno rispetto al costo economico del servizio. In altri termini, il *framework* proposto permette di intraprendere una riflessione su quanto pesa la professionalità nel generare i benefici differenziali (in relazione ai concorrenti) percepiti positivi rispetto ad altri fattori che entrano in gioco nei *service encounter* e nel ciclo della relazione con il cliente, al fine di considerare se tra i costi percepiti dal cliente durante il *service encounter* possa anche essere annoverata la non professionalità del fornitore, giacché la professionalità ad oggi è stata percepita solo come beneficio, piuttosto che come costo.

Infine, altre due direzioni di ricerca possono essere prese in considerazione. Una prima direzione di ricerca include l'opportunità di esaminare il modello in differenti ambiti settoriali. Comprendere se esistono variazioni rispetto al concetto di professionalità al mutare del business in cui l'impresa opera e se esiste un ordine di importanza tra le dimensioni individuate correlate al servizio offerto, sono aspetti rilevanti e interessanti da approfondire, anche rispetto alle possibili implicazioni manageriali. Un'altra linea di ricerca potrebbe riguardare la verifica empirica delle *performance* delle imprese di servizi al variare del *customer orientation* aziendale al pari del livello della professionalità del fornitore di servizio.

Bibliografia

- ADAMS K.F. (2012), "The Discursive Construction of Professionalism: An Episteme of the 21st Century", *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 12, n. 3, pp. 327-343.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C., ROBSON K. (2002), "Accounting Professionals and the Accounting Profession: Linking Conduct and Context", *Accounting and Business Research*, vol. 32, n. 1, pp. 41-56.
- ARNOLD L. (2002), "Assessing Professional Behavior: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Academic Medicine*, vol. 77, pp. 502-515.
- BACCARANI C., CASTELLANI P. (2006), "Planning and Improvisation in Services", *Proceeding of the 9th Toulon Verona Conference - Excellence in Services*, University of Paisley, 7-8 September, pp. 46-53.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2003), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 213-225.
- BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A Conceptual Service Quality Map: The Value of a Wide Opened Perspective", *Organizational Excellence in Service Conference Proceedings 13th Toulon-Verona Conference*, University of Coimbra, Portugal, 2-4 September 2010, pp. 1-20.
- BARTOL K.M. (1979), "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 4, pp. 815-821.
- BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D., WALTON R. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- BENVENISTE G. (1987), *Professionalising the Organization*, Josey Bass, San Francisco.
- BERMAN E.M. (1999), "Professionalism among Public and Nonprofit Managers: A Comparison", *American Review of Public Administration*, vol. 29, n. 2, pp. 149-66.
- BETTENCOURT L.A., GWINNER K. (1996), "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, n. 2, pp. 3-20.
- BEVERLAND M., FARRELLY F., WOODHATCH Z. (2004), "The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n. 9/10, pp. 927-939.
- BITNER M.J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, vol. 56, n. April, pp. 57-71.
- BLOCK D. (2004), "Professionalism and the Physician Leader", *The Physician Executive*, n. November-December, pp. 50-53.
- BLOOM J.R., O'REILLY C.A., PARLETTE G.N. (1979), "Changing Images of Professionalism: The Case of Public Health Nurses", *American Journal of Public Health*, vol. 69, n. 1, pp. 43-46.
- BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo un futuro che viene da lontano*, Giuffrè, Milano.
- BOWEN D.E., SIEHL C., SCHNEIDER B. (1989), "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 75-95.
- BOYT T.E., LUSCH R.F., NAYLOR G. (2001), "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers", *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 4, pp. 321-330.

- BROOKS I. (1999), "Managerialist Professionalism: The Destruction of a Non-conforming Subculture", *British Journal of Management*, vol. 10, n. 1, pp. 41-52.
- BROWN T.J., MOWEN J.C., DONOVAN D.T., LICATA J.W. (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, pp. 110-199.
- CAROLI M. (2013), "Le risorse e le competenze distintive nel sistema impresa", in Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- CARR-SAUNDERS A.M., WILSON P.A. (1964), *The Professions*, Frank Cass & Co. Ltd, London.
- CHAND M., KATOU A. (2007), "The Impact of HRM Practices of Organisational Performance in Indian Hotel Industry", *Employee Relation: An International Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 576-594.
- CHANG T.-I.S., ZHU W. (2011), "Enhancing Corporate Reputation for Market Expansion in China: Customer Orientation and the Mediating Effect of Product and Service Quality", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 153-170.
- CHAO G.T., O'LEARY-KELLY A.M., WOLF S., KLEIN H.J., GARDNER P.D. (1994), "Organizational Socialization: Its Contents and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n. 5, pp. 730-743.
- CHASE R.B., HAYES R.H. (1991), "Beefing up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review*, vol. 33, n. 1, pp. 15-26.
- CHURCHILL G.A., SURPRENANT C. (1982), "An Investigation into Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n. November, pp. 491-504.
- COCKBURN-WOOTTEN C. (2012), "Critically Unpacking Professionalism in Hospitality: Knowledge, Meaningful Work and Dignity", *Hospitality & Society*, vol. 2 n. 2, pp. 215-230.
- DAY G. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, pp. 24-30.
- DONOVAN D.T., BROWN T.J., MOWEN J.C. (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organisational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 128-146.
- EVANS L. (2011), "The 'Shape' of Teacher Professionalism in England: Professional Standards, Performance Management, Professional Development and the Changes Proposed in the 2010 White Paper", *British Educational Research Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 851-870.
- EVETTS J. (2011), "A New Professionalism? Challenges and Opportunities", *Current Sociology*, vol. 59, n. 4, pp. 406-422.
- FOGARTY T.J., KALBERS L.P. (2000), "An Empirical Evaluation of the Interpersonal and Organisational Correlates of Professionalism in Internal Auditing", *Accounting and Business Research*, vol. 10, n. 1, pp. 125-136.
- FOUCAULT M. (1991), "Politics and the study of discourse", in Burchell G., Gordon C., Miller P. (eds.), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, The University of Chicago Press, Chicago.
- GINSBURG S., REGEHR G., HATALA R., MCNAUGHTON N., FROHNA A., HODGES B., LINDGARD L., STERN D. (2000), "Context, Conflict, and Resolution: A New Conceptual Framework for Evaluating Professionalism", *Academic Medicine*, vol. 75, n. 10, pp. S6-S11.
- GOLEMAN D. (1996), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.

- GRÖNROOS C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chirchester, UK.
- GRÖNROOS C., (1997), "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, n. 5, pp. 407-419.
- GRÖNROSS C. (1984), "A Service Quality Model and Its Management Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, n. 4, pp. 36-44.
- GUMMESSON E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HAGA W.J. (1976), "Managerial Professionalism and the Use of Organization Resources", *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 35, n. 4, pp. 337-348.
- HALL R.H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, vol. 33, n. 1, pp. 92-104.
- HANION G. (1998), "Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism", *Sociology*, vol. 32, n. 1, pp. 43-63.
- HAYWOOD-FARMER J., STUART F.I. (1990), "An Instrument to Measure the 'Degree of Professionalism' in a Professional Service", *The Service Industries Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 336-347.
- HESKETT J.L., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A. (1997), *The service profit chain*, Free Press, New York.
- HOCHSCHILD A. (1983), *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- HOFFMAN K.D., BATESON J.E.G., IASEVOLI G. (2007), *Marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- HOGAN J., HOGAN R., BUSCH C.M. (1984), "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n. 1, pp. 167-173.
- HOMBURG C., HOYER W.D., FASSNACHT M. (2002), "Service Orientation of a Retailers' Business Strategy: Dimensions, Antecedents and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 4, pp. 86-101.
- HOWARD J.A., SHETH J.H. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- HUMPHREYS K.K. (2002), "What Constitutes Professionalism?", *Cost Engineering*, vol. 44, n. 2, p. 13.
- HUNT K. (1991), "Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior", *Journal of Social Issues*, vol. 47, n. 1, pp. 109-110.
- JOHN J., GROVE S.J., FISK R.P. (2006), "Improvisation in Service Performances: Lessons from Jazz", *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 3, pp. 247-268.
- JOHNSON M.D., SELNES F. (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 2, pp. 1-17.
- KALBERS L., FOGARTY T. (1995), "Professionalism and its Consequences: A Study of Internal Auditors", *Auditing: A Journal of Practice Theory*, vol. 14, n. 1, pp. 64-86.
- KEANE J.G. (1974), "On Professionalism In Advertising", *Journal of Advertising*, vol. 3, n. 4, pp. 6-12.
- KERR S., VON GLINOW M., SCHRIESHEIM J. (1977), "Issues in the Study of 'Professionals' in Organizations: The Case of Scientists and Engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, pp. 329-345.
- KOLSAKER A. (2008), "Academic Professionalism in the Managerialist Era: A Study of English Universities", *Studies in Higher Education*, vol. 33, n. 5, pp. 513-525.
- KOTLER P., KELLER K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- LOVELOCK C., WIRTZ J. (2007), *Marketing dei servizi. Risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, Milano.
- LOVELOCK C.H. (1995), "Managing Services: The Human Factor", in Glynn W.J., Barnes J.G., *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons, Chirchester, UK.
- LUI S.S., NGO H.-Y., TSANG A.W.-N. (2003), "Socialized to be a Professional: A Study of the Professionalism of Accountants in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 7, pp. 1192-1205.
- LYNCH D., SURDYK P., EISER A. (2004), "Assessing Professionalism: A Review of the Literature", *Medical Teacher*, vol. 26 n. 4, pp. 366-373.
- LYTLE R.S., TIMMERMAN J.E. (2006), "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 136-147.
- MATHIEU J.E., HAMEL K. (1989), "A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Non Professionals", *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 34, pp. 299-317.
- MAURI A.G., MINAZZI R., MUCCIO S. (2012), "Comunicazione e competizione, due elementi per un'integrazione del modello dei gap sulla qualità dei servizi", *Sinergie*, n. 89, pp. 231-254.
- MINER J.B., CRANE D.P., VANDENBERG R.J. (1994), "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 86-97.
- MOHINDER C. (2004), "Human Resource Strategies and Global Competitiveness: A Study of Indian Small and Medium Sized Tourism Enterprises", *International Conference on Creating Global Competitive Advantage*, Laxpara Foundation, India.
- MORROW P.C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.
- MORROW P.C., GOETZ J.F. (1988), "Professionalism as a Form of Work Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, n. 1, pp. 92-111.
- NARVER J., SLATER S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 2, pp. 1-18.
- NORMANN R. (1984), "Getting People to Grow", *Service Management*, John Wiley, New York.
- NORMANN R. (1997), "Services in the Neo-Industrial Economy", *Sinergie*, n. 42, pp. 1-5.
- OLIVER R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n. November, pp. 460-469.
- OLUFS D.W. (1985), "The Limits Of Professionalism", *Public Administration Quarterly*, vol. 9, n. 1, pp. 26-46.
- ORDANINI A. (1999), *Servizi alle imprese e vantaggio competitivo*, Egea, Milano.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, n. Winter, pp. 420-450.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, n. Fall, pp. 41-50.
- PARKAN B. (2008), "Professionalism: A Virtue or Estrangement from Self-activity?", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n. 1/2, pp. 77-85.
- PASSERINI W., TOMATIS A.A. (2003), *Management dell'ascolto*, Franco Angeli, Milano.
- PAWLSON G., O'KANE M.E. (2013), "Professionalism, Regulation, And The Market: Impact On Accountability For Quality Of Care", *Health Affairs*, vol. 21, n. 3, pp. 200-207.

- PELLICELLI G. (1997), *Il Marketing dei Servizi*, Utet, Torino.
- PENCARELLI T. (2013), "Processi di Service Management", in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., (a cura di), *Management dell'impresa*, ISEDI, Torino, pp. 321-354.
- PENCARELLI T., BURATTI A. (2013), "L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione", *Sinergie*, n. 92, pp. 159-181.
- POPOVA I.P. (2006), "Is Professionalism the Way to Success? The Social and Professional Characteristics of the Rich and the Poor", *Sociological Research*, vol. 45, n. 1, pp. 41-58.
- PUGH S.D., DIETZ J., WILEY J.W., BROOKS S.M. (2002), "Driving Service Effectiveness Through Employee-customer Linkages", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n. 4, pp. 73-85.
- RAIMONDO M.A., MICELI G.N. (2005), "La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 75-104.
- RAIMONDO M.A., MICELI G.N. (2009), "Un modello formativo per la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 83-103.
- RAVALD A., GRÖNROOS C. (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 19-30.
- RAZ A.E., BLANK E. (2007), "Ambiguous Professionalism: Managing Efficiency and Service Quality in an Israeli Call Centre", *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, n. 1, pp. 83-97.
- RIGGS R.R. (1981), "Toward a Professionalism Model for Public Administration: Upgrading Corrections in Kansas", *Southern Review Public Administration*, vol. 5, n. Fall, pp. 282-313.
- ROBERTS J., DIETRICH M. (1999), "Conceptualizing Professionalism: Why Economics Needs Sociology", *American Journal of Economics & Sociology*, vol. 58, n. 4, pp. 977-998.
- RUST R., ZAHORIK A. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 1, pp. 193-215.
- SCHLESINGER L.L., HESKETT J.L. (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 17-28.
- SCHNEIDER B. (1994), "HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n. 1, pp. 64-76.
- SCHNEIDER B. (2004), "Welcome to the World of Services Management", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n. 2, pp. 144-150.
- SCHNEIDER B., BOWEN D.E. (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n. 3, pp. 423-433.
- SCHNEIDER B., BOWEN D.E. (1993), "The Service Organisation: Human Resource Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n. 4, pp. 39-52.
- SCHNEIDER B., SCHECHTER D.S. (1991), "Development of a Personnel Selection System for Service Jobs", in Brown S., Gummeson E., Edvardsson B., Gustavsson B. (Eds.), *Service quality*, Lexington Books, Lexington, MA.
- SCICUTELLA M. (1993), *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- SIDDIQI M.A., SAHAF M.A. (2009), "Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence from Indian Banking", *Decision*, vol. 36, n. 2, pp. 133-153.
- SIEG J.H., FISCHER A., WALLIN M.W., VON KROGH G., (2012), "Proactive Diagnosis: How Professional Service Firms Sustain Client Dialogue", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 2, pp. 253-278.

- SLATER S.F. (1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 162-167.
- SNIZEK W.E. (1972), "Hall's Professionalism Scale: An Empirical Reassessment", *American Sociological Review*, vol. 37, pp. 109-113.
- SOLOMON M.R. (1998), "Dressing for the Part: The Role of Costume in the Staging of the Servicescape", in Sherry J.F., *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, NTC Business Books, Chicago, pp. 81-108.
- SPRUILL D.A., BENSHOFF J.M. (1996), "The Future is Now: Promoting Professionalism Among Counselors-In-Training", *Journal of Counseling & Development*, vol. 74, n. 5, pp. 468-471.
- STORBACKA K., STRANDVIK T., GRÖNROOS C. (1994), "Managing customer relationships for profit", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n. 5, pp. 21-28.
- SURPRENANT C.F., SOLOMON M.R. (1987), "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 2, pp. 86-96.
- SWAILES S. (2003), "Professionalism: Evolution and Measurement", *The Service Industries Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 130-149.
- TANSIK D.A. (1990), "Balance in Service Systems Design", *Journal of Business Research*, vol. 20, n. 1, pp. 55-61.
- TENG C.C., BARROWS C.W. (2009), "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, vol. 29, n. 10, pp. 1413-1435.
- ULAGA W., EGGERT A. (2006), "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 1, pp. 119-136.
- VALDANI E. (2009), *Cliente & Service Management*, Egea, Milano.
- VAN ZANDT C.E. (1990), "Professionalism: A Matter of Personal Initiative", *Journal of Counseling and Development*, vol. 68, pp. 243-245.
- WEICK K.E. (1999), "Il jazz e l'improvvisazione organizzativa", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 175, pp. 93-111.
- WHITTINGTON R., WHIPP R. (1992), "Professional Ideology and Marketing Implementation", *European Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 52-63.
- WILLIAMS D.H. (1979), "Defining Professionalism", *Financial Analysts Journal*, January-February, p. 16.
- WOODRUFF R.B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 139-153.
- WYATT A.R. (2004), "Accounting Professionalism - They Just Don't Get It!", *Accounting Horizons*, vol. 18, n. 1, pp. 45-53.
- YEAGER S.J. (1981), "Fostering the Development of Professionalism: An Exchange Theory Perspective of the Decision to Join a Professional Association", *Southern Review Public Administration*, vol. 5, pp. 314-338.
- YOON S.J., CHOI D.C., PARK J.W. (2007), "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry", *The Service Industries Journal*, vol. 27, n. 4, pp. 371-388.
- ZEMKE R., ANDERSON K. (1990), "Customers from Hell", *Training*, vol. 26, n. February, pp. 25-31.

Le decisioni manageriali e la rivoluzione comportamentale*

MARIA LAURA FRIGOTTO** ALESSANDRO ROSSI***
SANDRO TRENTO**** ENRICO ZANINOTTO*****

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper descrive come economia sperimentale e psicologia cognitiva abbiano influenzato lo sviluppo degli studi comportamentali sulle decisioni all'interno delle discipline manageriali; critica l'approccio comportamentale largamente dominante negli studi di management; propone di recuperare l'eredità della c.d. scuola di Carnegie come elemento fondativo di una piena rivoluzione comportamentale nello studio delle decisioni manageriali.

Metodologia: Il lavoro adotta una prospettiva comparativa e interdisciplinare per discutere l'applicazione dell'approccio comportamentale allo studio delle decisioni nelle discipline e nella pratica manageriale.

Risultati: Per un pieno compimento della "rivoluzione comportamentale" negli studi di management, il paper indica la necessità di integrare l'approccio basato sulla correzione del bias decisionale utilizzando le evidenze comportamentali in chiave evolutiva, ecologica e costruttivista.

Limiti della ricerca: Il presente lavoro non affronta tutta la letteratura sul processo decisionale manageriale, ma si limita al confronto fra recenti studi sperimentali e l'approccio comportamentale della Scuola di Carnegie, per evidenziare carenze e potenzialità per lo studio teorico e applicato delle decisioni manageriali.

Implicazioni pratiche: Il paper suggerisce come una considerazione più completa degli aspetti comportamentali implichi la ridefinizione di molte pratiche decisionali del management.

Originalità del paper: Il lavoro delinea alcune linee guida per lo sviluppo di un programma di ricerca comportamentale di carattere originale per le discipline manageriali.

* Gli autori desiderano ringraziare i due *referee* anonimi per gli utili commenti e suggerimenti ricevuti.

** Ricercatore in Organizzazione Aziendale e Risorse Umane - Università di Trento
e-mail: marialaura.frigotto@unitn.it

*** Professore aggregato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trento
e-mail: alessandro.rossi@unitn.it

**** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trento
e-mail: sandro.trento@unitn.it

***** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trento
e-mail: enrico.zaninotto@unitn.it

Esso integra l'uso di procedure correttive per i modelli razionali di scelta, per tenere conto di apprendimento, selezione, aspetti ecologici all'interno dei comportamenti decisionali, e del rapporto tra modelli decisionali adottati e la natura contingente dei problemi di scelta incontrati dai decisori.

Parole chiave: decisioni manageriali; comportamento decisionale; problem-solving; euristiche ed errori decisionali

Purpose of the paper: *This paper describes how experimental economics and cognitive psychology have affected the managerial literature on behavioural decision-making; criticizes the widely adopted approach in the managerial literature which rely exclusively on topics and methods of modern behavioural economics; proposes a different approach, that integrates the "Carnegie tradition" as a key element for a complete behavioural revolution in managerial decision-making.*

Methodology: *A comparative and interdisciplinary perspective is adopted to discuss behavioural decision-making applications to management studies and practices.*

Findings: *To accomplish a "behavioural revolution" in management, the paper advocates the need to integrate the "decision bias correction" approach within a larger frame encompassing behavioural results in an evolutionary, ecological and constructive problem solving setting.*

Research Limitations: *This paper does not address the whole literature on managerial decision making, but compares recent experimental studies with the behavioural approach of the Carnegie School, aiming at highlighting shortcoming and potentiality for managerial decision making research and practice.*

Practical Implications: *The paper suggests that a stronger consideration of the behavioural approach to the study of decision-making would imply a revision of managerial practice.*

Originality of the paper: *The work provides guidelines for the development of an original behavioural research agenda integrating the study of corrections to rational choice models with the analysis of actual decision-making. This implies taking into account phenomena such as learning and selection, including the ecological side of behaviour, and to deepen the relationship between adopted decision-making models and the contingent nature of choice problems faced by decision makers.*

Key words: managerial decision-making; behavioural decision-making; problem-solving; bias and heuristics

1. Introduzione

Si provi a inserire "decision making" come chiave di ricerca in Amazon.com. Appariranno alcune pagine di proposte editoriali. La prima ci promette di migliorare le nostre capacità decisionali: «Not only will readers learn *how* to make decisions, they will learn how to make the *smartest* decisions»¹; la seconda ci sollecita

¹ Enfasi in corsivo nell'originale.

all'acquisto mostrandoci «how to overcome your brain's natural shortcomings»; viene poi un testo che ci lusinga con una «cutting-edge exploration of the mysteries of rational thought, decision-making, intuition, morality, willpower, problem-solving, prediction, forecasting, unconscious behavior, and beyond»; e ancora un libro che «presents original ideas by today's leading psychologists, neuroscientists, and philosophers who are radically expanding our understanding of human thought». La lista potrebbe continuare a lungo, ma basta il richiamo a questi *bestseller* per avere una dimensione di quanto le scoperte della psicologia, dell'economia sperimentale e delle neuroscienze abbiano inciso sul modo di affrontare il problema decisionale dei manager.

Tali ricerche, ora rese popolari da molti libri di successo, hanno definito uno spartiacque fondamentale che ha spostato l'attenzione da analisi di tipo formale e assiomatico del comportamento di scelta a metodi empirici di rilevazione degli effettivi comportamenti osservabili in contesti decisionali concreti. Per quanto non manchino esempi pionieristici di un approccio di taglio comportamentale nella letteratura manageriale², è dalla “rivoluzione” avvenuta negli studi di psicologia della decisione, nell'economia sperimentale e nelle neuroscienze che i nuovi approcci alla decisione manageriale traggono la propria linfa. Questo articolo offre alcune riflessioni sull'effetto che tale rivoluzione comportamentale ha avuto e continua tuttora ad avere all'interno della tradizione di studio interessata al tema delle decisioni manageriali. La nostra tesi è che gli importanti risultati ottenuti in psicologia e in economia a seguito dell'introduzione di metodi sperimentali per lo studio del comportamento decisionale siano stati incorporati nel dibattito teorico e nella pratica manageriale alla stregua di un paradigma dominante e senza la capacità di integrare tali considerazioni con quelle provenienti da programmi di ricerca comportamentali adottati in precedenza negli studi manageriali e organizzativi.

Gli studi di economia comportamentale originano da una critica radicale dell'applicabilità dei fondamenti assiomatici della teoria economica della scelta. I risultati dell'economia comportamentale suggeriscono una serie di correttivi delle procedure decisionali tradizionali, ancorate agli schemi della decisione razionale. La prospettiva dominante è quella delle “deviazioni” dalla razionalità: si mantiene l'idea che esista un modello decisionale ottimale, ma si ammette che il suo impiego possa essere viziato da scorciatoie (euristiche decisionali) generalmente responsabili di una molteplicità di errori (*bias*).

La nostra posizione è che, viceversa, errori e scorciatoie decisionali rispetto al modello ideale rivelino talora una intelligente capacità di muoversi in contesti decisionali complessi. In questa luce, contributi recenti degli studi sul comportamento decisionale assumono un potenziale molto più ampio, che richiede di rifondare gli stessi studi manageriali al fine di produrre modelli e procedure

² Si pensi al celeberrimo “effetto Hawthorne” individuato negli studi organizzativi di Mayo (1933, 1945) oppure agli studi degli anni Trenta sulle pratiche di *mark up pricing* (Hall e Hitch, 1939; Harrod, 1939).

decisionali più efficienti e coerenti con la natura della cognizione umana, individuale e organizzata.

Questa prospettiva allargata dello studio analitico del comportamento umano come fondamento delle scienze della decisione ha proprio all'interno del management e della scienza dell'amministrazione precedenti illustri: basti pensare alla scuola di Carnegie (Hosseini, 2003). Questa più antica tradizione comportamentale, che chiameremo per comodità la "prima rivoluzione comportamentale", parte dal presupposto che un approccio osservativo diretto sia necessario per scoprire le procedure decisionali più efficaci attuate da agenti con limiti cognitivi, o da organizzazioni complesse in cui la conoscenza è diffusa e la capacità di reperimento e di elaborazione delle informazioni sono limitate. Al contrario, la "seconda rivoluzione comportamentale", quella che è diventata la tradizione dominante in economia comportamentale, tende a riproporre un modello decisionale razionale, fondamentalmente astratto, a cui tendere in maniera ideale, e a cui eventualmente imporre correttivi per evitare che i comportamenti cognitivi ripetutamente osservati determinino deviazioni rispetto all'ideale secondo una prospettiva che Bell *et al.*, (1988) hanno definito "prescrittiva".

In questo articolo riflettiamo sulle conseguenze nelle discipline manageriali del recupero di un approccio comportamentale ispirato al programma di ricerca della scuola di Carnegie. Essi si sostanziano nel riconoscimento del ruolo centrale della complessità nei processi di governo dell'impresa e dell'interconnessione esistente fra natura del problema e strategie comportamentali per la risoluzione dello stesso (Baccarani, 2010). Nel recente dibattito sulla possibilità di definire come vere scienze le discipline manageriali (Brunetti, 2010), l'articolo muove dalle critiche all'idea di management come un insieme di ricette normative ispirate a un modello di decisione ideale e validate nel passato spostando l'attenzione a quali processi comportamentali permettano l'esecuzione di azioni intelligenti all'interno di contesti complessi e caratterizzati da condizioni di novità.

L'articolo è così organizzato: nel paragrafo 2 si presenta l'evoluzione degli studi comportamentali delineando i caratteri delle due rivoluzioni comportamentali. Nel paragrafo 3 si discute di come le scoperte recenti dell'economia comportamentale (appartenenti alla seconda rivoluzione comportamentale) siano state applicate al management e si propone un approccio alternativo allo studio delle decisioni manageriali che recupera alcune intuizioni e il metodo della prima rivoluzione comportamentale. Nel paragrafo 4 si riflette sulle conseguenze di tale cambio di paradigma all'interno delle discipline manageriali.

2. Approccio comportamentale: significato e origini

2.1 La prima rivoluzione comportamentale

Parlare di economia e management comportamentale, appare, per certi versi, ridondante. Come faceva notare lo stesso Simon (1987) nel definire la voce

“behavioral economics” in *The New Palgrave Dictionary of Economics*: «Since economics is certainly concerned with human behaviour - with, as Marshall put it, ‘[the] study of mankind in the ordinary business of life’ - the phrase ‘behavioural economics’ appears to be a pleonasm.» Nondimeno, l’evoluzione del senso e l’uso del termine “comportamentale” segnalano la progressiva introduzione nel modello dominante di decisione economica, basato su un impianto descrittivo di taglio assiomatico, di elementi di psicologia osservativa. Questo passaggio si è avvalso del contributo fondamentale di studiosi provenienti dalle scienze cognitive che hanno introdotto metodi e procedure di analisi empirica per lo studio delle decisioni economiche.

L’assegnazione nel 2002 del premio Nobel a Daniel Kahneman e Vernon Smith ha sancito il riconoscimento di una innovazione metodologica fondamentale, quale la legittimità del porre in discussione il fondamento assiomatico della scelta economica. La rivoluzione comportamentale in economia ha tuttavia un’origine più antica, nel secondo dopoguerra: essa non ha un ambito limitato alle scienze economiche, bensì deriva dall’entusiasmo per una più generale rifondazione delle scienze sociali come area interdisciplinare a cavallo tra scienze politiche, ed economiche, psicologia e sociologia (Augier e March, 2011). Herbert Simon con *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (1947) e, fra gli altri, James March, Richard Cyert, William Starbuck, Oliver Williamson (la c.d. Scuola di Carnegie 1949-1960) furono, rispettivamente, iniziatore e contributori prolifici di tale movimento.

La rivoluzione comportamentale sancita da questi studiosi (e che indichiamo come la *prima* rivoluzione comportamentale) si fonda su due elementi: (i) le decisioni quale fondamento comune di ogni organizzazione e di ogni impresa; (ii) il metodo scientifico e l’osservazione del comportamento come base empirica per qualsiasi teoria sulle organizzazioni o sulle imprese. L’apporto innovativo dei contributi della prima rivoluzione comportamentale all’economia non è tanto nell’oggetto di studio, le decisioni economiche, quanto nell’approccio adottato per studiarle, fondato su osservabilità e testabilità. Tradizionalmente invece, l’economia era e in parte è ancora basata su una psicologia elementare assiomatizzata che non si fonda sull’osservazione di comportamenti effettivi. Negli studi classici in economia, la scelta è modellizzata come l’esito di un calcolo razionale inscritto nelle premesse del problema (in cui sono dati fini, mezzi e preferenze) e che «prescinde dai processi mentali dei singoli individui» (Egidi, 2005). Le condizioni interne al decisore, ossia il modo con cui le informazioni sulle alternative sono elaborate, restano viceversa escluse dall’analisi: gli individui sono assiomaticamente descritti attraverso la definizione dello scopo del loro lavoro, ossia la realizzazione dei propri obiettivi, e non attraverso il processo con cui lo realizzano. L’economia indica la scelta che un individuo razionale opererebbe e si fonda sull’assunto implicito che gli individui in media si comportino in modo razionale come la teoria ipotizza.

La prima rivoluzione comportamentale mette in discussione tale assunto. Per usare ancora il linguaggio di Simon, non sempre si è in grado di *specificare* un sistema interno (decisore) in grado di compiere esattamente il compito prescritto. In

realtà, come si è visto, lo si deve *assumere*, ma nulla assicura che tale capacità sia coerente con le caratteristiche fisiche della mente umana. Se si abbandona questa ipotesi, il comportamento osservato dipenderà in parte dal contesto in cui il decisore è chiamato a operare (*task environment*), in parte dai limiti delle proprietà interne al sistema relativamente alle condizioni ambientali in cui esso è posto, con conseguenze molto rilevanti sul contenuto normativo delle deduzioni che si possono trarre dall'osservazione dei comportamenti. Questo è ben chiaro a Simon quando, in *The Science of the Artificial* (1996), afferma:

«if we could always specify a protean inner system that would take on exactly the shape of the task environment, designing would be synonymous with wishing (...) But the design has not been achieved until we have discovered at least one realizable inner system obeying the ordinary natural laws [...] With this shift, the theory of the firm becomes a theory of estimation under uncertainty and a theory of computation» (pp. 12 e 27)

Questa prospettiva chiama automaticamente in campo la psicologia, quale disciplina con oggetto lo studio *empirico* del comportamento umano (Simon, 1947). Alle origini, il modo adottato per studiare le decisioni effettive è quello che oggi diremmo dei “metodi misti”, dove, in mancanza di evidenze definitive da parte della psicologia, su come il ragionamento avvenga effettivamente, si utilizzano una serie di metodi diversi, come quello computazionale, che genera evidenza empirica sul comportamento di scelta basandosi su poche intuizioni derivate dall'esperienza di scelta personale (Simon, 1955) o suggerite da studi in altri ambiti quali la biologia o la stessa psicologia (March e Simon, 1993). L'osservazione della decisione porta automaticamente anche alla considerazione che la scelta avviene, in contesti organizzativi, secondo “calcoli” che non necessariamente razionalizzano le risorse e dove il processo di decisione ha un impatto sulla scelta stessa (Cyert e March, 1963).

In questo contesto, il messaggio della prima rivoluzione comportamentale trova un più proficuo accoglimento nell'ambito degli studi organizzativi, dove vengono proposti modelli diversi da quelli della scelta razionale, come il modello dell'appropriatezza (March, 1994), il modello del cestino di rifiuti (Cohen *et al.*, 1972) e il modello della coalizione dominante (Cyert e March, 1963). Al contrario, gli studi di economia e management proseguono a investigare e diffondere la loro base esperienziale e tecnica mantenendo la teoria della decisione razionale come riferimento.

2.2 La seconda rivoluzione comportamentale

Più recentemente, è possibile individuare una seconda rivoluzione comportamentale, la cui rilevanza è stata riconosciuta con l'assegnazione dei premi Nobel di cui si è detto in precedenza. Essa prende le mosse da una serie di evidenze secondo cui «l'azione ed il pensiero umani sono caratterizzati da sistematiche

‘deviazioni’ da ciò che le teorie economiche *standard* considerano, rispettivamente, l’agire razionale e il ragionamento logico» (Egidi, 2005).

Non c’è una visione interamente condivisa dell’economia comportamentale, se non per la comune ricerca di un maggior realismo psicologico nella descrizione dei comportamenti economici che il più delle volte si avvale di metodi sperimentali. Il punto fondamentale è la ricerca di una maggiore comprensione del comportamento dei soggetti economici all’interno di contesti decisionali individuali o caratterizzati da forme di interazione strategica, come nel programma di ricerca della teoria dei giochi comportamentale. Dall’osservazione controllata delle decisioni dei soggetti, si viene a conoscenza dell’esistenza di sistematiche deviazioni dal comportamento ottimizzante descritto dai manuali di microeconomia. Limitandoci ai casi più conosciuti, queste possono riguardare: aspetti della funzione di preferenza non considerati nella massimizzazione dell’utilità individuale, come nel caso delle c.d. preferenze sociali (Charness e Rabin, 2002; Fehr e Camerer, 2007) e in quello dei comportamenti equi e caratterizzati da reciprocità (Fehr e Gächter, 2000; Fehr e Schmidt, 1999; Henrich *et al.*, 2001); valutazioni non simmetriche nell’area dei guadagni o delle perdite, come nel caso della teoria del prospetto (Kahneman e Tversky, 1979), e più in generale l’influenza dei punti di riferimento iniziali nei giudizi, come nel *bias* dell’ancoraggio e aggiustamento (Tversky e Kahneman 1974); rovesciamento delle preferenze in funzione della modalità con cui sono fatte esprimere ai soggetti (Lindman, 1971; Slovic e Lichtenstein, 1968) o rispetto al modo con cui il problema viene presentato (come nell’effetto di incorniciamento, cfr. Tversky e Kahneman 1981), oppure ancora rispetto a caratteristiche teoricamente irrilevanti delle alternative, di cui l’effetto similarità (Tversky, 1972), l’effetto attrazione (Devetag *et al.*, 1997; Huber *et al.*, 1982), l’effetto compromesso (Simonson, 1989) e l’effetto dell’esca fantasma (Choplin e Hummel, 2005; Pettibone e Wedell, 2007) sono tipiche esemplificazioni³. Queste e molte altre evidenze producono due risultati. Da un lato evidenziano errori sistematici nella valutazione (*bias*) che possono essere corretti con adeguate procedure; dall’altro permettono di pervenire a una generalizzazione dell’economia neoclassica attraverso l’aggiunta di parametri alla teoria (tipicamente alla funzione di utilità) nella direzione di assicurare maggiore realismo psicologico alla stessa (Camerer e Loewenstein 2004)⁴. Secondo queste teorie, il modello economico *standard* rappresenta una particolare parametrizzazione del modello generalizzato.

L’aumento di potenza descrittiva che risulta dall’ondata di studi che segue i lavori pionieristici di Daniel Kahneman, Amos Tversky e Paul Slovic (per citare solo

³ Per una trattazione più completa si rinvia ai lavori di Bazerman e Moore (2009); Camerer (2003); Rossi (2013); Shapira (1997).

⁴ In Bell *et al.*, (1988) i due aspetti sono evidenziati con riferimento, rispettivamente, alle procedure di valutazione dell’incertezza, per la quale si possono individuare, con un approccio prescrittivo, procedure di correzione delle incoerenze, e della valutazione dell’utilità delle scelte, per le quali occorre anche interrogarsi sulla necessità di ampliare il modello di base per includere elementi di valutazione esclusi dai modelli tradizionali.

gli iniziatori più noti) è senza precedenti. Sarebbe difficile oggi parlare di andamenti anomali nel mercato finanziario, o interpretare le reazioni dei consumatori ad alcune offerte pubblicitarie senza tener conto di alcuni dei *bias* decisionali scoperti in questi anni. Pur tuttavia, è necessario rimarcare la forte differenza metodologica e teleologica che corre tra le due rivoluzioni comportamentali. Per Simon e la scuola di Carnegie, il problema è di scoprire, attraverso l'osservazione diretta, come opera la macchina decisionale di individui e organizzazioni il cui funzionamento è vincolato da una struttura fisica che ne limita i comportamenti. Si tratta, in altri termini, di scoprire empiricamente le procedure impiegate da soggetti caratterizzati da precisi limiti cognitivi per adattarsi all'ambiente in cui essi sono chiamati a operare. L'obiettivo è di individuare una teoria del comportamento decisionale empiricamente fondata e che permetta di dar conto della ricchezza delle evidenze raccolte in una molteplicità di contesti di *problem solving*. Con questo spirito si osservava, ad esempio, il comportamento dei giocatori di scacchi per comprendere come risolvere un problema di dimensione non trattabile, a causa dei limiti computazionali. Nella seconda rivoluzione comportamentale, viceversa, l'attenzione è rivolta a quei comportamenti "anomali" che i soggetti pongono sistematicamente in atto nel contesto di esperimenti controllati e che non sono contemplati dalle teorie standard (anche se a volte non sono esplicitamente in contrasto con esse). I risultati della seconda rivoluzione dovrebbero servire, secondo alcuni autori, a migliorare la capacità descrittiva dei modelli classici con cui si rappresentano e stilizzano le scelte.

L'aumento di capacità descrittiva e predittiva ha poi significative conseguenze nell'impiego in senso normativo e prescrittivo dei modelli, qualora si tratti di rispondere alla domanda: «come risponderanno i mercati e le istituzioni a queste caratteristiche non *standard*?» (Della Vigna, 2009). Ciò equivale a chiedersi che cosa farebbe un attore razionale, capace di descrivere il mondo nei termini previsti dalle teorie comportamentali. Evidentemente i decisori adatterebbero le proprie funzioni decisionali per tener conto di agenti soggetti a tutti i *bias* e le particolarità comportamentali descritte. Naturalmente questo significa che esistono decisori con caratteristiche non standard, ed attori che - per le loro esperienze passate, o per l'accesso a migliori conoscenze - possono attivare procedure decisionali "non viziate", tra questi vi sono le imprese: «Unlike individual consumers, firms can specialize, hire consultants, and obtain feedback from large data sets and capital markets» (Della Vigna 2009). È questa la prospettiva che Bell *et al.* (1988) definiscono "prescrittiva", preoccupata dalla discrepanza tra la teoria del comportamento razionale e il modo in cui effettivamente gli individui si comportano, e ispirata al desiderio di ricondurre, attraverso un po' di "psychological therapy", a un ideale normativo individui che presentano comportamenti definiti come difformi all'ideale dall'analisi descrittiva. Secondo tale ottica, il decisore "deviante" è «gently confronted with the observation that some of his responses are seemingly inconsistent and may be invited to think more deeply about these inconsistencies» (p. 23).

Le conseguenze prescrittive della seconda rivoluzione comportamentale risultano immediate se si rappresenta, per usare l'espressione di Alvin Roth (2002), l'economista come un ingegnere. Attraverso esperimenti controllati, infatti, è possibile distinguere, nell'osservazione dei comportamenti, fra fattori legati all'ambiente in cui i soggetti operano e fattori legati agli stati interni dei decisori. L'economista a questo punto si pone come un *designer* esterno che usa il modello descrittivo (che comprende un modello dell'ambiente e un modello di comportamento dei decisori) per intervenire sulle variabili di controllo e produrre le condizioni desiderate. All'interno di questo quadro interpretativo, le "anomalie" comportamentali rispetto al modello di decisione razionale non costituiscono che una complicazione in più da considerare per valutare la reazione degli agenti ai cambiamenti nelle variabili controllate dal *designer*⁵.

Avremo quindi un agente razionale (l'economista ingegnere, o *designer*) che sfrutta una descrizione del mondo nella quale si tiene conto che il comportamento degli agenti è soggetto a una sorta di parametrizzazione allargata. Così, ad esempio, nel definire una struttura ottima di incentivo non si potrà trascurare che la reazione empiricamente osservata dei soggetti a incentivi monetari può comportare la perdita di motivazioni intrinseche (Gneezy e Rustichini, 2000), o lo spostamento rispetto all'identità sociale rilevante per il soggetto (Akerlof e Kranton, 2010).

È chiaro che in questo procedimento esiste un elemento di contraddizione: l'economista-*designer* è una specie di essere iper-razionale, il quale conosce le debolezze dei suoi simili, ma lui stesso ne è invece esente. I suoi simili di cui descrive il comportamento, a loro volta, "non sanno che il designer sa", che sfrutta le loro debolezze, e continuano a mettere i propri *bias* decisionali al servizio degli obiettivi del designer. Del pari, viene evitata la domanda sui motivi per cui gli esseri umani siano costituiti in quel modo, perché la selezione naturale non abbia premiato individui interamente razionali e abbia prodotto una specie in cui la larghissima maggioranza delle persone è indotta facilmente a valutazioni sbagliate⁶. Ma per la dimensione propria dell'economia queste difficoltà hanno un'importanza relativa: se i decisori sui quali si interviene sono una molteplicità di attori atomistici, si può ben pensare che i comportamenti decisionali siano abbastanza stabili, non risentano di quanto conosce l'esperto, e si possano pertanto progettare modelli di *matching*, strutture di remunerazione, istituzioni capaci di produrre beni pubblici che sfruttano adeguatamente le nuove conoscenze dell'economia comportamentale.

⁵ In una direzione simile ci sembra vadano le tecniche di *nudging*: «A nudge, as we will use the term, is any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives. To count as a mere nudge, the intervention must be easy and cheap to avoid. Nudges are not mandates.» (Thaler e Sustein, 1989).

⁶ Il tema di *Why are we wired that way?* è peraltro affrontato da alcuni importanti studi sull'atteggiamento pro-cooperativo presente nella nostra specie. Si veda per questo il lavoro fondamentale di Bowles, Gintis (2011).

3. L'impatto recente della rivoluzione comportamentale sulle discipline manageriali

A dispetto di una lunga tradizione di studi osservativi e sperimentali nel management⁷, il modo prevalente con il quale le evidenze della seconda rivoluzione comportamentale sono state applicate alle decisioni manageriali è stato di offrire una serie di avvertenze e cautele volte ad evitare al manager di cadere nelle stesse trappole decisionali descritte dall'economia comportamentale. Nella misura in cui molte fonti di *bias* sono sistematiche e prevedibili, queste linee guida comportamentali mettono in guardia il decisore dall'applicazione intuitiva e ingenua di strumenti o di approcci decisionali che rischiano di risultare in giudizi distorti o decisioni subottimali. La letteratura manageriale si è così arricchita di prontuari che evidenziano le trappole decisionali e propongono metodi per evitarle interamente entro una tradizione prescrittiva. L'incontro tra studiosi sperimentali del comportamento economico e studiosi di management è stato fruttuoso ed ha permesso di produrre liste di possibili errori e di suggerimenti per evitarli (Ariely 2010; Bazerman e Chugh 2006; Gino, 2013; Hammond *et al.*, 1998). Nell'insegnamento del management, poi, il confronto con quelle evidenze sperimentali ha un effetto importante in quanto propone vie nuove per creare un "buon decisore": questo dovrà non solo servirsi di adeguati modelli, ma anche imparare che, per usarli in modo appropriato, è necessario esercitare un po' di violenza contro le nostre tendenze istintive, e correggere la direzione verso cui le naturali dinamiche sociali e organizzative ci condurrebbero. Alcuni esempi possono chiarire il modo di procedere che viene suggerito.

Nella ricerca delle informazioni rilevanti per una specifica decisione, spesso ci si dedica prevalentemente alla raccolta di evidenze che confermano ipotesi e modelli interpretativi del problema, mentre si trascurano le informazioni discordanti con il quadro che si è costruito (*bias* della conferma, cfr. per una rassegna Klayman e Ha, 1987). Essere consci della tendenza sistematica a trascurare questa seconda categoria di strategie di ricerca delle informazioni è il primo passo verso una presa di decisione più consapevole e informata.

Un altro esempio è quello di un *bias* decisionale molto conosciuto che va sotto il nome di *arbitrary coherence* (Ariely *et al.*, 2003). Secondo questa evidenza il manager può essere indotto a sequenze di scelte derivate (in modo coerente) da un ancoraggio iniziale arbitrario. Ad esempio, l'allocazione dei *budget* alle divisioni procede spesso per aggiustamenti internamente coerenti che assumono come un dato incontestabile la situazione di partenza e producono aggiustamenti coerenti rispetto a quella che invece è una allocazione iniziale arbitraria. Volendo derivare delle implicazioni quindi, la letteratura manageriale indica che per evitare fenomeni di ancoraggio e di *arbitrary coherence* sarà necessario adottare un approccio

⁷ Per una ricostruzione storica sulla diffusione della prospettiva comportamentale all'interno degli studi manageriali si rinvia a Aronoff (1975).

decisionale capace di mettere in discussione il riferimento iniziale, per riportarci a una situazione *zero based*.

Infine, così come conosciamo l'esistenza di *bias* nelle procedure di decisione, sappiamo anche che abbiamo molteplici problemi ad apprendere e a trasferire l'esperienza ad altri casi. Molti studi sperimentali mettono in luce la diversa *saliency* nei processi di apprendimento dei casi positivi rispetto a quelli negativi. Noi tutti tendiamo a dimenticare facilmente le cose che ci vanno male, e ad attribuirne l'esito non alle nostre scelte, ma a fattori estranei a noi. Viceversa ricordiamo facilmente le esperienze positive e ce ne attribuiamo il merito, poiché ci viene naturale minimizzare la dissonanza cognitiva che il ricordo di situazioni spiacevoli crea, in maniera del tutto analoga a quanto accade nel già visto *bias* della conferma (Harrison e March, 1984). La nostra memoria, insomma, è viziata nel senso di sedimentare in modo diverso esperienze positive e negative. Questo fenomeno è acuito da comportamenti organizzativi e sociali. Infatti, le organizzazioni tendono a promuovere i manager che hanno successo i quali diffondono il proprio repertorio dei casi, viziato verso le esperienze positive (Levinthal e March, 1993). Per far fronte a questo *bias* presente nei processi di apprendimento analogico, la memoria individuale può essere arricchita e corretta da procedure tese a esplorare in modo più oggettivo le esperienze svolte. Il ruolo degli osservatori esterni è altresì molto importante, perché aiuta a ottenere una rappresentazione più neutrale degli avvenimenti.

L'operazione di "correzione dei *bias*" ora descritta è però assai più discutibile di quella realizzata dall'economia per incorporare i risultati sperimentali in modelli prescrittivi. Il *designer* descritto da Roth interviene su una popolazione di agenti ingenui che prendono decisioni abbastanza semplici, assimilabili a quelle studiate sperimentalmente. Quando questa procedura si applica al management, occorre però tener conto almeno dell'esistenza di *problemi di generalizzazione* e *problemi di coerenza logica*.

Problemi di generalizzazione. I manager operano in contesti caratterizzati da una scarsa strutturazione dei problemi e da rilevanti elementi di ambiguità interpretativa. Spesso si è in presenza di decisori incerti sulle stesse conseguenze logiche di quanto conoscono. Essi subiscono una incertezza non limitata agli eventi che determinano il risultato delle proprie azioni (Radner, 1996). La domanda fondamentale è quindi: questi problemi decisionali sono riconducibili a quelli riprodotti sperimentalmente? Nei prontuari per la formazione di decisioni *unbiased* si ipotizza che sia possibile ricondurre il problema decisionale a una forma trattabile all'interno di una procedura di decisione razionale. Ma le deviazioni dalla razionalità che si osservano, saranno davvero tali, frutto cioè di un decisore impreparato e ingenuo? In realtà sappiamo ancora molto poco del ruolo dei *bias* in contesti articolati, e della loro interazione. Affermare che le deviazioni osservate in contesti semplici saranno riprodotte e amplificate in situazioni decisionali più articolate, e che quindi è importante correggere errori pervasivi indipendentemente dal contesto decisionale, rischia di produrre interpretazioni falsate degli eventi. Ad esempio, da anni la letteratura di natura manageriale sottolinea il fatto che nelle fusioni e acquisizioni, molto spesso,

il controllo viene pagato troppo, ad un prezzo, insomma, non giustificato dai ritorni attesi. Nondimeno le fusioni e acquisizioni continuano ininterrotte. Di fronte a situazioni simili, il comportamentismo che abbiamo descritto in precedenza evidenzerebbe una molteplicità di fenomeni di irrazionalità: un fenomeno indicato, ad esempio, come *overconfidence* (Fischhoff *et al.*, 1977), per il quale siamo disposti a credere di essere in grado di governare gli eventi in misura molto maggiore di quanto effettivamente possiamo fare. Scopriremmo probabilmente fenomeni di apprendimento *self confirming*, per il quale si attribuisce a se stessi l'effetto di una decisione andata a buon fine, mentre si biasima la sfortuna, o eventi esterni non controllati quando i risultati sono cattivi, con l'effetto di una analisi parziale e viziata delle esperienze trascorse. Tutti questi fenomeni, effettivamente, potrebbero essere presenti. Ma chiediamoci: è davvero possibile che decisori esperti, che hanno di fronte a sé anni e anni di letteratura ed esempi, siano così sciocchi da ripetere gli stessi errori? È ben vero che, per dirla con il titolo di un fortunato libro di Dan Ariely, siamo in presenza di "*predictable irrationality*", dalla quale nessuno è esente. E tuttavia non solo questi fenomeni sono noti da tempo, ma anche il libro di Dan Ariely (2010) non dovrebbe essere sfuggito almeno a qualcuno del *team* che si è occupato dell'operazione e che dovrebbe aver messo in guardia il vasto gruppo di analisti coinvolto dei rischi di un comportamento irrazionale. Non è il caso allora di analizzare più a fondo che cosa sia successo in quei casi e di immaginare che i notevoli risultati dell'economia comportamentale possano tradursi in qualcosa di più di un elenco di *caveat* che accompagna il buon decisore?

Problemi di coerenza logica. Un modello di decisione manageriale deve necessariamente comprendere anche gli stessi manager: quelli che operano nella medesima impresa contribuendo a definirne le decisioni, e quelli che operano in altre imprese le cui decisioni interagiscono con le proprie. Non è chiaro quale schema debba essere adottato quando, nel problema decisionale, entrano altri decisori oltre al manager in questione. Come si comporterà la controparte che interagisce con noi (la quale a propria volta avrà sicuramente letto il libro di Dan Ariely)? Sarà un decisore razionale in grado di emendare le proprie "irrazionalità", o un manager improvvido che ancora non ha raffinato i processi decisionali e vive nell'incoscienza dei propri limiti?

4. Una diversa prospettiva per un approccio comportamentale al management

Mentre continuano a cumularsi in economia evidenze su come il comportamento decisionale umano non rispetti gli assunti e le previsioni dei modelli classici di scelta, molti autori (per esempio Gigerenzer, 2007; Kahneman e Tversky, 2000) sostengono che le «deviazioni sono il prodotto naturale dei processi cognitivi e suggeriscono dunque che gli errori che compiamo nelle decisioni e nel ragionamento sono costitutivi del modo di funzionare della mente umana» (Egidi, 2005). Vedere nelle procedure decisionali e nelle euristiche *fast and frugal* non irrazionalità, ma

soluzioni intelligenti per muoversi rapidamente, con i nostri limiti cognitivi, in ambienti decisionali complessi, sembra dunque una strada interessante e promettente che ci riporta alla prima rivoluzione comportamentale e ai tentativi di impiegare osservazioni controllate per scoprire la natura delle procedure decisionali adottate da persone e organizzazioni caratterizzate ognuna da precisi vincoli strutturali, fisici o di disegno. Secondo una visione evoluzionistica (Bingham e Eisenhardt, 2011), i *bias* si sono preservati, nonostante diano in molti casi risultati peggiori di una procedura razionale, perché, dovendosi muovere rapidamente in un ambiente difficile, l'uomo ha sviluppato metodi per reagire prontamente a cose che non conosce. Le euristiche producono con rapidità soluzioni "abbastanza buone" (*good enough*) utilizzando procedure generali che non necessitano di una analisi accurata del contesto, ma che si avvalgono di informazioni locali. Certamente tali procedure si preservano e possono diventare disfunzionali quando, aumentando il controllo sull'ambiente, si continuano ad applicare le stesse euristiche a problemi controllabili. La questione centrale delle decisioni manageriali, in questa prospettiva, è data dalla necessità di raggiungere un bilanciamento fra accuratezza della procedura decisionale e complessità del problema. I termini di questo *trade off*, tuttavia, non sono definiti una volta per tutte, ma variano insieme alla capacità di intervenire sull'ambiente per renderlo più trattabile. Un caso eclatante di come tale *trade-off* sia cambiato nel tempo è costituito dalla sfida a scacchi che l'intelligenza artificiale ha lanciato ai grandi maestri del gioco. Essendo il gioco degli scacchi un problema di grande dimensione, difficile sotto il profilo computazionale, ma sostanzialmente definito, a partire dagli anni cinquanta si incominciò a pensare che un calcolatore avrebbe agevolmente potuto avere la meglio sull'uomo. Per questo, in una ricostruzione della vicenda, Herbert Simon e Jonathan Schaeffer ne parlano come della *drosophilia* dell'intelligenza artificiale (Simon e Schaeffer, 1992). Si contrastarono all'epoca due scuole di pensiero: l'una era l'approccio *brute force*, per il quale si doveva investire nelle capacità di calcolo delle macchine forzando la costruzione completa dell'albero del gioco (o almeno di segmenti rilevanti di questo). L'approccio alternativo indicava una via diversa consistente nello studio diretto del comportamento dei grandi maestri. È necessario considerare, tuttavia, che di fronte a un problema difficilmente trattabile (sia pure solo dal punto di vista dimensionale, come nel caso degli scacchi) entrambe le procedure di soluzione includono, se vogliamo chiamarli così, *bias*: da un lato quello derivante dall'uso di procedure di ricerca, dall'altro quello derivante dall'applicazione di un modello decisionale razionale in un contesto non completamente trattabile, in questo caso a motivo della limitata capacità di calcolo. Tra questi due *bias* esiste un *trade off* che può variare nel tempo. Se, quando Simon e Schaeffer scrivevano la loro rassegna, i due approcci si confrontavano sostanzialmente alla pari la situazione ora è cambiata, al punto che programmi per il calcolatore mettono ora non solo in crisi molti grandi maestri, ma anche campioni mondiali.

Ciò ci suggerisce che il significato delle euristiche, se esse siano un meccanismo efficace *fast and frugal* o se costituiscano "errori di cablaggio" della mente umana, è in certo modo mal posta. Tanto i modelli di razionalità astratta che le euristiche

sviluppate dall'uomo devono essere "costruttivamente" percorribili e devono fare i conti con vincoli fisici e ambientali che, a loro volta, non sono dati ma possono cambiare, così come può cambiare la capacità di calcolo umana con lo sviluppo di macchine più potenti, o la capacità di immagazzinare e recuperare conoscenza in strutture organizzative diffuse in cui singoli individui si specializzano.

Queste considerazioni fanno pensare che un programma di ricerca comportamentale per il management non possa semplicemente mutuare metodi e risultati della seconda rivoluzione comportamentale che hanno avuto successo in economia. Il manager (come forse in misura ancora maggiore l'imprenditore) affronta problemi complessi, interagendo spesso con altri agenti altrettanto sofisticati. Egli inoltre è in grado di manipolare lo stesso problema decisionale, modificandone il grado di complessità. Per questo è opportuno sviluppare un appropriato programma di ricerca che tenga conto almeno di tre aspetti.

1. È necessario anzitutto adottare una *prospettiva evuzionistica*, che tenga conto dei processi di apprendimento e selezione che affiancano l'uso delle euristiche e che sottendono ai *bias*. È ragionevole infatti pensare che in molti casi i nostri errori siano la conseguenza dell'impiego di procedure cognitive di successo, che hanno permesso all'uomo di ottenere vantaggi evolutivi nell'affrontare particolari situazioni decisionali difficili e mal formulate (Haselton *et al.*, 2005). Tali procedure tuttavia possono contenere componenti che, in altri contesti, possono dar luogo a *bias* decisionali importanti per i quali la letteratura ha fornito una serie di correttivi puntuali. Ad esempio, in un processo di ricerca in un contesto poco conosciuto, può essere naturale partire da un punto iniziale casuale e valutare i miglioramenti o peggioramenti rispetto a questo, senza chiedersi se la nostra ricerca sia partita da un punto di vista corretto. Tale euristica di ricerca potrebbe essere corretta da una procedura di revisione degli ancoraggi, che agisce su orizzonti temporali diversi ed è attivata solo da eventi che producono risultati al di fuori di un certo intervallo di variazione. Tuttavia, sia i *bias* che le relative correzioni possono consolidarsi ed essere impiegati in modo inappropriato in singole decisioni, se si ignorano le condizioni contestuali per cui certe euristiche sono state selezionate poiché rispetto ad esse hanno mostrato la propria efficacia. Pertanto, se si vogliono correggere i processi spontanei di decisione, è importante non solo emendare i vizi, ma capirne il ruolo, le modalità di funzionamento e le condizioni di efficienza.
2. Il successo evolutivo delle euristiche va a propria volta valutato su un piano *ecologico* e di diversità. Ciò che può risultare funzionale potrebbe essere non la singola regola, ma la popolazione delle stesse che interagendo produce una ricerca che dà buoni risultati. Ad esempio, come mostrano Bernardo e Welch (2001), la presenza di soggetti *overconfident* può dare un vantaggio alla popolazione in cui questi sono presenti, perché preserva informazione e bilancia il comportamento di *herding* di altri soggetti che utilizzano l'informazione derivata dall'osservazione delle scelte altrui. Del pari, soggetti con comportamenti *self confirming* permettono di aumentare l'esplorazione di nuove soluzioni. Ancora, una letteratura sempre più consistente e che ora sembra

trovare qualche conferma anche sul piano neurologico (Laureiro-Martínez *et al.*, 2010), indica che gli imprenditori utilizzano meccanismi cognitivi diversi da altri decisori sofisticati. Il successo evolutivo di una popolazione potrebbe essere data da una composizione adeguata di persone che ragionano al modo degli imprenditori e persone che seguono procedure decisionali più conservative. L'individuazione delle proprietà di decisori collettivi che adottano regole diverse dovrebbe essere una componente fondante della teoria comportamentale dell'organizzazione, in cui le decisioni sono il risultato dell'interazione tra persone con diverse conoscenze, competenze ed esperienze. Da questo punto di vista, ci sembrano esemplari gli studi di Scott Page (Hong e Page, 2004; Page, 2007) sull'effetto della diversità e sulla capacità di gruppi di agenti con limiti decisionali di avere performance decisionali superiori a gruppi di agenti esperti. Alcune domande di ricerca che qui possiamo sollevare riguardano quindi la mappatura della diversità (qual è e su quali aspetti si basa la diversità rilevante per la decisione) e su come beneficiare di decisori diversi.

3. Semplici euristiche risultano dalla necessità di affrontare problemi complessi in presenza di stretti limiti di alcune capacità cognitive, e permettono di ottenere, in particolari condizioni, risultati migliori dei modelli di scelta razionale (Gigerenzer *et al.*, 1999; Payne *et al.*, 1993). La natura del problema decisionale non è però data una volta per tutte. Il manager non è solo un decisore, egli bensì struttura il problema decisionale in modo da ridurre la complessità. La capacità di trattare problemi complessi dipende sia dalle risorse e dalle tecnologie a disposizione, sia dalle capacità cognitive e di rappresentazione del decisore, che modificano la trattabilità del problema. L'uomo si dota di strategie che permettono di semplificare l'ambiente e di ridurre pertanto il carico cognitivo e la flessibilità richiesti per muoversi in un ambiente difficile. Se, per camminare in un ambiente naturale, abbiamo bisogno di articolazioni capaci di adattarsi a molteplici movimenti, quelle strutture diventano meno efficienti quando un intervento sull'ambiente (con la costruzione di strade e ponti) lo rende meno complesso e maggiormente prevedibile. Allo stesso modo anche l'ambiente decisionale può essere organizzato e semplificato, in modo da ridurre le interazioni, per esempio, scomponendolo in sottosistemi indipendenti, o specializzando i decisori per agire in sottosistemi specifici. Regole e convenzioni possono poi ridurre lo spazio dei comportamenti ammessi. Anche i vincoli fisici interni al decisore possono modificarsi: lo sviluppo di algoritmi migliori può ridurre la necessità di calcolo e la nostra limitata memoria può essere ampliata dall'uso della parola scritta o dai calcolatori. Il *trade-off* tra euristiche e calcolo razionale può così cambiare, sia per l'aumentata capacità di ridurre la complessità ambientale, sia per lo sviluppo di tecniche che accrescono conoscenza, memoria e velocità di analisi dei problemi. Se le procedure decisionali da adottare non sono iscritte nel problema, ma dipendono dalle risorse mentali e tecniche che danno forma alla rappresentazione del problema, uno dei temi fondamentali di ricerca diventa quello di riconoscere i contesti nei quali applicare diverse procedure decisionali, e come ottenerne una

rappresentazione il più possibile adeguata ai mezzi a disposizione. Una delle lezioni fondamentali della prima rivoluzione comportamentale è stata di distinguere decisioni programmate e no (Simon, 1988), e l'evidenza conseguente della non unicità delle tecniche decisionali. Del pari, il famoso apologo di Tempus e Hora (Simon, 1962) illustra bene come sia possibile modificare le proprietà dei problemi attraverso diverse rappresentazioni.

5. Conclusioni

Mentre la prima rivoluzione comportamentale per il suo messaggio originario è stata recepita maggiormente nell'ambito degli studi organizzativi e manageriali, la seconda ha trovato un terreno fertile nell'economia. I risultati di questa seconda ondata di studi, mirante ad identificare violazioni delle condizioni e delle procedure di decisione tipiche della teoria standard agli studi manageriali, hanno trovato applicazione al management attraverso un insieme di prescrizioni che dovrebbero insegnare al decisore ad evitare le trappole insite nei processi decisionali e derivanti dalla psicologia umana.

In questo articolo abbiamo mostrato come questo tipo di applicazioni delle scoperte dell'economia comportamentale alle decisioni manageriali presenti severi limiti. Abbiamo mostrato inoltre come quei risultati possano essere interessanti ed utili se integrati in una prospettiva che riprende lo spirito del programma di ricerca della prima rivoluzione comportamentale, oggi inspiegabilmente relegata al margine negli studi manageriali, largamente dominati da temi tipici della seconda rivoluzione.

Abbiamo per questo tracciato le caratteristiche di un tale programma, che a nostro giudizio dovrebbe: 1. avere un carattere evolutivo, inserendo l'analisi dei processi decisionali in un contesto di apprendimento e selezione; 2. avere un carattere ecologico, cioè considerare l'effetto di popolazioni di decisori dotati di regole diverse; 3. approfondire la relazione tra modelli decisionali e natura dei problemi, comprendendo in questo anche la possibilità di usare risorse tecniche e cognitive per modificare la natura dei problemi affrontati.

Nell'articolo che conclude un recente numero speciale dello *Strategic Management Journal* dedicato agli aspetti comportamentali negli studi strategici, Daniel Levinthal (2011) riprendendo il dibattito tra i due approcci comportamentali, scrive:

«The choice is not between whether we should act in a God-like manner, like mortals. We are mortals. Given this second-best setting, the question is how to act with intelligence in strategic contexts. Business strategy is not a 'tic-tac-toe' environment in which explicit optimum of the real strategic context can be derived. Further, one can act with intelligence even in the absence of deliberative reasoning. Adaptive learning, selection mechanisms and imitative processes are all alternative bases of intelligence. Nonetheless, deliberative

reasoning and analysis is an important mechanism. But such process do not live wholly apart from behavioral mechanisms.»

Scoprire come produrre un'azione intelligente in contesti difficili costituisce la vera sfida attuale degli studi comportamentali. Nella ricerca e nella pratica manageriale questa sfida è in gran parte ancora da cogliere.

Bibliografia

- AKERLOF G.A., KRANTON R.E. (2010), *Identity economics: How our identities shape our work, wages, and well-being*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- ARIELY D., LOEWENSTEIN G., PRELEC D. (2003), “‘Coherent arbitrariness’: Stable demand curves without stable preferences”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n. 1, pp. 73-106.
- ARIELY D. (2010), *Predictably irrational*, (rev. ed.), Harper Perennial, London.
- AUGIER M., MARCH J.G. (2011), *The roots, rituals and rhetorics of change: North American business schools after the Second World War*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- BACCARANI C. (2010), “Complessità e intelligenza manageriale”, *Sinergie*, n. 81, pp. 97-111.
- BAZERMAN M.H., CHUGH D. (2006), “Decisions without blinders”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n.1, pp. 88-97.
- BAZERMAN M.H., MOORE D.A. (2009), *Judgment in managerial decision making*. (settima ed.), John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- BELL D.E., RAIFFA H., TVERSKY A. (1988), “Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making”, in Bell D.E., Raiffa H., Tversky A. (a cura di), *Decision making. Descriptive, normative and prescriptive interactions*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 9-30.
- BERNARDO A.E., WELCH I. (2001), “On the evolution of overconfidence and entrepreneurs”, *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, n. 3, pp. 301-330.
- BINGHAM C.B., EISENHARDT K.M. (2011), “Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience”, *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 13, pp. 1437-1464.
- BOWLES S., GINTIS H. (2011), *A cooperative species: Human reciprocity and its evolution*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- BRUNETTI F. (2010), “Di cosa parliamo quando parliamo di ‘scienze manageriali’?”, *Sinergie*, n. 86, pp. 69-89.
- CAMERER C.F. (2003), *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*, Russell Sage Foundation & Princeton University Press, New York & Princeton, NJ.
- CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G. (2004), “Behavioral economics: Past, present, future”, in Camerer C.F., Loewenstein G., Rabin M. (a cura di), *Advances in behavioral economics*, Princeton University Press, Princeton, Russell Sage Foundation ed., NJ, pp. 3-51.
- CHARNESS G., RABIN M. (2002), “Understanding social preferences with simple tests”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, n. 3, pp. 817-869.

- CHOPLIN J.M., HUMMEL J.E. (2005), "Comparison-induced decoy effects", *Memory & Cognition*, vol. 33, n. 2, pp. 332-343.
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P. (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n. 1, pp. 1-25.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DELLA VIGNA S. (2009), "Psychology and economics: Evidence from the field", *Journal of Economic Literature*, vol. 47, n. 2, pp. 315-372.
- DEVETAG G., LEGRENZI P., WARGLIEN M. (1997), "Come le alternative inefficienti influenzano le nostre decisioni", *Sistemi Intelligenti*, vol. 9, n. 3, pp. 377-398.
- EGIDI M. (2005), "Errori e fallibilità", *Networks*, n. 5, pp. 102-115.
- FEHR E., GÄCHTER S. (2000), "Fairness and retaliation: The economics of reciprocity" *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n. 3, pp. 159-181.
- FEHR E., SCHMIDT K. M. (1999), "A theory of fairness, competition, and cooperation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, n. 3, pp. 817-868.
- FEHR E., CAMERER C.F. (2007), "Social neuroeconomics: the neural circuitry of social preferences", *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 11, n. 10, pp. 419-427.
- FISCHHOFF B., SLOVIC P., LICHTENSTEIN S. (1977), "Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 3, n. 4, pp. 552-564.
- GIGERENZER G., TODD P.M., ABC RESEARCH GROUP, (a cura di) (1999), *Simple heuristics that make us smart*, Oxford University Press, New York, NY.
- GIGERENZER G. (2007), *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*, Viking Press, New York, NY.
- GINO F. (2013), *La scelta giusta*, Sperling Kupfer, Milano.
- GNEEZY U., RUSTICHINI A. (2000), "Pay enough or don't pay at all", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, n. 3, pp. 791-810.
- HALL R.L., HITCH C.J. (1939), "Price theory and business behaviour", *Oxford Economic Papers*, n. 2, pp. 12-45.
- HAMMOND J.S., KEENEY R.L., RAIFFA H. (1998), "The hidden traps in decision making" *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 5, pp. 47-58.
- HARRISON J.R., MARCH J.G. (1984), "Decision making and postdecision surprises", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 26-42.
- HASELTON M.G., NETTLE D., ANDREWS P.W. (2005). "The evolution of cognitive bias", in Buss D.M. (a cura di), *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 724-746), John Wiley, Hoboken, NJ.
- HARROD R.F. (1939), "An essay in dynamic theory", *The Economic Journal*, vol. 49, n. 193, pp. 14-33.
- HENRICH J., BOYD R., BOWLES S., CAMERER C., FEHR E., GINTIS H., MCELREATH R. (2001), "Cooperation, reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies", *American Economic Review*, vol. 91, n. 2, pp. 73-78.
- HONG L., PAGE S.E. (2004), "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 101, n. 46, pp. 16385-16389.
- HOSSEINI H. (2003), "The Arrival of Behavioral Economics: From Michigan, or the Carnegie School in the 1950s and the early 1960s?", *Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n. 4, pp. 391-409.

- HUBER J., PAYNE J.W., PUTO C. (1982), "Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n.1, pp. 90-98.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, vol. 47, n. 2, pp. 263-291.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A., a cura di (2000), *Choices, values, and frames*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- KLAYMAN J., HA Y.W. (1987), "Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing", *Psychological Review*, vol. 94, n. 2, pp. 211-228.
- LAUREIRO-MARTÍNEZ D., BRUSONI S., ZOLLO M. (2010), "The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma", *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, vol. 3, n. 2, pp. 95-115.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. S2, pp. 95-112.
- LEVINTHAL D.A. (2011), "A behavioral approach to strategy - what's the alternative?", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 13, pp. 1517-1523.
- LINDMAN H.R. (1971), "Inconsistent Preferences among Gambles", *Journal of Experimental Psychology*, n. 89, vol. 2, pp. 390-397.
- MARCH J.G. (1994), *A primer on decision making: How decisions happen*, Simon and Schuster, New York, NY.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1993), *Organizations*, Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- MAYO E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York, NY.
- MAYO E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- PAGE S.E. (2007), *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- PAYNE J.W., BETTMAN J.R., JOHNSON E.J. (1993), *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- PETTIBONE J.C., WEDELL D.H. (2007), "Testing alternative explanations of phantom decoy effects", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 20, n. 3, pp. 323-341.
- RADNER R. (1996), "Bounded rationality, indeterminacy, and the theory of the firm", *The Economic Journal*, vol. 106, n. 438, pp. 1360-1373.
- ROSSI A. (2013), *Le decisioni manageriali. Modelli teorici ed evidenze empiriche*, Franco Angeli, Milano.
- ROTH A.E. (2002), "The economist as engineer: Game theory, experimentation, and computation as tools for design economics", *Econometrica*, vol. 70, n.4, pp. 1341-1378.
- SHAPIRA Z., (a cura di) (1997), *Organizational decision making*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative behavior*, The Free Press, New York, NY.
- SIMON H.A. (1955), "A behavioral model of rational choice", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n. 1, pp. 99-118.
- SIMON H.A. (1962), "The architecture of complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 106, n. 6, pp. 467-482.
- SIMON H.A. (1988), *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall. (trad. it.) *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, Milano, 1988 (la prima edizione inglese è del 1960).

- SIMON H.A. (1987), "Bounded rationality", *The new Palgrave. A dictionary of economics*, Macmillan, London, pp. 266-268.
- SIMON H.A. (1996), *The sciences of the artificial*, (terza ed.), Macmillan, New York, NY. (la prima edizione è del 1947).
- SIMON H.A., SCHAEFFER J. (a cura di) (1992), *The game of chess*, Elsevier, New York, NY.
- SIMONSON I. (1989), "Choice based on reasons: The case of attraction and compromise effects", *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 2, pp. 158-174.
- SLOVIC P., LICHTENSTEIN S. (1968), "The Relative Importance of Probabilities and Payoffs in Risk Taking", *Journal of Experimental Psychology*, n. 78, vol. 3, pt. 2, pp. 1-18.
- THALER R.H., SUSTER C.R. (2008), *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, Yale University Press, New Haven, CT.
- TVERSKY A. (1972), "Elimination by aspects: A theory of choice", *Psychological Review*, vol. 79, n.4, pp. 281-299.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1974), "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, vol. 185, n. 4157, pp. 1124-1131.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, vol. 211, n. 4481, pp. 453-458.

La hubris manageriale quale fonte della irresponsabilità d'impresa: uno studio esplorativo

GIOVANNI BATTISTA DAGNINO* ANNA MINÀ**
PASQUALE MASSIMO PICONE***

Abstract

Obiettivo del paper: L'ondata di scandali etici che ha colpito intensamente il mondo delle imprese a partire dalla fine del XX secolo ha fatto emergere l'esigenza di esplorare i meccanismi istituzionali tesi a evitare nuovi casi di corporate social irresponsibility (CSI). S'intende contribuire a tale dibattito introducendo la trappola della hubris manageriale quale determinante della CSI.

Metodologia: Esame qualitativo-longitudinale del caso Parmalat nel periodo in cui è stata sotto la guida del suo fondatore Calisto Tanzi (1961-2003). L'analisi del caso segue i criteri scientifici del campionamento teorico, della triangolazione dei fatti e della periodizzazione della narrazione.

Risultati: Generalmente gli studi sui casi di CSI rimandano alle problematiche di corporate governance e alla questione etica. Questo articolo fornisce una spiegazione alternativa a quelle già indicate in letteratura: il manager affetto da hubris può condurre l'impresa verso condizioni d'irresponsabilità, anche grave, nei riguardi dell'ambiente esterno.

Limiti della ricerca: Analisi di un singolo caso. Sarebbe opportuno nel futuro ampliare l'indagine ad altri casi in modo da valutare il grado di estendibilità dei risultati ottenuti.

Implicazioni pratiche: Necessità di superare la "silo view" dei processi decisionali coinvolgendo nelle decisioni strategiche esperti sia interni e sia esterni; avere sempre a mente che la formula che ha generato successo nel passato è tale da non poter assicurare il successo in altri contesti e/o nel tempo futuro.

Originalità del paper: Si contribuisce alla letteratura manageriale mediante l'applicazione di un'ipotesi generale, quella della hubris manageriale, a un contesto

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

* Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: am.annamina@gmail.com

** Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Catania
e-mail: pmpicone@gmail.com

specifico, ovvero la CSI. Inoltre, in maniera prospettica e proscrittiva, l'analisi del caso in oggetto fornisce una base empirica e concettuale utile per l'adozione di decisioni strategiche tese a prevenire taluni errori manageriali.

Parole chiave: hubris; overconfidence; irresponsabilità sociale; frodi

Purpose of the paper: *The large number of scandals which have rocked the corporate world since the end of the twentieth century have fueled a considerable body of research regarding the factors which drive firms to adopt socially irresponsible behaviors and the development of mechanisms which may prevent the recurring occurrence of such episodes. We explore thoroughly the relationship between managerial hubris and corporate social irresponsibility.*

Methodology: *Empirical evidences from the in-depth qualitative longitudinal scrutiny of a specifically intriguing case; i.e., the Parmalat case under the four decade leadership of its founder Calisto Tanzi (1961-2003). Our case-based narrative approach follows the scientific criteria of theoretical sampling justification and multiple sources of evidence in order to triangulate sources of data and facts.*

Findings: *Common wisdom argues that corporate governance weaknesses and ethical problems are the key antecedents of firm fraudulent cases. This article offers an alternative insight: managerial hubris may reveal one of the key determinants underlying the emergence of corporate social irresponsibility.*

Research limits: *Necessity of extending the investigation to a more comprehensive amount of business cases to elaborate a base with which to generate more generalizable propositions.*

Practical implications: *Necessity to overcome the "silo view" of strategic decision making processes by involving experts in firm decision making processes different from the ones already present in the Board of Directors; to acknowledge that the formula of past successes is all but an unconstrained one since it does not usually work in future times.*

Originality of the paper: *We contribute to strategy and organization studies by applying a general concept, such as the hubris hypothesis, to a specific context, such as corporate social irresponsibility. In addition, transcending mere factual information, the study of Parmalat corporate social irresponsibility can help executives to discover the reasons why they select irrational strategies and why they do not usually work. Likewise, through the analysis of the Parmalat case, executives may acquire awareness about hubris dangers so as to avoid it in the future.*

Key words: hubris; overconfidence; corporate social irresponsibility; fraud

1. Introduzione

Nel corso dell'ultimo decennio, i casi Enron, Global Crossing, Tyco, Worldcom e Parmalat hanno stimolato il dibattito sui meccanismi istituzionali e di *corporate governance* capaci di evitare l'emergere di nuovi scandali (Magnanelli, 2013). Dal momento che la *corporate social irresponsibility* (CSI) incide sulla prosperità economica dei lavoratori, dei consumatori e, più in generale, del contesto socio-economico in cui l'impresa stessa opera, un'indagine che possa indurre a prevenire

gli atti di CSI rappresenta un argomento oltremodo importante e attuale dal punto di vista del benessere collettivo (Lange e Washburn, 2012; Mocciaro Li Destri, 2013).

In un contributo del 2006, Grant e Visconti hanno mostrato che taluni casi di CSI sono, almeno in parte, una conseguenza di errori strategici. Poiché generalmente il CEO giuoca un ruolo centrale nella formulazione della strategia (Finkelstein *et al.*, 2009), questo articolo avanza la seguente ipotesi: la *hubris* manageriale rappresenta un antecedente della debolezza delle decisioni strategiche (Roll, 1986; Hiller e Hambrick, 2005; Picone *et al.*, 2014) ed è quindi all'origine di alcuni casi di CSI (e, *in specie*, di talune frodi finanziarie). Nel corso di questo studio si focalizza l'attenzione in particolare sull'impatto di taluni tratti psicologici del CEO: tracotanza, eccessiva fiducia in sé stessi, orgoglio esagerato e sovrastima delle proprie performance rispetto agli altri (Skala, 2008).

L'obiettivo dell'articolo viene perseguito in due modi strettamente connessi: da un lato, si propone uno studio qualitativo-longitudinale del caso Parmalat durante la *leadership* di Calisto Tanzi dal 1961 (ovvero l'anno della sua fondazione) al 2003 (quando l'opinione pubblica prende atto del *crack* finanziario dell'azienda di Collecchio); dall'altro lato, si suggeriscono alcune implicazioni concettuali e manageriali che scaturiscono dalla discussione del caso.

Il lavoro è articolato come segue. Nel secondo paragrafo si presenta una rassegna sistematica della letteratura sulla *hubris* manageriale. Nel terzo paragrafo si discutono gli aspetti metodologici dello studio. Nel quarto paragrafo si illustrano le fasi dell'evoluzione della *leadership* di Calisto Tanzi alla Parmalat. Nel quinto paragrafo si discute l'influsso della *hubris* sulle scelte strategiche di Tanzi e sull'emergere di tale caso di CSI. Nel sesto paragrafo si presentano le conclusioni, si discutono le implicazioni manageriali e, infine, si propongono alcune linee per la ricerca futura.

2. Gli antecedenti, i sintomi e le conseguenze della *hubris* manageriale

Com'è noto, il concetto di *hubris* trae origine nella mitologia greca (Petit e Bollaert, 2011). Essa si riferisce a una persona profondamente sicura di sé e incapace di riconoscere i propri limiti. Eccessivo orgoglio e profondo narcisismo incidono sulle capacità valutative dell'individuo affetto da *hubris*. Egli agisce con immotivato ottimismo, tende a sopravvalutare la probabilità di successo e a perseguire obiettivi esagerati e temerari (Hiller e Hambrick, 2005). Tuttavia, la mitologia greca sottolinea altresì come tali scelte conducano alla punizione da parte degli dèi olimpici (cd. *nemesis*).

Nel 1986 Roll ha introdotto il concetto di *hubris* negli studi di finanza aziendale. Il CEO affetto da *hubris* è un manager arrogante, presuntuoso e convinto della propria infallibilità. Egli non prende in considerazione l'ipotesi di fallimento della propria strategia e, a causa dell'eccessiva fiducia in sé stesso, sopravvaluta il valore potenziale delle sinergie realizzabili da un'operazione di acquisizione (Mocciaro Li Destri e Picone, 2009). Il CEO affetto da *hubris* è per tal motivo disposto a pagare

un eccessivo *premium price* di acquisizione, poiché è convinto dei risultati positivi che l'operazione potrà comportare.

Sebbene la natura della *hubris* potrebbe apparire positiva, come nella mitologia greca, la vera essenza della *hubris* è rivelata soltanto allorché l'azione diviene compiuta. In questo senso, vari studi hanno sostenuto che la *hubris* gioca un ruolo negativo nella gestione delle operazioni di M&A (Roll, 1986; Hayward e Hambrick, 1997; Rau e Vermaelen, 1998; Malmendier e Tate, 2008), nella partecipazione a *joint venture* (Zacharakis e Shepherd, 2001; Hayward *et al.*, 2006) e nella introduzione di nuovi prodotti (Simon e Houghton, 2003).

2.1 Gli antecedenti della *hubris* manageriale

Come Bollaert e Petit (2010) rilevano, la letteratura esistente non fornisce una chiara operazionalizzazione della *hubris*. Pochi studi (Ben-David *et al.*, 2007; Li e Tang, 2010; Simon e Houghton, 2003) utilizzano test psicologici e questionari per valutare la *overconfidence* dei manager, mentre prevale di fatto l'idea che non sia possibile identificare direttamente il fenomeno e valutarne gli effetti in maniera intellegibile.

Malmendier e Tate (2005) hanno provato a fornire una operazionalizzazione della *hubris* manageriale riferendosi al tempo di mantenimento delle *stock option* dell'impresa. Se i CEO razionali preferiscono diversificare il loro portafoglio personale, i manager affetti da *hubris* mantengono un'alta esposizione personale al rischio specifico dell'impresa, perché hanno fiducia nelle proprie capacità gestionali (Gervais *et al.*, 2011; Campbell *et al.*, 2011). Altri studi empirici, soprattutto di finanza aziendale, considerano le "acquisizioni frequenti e multiple" come una *proxy* per identificare la *hubris* manageriale (Aktas *et al.*, 2006; Doukas e Petmezas, 2007).

Un'ulteriore linea di ricerca si focalizza sui fattori personali e situazionali che vengono considerati *driver* dell'emersione della *hubris* manageriale. In particolare, Hayward e Hambrick (1997) introducono tre principali fonti di *hubris* dei manager. In primo luogo, il CEO può trovare nel *successo dell'impresa*, soprattutto quando esso si prolunga nel tempo, una giustificazione al proprio narcisismo e alla propria *overconfidence*. Il CEO interpreta il successo della propria organizzazione come il risultato esclusivo delle sue capacità e della sua *leadership*. In secondo luogo, le *lodi dei mass-media* possono forgiare la convinzione che il successo dell'impresa sia riconducibile soltanto alle disposizioni del suo CEO. In effetti, i giudizi degli *opinion leader* influiscono significativamente sull'immagine che il CEO si costruisce di sé stesso generando il fenomeno della "celebrità del CEO" (Hayward *et al.*, 2004). In terzo luogo, la *percezione del CEO della sua importanza* per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa costituisce una fonte della *hubris* manageriale. In tal senso, si considerano tre momenti rilevanti: la centralizzazione del potere strutturale all'interno dell'impresa, l'accumulo di titoli e premi, nonché l'ammontare del compenso annuale del CEO rispetto agli altri membri del consiglio di amministrazione.

Infine, la quarta fonte di *hubris* manageriale è data dal *senso di potere e dalla permanenza al potere* (Owen e Davidson, 2009). La centralizzazione del potere, le esperienze personali e gli eventi favorevoli rinforzano la valutazione che gli individui hanno di se stessi e incrementano la loro *self-confidence*. Di fatto, tali esperienze diventano le “ragioni cognitive” dell’emergere della *hubris*.

2.2 I sintomi della *hubris* manageriale

In relazione ai sintomi della *hubris*, Hayward *et al.* (2006) identificano tre sintomi: (i) l’eccessiva fiducia del CEO nelle proprie capacità e conoscenze, (ii) l’eccessiva fiducia del CEO sulle proprie previsioni, e (iii) l’eccessiva fiducia del CEO nelle proprie capacità personali. La *overconfidence* manageriale in merito alle capacità e conoscenze proprie emerge quando il CEO sopravvaluta la qualità e la precisione delle informazioni sulle dinamiche di mercato e sulle scelte strategiche più efficaci a sua disposizione.

Inoltre, la *overconfidence* dei manager nelle previsioni influisce a propria volta significativamente sulle scelte strategiche dell’impresa.

Infine, la *hubris* spinge i manager ad assumere un atteggiamento tracotante e imprudente, ad attribuire eccessivo valore alla probabilità di successo e alla possibilità di ottenere *performance* più che soddisfacenti, nonché a sottovalutare la possibilità di fallimento o di scarso rendimento.

2.3 Le conseguenze della *hubris* manageriale

I tre sintomi della *hubris*, prima identificati, incidono sulla formulazione della strategia dell’impresa. Un manager affetto da *hubris* sarà propenso a generare una “struttura” di pratiche manageriali che derivano dalla convinzione di aver trovato la sua “ricetta magica” del successo organizzativo. Conseguentemente, il processo di formulazione della strategia presenta punti di debolezza ed è di norma caratterizzato da obiettivi sin troppo ambiziosi (Hiller e Hambrick, 2005).

Generalmente il manager affetto da *hubris* ricorre alla strategia di diversificazione (per lo più conglomerale), ai processi di M&A e di internazionalizzazione a motivo dell’eccessiva fiducia che egli ripone sulle sue capacità di gestire una molteplicità di business e di promuovere la condivisione di attività e il trasferimento delle competenze fra le unità di business. Ad esempio, Hayward e Hambrick (1997) mostrano che i manager affetti da *hubris* s’impegnano in un numero maggiore di acquisizioni rispetto ai manager che non soffrono di *hubris* e, solitamente, tali operazioni, invece che generarlo, distruggono valore per gli azionisti (Roll, 1986). Inoltre, Lin *et al.*, (2005) sostengono che solitamente i CEO affetti da *hubris* tendono a indebitarsi di più rispetto ai manager più razionali.

La presenza di *hubris* ha altresì effetto sulle strategie di R&S dell’impresa (Hirshleifer *et al.*, 2012). Difatti, il manager affetto da *hubris* di norma sottostima le probabilità di insuccesso ed è dunque più propenso a investire (Galasso e Simcoe, 2011). Hirshleifer *et al.* (2012) mostrano che, sotto alcune condizioni, tali iniziative

rafforzano la competitività dell'impresa (Gervais *et al.*, 2011), mentre Simon e Houghton (2003) rilevano una correlazione positiva fra il livello di *overconfidence* e l'introduzione di innovazioni radicali.

3. Gli aspetti metodologici della ricerca

Come dianzi accennato, questo articolo considera la *hubris* manageriale come uno dei fattori chiave nell'emergere di CSI e, in specie, di un rilevante scandalo contabile-finanziario. La natura esplorativa dello studio richiede un'analisi approfondita che difficilmente può essere realizzata con le metodologie statistico-econometriche (Eisenhardt e Graebner, 2007; Siggelkow, 2007). Lo studio presenta dunque un'analisi qualitativo-longitudinale di un caso aziendale che è di interesse anzitutto perché assume notevole importanza nel panorama europeo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Gibbert *et al.*, 2008): il caso Parmalat durante la guida di Calisto Tanzi. Considerando i 43 anni di permanenza di Tanzi alla *leadership* di Parmalat (1961-2003), la ricerca mira ad analizzare fonti, sintomi e risultati della *hubris* dell'imprenditore parmense. Di seguito si discutono le principali scelte metodologiche effettuate.

3.1 La selezione del caso oggetto di studio e l'approccio narrativo

Molteplici ragioni motivano la scelta del caso Parmalat. In primo luogo, il valore metodologico del caso in oggetto deriva dalla sua importanza per alcune dimensioni di interesse (Gerring, 2007). Il caso dell'azienda di Collecchio è considerato il più grande scandalo finanziario mai avvenuto in Europa. Parmalat, un'importante impresa multibusiness che operava in 39 paesi con un organico di 36.000 dipendenti, è riuscita a nascondere ben 14, 3 miliardi di euro di debiti consolidati, riportando in bilancio solo un ottavo del saldo finale.

In secondo luogo, la sopravvivenza della Parmalat negli anni dopo il gigantesco *crack* ha mostrato che lo scandalo, più che da una reale perdita di competitività nel principale business di Parmalat (Mocciaro Li Destri, 2013), è stato generato dalla debolezza nella formulazione strategica a livello *corporate*. In questa prospettiva, muovendo da Grant e Visconti (2006), è possibile discutere criticamente gli errori strategici che stanno alla base del *crack* Parmalat e, infine, riconoscere il ruolo giuocato dalla *hubris* di Calisto Tanzi nella formulazione e nell'implementazione di una strategia *corporate* e finanziaria piuttosto debole e poco, o per nulla, sostenibile.

In terzo luogo, i benefici connessi all'accesso a un'ampia quantità di informazioni pubblicate rende possibile condurre un'analisi critica sul caso di studio Parmalat (Jick, 1979).

Al fine di arricchire la validità dell'analisi, comprendere in maniera intellegibile i nessi causali fra gli eventi, nonché il modo con cui tali fatti si sono evoluti nel tempo e perché sono avanzati in un modo specifico (Van de Ven e Huber, 1990), vengono identificate quattro rilevanti fasi temporali nel caso Parmalat:

- fase I, 1961-1970: la fondazione di una nuova impresa;

- fase II, 1971-1980: da piccola impresa a colosso industriale;
- fase III, 1980-1990: la strategia di diversificazione non correlata e la quotazione in borsa;
- fase IV, 1991-2003: l'espansione aziendale e la frode finanziaria.

3.2 La raccolta dei dati

Per condurre un'analisi dettagliata del caso, si è raccolta un'ampia serie di informazioni, fra le quali: i bilanci d'esercizio, le lettere agli azionisti e le relazioni annuali nel periodo oggetto di studio. Dal momento che la validità di tali fonti è stata posta in discussione dopo la scoperta del cd. "buco nero" di Parmalat, occorsa nel dicembre 2003, si è giudicato, caso per caso, se i dati contenuti nelle nostre fonti fossero coerenti con altre fonti. Più in particolare, si è scelto di attribuire maggior credibilità alle informazioni emerse in sede processuale, in quanto già verificate dalla magistratura.

La raccolta dei dati comprende una gran varietà di fonti secondarie come articoli scientifici (Melis, 2005), articoli divulgativi e libri (Gumbel, 2004; Nicita, 2004; Franzini, 2004, Malagutti, 2004). Nel complesso abbiamo raccolto 8.807 articoli pubblicati, nel periodo tra il 1984 e il 2010, da *Il Sole24Ore* (il più importante quotidiano italiano in materia economica e finanziaria). Sono stati sezionati gli articoli presenti nella piattaforma *web* de *Il Sole24Ore*. La ricerca ha considerato gli articoli che contengono la parola "Parmalat" o "Tanzi" nel titolo o nelle parole chiave. Più precisamente, 1.398 articoli sono stati pubblicati tra il 1984 e il 2002 (l'anno prima che l'opinione pubblica prendesse atto dello scandalo contabile), mentre i restanti 7.409 articoli riguardano il periodo fra il 2003 e il 2010.

Sulle orme di Hayward e Hambrick (1997) e di Hayward *et al.* (2004), che ritengono l'uso degli archivi dei *media* una misura della celebrità del manager e, quindi, la principale fonte della sua *hubris*, si sostiene che un'analisi sistematica delle fonti di dati di taglio giornalistico consente di ricostruire l'immagine che si è fatta l'opinione pubblica su Parmalat e sul suo fondatore. Infatti, se si indaga la *hubris* a livello manageriale, lo studio delle fonti giornalistiche è teso a comprendere come il fenomeno della celebrità manageriale sia potuto emergere. Se da un lato gli articoli pubblicati riflettono l'ambiente sociale ove i *media* operano (Schudson, 2002); dall'altro lato, la stampa gioca un ruolo fondamentale come *opinion leader* (Clayman e Reisner, 1998) e indirizza l'attenzione su specifici attributi verso Parmalat e il suo fondatore.

Infine, poiché i casi di studio didattici sono in grado di fornire dati utili e particolareggiati (Ambrosini *et al.*, 2010) si è proceduto a includere nel *database* anche un'ampia serie di casi studio su Parmalat promossi e pubblicati dalle maggiori *business school* internazionali (Hamilton e Moss, 2005; Tapies e Toninato, 2005; Rajan e Tayan, 2008; Shein *et al.*, 2008).

4. Le principali scelte strategiche di Calisto Tanzi alla Parmalat

La storia di Calisto Tanzi è indissolubilmente legata alla Parmalat. Il nonno aveva fondato la “Tanzi Calisto e Figli: Salumi e Conserve”. Quando il padre del giovane Calisto morì, il ragazzo fu costretto ad abbandonare gli studi universitari di economia per sostenere lo zio nella conduzione dell’azienda di famiglia. A causa delle idee contrastanti fra zio e nipote nella gestione dell’azienda, quest’ultima venne presto scissa in due rami principali: lo zio Luigi ottenne il ramo delle conserve di pomodoro, mentre Calisto Tanzi, all’età di 22 anni, iniziò a specializzarsi nel ramo salumi e formaggi.

4.1 Fase I: La fondazione di una nuova impresa (1961-1970)

Il giovane imprenditore ebbe presto modo di apprezzare l’elevata attrattività del business del latte e, pertanto, decise di costruire un piccolo impianto di pastorizzazione nel paese di Collecchio nei pressi di Parma.

Come riportato in un’intervista per *Il Sole24Ore* (28/06/2000), la decisione strategica di entrare nel business del latte è frutto di un’intuizione di Tanzi nel corso dei suoi dialoghi con la clientela che reiteratamente chiedeva: “dal momento che a Parma si ha il miglior formaggio del mondo, perché non possiamo anche berlo?”. L’aneddoto rivela la capacità imprenditoriale di Tanzi, che cercò di ascoltare le istanze della clientela per individuare le opportunità di mercato e ricercò nuove soluzioni organizzative per operare nel settore lattiero-caseario.

Nel 1961, Tanzi fonda Dietalat, successivamente rinominata Parmalat, che significa semplicemente “latte di Parma”. Rapidamente Parmalat è la prima impresa italiana a produrre il latte di marca e diviene famosa per la sua tecnologia rivoluzionaria del latte UHT a lunga conservazione. Sin dagli inizi, Tanzi è un innovatore nella comunicazione e nelle azioni di marketing in un settore che, fino a quel momento, non aveva assistito all’emergere di strategie di differenziazione del prodotto.

Oltre alle innovazioni di marketing, Tanzi spinge fortemente l’innovazione tecnologica. Anzitutto, il processo tecnologico UHT, che Parmalat introdusse sin già nel 1966, permise all’impresa emiliana di mantenere integro il latte non refrigerato per almeno sei mesi senza inacidirsi.

Inoltre, Parmalat fu impresa pioniera anche nell’uso del tetrapak, la confezione (di origine svedese) a forma di tetraedro utile a conservare il latte. In tal modo, Parmalat fu in grado di superare i limiti della breve *shelf-life* dei prodotti freschi, nonché di distribuire il latte anche nelle altre regioni italiane adiacenti per via della deregolamentazione normativa degli anni ’70.

Dal 1961 al 1970, Parmalat ottiene quindi un buon livello di redditività. I ricavi crescono da 260 milioni di lire italiane nel 1962 a 6 miliardi nel 1970, mostrando che le mosse strategiche, la strategia di marketing e la continua tensione all’innovazione tecnologica generavano un notevole successo.

4.2 Fase II: Da piccola impresa a colosso industriale (1971-1980)

A partire dagli anni '70, soprattutto per effetto delle modifiche nella legislazione italiana sul latte, Parmalat inizia a distribuire i suoi prodotti anche al di fuori della cerchia della città parmense. Difatti, la deregolamentazione del settore del latte (1973) e la "rottura" dei grandi monopoli locali detenuti dai Centri Comunali di Distribuzione permettono a Parmalat di estendere la produzione ai mercati del latte scremato e intero in tutte le regioni d'Italia. Successivamente, Tanzi avvia un percorso di crescita internazionale e di espansione esterna tramite le acquisizioni di altre aziende italiane ed europee, così come anche la strategia di diversificazione correlata entrando in altri business connessi con la produzione di *yogurt*, burro, formaggi e *dessert* freschi.

Quanto osservato mostra che Calisto Tanzi aveva una chiara percezione che la fedeltà del consumatore al *brand* fosse un'importante fonte di valore per l'impresa. Per promuovere la fidelizzazione dei clienti, nel 1975 Parmalat investe 230.000 dollari in una campagna pubblicitaria assolutamente innovativa: ovvero nell'aver il logo stampato sulle tute dei concorrenti nella coppa del mondo di sci alpino.

Il primo ventennio dell'era Tanzi viene, dunque, contraddistinto dal ruolo dell'innovazione tecnologica e dell'innovazione di marketing. Prudente e acuto, Tanzi sviluppa una chiara comprensione del settore lattiero-caseario e una sicura consapevolezza delle sue capacità gestionali. La sua ampiezza di visione, parallelamente a una naturale propensione al rischio, spingono l'imprenditore di Collecchio verso obiettivi e ambizioni concrete. La capacità comunicativa d'ispirare gli altri convince lo stesso Tanzi che, nonostante tutte le difficoltà e la complessità della gestione di un'impresa che diviene di grandi dimensioni, egli fosse in grado di trasformare una piccola azienda di provincia in un gigante industriale. Le performance di questa fase sono oltremodo incoraggianti. In dieci anni, dal 1970 al 1980 il fatturato Parmalat passa da 6 miliardi di lire italiane nel 1970 a 289 miliardi di lire (circa 150 milioni di euro al cambio di moneta corrente).

4.3 Fase III: La strategia di diversificazione non correlata e la quotazione in borsa (1980-1990)

Gli inizi degli anni '80 rappresentano un periodo cruciale nella storia della Parmalat. Da una parte, Parmalat consolida la sua posizione internazionale, anche grazie all'ampliamento della presenza in Brasile e all'ingresso sul mercato nordamericano con le conserve di pomodoro Pomì. Dall'altra parte, si assiste al lancio di nuovi prodotti lattiero-caseari e alimentari, quali succhi di frutta e salse di pomodoro, minestre di verdure, e ancora *snack* e prodotti da forno, quali biscotti, pasticceria e pizza (*Il Sole24Ore*, 21/06/1988), nonché l'acqua minerale (*Il Sole24Ore*, 09/06/1988). Il gruppo acquista i marchi Santal, Grisbì e Mr. Day conferma della strategia di diversificazione di Parmalat. L'obiettivo diviene di costruire un ampio portafoglio di prodotti di largo consumo (circa 250) commercializzati sui mercati nazionali e internazionali.

Nonostante, già alla fine del 1985, Parmalat presenti un fatturato in rapida ascesa di circa 410 milioni di Euro, gli anni '80 costituiscono la cornice storica in cui iniziano tuttavia a emergere i primi problemi finanziari e di liquidità. Parmalat, per la serie di acquisizioni effettuate in sequenza in breve tempo, presentava indubbiamente un'elevata esposizione finanziaria. Tanzi sosteneva che ciò accadeva dal momento che la strategia di diversificazione aveva favorito l'introduzione di diversi tipi di prodotti alimentari, alcuni dei quali erano stagionali e, quindi, implicavano un certo ritardo negli incassi monetari (*Il Sole24Ore*, 28/09/1985). Solo attraverso il ricorso al sistema bancario, Tanzi riusciva a sostenere l'ampia campagna acquisizioni e la strategia di diversificazione non correlata attuata a partire dal 1980 (Franzini, 2004, p. 28).

Nel decennio in discorso è possibile notare che gli interessi e gli obiettivi di Tanzi vanno mutando. L'imprenditore parmense sembra interessato, non soltanto a divenire il *leader* nel settore lattiero-caseario, ma altresì a estendere "il suo impero" anche in altri ambiti di azione. Il desiderio di assecondare la sua "implacabile ambizione di successo" lo induce a estendere le sue amicizie con personalità politiche influenti (*Il Corriere della Sera*, 28/12/2004). In questo senso si comprende la scelta di muovere le prime mosse nel settore *broadcasting*, acquistando nel 1987 il canale televisivo privato Odeon TV. Ben presto l'avventura televisiva si rivelò per il gruppo Parmalat un errore strategico capace di generare ingenti perdite (*Il Sole24Ore*, 13/01/1987, 19/10/1989). Proprio a partire dal 1988, le indiscrezioni sulle difficoltà finanziarie e sui problemi di solvibilità di Parmalat divengono più evidenti. Nonostante vari tentativi di Calisto Tanzi di rassicurare il mercato e smentire con forza i pettegolezzi sulla solidità economico-finanziaria della sua impresa (*Il Sole24Ore*, 16/02/1987), alcuni gruppi (fra cui l'americana *Kraft*) iniziano a mostrare un certo interesse all'acquisto di Parmalat (*Il Sole24Ore*, 28/06/1988).

Nel 1990 viene realizzata la fusione fra Parmalat e Finanziaria Centro Nord, società quotata alla Borsa Valori di Milano. Proprio questa manovra fu quella che consentì a Calisto Tanzi di beneficiare dell'accesso al mercato finanziario italiano e, quindi, di riuscire a ottenere vantaggiose risorse finanziarie fresche aggiuntive. Dall'altro lato, la quotazione di Parmalat Finanziaria (e quindi non direttamente Parmalat) permette di *eludere* l'obbligo della pubblicazione dei bilanci per i nuovi investitori.

4.4 Fase IV: L'espansione aziendale e la frode finanziaria (1991-2003)

La quotazione in Borsa, avvenuta nel 1990, garantisce a Parmalat le risorse necessarie per sostenere la strategia di espansione internazionale del gruppo, anche in settori non correlati al suo *core business*. Durante gli anni '90 Parmalat implementa un'ampia strategia di internazionalizzazione tramite un'intensa campagna di acquisizioni in 30 paesi diversi (*Il Sole24Ore*, 03/11/1994), molte delle quali si rivelarono tuttavia non profittevoli, (*Il Sole24Ore*, 23/04/2001). Di fatti, la strategia di *brand extension*, di diversificazione del portafoglio prodotti,

parallelamente alla diversificazione geografica, non consentiva al gruppo di realizzare significative economie di scala (Grant e Visconti, 2006).

Inoltre, a partire dagli anni '90, la famiglia Tanzi intraprende una serie di attività in altri settori non correlati al business principale Parmalat: il settore turistico con l'acquisizione di Parmatour, azienda gestita da Francesca Tanzi (figlia di Calisto), e il settore dello sport (Malagutti, 2004), tramite l'acquisizione di Parma Calcio, la cui gestione viene affidata al figlio di Calisto, Stefano Tanzi.

Per tutto il decennio in discorso il gruppo riesce a vantare un significativo supporto da parte del mercato finanziario. Peraltro sino alla vigilia del *crack*, molti banchieri e analisti finanziari continuavano a raccomandare l'acquisto di azioni Parmalat. Sorprendentemente, solo in seguito all'emergere dello scandalo finanziario nel dicembre 2003, le procedure illecite, attraverso le quali Tanzi aveva portato al crollo il principale gruppo Parmalat, emergono compiutamente e divengono note a tutti.

5. Discussione

L'esame delle principali scelte strategiche del gruppo di Collecchio mostra chiaramente come Calisto Tanzi abbia svolto un ruolo chiave sia nel successo di Parmalat, sia nell'epilogo dello scandalo finanziario. La personalità e il sistema valoriale di Calisto Tanzi sono di ausilio per comprendere l'origine e altresì lo sviluppo della Parmalat, la manifestazione delle sue debolezze strategiche e, quindi, le ragioni principali per cui l'azienda di Collecchio cade nella trappola della *hubris* di cui il suo fondatore era affetto. L'obiettivo di questo paragrafo è di identificare gli antecedenti e i fattori contestuali che favoriscono l'emergere della *hubris* di Calisto Tanzi, nonché di valutarne l'influsso sulle principali scelte strategiche.

5.1 Identificazione delle fonti di *hubris* di Calisto Tanzi

Secondo quanto riportato in precedenza nella rassegna della letteratura, tre sono gli elementi sottesi all'emergere della *hubris*: (a) il recente successo, (b) l'attenzione e gli elogi ricevuti dai *mass-media* (c) e la consapevolezza che il CEO ha di sé stesso. Si esaminano questi tre momenti del caso Parmalat.

Il successo di Parmalat. I primi 25 anni della storia di Parmalat (ovvero, la fase I e la fase II) mostrano chiaramente le capacità di Calisto Tanzi di riconoscere il potenziale del business del latte e di crescere rapidamente in tale settore sfruttando l'immagine e la fama consolidata del famoso parmigiano-reggiano.

In pochi anni, Calisto Tanzi, grazie al suo intuito, allo spirito imprenditoriale e alla creatività nel marketing, riesce a trasformare Parmalat da piccola impresa locale emiliana alla più importante impresa italiana produttrice di latte UHT. Inoltre, a partire dal 1970, la strategia di diversificazione correlata consente a Parmalat di estendere il proprio portafoglio prodotti e di affermarsi progressivamente come multinazionale nel settore lattiero-caseario.

L'attenzione e gli elogi dei media per Calisto Tanzi. Prima dello scandalo, gli *opinion leader*, la stampa e i giornali consideravano Tanzi un imprenditore eccellente, innovativo e creativo. Calisto veniva descritto come il tipico uomo “casa, chiesa e lavoro”, con una personalità moderata, ma anche con un profondo senso del limite e una chiara conoscenza del mondo del business.

La continua esposizione mediatica e i continui elogi per il successo dell'azienda parmense contribuivano inevitabilmente a plasmare nel fondatore la convinzione che le *performance* e i risultati eccezionali ottenuti erano da attribuire *esclusivamente* alle sue capacità imprenditoriali e alle sue competenze gestionali. Tanzi veniva rappresentato come un manager eccezionale, nonché un vero e proprio *transformational leader* capace di trasformare in realtà il suo sogno imprenditoriale.

È in tal modo possibile identificare il processo di *codeterminazione* della *hubris* di Tanzi. Da un lato, più che come la storia di una piccola impresa del latte divenuta una grande multinazionale, Parmalat veniva descritta dalla stampa come il risultato di un percorso di eccellenza sotto la guida illuminata del suo fondatore. Dall'altro lato, l'aneddoto, riportato in precedenza, in merito al racconto che lo stesso Tanzi diede ad alcuni giornalisti sull'origine dell'idea imprenditoriale di Parmalat mostra il suo *narcisismo* nel parlare di sé, piuttosto che l'importanza che tale intuizione ha avuto per lo sviluppo dell'impresa.

In effetti, in questa fase, Tanzi inizia a monitorare il modo in cui i *media* e la stampa parlano di lui. Egli diviene accorto nel presentare un'immagine pubblica quale cattolico fervente molto elogiato dalla diocesi di Parma per i suoi atti di benevolenza sociale. Come Long (2008) ha osservato, si tratta di una generosità che serve non solo a mascherare un impulso di autocompiacimento, ma anche dal momento è un veicolo importante per far parlare di sé.

L'importanza che Calisto Tanzi attribuiva a sé stesso. Nel 1984, l'imprenditore di Collecchio venne nominato “Cavaliere del Lavoro” dal Presidente della Repubblica Italiana Sandro Pertini. A partire da quel momento, il senso di consapevolezza di sé e la fiducia illimitata nelle sue grandi capacità, quel senso d'*invincibilità*, di adulazione e di narcisismo hanno sempre contraddistinto ogni sua apparizione pubblica.

Si coglie peraltro un forte spirito di emulazione del fondatore della Parmalat nei riguardi di uno dei più noti e influenti uomini d'affari, conosciuto anche come il “Cavaliere”, ovvero Silvio Berlusconi. Ad esempio, sulle orme del primo Calisto Tanzi cerca di attuare una strategia di diversificazione non correlata acquisendo il canale televisivo Odeon TV (1987) e il Parma Calcio (1990).

5.2 I sintomi della *hubris* di Calisto Tanzi

L'analisi delle fasi I e II pone in rilievo i *driver* della *hubris* di Calisto Tanzi. Tuttavia, la *hubris* emerge chiaramente solo nella fase III. I successi della Parmalat avevano convinto l'imprenditore parmense che le *performance* eccezionali della sua azienda fossero possibili solo grazie alla sua illuminata *leadership* strategica. Per questo motivo, Tanzi inizia a maturare l'idea che, nonostante tutti gli ostacoli

evidenti che avrebbe dovuto affrontare, egli fosse *infallibile* e che, dunque, sarebbe comunque riuscito a realizzare qualsiasi obiettivo e a concretizzare qualsiasi manovra strategica.

Come numerose aziende italiane, Parmalat è sempre stata un'impresa familiare, fondata e diretta dalla famiglia Tanzi e gestita secondo un approccio patriarcale, laddove la gestione era nelle mani del fondatore, quale "unico uomo forte" dell'impresa. Sfruttando i punti di debolezza di questo modello chiuso di *governance*, Tanzi esercitava continuamente il più ampio potere discrezionale all'interno di Parmalat. Anche quando era ormai divenuta una multinazionale, Parmalat mantenne, infatti, lo stile manageriale tipico della piccola impresa familiare. Tanzi sceglieva tutti componenti del consiglio di amministrazione del gruppo selezionandoli fra i giovani parmensi, che conosceva sin da quando erano bambini, e amici stretti della sua famiglia o anche suoi membri. Nonostante alcuni di loro gli avevano ripetutamente consigliato di infondere un po' di energia esterna nella gestione (cooptando esperti esterni), l'imprenditore declinò reiteratamente di seguire tale suggerimento.

Le caratteristiche e le specificità della *governance* di Parmalat non limitavano l'emergere delle scelte dettate dalla *hubris* di Tanzi. Anzi, alla fine del 1980, l'obiettivo di spingere Parmalat a divenire un attore multinazionale si era trasformato in un obiettivo apparentemente secondario rispetto all'implacabile necessità di gratificare la personalità del suo fondatore affetto da *hubris*. Questo tipo di comportamento spiega la scelta di attuare la strategia di diversificazione non correlata parallelamente al processo d'internazionalizzazione. Una strategia, quella della diversificazione conglomerale, che non offriva opportunità per incrementare il vantaggio competitivo sfruttando le economie di scala e di ampiezza (Grant e Visconti, 2006), ma imponeva piuttosto una *pluralità* di logiche dominanti e incrementava significativamente la complessità gestionale dell'impresa.

5.3 Conseguenze della *hubris* di Calisto Tanzi

La *hubris* di Tanzi genera un'evidente distorsione nella formulazione delle strategie che espongono Parmalat a obiettivi eccessivamente ambiziosi e a scelte oltremodo azzardate. Dal 1998 al 2002, Parmalat porta a compimento più di 25 offerte di acquisizione, molte delle quali riguardavano stabilimenti ubicati in paesi in via di sviluppo, che soffrivano di alti livelli d'instabilità macroeconomica. L'ampio processo di crescita esterna favorì l'insorgere di rischi sia operativi sia di mercato, comportando un incremento significativo del monte di debiti e, con esso, un aumento esponenziale degli interessi annuali da pagare. Infine, detenere un portafoglio di business con circa 250 prodotti con molti marchi genera un'eccessiva complessità gestionale e fa venir meno le potenziali sinergie fra i vari business. Questo importante effetto della strategia di diversificazione non correlata non venne preso in considerazione da Tanzi, il quale si ostinò a rifiutare l'idea di integrare il management originario con nuove e qualificate risorse.

Sebbene Grant e Visconti (2006) abbiano rilevato l'inadeguatezza delle capacità di gestione aziendale necessarie per l'integrazione delle società acquisite, Tanzi sempre negò che le sue competenze manageriali fossero insufficienti a gestire una grande realtà quale Parmalat era divenuta, mentre il rifiuto assoluto di assumere management qualificato (Tàpies e Toninato, 2005) conferma la sua cieca *overconfidence* e un'estrema fiducia nelle sue capacità di architetto della strategia e di leader unico dell'impresa.

5.4 Verso la concettualizzazione della trappola della hubris nel caso Parmalat

L'esame della narrazione della vicenda di Parmalat mostra, in prima approssimazione, come la debolezza nella formulazione della strategia sia l'antecedente chiave della sua CSI. Tanzi compie una serie di scelte che generavano una cattiva allocazione delle risorse e la subottimizzazione dell'impiego delle risorse: una quantità inconsueta di acquisizioni (sovente pagando un premio eccessivo), il perseguimento di un processo di rapida internazionalizzazione e la strategia di diversificazione conglomerale. La debolezza della strategia aziendale genera, quasi inevitabilmente, problemi finanziari. Come d'altro canto osservato, i primi segni di problemi finanziari risalgono in realtà alla fine degli anni '80.

Tuttavia, com'è noto, sovente i manager affetti da *hubris* prestano poca o nessuna attenzione ai risultati negativi che contraddicono le loro abilità e le loro previsioni. Al contrario essi tendono a mettere in risalto soltanto le performance positive (Kroll *et al.*, 2000). Tale condizione prefigura la cosiddetta "trappola della *hubris*", che si pone come sfondo della frode contabile di Tanzi alla Parmalat. In particolare, la spirale negativa generata dalla *hubris* di Tanzi ricollega la strategia di sviluppo esterna rapida alla falsificazione dei bilanci:

- la *hubris* genera un insieme di scelte strategiche oltremodo deboli. I successi ottenuti dalla Parmalat di Tanzi, le lodi dei *media* e, soprattutto, l'assegnazione del prestigioso titolo di "Cavaliere del Lavoro" aumentano la fiducia di Tanzi nelle sue capacità gestionali e nelle sue conoscenze, spingendolo a perseguire obiettivi ambiziosi e temerari per la sua impresa;
- l'emergere delle difficoltà finanziarie e le voci sui problemi di liquidità della Parmalat sono i primi segni del "disastro strategico" degli anni '80. Tuttavia, affetto com'è da *hubris*, Tanzi non accetta di agire con saggezza, cosa che contemplerebbe la cessione delle imprese indipendenti dal *core business* e la riduzione dei debiti che la loro acquisizione aveva generato. Al contrario, Tanzi mai volle ammettere pubblicamente i suoi errori strategici;
- Tanzi pose quindi in essere un regime di "contabilità creativa" che permetteva di nascondere *sistematicamente* i debiti dai bilanci d'impresa. In realtà, proprio perchè affetto da *hubris*, Tanzi agiva come se egli fosse al di sopra della legge e non si sentiva vincolato dalle norme contabili e legali. La truffa, basata sulla ripetuta manipolazione delle regole e delle leggi, esprime un senso di vera e propria tracotanza (Petit e Bollaert, 2011). Egli pensava di poter essere sempre in

grado di preservare la fiducia del mercato finanziario e di poter prendere tempo per risolvere la situazione. Il patron di Parmalat preferiva coprire le reali circostanze finanziarie mediante l'attuazione di una nuova campagna di acquisizioni (oltre 200), molte delle quali internazionali e non correlate al *core business*. Sebbene Tanzi volesse crear valore ed evitare il fallimento di Parmalat, egli si trovò nella condizione di cadere in un *loop* strategico-finanziario assumendo via via rischi troppo elevati, sempre convinto di poter salvare Parmalat.

Pertanto, la *hubris* di Tanzi spinge l'imprenditore di Collecchio a formulare e attuare strategie eccessivamente ambiziose che causano una sovraesposizione finanziaria della Parmalat e notevoli problemi di liquidità. Tanzi fa uso della *finanza creativa*, convinto che Parmalat - sotto la sua guida - sarebbe stata in grado di generare flussi di cassa attraverso l'espansione internazionale e la strategia di diversificazione non correlata. In questa prospettiva, la distorsione da *hubris* è uno dei principali antecedenti dello scandalo Parmalat che - come la magistratura ha accertato - si costruisce nel tempo attraverso sistematiche fatturazioni non veritiere e ripetute dichiarazioni ufficiali erronee sulle reali condizioni finanziarie del Gruppo.

La ricostruzione basata sulla *hubris* che si è presentata non intende essere giustificatoria o assolutoria della frode di Tanzi. Sebbene i manager affetti da *hubris* possano essere inclini a commettere frodi e abbiano una manifesta mancanza di rispetto per le regole (Kroll *et al.*, 2000), questi aspetti non possono condurre a escludere le responsabilità personali. Viceversa, l'ipotesi della *hubris* manageriale pone l'accento su di un aspetto *complementare* a quelli sinora analizzati dalla letteratura sulla CSI. Infatti, se il comportamento di Tanzi ha molteplici concause, fra queste vi è la sua intima convinzione che, sotto la sua *leadership*, nessuno avrebbe scoperto l'intricata situazione e che, nel corso del tempo, egli avrebbe risolto i problemi di Parmalat.

6. Conclusioni

Tradizionalmente si è proceduto a spiegare l'emergere delle frodi contabili e finanziarie riferendosi a problemi di corporate *governance*. Questo lavoro, invece, avanza l'ipotesi che si possa offrire una spiegazione rilevante facendo ricorso alla *hubris* manageriale. Come nella mitologia greca, secondo la quale la natura della *hubris* è *apparentemente* positiva, Tanzi si presenta come un *leader* che spinge l'innovazione e la crescita rapida della sua impresa. La vera essenza della *hubris* dell'imprenditore di Collecchio si rivela, ancora una volta, solo *ex post*: un caso di CSI che ha minato la medesima sopravvivenza di Parmalat.

Oltre ad introdurre il tema della *hubris* manageriale nella letteratura sulla CSI, questo studio ha presentato una sintesi critica dei principali lavori che animano il dibattito sul tema della *hubris*. L'articolo offre quindi un quadro teorico-interpretativo del contesto dove il *bias* della *hubris* emerge e come si manifesta.

6.1 Implicazioni manageriali

Fra gli obiettivi di questo scritto vi è quello di informare i manager dei pericoli che la *hubris* può generare e di suggerire alcune linee guida utili per provare a evitare di soffrire di tali problematiche. Partendo dall'analisi approfondita del caso Parmalat, si richiamano i seguenti aspetti:

- *ridurre l'impatto delle fonti della hubris manageriale*. I manager dovrebbero tenere sempre a mente che la formula che ha generato successo nel passato, non è tale da assicurare il successo in altri contesti e/o nel tempo futuro. Questa consapevolezza consente di superare un approccio eccessivamente orientato al passato e di tenere lontano il rischio di cristallizzazione di mappe mentali "vincenti". Il caso Parmalat dimostra come i CEO dovrebbero costantemente riconoscere che il successo dell'impresa non dipende solamente dal loro contributo (ancorché esso possa essere importante);
- *ridurre i sintomi della hubris manageriale nei processi decisionali*. I manager dovrebbero coinvolgere nei processi decisionali esperti interni ed esterni, con diversi *background* culturali ed esperienze manageriali. Questo è un suggerimento fondamentale per far emergere una pluralità di idee e per migliorare i processi di formulazione delle strategie. Diversamente da quanto avvenuto in Parmalat, dove i processi decisionali erano fortemente accentrati, i manager dovrebbero promuovere un ambiente aperto e orientato verso le risorse umane. In tal senso, divengono benvenuti i *team* che sono in grado di assumere il ruolo di "avvocato del diavolo". Infine, una buona pratica manageriale è quella di prendere in considerazione in modo esplicito, durante la fase di analisi strategica, gli scenari con bassa probabilità. Questa pratica può infatti ridurre l'impatto della sopravvalutazione del CEO delle probabilità di successo. In realtà, riconoscendo una vasta gamma di situazioni possibili, il manager prende atto delle circostanze alternative. Di fatto, esaminare tutte le alternative possibili con eguale attenzione può aiutare a ridurre il rischio di concentrarsi esclusivamente sulle possibilità di successo;
- *evitare di "nascondere" gli effettivi feedback sulla performance*. La concettualizzazione della trappola della *hubris* proposta enfatizza che i manager affetti da *hubris* hanno di norma difficoltà nel riconoscere i propri errori. Incontri periodici, programmati e sistematici con il consiglio di amministrazione e/o consulenti esterni può aiutare i manager a verificare la validità di scenari che immaginavano nella fase di analisi strategica ed, eventualmente, ad apportare talune modifiche. Inoltre, se l'impresa ha recentemente ottenuto scarsi rendimenti, i CEO non dovrebbero considerare questo risultato come una sconfitta personale, ma interpretarlo con moderato distacco. Questo non significa negare cattive *performance*, ma piuttosto cercare di riconoscere e di valutare in modo corretto le loro determinanti.

6.2 Limiti del lavoro e linee future di ricerca

Questo articolo, come ogni prodotto di ricerca, presenta taluni limiti che, tuttavia, possono fornire spunti per nuove e fertili direzioni di ricerca. Giacché lo studio si basa su di un solo caso aziendale, la parabola di Tanzi in Parmalat, come suole avvenire nel metodo dei casi emerge l'opportunità di ampliare la ricerca ad altri casi aziendali, in modo da valutare l'estendibilità dei risultati ottenuti. Inoltre, una possibile direzione di ricerca, specialmente dal punto di vista metodologico, potrebbe comprendere la "content analysis" delle comunicazioni trascritte di Callisto Tanzi, ad esempio, memorie, lettere, discorsi di fine anno, messaggi pubblici, dichiarazioni.

In secondo luogo, un'analisi comparativa, che può condurre a risultati interessanti, comprende l'esame approfondito di più imprese provenienti da diversi paesi (come per esempio Enron e Worldcom). Uno studio comparativo siffatto permetterebbe di esaminare in profondità se e in che misura la cornice istituzionale può influire sull'emergere di comportamenti ispirati dalla *hubris* manageriale.

In terzo luogo, si richiama l'opportunità di studiare il ruolo di moderazione che la "discrezionalità manageriale" può giudicare nel rapporto fra *hubris* manageriale e assunzione del rischio (Li e Tang, 2010). Dal caso Parmalat si potrebbe inferire che la condizione permanente di *family business* possa aver influito in tale relazione. In questa prospettiva, sarebbe opportuno valutare, tramite ulteriori studi empirici, come taluni meccanismi di corporate *governance*, come ad esempio il *whistleblowing*, possano limitare l'influsso della *hubris* manageriale sulle scelte strategiche e, di conseguenza, sulle performance.

Infine, questo studio invita a ripensare il concetto di "integrità manageriale". In effetti, l'onestà e la condotta morale del manager potrebbe non essere sufficiente per evitare taluni casi di CSI. L'integrità del manager dovrebbe includere anche la capacità di integrare in modo armonioso forze opposte: fiducia e prudenza, forza e conoscenza di sé, e astuzia e ambizione (Dagnino *et al.*, 2013).

Bibliografia

- AMBROSINI V., BOWMAN C., COLLIER N. (2010), "Using Teaching Case Studies for Management Research", *Strategic Organization*, vol. 8, n. 3, pp. 206-229.
- BEN-DAVID I., GRAHAM J.R., HARVEY C.R. (2007), "Managerial overconfidence and corporate policies", *National Bureau of Economic Research*, n. w13711, pp. 1-55.
- BOLLAERT H., PETIT V. (2010), "Beyond the Dark Side of Executive Psychology: Current Research and New Directions", *European Management Journal*, vol. 28, n. 5, pp. 362-376.
- CLAYMAN S.E., REISNER A. (1998). "Gatekeeping in action: Editorial conferences and assessments of newsworthiness", *American Sociological Review*, vol. 63, n. 2, pp. 178-199.

- DAGNINO G.B., MINÀ A., PICONE P.M. (2013). "The hubris hypothesis of corporate social irresponsibility: evidence from the Parmalat case", in Amann W., Stachowicz-Stanusch A., *Integrity in organizations - Building the foundations for humanistic management*, Palgrave MacMillan, New York.
- DOUKAS J. A., PETMEZAS D. (2007), Acquisitions, overconfident managers and self-attribution bias, *European Financial Management*, vol. 13, n. 3, pp. 531-577.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FINKELSTEIN S., HAMBRICK D.C., CANNELLA A. (2009), *Strategic Leadership*, Oxford University Press, New York.
- FRANZINI G. (2004), *Il crack Parmalat - Storia del crollo dell'impero del latte*, Editori Riuniti, Roma.
- GALASSO A., SIMCOE T.S. (2011), "CEO Overconfidence and innovation", *Management Science*, vol. 57, n. 8, pp. 1469-1484.
- GERRING J. (2007), *Case Study Research*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- GERVAIS S., ODEAN T. (2001), "Learning to be overconfident", *Review of Financial Studies*, vol. 14, n. 1, pp. 1-27.
- GERVAIS S., HEATON J. B., ODEAN T. (2011), "Overconfidence, compensation contracts, and capital budgeting", *Journal of Finance*, vol. 66, n. 5, pp. 1735-1777.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What Passes as a Rigorous Study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- GRANT R.M., VISCONTI M. (2006), "The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals", *Long Range Planning*, vol. 39, n. 4, pp. 361-383.
- GUMBEL P. (2004), "Parmalat scandal - Italy: The land of milk and money", *Fortune*, vol. 149, n. 2, p. 32.
- HAMILTON S., MOSS I. (2005), "ParmalatSpA: An Impressive Milking System", *IMD case study*, 1-2015, pp. 1-35
- HAYWARD M.L.A., HAMBRICK D.C. (1997), "Explaining the Premiums Paid for Large Acquisition: Evidence for CEO Hubris", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 103-127.
- HAYWARD M.L.A., RINDOVA V.P., POLLOCK T.G. (2004), "Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 7, pp. 637-653.
- HAYWARD M.L.A., SHEPHERD A., GRIFFIN D. (2006), "A Hubris Theory of Entrepreneurship", *Management Science*, vol. 52, n. 2, pp. 160-172.
- HILLER N.J., HAMBRICK D.C. (2005), "Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) core Self Evaluations in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 297-319.
- HIRSHLEIFER D., LOW A., TEOH S.H. (2012), "Are overconfident CEOs better innovators?", *The Journal of Finance*, vol. 67, n. 4, pp. 1457-1498.
- JICK T.D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 602-611.
- KROLL M.J., TOOMBS L.A., WRIGHT P. (2000), "Napoleon's Tragic March Home from Moscow: Lesson in Hubris", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 1, pp. 117-128.

- LANGHE D., WASHBURN N.T. (2012), "Understanding attributions of Corporate social irresponsibility", *Academy of Management Review*, vol. 37, n. 2, pp. 300-326.
- LI J., TANG Y. (2010), "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 45-68.
- LIN Y.H., HU S.Y., CHEN M.S. (2005), "Managerial Optimism and Corporate Investment: Some Empirical Evidence from Taiwan", *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 13, n. 5, pp. 523-546.
- LONG S. (2008), *The Perverse Organization and its Deadly Sins*, Karnac, London.
- MAGNANELLI B.S. (2013), *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, RIREA, Roma.
- MALAGUTTI V. (2004), *Buconero Spa, dentro il crack Parmalat*, Laterza Editori, Roma.
- MALMENDIER U., TATE G. (2005), "CEO overconfidence and corporate investment", *The Journal of Finance*, vol. 60, n. 6, pp. 2661-2700.
- MALMENDIER U., TATE G. (2008), "Who makes acquisition? CEO Overconfidence and the Market's Reaction", *Journal of Financial Economics*, vol. 89, n. 1, pp. 20-43.
- MELIS A. (2005), "Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a Particularly Italian Case?", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n. 4, pp. 478-488.
- MOCCIARO LI DESTRI A., PICONE P.M. (2009), "La valutazione delle sinergie nelle operazioni di M&A", in Capasso A., Meglio O. (a cura di) *Fusioni e acquisizioni. Teorie, metodi, esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- MOCCIARO LI DESTRI A. (2013), *Managerial irresponsibility and firm survival. Pivoting the company in the aftermath of a social scandal*, Franco Angeli, Milano.
- NICITA A. (2004), "Parmalat: Italian genes in a global fraud", *Ponte*, vol. 60, n. 4, pp. 103-106.
- OWEN D., DAVIDSON J. (2009), "Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years", *Brain*, vol. 132, n. 5, pp. 1396-1406.
- PICONE P.M., DAGNINO G.B., MINÀ A. (2014), "The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda", *Academy of Management Perspectives*, in press.
- PETIT V., BOLLAERT H. (2011), "Flying Too Close to the Sun? Hubris Among CEOs and How to Prevent it", *Journal Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-1097-1.
- RAJAN M.V., TAYAN B. (2008), "Financial Restatements: Methods Companies Use to Distort Financial Performance", *Stanford Graduate School of Business*, A198, pp. 6-7.
- RAU P.R., VERMAELEN T. (1998), "Glamour, Value and the Post-acquisition Performance of Acquiring Firms", *Journal of Financial Economics*, vol. 49, n. 2, pp. 223-253.
- ROLL R. (1986), "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business*, vol. 59, n. 2, pp. 197-216.
- SHEIN J., HAINES N., HORSTMANN M., KAULFUSS T., KOESTER C., KOO W., LANDIN, J.L. (2008), "Parmalat USA Turnaround", *Kellogg School of Management*, KEL356.
- SCHUDSON M. (2002), "The news media as political institutions", *Annual review of political science*, vol. 5, n. 1, pp. 249-269.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SIMON M., HOUGHTON S.M. (2003), "The Relationship between Overconfidence and the Introduction of Risky Products: Evidence from a Field Study", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 2, pp. 13-149.

- SKALA D. (2008), "Overconfidence in Psychology and Finance - an Interdisciplinary Literature Review", *Financial Markets and Institutions*, vol. April, n. 4, pp. 33-50.
- TAPIES J., TONINATO F. (2005), "Milking Money out of Parmalat", *IESE Business School case study*, DG-1478-E 0-305-041, pp. 1-35.
- VAN DE VEN A.H., HUBER G.P. (1990), "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 213-219.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publication, Thousand Oaks, CA.
- ZACHARAKIS A.L., SHEPHERD D.A. (2001), "The Nature of Information and Overconfidence on Venture Capitalists' Decision Making", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 4, pp. 311-332.

I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco

ANDREA MORETTI* GIANCARLO BRANDI**

Abstract

Obiettivo del paper: l'articolo vuole fornire un apporto concettuale alla letteratura sui distretti, rilevando il gap tra la prospettiva economico-manageriale e il punto di vista economico-agrario, presentando alcuni parallelismi analitici che hanno contraddistinto l'evoluzione sia dei distretti 'classici' sia dei distretti a 'matrice primaria' e struttura l'analisi del Distretto del Prosecco Doc come caso emblematico di evoluzione a seguito della revisione dei confini distrettuali.

Metodologia: analisi sistematica della letteratura relativa ai distretti confrontando i contributi in prospettiva economico-manageriale ed economico-agraria. Analisi di un caso pilota su dati secondari e attraverso interviste semi-strutturate relative al Distretto del Prosecco Doc.

Risultati: attraverso le tre domande di ricerca si affronta un percorso analitico che consente di identificare chiaramente il contesto scientifico di riferimento e che rappresenta la necessaria premessa per far emergere una tematica attuale e per affrontare un caso empirico (frutto di un venturo lavoro in corso di elaborazione) con l'ausilio di strumenti analitici completi.

Limiti della ricerca: parziale applicazione della "lettura integrata" dei distretti al solo ambito economico-agrario. Necessità di applicare la logica della lettura integrata anche ad altre visioni idiosincratiche (ad es. economico culturale, pianificazione-urbanistica, processi di innovazione).

Implicazioni pratiche: dopo aver presentato il quadro teorico di riferimento e (attraverso l'analisi del fenomeno distrettuale con il concorso tanto della prospettiva economico-manageriale quanto dell'ottica economico-agraria), si affronta il distretto del Prosecco per comprendere se la nuova ridefinizione dei confini possa attivare differenti dinamiche di governance che potrebbero far emergere nuove configurazioni distrettuali.

Originalità del paper: in letteratura si avverte la carenza di contributi che analizzino il fenomeno distrettuale di 'matrice primaria' in prospettiva manageriale.

Parole chiave: distretto industriale; distretto agroalimentare; governance; innovazione; industrial atmosphere

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Udine
e-mail: andrea.moretti@uniud.it

** PhD in Business studies - Università degli Studi di Udine
e-mail: giancarlo.brandi@uniud.it

Purpose of the paper: *the aim of this article is to provide a conceptual contribution to the industrial district literature, by highlighting the existing gap between the economic-managerial perspective and the economic-agricultural one. Several analytical similarities characterizing the evolution of both the classical districts and the primary matrix ones are presented. Finally, the Prosecco District is presented as a significant case due to the recent revisal of its boundaries.*

Methodology: *the main contributions in the literature concerning industrial districts both from an economic-managerial perspective and an economic - agricultural one are systematically analyzed. Moreover, a pilot test has been carried out on secondary data and by means of semi-structured interviews concerning the Prosecco District.*

Results: *through the three research questions we address a analytical path that will clearly identify the scientific context of reference. This scientific background is the necessary precondition to the emergence of a current issue and to deal with an empirical case (that will result in a research work) with the aid of analytical and complete instruments.*

Research limitations: *partial application of “integrated reading” of the districts only to the economic-agricultural. The need to apply the logic of integrated reading to other idiosyncratic visions (e. g. economic cultural, urban-planning, innovation processes).*

Practical implications: *after outlining the chosen theoretical framework (through the analysis of the industrial district phenomenon both from a economic-managerial and an economic-agricultural perspective), and the Prosecco district is discussed in order to understand whether the new definition of its boundaries leads to the development of different governance dynamics which may in turn cause the emerging of new configurations of districts.*

Originality of the paper: *the literature on the topic is characterized by a lack of contributions which analyze the primary matrix kind of districts according to a managerial perspective.*

Key words: industrial district; agricultural district; governance; innovation; industrial atmosphere

1. Introduzione

Il distretto industriale è un'unità spazialmente determinata entro la quale le imprese che ne fanno parte sono tenute insieme da “una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali, che avvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente interpersonali” (Sforzi, 1987, p. 143). Negli ultimi quarant'anni, tale sistema ha contribuito significativamente allo sviluppo e al consolidamento dell'apparato economico italiano, evolvendo e rigenerandosi a seconda delle mutate condizioni di riferimento (Bagnasco, 1977; Piore e Sabel, 1981, 1984; Becattini, 1987; 1989; 1998; 2007; Goodman *et al.*, (1989); Brusco, 1989; Pyke *et al.*, 1990; Loveman e Sengenberger, 1990; Sengenberger, 1992; Storper, 1997; Grandinetti e Rullani, 1996, 1998; 2004; 2006; Porter, 1998; Tattara, 2001; Bellandi, 2003; Sabel, 2004; Micelli, 2006; De Marchi *et al.*, 2013). Al distretto industriale la comunità scientifica ha dedicato numerosi contributi che ne hanno messo in luce i differenti rinnovamenti (Cecchi, 1994; Belfanti e Maccabelli

1997; Iacoponi, 2001; Pacciani, 2003; Guelpa e Micelli, 2007; Sassi, 2009; Burroni e Trigilia, 2011). Negli ultimi anni, in particolare, si sono attestate nuovi ambiti di applicazione dello schema distrettuale come i distretti culturali, rurali, urbani e tecnologici.

Recenti lavori hanno messo in luce la pari o, addirittura, maggiore significatività per numero di addetti e volume d'affari di alcuni distretti paragonati ad altrettante *big company*; gli stessi lavori hanno riscontrato, nei momenti di congiuntura negativa, una maggiore capacità di affrontare la crisi dei primi rispetto ai secondi (Burroni e Trigilia, 2011). Il modello della grande impresa ha più volte nel corso della storia italiana goduto dell'attenzione del legislatore (Signorini, 2000), mentre il modello distrettuale ha conosciuto solo negli ultimi vent'anni un'attenzione crescente da parte delle istituzioni nazionali e locali. Le attuali sfide della 'globalizzazione' e delle 'nuove tecnologie' richiedono, nuovamente (Rullani, 1996), ai distretti italiani di rigenerarsi (Chiarvesio e Micelli, 2007) e, in certi casi, tale evoluzione può passare attraverso una nuova definizione delle peculiarità di un distretto. A tal proposito, gli interventi adottati dai *policy maker* potrebbero non conseguire i benefici attesi e pregiudicare la sopravvivenza stessa del sistema distrettuale.

Un elemento strutturante le possibilità evolutive dei distretti è la definizione dei loro confini territoriali, la loro permeabilità ed evoluzione. Tale tema ha assunto valenza determinante in tutti i casi in cui i distretti hanno natura primaria (Brandi e Moretti 2013) per le implicazioni dirette rispetto alla natura del processo produttivo e degli elementi costitutivi del prodotto.

Un caso è quello del distretto del Prosecco che è stato oggetto di una revisione (2009) nella quale sono stati riconsiderati i confini territoriali. Tale caso risulta emblematico poiché l'allargamento del territorio di produzione può modificare sia la *governance* del distretto sia i processi di *governance* dell'insieme delle soggettività coinvolte. La recente legislazione consente la produzione di qualità d'uva 'glera' (da cui si ricava il vino 'Prosecco') anche a zone che prima erano escluse da tale possibilità. Se il distretto non saprà mantenersi tale nonostante le sopravvenute difficoltà (in termini di *know how*, reti e identità), perderà l'efficacia dimostrata (Galletto e Bianchin, 2007, 2009), pregiudicando la propria esistenza. In tale contesto, dal momento che il fattore produttivo 'terra' non è in alcun modo delocalizzabile o imitabile¹, sembrerebbe che la globalizzazione rappresenti più un'opportunità che una minaccia. Tuttavia, alla luce del quadro teorico che verrà presentato, la revisione dei confini distrettuali potrebbe incidere sulla *governance* delle imprese del distretto, innescando dei processi di ri-assetto distrettuale dal quale

¹ In questo caso si fa riferimento alla particolare combinazione tra varietà viticola e proprietà dei terreni presenti nell'area circoscritta.

potrebbero scaturire nuovi distretti a matrice primaria (agricoli, agroindustriali o agroalimentari²).

Partendo da queste premesse, il presente lavoro si focalizza nella rilevazione del *gap* che ha contraddistinto la visione economico-manageriale e la prospettiva economico-agraria, evidenziando il parallelismo che ha caratterizzato l'analisi tanto dei distretti industriali quanto dei distretti in ambito agricolo; nello specifico, la ricerca vuole fornire un contributo teorico-concettuale circa le differenti declinazioni del fenomeno 'distrettuale', ponendo l'accento sui distretti a matrice 'primaria'. Si cercherà di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. identificare e descrivere le caratteristiche evolutive del concetto di distretto nella letteratura economico-manageriale ed economico-agraria (attraverso *literature review*);
2. presentare una 'batteria' di elementi strutturanti comuni per nomenclatura ma differenti per contenuti (tab. 1); definire le diverse tipologie di distretto a matrice primaria (agricolo, agroindustriale, agroalimentare e rurale);
3. selezionare un *case study* e ipotizzare gli scenari assumibili da un territorio distrettuale a seguito della ridefinizione di una delle caratteristiche peculiari del medesimo distretto (nel presente lavoro si fa riferimento ai 'confini geografici')³.

2. L'evoluzione dei distretti: un parallelismo significativo

2.1 I distretti industriali

La comunità scientifica internazionale riconosce ad Alfred Marshall la primogenitura della identificazione dei 'distretti'. Tale autore si è dedicato, in particolare, a rilevare le propensioni di soggetti rappresentativi di aggregati sociali storicamente e geograficamente determinati (Becattini, 1987)⁴.

In tali contesti, l'addestramento della manodopera specializzata e la più rapida circolazione delle idee rappresentano per Alfred Marshall alcuni dei fattori cruciali per lo sviluppo delle imprese (Marshall, 1972).

² Si definiscono a matrice primaria i distretti agricoli, agroindustriali, agroalimentari e rurali; questi ultimi, in realtà, non sono considerati poiché si delineano con la politica di sviluppo rurale (Brandi e Moretti, 2013).

³ Per la seconda e la terza domanda ci si basa su fonti sia primarie che secondarie (report e comunicazioni del Consorzio e Osservatorio Nazionale sui distretti), combinate con interviste semi-strutturate condotte ad attori rappresentativi del territorio.

⁴ Nella seconda metà degli anni Settanta, la "rapida industrializzazione dei sistemi a economia diffusa o di piccola media impresa" (Belfanti e Maccabelli, 1997, p. 6) era in contrasto con gli schemi teorici allora prevalenti, che inquadravano la piccola impresa come una forma economica arcaica destinata a scomparire una volta conclusosi il processo di modernizzazione industriale. Tale 'anomalia teorica e fattuale' (*ibid.*) richiamò l'attenzione di studiosi provenienti sia dall'ambito economico stretto (Giacomo Becattini e Sebastiano Brusco) che dall'ambito sociale (Arnaldo Bagnasco prima e Carlo Trigilia successivamente).

Le realtà che fanno parte di tale particolare sistema sono legate da una rete complessa e fitta di economie e diseconomie esterne, di connessioni di costo, di *background* storico e culturale che sottendono da un lato le relazioni interaziendali e dall'altro gli scambi interpersonali.

Esse possono contare su diversi punti di forza: diffusione di capacità e *know-how*, capacità di rinnovare invenzioni e innovazioni, sviluppo del commercio e dei trasporti, facoltà di negoziare direttamente nelle transazioni di compravendita, sviluppo della complementarità fra industrie specializzate per fasi (di processo) o per tipi (di prodotto), ampliamento del mercato del lavoro specializzato (Albertini e Visintin, 2002), capacità di calamitare talenti provenienti dall'esterno del sistema locale (acquisizione di correnti di immigrazione), attrazione e sviluppo di capacità imprenditoriali (Becattini, 1989).

La presenza dei succitati fattori discriminano la possibilità, per un determinato territorio, di essere definito 'distretto industriale'. Becattini definisce il distretto industriale come "un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area geografica circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese" (Becattini, 1989, p. 112).

Per Bellandi (2003), l'industria che sembra caratterizzare un distretto può in realtà comprendere una gamma articolata e mutevole di sotto-industrie, ampliandosi fino a estendere la propria influenza anche a industrie sussidiarie.

Bagnasco prima, Becattini poi, contribuiscono a diffondere il concetto di Terza Italia⁵ ripreso anche da alcuni autori internazionali (Piore e Sabel, 1981). Il sistema del 'centro-nord' ottiene maggiore riconoscimento grazie ai dati censuari forniti dall'Istat, dai quali emerge che la crescita del Paese negli anni Settanta ha riguardato significativamente i territori compresi in quella particolare area d'Italia⁶.

Nel corso degli anni Ottanta numerosi distretti manifestano un rallentamento della crescita non imputabile esclusivamente alla crisi di settore o di mercato. Le concause sono state individuate (Baccarani e Golinelli, 1993): nel ritardo nell'introduzione di nuove tecnologie, nell'eterodirezione e fragilità dei sistemi commerciali e di marketing più usati, nell'estensione della capacità di competizione dalle funzioni di produzione alle funzioni a *latere* (*design*, moda, ricerca tecnologica) e a valle (distribuzione e logistica) dove le piccole imprese sono strutturalmente svantaggiate, nell'accentuata dispersione del valore aggiunto prodotto in piccoli nuclei (a causa del forte grado di atomizzazione dei processi produttivi) e nell'impossibilità di controllare i fattori dai quali dipende la qualità del prodotto e dei servizi alla clientela.

⁵ La Terza Italia fa riferimento allo straordinario sviluppo conosciuto inizialmente dalle regioni Toscana ed Emilia Romagna e successivamente Veneto, Marche, Umbria e Friuli. Se il Bagnasco sottolinea il fatto che si potesse parlare di tre o più Italie, a seconda della prospettiva adottata, il Becattini rileva il fenomeno parallelo delle 'cento Italie' dei distretti (1987, p. 175).

⁶ Fortis anticipa tale rilevanza alla seconda metà degli anni Sessanta.

Negli anni Novanta, il mutato contesto concorrenziale in cui operano le imprese distrettuali porta a una nuova configurazione del distretto che dipende non più da automatismi di sviluppo fondati sulle dinamiche di crescita della domanda, “bensì dai riaggiustamenti interni connessi alle scelte strategiche delle imprese” (*ibid.*). Il distretto viene così plasmato dal contributo strategico fornito dalle imprese che sono in grado di guidare il processo di trasformazione. Non a caso, proprio negli anni Novanta, periodo in cui confrontando distretti e aree non distrettuali (a parità di specializzazione produttiva) si rileva una migliore *performance* conseguita dai distretti (Guelpa e Micelli, 2007), Micheal Porter affina il suo concetto di *cluster* d’imprese, avvicinandolo a quello di distretto marshalliano (Becattini, 2009)⁷.

In questi anni le imprese distrettuali devono confrontarsi con elementi interni ed esterni. Tra i primi va menzionata la riformulazione del confine distrettuale (promosso dai *policy maker*), tra i secondi è opportuno ricordare l’allargamento dei mercati nella duplice veste di opportunità (di vendere i propri prodotti) e minaccia (costi fissi di produzione più contenuti); inoltre, non si possono trascurare le nuove tecnologie che, nonostante consentano di scambiare e condividere informazioni in modo veloce ed economico, risultano ancora non particolarmente diffuse (Bellandi, 2003). Nonostante ciò, alcuni contributi evidenziano l’impatto che le ICT detengono nei confronti dei distretti ‘classici’, tanto da segnalare l’esistenza di ‘meta-distretti’ e di ‘reti tra distretti’ (Penco, 2010).

Attualmente, le mutate condizioni sia dei distretti stessi che degli ambienti con cui devono confrontarsi, calamita la posizione degli studiosi tra due poli: da una parte vi è chi ritiene che l’organizzazione distrettuale sia giunta a una fase di maturità che la destina al declino (Onida, 1999, 2004), dall’altra vi è chi confida ancora in un ulteriore sviluppo di tale formula (Becattini, 1998; Fortis *et al.*, 2007). In particolare, l’economia digitale sta ridisegnando la mappatura economica mondiale inibendo la correlazione tra prossimità fisica e interdipendenza delle imprese tanto che in certi ambiti di applicazione distrettuale non si parla più di ‘integrazione verticale’ bensì di ‘integrazione orizzontale’⁸ (Sacco, 2010). In tal senso e alla luce della proto-distrettualità⁹ di alcune zone d’Italia (Costabile, 2000), il dibattito sui distretti appare tutt’altro che esaurito con la collocazione della dinamica interpretazione all’interno di una prospettiva di economia della conoscenza (Rullani, 2004; De Marchi *et al.*, 2013).

2.2 I distretti a matrice primaria

Il punto di partenza dell’elaborazione distrettuale coniato dalla letteratura economico-agraria è fornito dal contributo di Mario Bandini (1959), il quale rileva

⁷ A tal proposito, Bellandi (2003) sottolinea l’errata prassi nell’uso indifferente di *cluster* o distretto.

⁸ Sacco rileva tale dinamica in merito al ‘distretto culturale’.

⁹ Costabile chiarisce che il prefisso ‘proto’ è in riferimento allo stadio di sviluppo di un distretto (non ancora sviluppato come in altre aree del Paese).

una progressiva specializzazione delle aziende agrarie all'esternalizzazione sia delle attività di trasformazione che di quelle di fornitura dei mezzi di produzione. Tuttavia, gli economisti classici non accettano immediatamente la sovrapposibilità dell'organizzazione distrettuale all'ambito agricolo. Infatti, bisogna attendere gli anni Ottanta e Novanta per riscontrare un'elaborazione teorica dei distretti da parte degli economisti agrari. In quegli anni, l'approccio economico prevalente di matrice neoclassica si focalizza sulle imprese caratterizzanti i settori industriali (Iacoponi, 2000, 2002; Cecchi, 1994, 2000, 2001; Sassi, 2009). Tale impianto concettuale non si addice a indagare i collegamenti produttivi tra le diverse 'industrie' che concorrono alla produzione dei beni agricoli, in particolare per quanto riguarda l'analisi dei legami del settore primario con il territorio di riferimento. A partire dagli anni Ottanta, la diffusione del neoinstituzionalismo di impresa nelle elaborazioni economico-agrarie consente di indagare le relazioni di tipo orizzontale e verticale tipiche del distretto agricolo e agroindustriale, favorendone l'osservazione e l'elaborazione teorica (Sassi, 2009).

In letteratura, la primogenitura dei 'distretti agricoli' (Sassi, 2009) è imputabile agli economisti agrari che hanno mutuato lo strumento distrettuale, declinando i propri contributi secondo due filoni principali: nel primo si pone l'attenzione all'analisi dei rapporti tra l'agricoltura e il distretto, considerando il ruolo dell'agricoltura nel distretto industriale; nel secondo si analizzano i distretti nei quali il sistema di produzione locale è caratterizzato da una matrice agricola, mettendo in luce il ruolo dei distretti nell'agricoltura.

Tra gli autori che più hanno contribuito al primo filone di studi vi è Cecchi (1994, 2000, 2001), il quale individua criteri differenti per la definizione dei concetti di distretto agricolo e agroindustriale. In prima battuta, egli rileva un basso livello di integrazione locale tra le imprese agricole e l'industria di trasformazione alimentare. In particolare, egli distingue tra attività di trasformazione 'tradizionale', tipica dei distretti agricoli, la quale prevede che tutte le operazioni eseguibili internamente all'azienda agraria siano esternalizzate solo in base alla divisione del lavoro tra imprese, e attività di trasformazione 'moderna', tipica dei distretti agroindustriali, nella quale le operazioni sono necessariamente alienate poiché richiedono un distinto processo di produzione industriale. In seconda battuta, Cecchi fa riferimento alla rilevanza (centrale o marginale) rivestita dalla produzione agricola nel distretto, rilevando una portata limitata, in termini reddituali e occupazionali, del comparto agricolo nelle economie dei paesi industrializzati. Cecchi ritiene che alcuni aspetti caratterizzanti i distretti industriali siano riscontrabili anche nel comparto agricolo: la scomponibilità del processo produttivo in fasi nella quale riveste un ruolo centrale il contoterzismo che intensifica i rapporti tra le imprese e incentiva la specializzazione produttiva; l'*industrial atmosphere* dettata non solo dalla condivisione del fattore produttivo 'terra', ma anche dalla condivisione di regole di comportamento comuni determinate dalla solidarietà e dalla conoscenza personale (Cecchi, 2001).

Tra gli autori che per Sassi (2009) hanno contribuito agli studi del secondo filone vi è Iacoponi (1990, 2000, 2002), il quale riconosce nella realtà agricola italiana degli anni Settanta e Ottanta differenti forme di aggregazione fra imprese.

Egli considera il 'distretto agroindustriale' come un sistema *agribusiness* territoriale, riscontrabile quando in una località più o meno vasta si concentrano tutte le fasi del meccanismo degli 'affari' agricoli (*farm supplies, farming, processing and distribution*), rilevando l'integrazione agricola sia per le fasi a valle che per quelle a monte. Mentre per 'distretto agroalimentare' egli definisce la particolare configurazione dell'*agribusiness* territoriale in cui le fasi a valle della filiera (*processing and distribution*) predominano su quelle a monte (*farm supplies*).

Se alcuni tra i rappresentanti dei due filoni di letteratura sovraesposti differiscono nell'attribuire contenuti differenti alle tipologie distrettuali di matrice agricola affrontati, bisogna rilevare che anche Iacoponi, come Cecchi, ritiene che nei distretti legati al primario siano ravvisabili le medesime condizioni organizzative che caratterizzano i sistemi distrettuali industriali 'classici', ossia la realizzazione di un prodotto specifico, la scomponibilità e divisibilità del processo produttivo, la concentrazione e specializzazione delle imprese, gli scambi tra imprese e le relazioni sociali che veicolano la particolare 'atmosfera industriale'.

Oltre ai lavori di Iacoponi e Cecchi, va ricordato anche il contributo di Fanfani e Montresor (1991; 2001) i quali sostengono come l'individuazione dei distretti agroalimentari sia riconducibile a due casi: nel primo, si è in presenza di imprese dalle grandi dimensioni verticalmente integrate, nelle quali si riscontrano la specializzazione e la divisione del lavoro, l'elevata professionalità e lo stretto rapporto fra istituzioni e sistema locale (diversamente dalla forma distrettuale 'classica' sviluppata da Marshall); nel secondo, al contrario, ci si confronta con piccole imprese caratterizzate da decise interconnessioni infrasettoriali e intersettoriali, nel rispetto dell'accezione distrettuale più diffusa (Sassi, 2009).

2.3 Uno schema interpretativo

La letteratura economico agraria ha dedicato attenzione ai distretti declinati nel settore primario attraverso i lavori di diversi autori. Per quanto concerne la prospettiva economico manageriale, nonostante l'accento posto da Becattini, e da tutti gli autori che hanno fatto a lui riferimento, riguardo la possibile accidentale anticipazione nel rilevamento del fenomeno distrettuale da parte degli economisti agrari, si sottolinea l'assenza di uno schema di riferimento in chiave manageriale.

Dall'analisi precedente si ritiene possibile proporre una 'schematizzazione' che sottolinea i parallelismi analitici che avvicinano i distretti industriali classici rispetto a quelli di matrice primaria (vedi tabella 1). I concetti presentati (con le dovute precisazioni in termini di contenuti) evidenziano come, sebbene i distretti 'agricoli' siano stati oggetto di studio da parte degli economisti agrari, vi siano degli elementi comuni con i distretti industriali classici che fanno convergere i due percorsi tanto da far ritenere la prospettiva di management complementare a quella degli economisti agrari. Gli elementi riportati sono frutto di una elaborazione fondata su

entrambe le letterature di riferimento circa i più significativi elementi analitici che emergono in entrambi gli ambiti distrettuali ma che necessitano di un approfondimento in merito ai contenuti delle 'etichette concettuali' sulla base della prospettiva di osservazione. In particolare, in merito ai distretti a matrice primaria, ci si è avvalsi del contributo fornito dalle cinque interviste semi-strutturate condotte a realtà ed enti rappresentativi del territorio¹⁰.

Tab. 1: *Parallelismi analitici*

	Distretti industriali	Distretti a "matrice primaria"
NUMEROSITÀ E DIMENSIONE DELLE IMPRESE	Le imprese specializzate sono numerose e, per la maggior parte, di dimensione contenuta (<50 addetti). Possibile presenza imprese famigliari	Le aziende del settore primario sono 'piccole imprese' che frequentemente non superano la dimensione 'famigliare'
SKILLS degli ADDETTI	Le competenze della manodopera si specializzano e vengono rese trasmissibili	Il <i>know how</i> degli addetti è talmente specializzato da risultare codificato non solo nel linguaggio ma anche nelle prassi
PROSPETTIVA TEMPORALE	L'inspessimento spaziale delle imprese beneficia di relazioni interindustriali durevoli	La sottomissione delle dinamiche manageriali al ciclo biologico delle produzioni consolida e amplifica la durata del sistema distrettuale
CICLO DI VITA DELLE IMPRESE	Specializzazione produttiva favorisce la nascita di imprese sussidiarie che rinnovano la popolazione di attori nel territorio di riferimento	Il fattore produttivo 'terra' inibisce la nascita di nuove realtà imprenditoriali (soprattutto nei distretti agroalimentari) ma rafforza la resistenza dei soggetti attivi
INCLINAZIONE MONOSETTORIALE	L'industria caratterizzante comprende una gamma articolata di sotto-industrie	Si sviluppa un mercato locale in cui si scambiano singole lavorazioni
IMPRESA LEADER	Le imprese di rilievo sovente si localizzano oltre i confini distrettuali	Le aziende leader possono mantenere legami stretti con il territorio di riferimento
SISTEMA FORNITURE	L'articolazione della catena di sub-fornitura è correlata alla specializzazione del settore	Il potenziale di espansione del sistema delle forniture del settore agricolo risulta articolato come l'industriale classico
COUNTRY OF ORIGIN	L'identificazione di una certa produzione con una determinata area territoriale consolida l'appartenenza della singola impresa all'apparato distrettuale	Le aziende agricole amplificano la portata dell' <i>industrial atmosphere</i> attraverso il concetto di <i>terroir</i>

Fonte: nostra elaborazione

La lettura integrata dei parallelismi di ricerca permette di evidenziare uno spazio analitico nel quale le risultanze di una prospettiva di studio *fertilizza* la prospettiva alternativa e la comprensione del fenomeno analizzato. L'esempio della "modificazione dei confini" è emblematico in quanto agisce sul potenziale di attivazione e/o dissipazione dello specifico carattere del distretto come agglomerazione di soggetti e attività in un territorio definito.

¹⁰ Si tratta di un direttore della produzione di una cooperativa di II livello, di un direttore di una nota azienda spumantistica, di un ricercatore universitario istituzionalmente attivo nel territorio e dei due direttori dei consorzi (DOC e DOCG).

2.4 Distretti e normativa

La definizione di ‘Distretto Industriale’ viene riconosciuta dall’ordinamento italiano attraverso la Legge 317 del 1991¹¹. Tale legge definisce come distretti industriali le ‘aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell’insieme di imprese’ (art. 36). Alla legislazione nazionale sui distretti hanno fatto seguito numerosi interventi normativi regionali che hanno regolamentato non solo le forme produttive distrettuali di matrice manifatturiera ma anche distretti di diversa natura, introducendo il concetto di ‘distretto culturale’ e di ‘distretto rurale’ (Riguccio e Falanga, 2009). Con riguardo a quest’ultimo, le prime riflessioni sviluppate dagli economisti industriali italiani conducono alla crescente presa di coscienza del ruolo determinante che il territorio (*terroir*) può rivestire nel processo di crescita economica, divenendo, da variabile esogena, fattore attivo in grado di condizionare lo sviluppo dell’intero sistema di imprese in esso localizzate (Sassi, 2009). Tale fattore costituisce il punto di congiunzione tra ciò che è emerso dalle teorie dell’economia industriale a partire dagli anni Ottanta e il percorso teorico promosso dagli economisti agrari tra gli anni Ottanta e Novanta. Quest’ultimo, in particolare, ha reso gli economisti agrari precursori, il più delle volte inconsapevolmente, dell’approccio distrettuale (*ibid.*). In tal senso, il territorio agricolo può essere inteso come una forma proto-distrettuale agricola antecedente all’industriale in virtù non solo del legame che lega le imprese del settore primario con il territorio e la società locale (si pensi all’influenza della cultura locale sulla produttività e sulla redditività delle aziende agricole), ma anche alla luce della possibilità di scomporre in fasi il processo produttivo agricolo (Nardone *et al.*, 2005).

Nel 2001 viene emanato il Decreto Legislativo n. 228, che individua i ‘Distretti rurali e agroalimentari di Qualità’ come nuovi strumenti con cui gestire la programmazione territoriale, attribuendo alle Regioni potestà legislativa in materia.

Se per i distretti agricoli, agroindustriali e agroalimentari si rileva la presenza di elementi comuni che caratterizzano i distretti industriali classici, tanto che alcuni autori parlano di ‘estensione al sistema agricoltura’ dell’apparato concettuale marshalliano e becattiniano (Cafferata e Cerruti, 2005), le caratteristiche che concorrono alla rilevazione di un distretto rurale lo pongono a una distanza significativa rispetto alle teorie proposte dai ‘distrettologi’ (Iacoponi, 2001) classici (Brandi e Moretti, 2013). In particolare, nonostante il D. L. 228/2001 abbia regolamentato in pari misura tutti i distretti di matrice agricola, come sostenuto da Iacoponi (2001), il distretto rurale ha una storia recente e meno direttamente

¹¹ Legge 317 del 1991 dedicata agli ‘Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese’

collegabile a quella dei distretti industriali, dal momento che il concetto di distretto rurale si delinea con la politica di sviluppo rurale¹² (Brandi e Moretti, 2013).

Come si evince da quanto sopra, le modalità di operazionalizzazione del riconoscimento dei distretti come fenomeni da parte del legislatore nazionale e regionale ha determinato uno spazio di azione da parte dei *policy maker* che è stato variamente riempito nel tempo nelle aree territoriali. I processi di riconoscimento e/o di definizione dei confini e delle procedure di attivazione delle politiche pubbliche sono fattori di cambiamento degli equilibri intra-distrettuali e inter-distrettuali a livello di meccanismi di *governance*, nonché spazi di possibile autonomia strategica da parte delle imprese operanti con effetti di possibile co-evoluzione (Rullani, 2004).

3. Il Distretto del Prosecco: primi risultati di un'analisi "integrata"

Il Distretto del Prosecco viene riconosciuto attraverso la Legge Regionale n. 8 del 4 aprile 2003 (BUR Veneto n. 36 del 2003) che inquadra il distretto del Prosecco DOC di Conegliano e Valdobbiadene come 'Distretto industriale' alla stregua di altri distretti, di natura manifatturiera, presenti nel territorio trevigiano (come il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il Distretto trevigiano del Legno Arredo, il Distretto della bioedilizia di Treviso, il Distretto delle attrezzature alberghiere -Inox Valley- di Conegliano).

Inoltre, con D.M. 17/07/2009 il legislatore ha modificato sostanzialmente i confini entro cui è possibile riconoscere la produzione di prosecco estendendola da una parte della provincia di Treviso ad altre sette province (Belluno, Gorizia, Padova, Pordenone, Trieste, Venezia e Vicenza). Al riguardo, è opportuno ricordare che la letteratura manageriale ha più volte rilevato il fatto che lo sviluppo e il successo di un distretto sono dovuti alla spontaneità dell'iniziativa promossa secondo logiche *bottom up*; la spontaneità e la naturalezza riscontrabili in aziende operanti in una certa area sembrano escludere la possibilità di replicare intenzionalmente (attraverso interventi normativi o di politica industriale) tali conformazioni produttive (Ricciardi, 2013).

I riferimenti normativi citati evidenziano due elementi specifici dell'emblematicità del caso: il primo è il riconoscimento di un distretto a matrice primaria come distretto industriale; il secondo è l'azione di modifica normativa del confine potenziale del distretto a seguito di adeguamento a normativa sovraordinata¹³ come attivazione di processi evolutivi. Quest'ultimo, in particolare,

¹² A tal proposito Sassi (2009), prendendo spunto dalle teorie di Iacoponi (1998), rileva come lo sviluppo rurale si configuri in qualità di forma alternativa di progresso economico avente l'obiettivo di superare la crisi strutturale dell'economia globale, conservando un patrimonio storico e paesaggistico irripetibile. In tal senso, la tradizione rurale gode di una riscoperta, assumendo i caratteri di moderna fonte di sviluppo.

¹³ A seguito della Direttiva Europea (CE 479/2008) per poter identificare un DOCG è necessario non solo un riferimento "agronomico" (ad es. glera) ma anche un riferimento

sembrerebbe assumere *a priori* i contorni di un distretto virtuale (cioè esistente sulla carta perché imposto per decreto regionale ma, di fatto, consistente solo come area 'industriale') la cui configurazione risulterebbe cruciale ai fini delle differenti categorie di distretti a matrice primaria citati nel corso dell'elaborazione.

L'interesse del processo analitico del *case study* può riguardare l'autonomia delle imprese (intra-settore/distretto e inter-settore/distretto), divenendo oggetto di necessario monitoraggio prospettico in chiave strategico strutturale (ad esempio, attraverso una prospettiva in termini di strutture, condotte e *performance*). L'analisi rileverebbe la nuova configurazione assunta dal distretto (sempre a matrice primaria) e l'eventuale emersione di uno o più distretti agricoli, agroindustriali o agroalimentari¹⁴. La lettura dei caratteri del Distretto può essere effettuata attraverso la Tab. 2. Ulteriori elementi descrittivi sono i seguenti:

- vi sono densi scambi inter-aziendali non circoscritti al solo ambito distrettuale del Prosecco, ma che assumono carattere provinciale, regionale, nazionale ed internazionale. In particolare, sono numerose le testimonianze di imprese del distretto che operano congiuntamente ad imprese viti-vinicole non del distretto nei processi di internazionalizzazione in particolare mercati;

Tab. 2: *Principali caratteristiche evolutive Distretto Prosecco Conegliano-Valdobbiadene*

Periodo	Descrizione
Seconda metà '700	Indicazione della presenza di produzione del vitigno 'gera' sulle colline di Conegliano/Valdobbiadene (Rorato, 2002, pp. 32-33)
1874	Fondazione Scuola Enologica di Conegliano (con il contributo di Antonio Carpenè e Giovanni Battista Cerletti)
→ 1950	Imposizione del Prosecco come vino per il largo consumo (regionale, nazionale) a seguito di azioni imprenditoriali proattive
1962	Costituzione del Consorzio per la tutela del vino Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene
1963	Prima edizione "Mostra nazionale degli Spumanti" (da allora istituzione nazionale nel settore)
1969	D.O.C. Prosecco riconoscimento ministeriale con procedimento di spumantizzazione metodo <i>charmat</i> ¹⁵ (in botti) come Asti.
→ 1965	Presenza di imprese indotto: imprese e fornitori di macchine agricole ed enologiche, società di consulenze e servizi di varia natura, imprese produttrici vetri, tappi, etichette e di diversi istituti e associazioni che concorrono all'ottenimento del prodotto finito (Bianchin e Galletto, 2009). Nel distretto sono presenti filiali italiane delle imprese multinazionali dell'indotto enologico.
2007	D.O.C. Prosecco con 2800 viticoltori, 460 vinificatori, 1500 addetti e 57.300.000 bottiglie prodotte
2012	200 milioni bottiglie prodotte, fatturato in crescita (previste 400 milioni nel 2014 - Consorzio di Denominazione, 2012)

Fonte: nostra elaborazione

- la numerosità degli attori presenti e le loro diverse caratteristiche permette un'ampia sperimentazione (lungo tutte le fasi di produzione del valore connesse

territoriale. Visto che la denominazione del vino Prosecco può essere connesso ad un territorio del Carso Triestino denominato Prosecco, il legislatore nazionale ha ritenuto necessario il processo di estensione allo scopo di non perdere la nomenclatura d'origine. L'esempio recente della perdita della denominazione Tocai in FVG (cfr. Costantini, 2013) è stata ulteriore fattore di stimolo all'azione normativa.

¹⁴ Come già riportato, i distretti rurali dal momento che si identificano con le politiche di sviluppo rurale, non vengono considerati nel presente lavoro.

¹⁵ Metodo alternativo *chamenoise*, che prevede l'affinamento in bottiglia (come nel caso del *Franciacorta*).

al prodotto) ma critica è la difficoltà presente nella realizzazione di azioni derivanti da progettualità condivisa a livello di distretto (Barisan *et al.*, 2007). Conseguenti sono le inefficienze di sistema presenti in caso di attività con possibili economie di scala o scopo (ad es. attività di promozione, comunicazione, internazionalizzazione, ma anche gestione poderales);

- articolazione dell'azione competitiva delle imprese in relazione alle variabili dimensionali delle stesse: le aziende più piccole si orientano verso il mercato locale, fornendo una gamma contenuta ma originale, utile a soddisfare le domanda diretta; le aziende di maggiori dimensioni sfruttano i canali più strutturati, perseguendo obiettivi e mercati non raggiungibili dalle imprese minori anche in collaborazione con operatori internazionali e/o di altri contesti territoriali;
- diffuso dialogo e innovazione condivisa tra imprese viti-vinicole e operatori dei comparti tecnici (enologico, di servizio, logistico, ecc.) con la presenza in sito di sperimentazioni e tecnologie sempre all'avanguardia a livello mondiale. Tale peculiarità consente di ritenere che vi sia un grande trasferimento di *know how* con indubbi benefici verso l'innovazione (Bianchin e Galletto, 2009);

Il D.M. del 2009, attraverso il quale è sancito la possibilità di produrre Prosecco DOC anche in zone precedentemente escluse, attiva un processo evolutivo che può essere letto in prospettiva integrata se sono presi in considerazione e monitorati una serie di elementi tra cui quelli di seguito individuati (tabella 3).

Tab. 3: *Dinamiche evolutive: gli elementi oggetto di monitoraggio*

<i>Aspetti agronomici-terrieri</i>
Numerosità degli impianti (e/o reimpianti) di barbatelle ¹⁶ vitigno 'glera' ante e post modifica normativa 2009 nei territori di origine e nei territori delle nuove province. Analisi intertemporale ¹⁷ .
Numerosità dei trasferimenti di proprietà (o contratti di affitto) di terreni con vitigno <i>glera</i> tra imprenditori operanti precedentemente nel vecchio distretto e/o nel nuovo distretto. Monitoraggio dei passaggi di proprietà e dei contratti.
Numerosità di nuove operatori nella produzione del Prosecco. Confronto tra variazione numerosità imprese localizzate nel vecchio e nel nuovo distretto. Confronto delle variazioni nel tempo.
Dimensione media imprese (ettari, quintali uva trattata, bottiglie, ecc.) nel vecchio distretto e nel nuovo distretto.
Numerosità di imprese con proprietà terriere in entrambi i territori.
<i>Istituzione</i>
Monitoraggio dell'evoluzione delle richieste di entrata nel Consorzio del Prosecco (natura delle imprese, estensione geografica nel vecchio e nuovo territorio, ecc.).
Richiesta di modifiche statutarie del Consorzio volte a mantenere / eliminare differenze tra fondatori storici del Distretto Conegliano-Valdobbiadene e nuovi operatori del territorio.
Monitoraggio delle politiche del Consorzio in termini di azioni per l'intero comparto territoriale e/o produttivo.
<i>Tecnologie</i>
Diffusione degli impianti di spumantizzazione metodo <i>charmat</i> . Monitoraggio della localizzazione, della proprietà (origine) e della tipologie di uve trattate.
Processi di formazione del personale e/o trasferimento personale con <i>know-how</i> specifico presso le imprese del vecchio/nuovo territorio (es. enologi/enotecnici).
<i>Mercato-Marca</i>
Monitoraggio delle relazioni dinamica tra marchio-marca impresa vitivinicola e marchi DOCG, DOC, IGP del Prosecco. Analisi intertemporale (Cagnina e Moretti 2008).
Monitoraggio della distribuzione-vendita dei prodotti e relazione con gerarchia marchi individuali.

Fonte: nostra elaborazione

¹⁶ Le barbatelle sono piccole viti innestate su qualità esenti da fillossera, necessarie per la creazione di impianti vitati. Cfr. Marengi, 2005.

¹⁷ Dal momento che sono necessari circa tre anni tra il momento della 'messa a dimora' delle viti e l'ottenimento della prima vendemmia, risulta interessante monitorare la produzione d'uva *glera* nelle annate in prossimità della riforma (soprattutto nel periodo *post*).

L'analisi delle variabili della Tabella 3 dovrà essere integrata da considerazioni sistematiche relative alle caratteristiche tipologiche delle condizioni delle imprese e delle istituzioni operanti nei territori oggetto di ampliamento normativo.

In primo luogo la disponibilità da parte delle imprese di tecnologie e *know-how* adatti alla produzione di vino metodo *charmat* può essere elemento distintivo del processo di partecipazione all'opportunità derivante dalla legge.

Da un altro punto di vista la specializzazione culturale e/o produttiva degli operatori può influenzare la capacità degli stessi di "sfruttare" la nuova condizione.

Infine la maggiore o minore propensione/esperienza da parte delle imprese ad operare in ambito collaborativo-istituzionale con altre imprese ed attori del territorio può essere elemento determinante la comprensione dei processi evolutivi a livello strategico delle imprese e degli organismi distrettuali.

Possibili ipotesi relative agli esiti evolutivi a livello distrettuale possono essere le seguenti: da un lato l'emersione di un distretto 'agricolo' nelle aree di nuova produzione con trasferimento del prodotto (uva-mosto-vino) alle imprese del distretto agro-industriale Conegliano-Valdobbiadene; dall'altro il percorso alternativo di estensione del distretto originale a un'area più vasta, mantenendone le caratteristiche agroalimentari.

4. Discussione

Il confronto tra l'analisi prospettica del ruolo dei confini quale elemento distintivo dei processi evolutivi dei distretti industriali, nonché la prima applicazione di uno schema di lettura integrata (economico-manageriale ed economico-agraria) dell'evoluzione di un distretto a matrice primaria, rende evidenti alcuni elementi di necessario approfondimento.

Il processo di articolazione degli strumenti analitici del fenomeno distrettuale si ritiene non ancora completato. Utile e necessario è il confronto tra prospettive interpretative di natura settoriale per integrare le capacità di comprensione dei fenomeni distrettuali utilizzando chiavi non idiosincratiche ma trasversali. L'esperienza di *lettura integrata* economico-manageriale+economico-agraria può essere utile per ulteriori processi interpretativi (ad es. economico-manageriale+economia e management culturale).

Lo studio dei distretti a matrice primaria è efficace per comprendere specificatamente il ruolo dei confini e degli effetti della loro evoluzione. Nei distretti manifatturieri classici, in cui la potenziale delocalizzazione integrale dei processi produttivi può portare allo sradicamento del distretto, il fenomeno dei confini è letto prevalentemente in termini di permeabilità degli stessi. Nei distretti a matrice primaria, al contrario, è possibile rendere evidenti gli effetti evolutivi di una estensione territoriale ove poter operare le prime fasi del processo di produzione del

valore (la tipicità oggetto di ‘allevamento’¹⁸) e come tale fattore ridetermini i caratteri di equilibrio dinamico delle relazioni interne ed esterne al territorio di riferimento.

In quest’ottica determinante è l’attività di monitoraggio dei fenomeni oggetto di analisi. La misurazione dei cambiamenti inerenti il fattore non delocalizzabile *terra*, integrata con l’analisi dell’evoluzione strutturale e strategica dei soggetti del distretto (ad esempio imprese e soggetti consortili) permette di dar conto dei processi di equilibrio evolutivo e prospettico del fenomeno studiato.

L’esperienza d’uso del processo di lettura integrata del caso del Prosecco ha permesso di identificare un percorso analitico, attualmente in corso e in procinto di stesura, che parte da tre ipotesi dialettiche:

- hp 1*: l’espansione del territorio di riferimento per la produzione del Prosecco non ha modificato la struttura e i processi di *governance* del distretto stesso;
- hp 2*: le imprese operanti nel distretto pre-riforma (2009) rivestono un ruolo determinante (attuale e prospettico) rispetto a quelle appartenenti ai nuovi territori.
- hp 3*: emergono nuove conformazioni produttive riconducibili a forme distrettuali specifiche.

La conferma (o smentita) delle ipotesi presentate verrà attuata contestualizzando lo schema di tabella 1 come segue. L’analisi passa in rassegna i caratteri strategico-strutturali dei vari soggetti già attivi nel territorio di origine (viticoltori, vinificatori, spumantizzatori e distributori); per i produttori viticoli (coltivatori dell’uva e primo *step* della filiera produttiva) si analizzano le qualità delle uve allevate e la loro destinazione (in termini geografici e funzionali); per i soggetti vinificatori si rilevano nuovamente le qualità, le origini delle uve e la loro destinazione (geografica ed enoica) mentre per gli spumantizzatori si indagano la qualità del mosto e la sua origine (assumendo che la destinazione geografica sia la medesima) documentando la percentuale di mosto propria, la percentuale acquisita e la quota di lavorazione c/terzi; infine, si pone l’attenzione sui soggetti distributori identificando gli strumenti messi in atto per la promozione e collocazione del prodotto finito, rilevando la presenza di strategie volte a massimizzare vantaggi competitivi dal *brand* consolidato presso la clientela di riferimento.

Il presente lavoro costituisce un contributo di natura concettuale circa il fenomeno distrettuale declinato in ambito “primario”. L’applicazione ‘agricola’ viene privilegiata rispetto alla più nota applicazione manifatturiera non solo per ovviare alla ridotta (o assente) complementarietà tra le letterature di riferimento, ma anche in virtù del fatto che la conformazione legata al comparto manifatturiero, pur avendo palesato risultati egregi per diversi decenni, è entrata in una fase di criticità (Solinas, 2006). Inoltre, se da una parte il rinnovamento della conformazione distrettuale evidenzia nuove tipologie di specializzazione ‘produttiva’ (in senso

¹⁸ Con il termine ‘allevamento’ (in questo contesto) si intende sia di tipo animale che colturale come da letteratura professionale economico-agraria.

ampio) le quali, beneficiando delle nuove tecnologie digitali, si svincolano sempre più dai fattori legati alla prossimità fisica (come nel caso del distretto virtuale), dall'altra parte è interessante rilevare che tale vincolo geografico (spesso considerato un limite allo sviluppo di nuove economie) nel contesto primario rappresenta un punto di forza non solo sul piano distrettuale generale ma anche in termini di riconoscibilità di una produzione e di un territorio, tanto che una politica di sviluppo può contribuire a rafforzare¹⁹ i caratteri di un distretto²⁰.

L'articolo evidenzia i diversi contributi della prospettiva economico-manageriale ed economico-agraria. Successivamente, vengono presentate delle interpretazioni circa gli elementi maggiormente strutturanti entrambi i percorsi distrettuali. Il *paper* si conclude ipotizzando gli scenari assumibili dal caso studio specifico. Pertanto la prima parte del contributo è dedicata a una *literature review* mentre la seconda parte esprime una interpretazione concettuale unita alle ipotesi evolutive del caso indagato. Il fine di più ampio respiro del lavoro consiste nel delineare la prospettiva di indagine per consentire di osservare puntualmente la ventura analisi statistica, dalla quale non si esclude possa emergere un'ulteriore approfondimento scaturito dai risultati ottenuti. Si conclude sottolineando la principale implicazione manageriale emersa nella trattazione: lo schema proposto permette di rendere evidenti i processi di *governance* e di organizzazione interna al distretto sia in termini di orientamento strategico di fondo (come lo sviluppo di un marchio comune, il presidio del mercato e la diffusione di conoscenze gestionali capaci di *standardizzare* la qualità delle aziende interne al distretto) che in termini agronomico-terrieri (per esempio l'omogeneità degli impianti vitati e mezzi/tecniche di spumantizzazione). Lo schema può essere replicato successivamente per altri 'distretti primari', al fine di migliorare la competitività complessiva delle aziende agricole.

Bibliografia

- ALBERTINI S., VISINTIN F. (2002), "Corporate governance, inclusione dei lavoratori e meccanismi retributivi premianti nel sistema locale del mobile del Livenza", in Albertini S., Visintin F., *Il marketing e l'identità del territorio*, Carocci, Roma.
- ALESSANDRINI S. (1997) (a cura di), *I servizi reali all'internazionalizzazione delle imprese. Aspetti teorici e metodologie di analisi*, Il Mulino, Bologna.
- AMATORI F., COLLI A. (2009) (a cura di), *Imprenditorialità e sviluppo economico. Il caso italiano (sec. XIII - XX)*, Egea, Milano.

¹⁹ O 'inibire' i caratteri di un distretto. Nel seguente lavoro condotto attraverso interviste *strutturate* ci si aspetta di verificare quanto conseguito dall'*incident* della normativa.

²⁰ Si ricorda che nel caso oggetto di analisi si è discriminato il confine territoriale ma tra i distretti a matrice primaria le distinzioni possono essere anche di natura produttiva come nel caso del 'Grana Padano' e del 'Parmigiano Reggiano' (nel disciplinare del primo sono ammessi conservanti, esclusi nel secondo).

- APOLLONIO R., CAROSELLA G. (2004), *Promozione e comunicazione per i "nuovi" operatori turistici. Bed and Breakfast, agriturismi, dimore storiche, appartamenti, villaggi, campeggi e alberghi a conduzione familiare*, Franco Angeli, Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. (1993), *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione delle aree a specializzazione produttiva*, Quaderno 8, Istituto Guglielmo Tagliacarne per la promozione della cultura economica.
- BAGNASCO A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- BANDINI M. (1959), *Politica agraria*, Edizioni agricole, Bologna.
- BANDINI M. (1968), "Tendenze delle strutture agrarie", in SIDEA (a cura di), *La dimensione d'impresa nell'economia contemporanea*, Atti della IX riunione scientifica, Giuffrè, Milano.
- BARISAN L., BIANCHIN F., BOATTO V., GALLETTO L., MENGHINI S. (2007), *Vino e sviluppo locale: innovazioni di processo e di prodotto e strategie commerciali nel distretto del Prosecco doc di Conegliano Valdobbiadene*, Franco Angeli, Milano.
- BASILE E., CECCHI C. (2001), *La Trasformazione Post-Industriale della Campagna*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BECATTINI G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1989 a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BECATTINI G. (2007), *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.
- BELFANTI C.M., MACCABELLI T. (1997) (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità e sfide future*, Grafo, Brescia.
- BELLANDI M. (2003), *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Il Mulino, Bologna.
- BELLETTI G. (2002), "Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione", in Basile E., Romano D. (2002) (a cura di), *Sviluppo Rurale: territorio, società, impresa*, Franco Angeli, Milano.
- BERTOLI G. (2004) (a cura di), *La competitività del sistema Italia: dal locale al globale*, Franco Angeli, Milano.
- BIANCHIN F., GALLETTO L. (2009), *Le aziende vitivinicole del Distretto del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene: un'analisi campionaria delle innovazioni, dei rapporti distrettuali e del posizionamento strategico*, *Rivista di Economia e Diritto Agroalimentare*, XIV, pp. 77-97.
- BOSSI G., BRICCO P., SCELLATO G. (2006), *I distretti del futuro. La nuova generazione di sistemi produttivi per l'innovazione*, Il sole 24 ore, Torino.
- BRANDI G., MORETTI A. (2013), "Distretti industriali a matrice primaria. Parallelismi analitici e percorsi di ricerca integrata", *Working paper di Dipartimento*, n. 7, Udine.
- BRESOLIN F., BISCARO Q. (2001) (a cura di), *Problematiche di internazionalizzazione dei distretti industriali della provincia di Treviso*, Crivellari, Ponzano.
- BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg and Sellier, Torino.
- BURRONI L., TRIGILIA C. (2011) (a cura di), *Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2010*, Il Mulino, Bologna.

- CAFFERATA R., CERRUTI C. (2005, a cura di), *Distretti industriali e agroalimentari. Esperienze a confronto*, Aracne Editore, Roma.
- CAGNINA M.R., MORETTI A., (2008), *Marchi di qualità (del vino e del territorio) e marche aziendali: integrazione od antinomia? Una risposta marketing oriented*, in Marangon F., Moretti A., Zaccomer G.P., *Economia e Management del Vino. Sviluppo e gestione di un patrimonio del Friuli Venezia Giulia*, Giappichelli, Torino.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2011), “Italian industrial districts as cognitive system: are they still reproducible?”, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, December, pp. 815-852.
- CAPPIELLO G., GALBIATI S. (2010) (a cura di), *Rinforzare la rete. Imprese e istituzioni nel tempo dell'innovazione e della discontinuità*, Il Mulino, Bologna.
- CECCHI C. (1994), *Tipi di impresa e forme di gestione*, in Problemi organizzativi e di gestione dell'impresa agraria, Sidea e Inea, Il Mulino, Bologna.
- CECCHI C. (2000), ““E se facessimo tanti bei campi da golf?”: ovvero Becattini e la campagna”, *La questione agraria*, n. 4, pp. 123-132.
- CECCHI C. (2001), *La rivalutazione locale della ruralità*, in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G, Sforzi F. (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Rosenberg e Sellier, Torino.
- CENTAZZO R., PASINI F. (2008) (a cura di), *I sistemi produttivi locali. Evidenze empiriche e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- CESARONI F., PICCALUGA A. (2003) (a cura di), *Distretti industriali e tecnologici. Modelli possibili per il Mezzogiorno*, Franco Angeli, Milano.
- CHIARVESIO M., MICELLI S. (2007), *Oltre il distretto come sistema: le strategie delle imprese fra locale e globale*, in Guelpa F., Micelli S., *I distretti industriali del terzo millennio*, Il Mulino, Bologna.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI S. (2010), “Global value chain and open networks: the case of italian industrial districts”, *European Planning Studies*, vol. 18, n. 3, pp.330-350.
- CORÒ G., MICELLI S. (2006), *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia.
- COSTABILE M. (2000), “Proto-distretti calabresi. Riflessioni teoriche ed evidenza empirica”, *Sinergie*, n. 52, pp.107-116.
- COSTANTINI E. (2013) (a cura di), *Tocai e Friulano. Un racconto di civiltà del vino*, Forum, Udine.
- DE MARCHI V., GRANDINETTI R., PITINGARO S. (2013), “Trasformazioni in atto nei distretti industriali: gioielli, occhiali e calzature a confronto”, in *Distretti Italiani, Osservatorio Nazionale Distretti Italiani. IV Rapporto*, Distretti Italiani, Roma.
- DEI OTTATI G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano.
- DI VITTORIO A., BARCIELA LOPEZ C., FONTANA G.L. (2004, a cura di), *Storiografia d'industria e d'impresa in Italia e Spagna in età moderna e contemporanea*, Cooperativa libreria editrice Università di Padova, Padova.
- FANFANI F., MONTRESOR E. (1991), “Filiere, multinazionali e dimensione spaziale dello sviluppo nel sistema agro-alimentare italiano”, *La Questione Agraria*, n. 41, pp. 165-201.
- FORTIS M., QUADRIO CURZIO A. (2007) (a cura di), *Industria e distretti*, Il Mulino, Bologna.
- GANDOLFI F. (1988), *Aree sistema: internazionalizzazione e reti telematiche*, Franco Angeli, Milano.

- GOODMAN E., BAMFORD J., SAYNOR P., (1989), *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London.
- GRANDINETTI R., RULLANI E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Carocci, Roma.
- GRANDINETTI R., MORETTI A. (2004) (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*, Franco Angeli, Milano.
- GRANDINETTI R., MARCHI V. (2012) (a cura di), "Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. Gioielli, occhiali e calzature a confronto", *Quaderni di ricerca-economia e imprese*, vol. 16, Unioncamere veneto, Venezia
- GUELPA F., MICELLI S. (2007) (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie di impresa*, Il Mulino, Bologna.
- GULLINO G., PECORARI P., VARANINI G.M. (2011) (a cura di), *Studi di storia economica e sociale in onore di Giovanni Zalin*, Cierre edizioni, Verona.
- HENKE R. (2004) (a cura di), *Verso il riconoscimento di una agricoltura multifunzionale*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
- IACOPONI L. (1990), "Distretto industriale marshaliano e forma di organizzazione delle imprese in agricoltura", *Rivista di Economia Agraria*, n. 4, pp. 711-744.
- IACOPONI L. (2000), "Distrettualità agricola: una difficile (e breve?) navigazione tra opposti paradigmi", *La questione agraria*, vol. IV, n. 4, pp. 111-118.
- IACOPONI L. (2002), *Dal distretto agricolo al distretto rurale*, in Valorosi F. (2002) (a cura di), *Lo sviluppo del sistema agricolo nell'economia post-industriale*, Franco Angeli, Milano.
- LOVEMAN G., SENGENBERGER W. (1991), "The Re-emergence of Small-Scale Production: an International Comparison", *Small Business Economics*, vol. 3, n. 1, p. 137.
- MARCHI G. (1999), *Reti e sistemi di piccole imprese. I produttori di macchine e impianti nel distretto ceramico di Sassuolo*, Franco Angeli, Milano.
- MARENGHI M. (a cura di) 2005, *Manuale di viticoltura*, Edagricole, Bologna.
- MARSHALL A. (1972), *Principi di economia*, Utet, Torino.
- MENGHINI S. (2007) (a cura di), *Il ruolo del settore vitivinicolo nei processi di sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, Milano.
- MISTRI M. (1994), *Distretti industriali e mercato unico europeo. Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione*, Franco Angeli, Milano.
- NARDONE G., SISTO R., VISCECCHIA R. (2005), *Relazioni tra territorio e competitività delle imprese agroalimentari: teoria ed applicazione dei distretti rurali e dei distretti agro-alimentari di qualità*, in Atti dell'incontro studio: "il Distretto Agro-Alimentare dell'Alto Tavoliere", Felice Mirando, San Severo.
- NATALI A., RUSSO M., SOLINAS G. (2007) (a cura di), *Sebastiano Brusco. Distretti industriali e sviluppo locale. Una raccolta di saggi (1990-2002)*, Il Mulino, Bologna.
- ONIDA F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino Bologna.
- PACCIANI A. (2003), *La Maremma distretto rurale. Un nuovo modello di sviluppo nella consapevolezza della propria identità*, Editrice "il mio Amico", Roccastrada-Grosseto.
- 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.

- PIORE M.J., SABEL C.F. (1981), "Italian small business development, lessons for U.S. industrial policy", Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics, working papers n. 288.
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1984), *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W. (1990), "Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy", *International Institute for Labour Studies*, Geneva.
- PORTER M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (2006) (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Il Mulino, Bologna.
- QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (2007) (a cura di), *Valorizzare un'economia forte. L'Italia e il ruolo della sussidiarietà*, Il Mulino, Bologna.
- RICCIARDI A. (2013), "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive", *Sinergie*, n. 91, pp. 21-58.
- RIGUCCIO L., FALANGA C. (2009), "Promozione del territorio rurale mediterraneo: i 'Distretti Agricoli Tipici'", *Agribusiness Paesaggio e Ambiente*, vol. XII, n. 3, pp. 25-44.
- RORATO G. (2002), *Il Prosecco di Conegliano Valdobbiadene*, Morganti, Udine.
- RULLANI E. (1998) (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2006), *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, Marsilio, Venezia.
- RULLANI E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, n. 69, pp. 3-32.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia.
- SABEL C. (2004), "District on the move. Note on the TeDIS survey of the internationalization of district firms", Preliminary paper (Final Italian version published in AA. VV., *La Governance dell'internazionalizzazione produttiva*, L'osservatorio, Formez, Roma, Dipartimento della funzione pubblica).
- SACCO P. (2010), "Cultura e sviluppo locale: il distretto culturale evoluto", *Sinergie*, n. 82, pp. 115-119.
- SASSI M. (2009), *I distretti agroalimentari di qualità e rurali nella letteratura economico-agraria italiana*, Collana Working Paper Economia alimentare e agroindustriale, Università degli Studi di Pavia, Pavia.
- SENGENBERGER W. (1992), "Intensified competition, industrial restructuring and industrial relations", *International Labour Review*, vol. 131, n. 2, pp. 139-154.
- SIGNORINI L.F. (2000) (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Meridiana Libri, Corigliano Calabro.
- SFORZI F. (1987), *L'identificazione spaziale*, in Becattini G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- SOLINAS G. (2006), "Integrazione dei mercati e ragguistamento nei distretti industriali", *Sinergie*, n. 69, pp. 87-114.

-
- SRAFFA P. (1937), “Le leggi della produttività in regime di concorrenza”, in Del Vecchio G. (a cura di), *Economia pura*, Utet, Torino.
- SRAFFA P. (1981), *Produzione di merci a mezzo di merci: premesse a una critica della teoria economica*, Einaudi, Torino.
- STEINDL J. (1991), *Piccola e grande impresa. Problemi economici della dimensione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- STORPER M. (1997), *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*, The Guildorf Press, New York.
- TATTARA G. (2001) (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano.
- WHITAKER J.K. (1990), *Essays on Alfred Marshall*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ZAGNOLI P. (2001), “La media impresa «distrettuale» fra tradizione e innovazione”, in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G, Sforzi F. (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Rosenberg e Sellier, Torino.

L'ospite

La coda lunga degli eventi

STEFANIA DEMETZ*

1. Gli eventi sono una bolla

“Il mondo intorno ai Giochi Olimpici assomiglia sempre più a una navicella spaziale, che in una lunga manovra di atterraggio, si adagia in un pianeta straniero, vi si ferma per un mese e poi riparte”.

Scrivendo così, a conclusione dei Giochi Olimpici Invernali di Sochi, il giornalista Christof Siemens sul settimanale tedesco Die Zeit. (Siemens, 2014)

I grandi eventi, ci dice questo articolo, sembrano essere divenuti qualcosa di sempre più estraneo alla realtà che li ospita. *Standard* internazionali per i servizi ai diversi “clienti” (atleti, stampa, televisioni, pubblico), “*look*” omologato nelle scenografie e nei linguaggi e *sponsor* globali di multinazionali che tendono a rendere uguali tra loro le competizioni, gli stadi, gli scenari a prescindere da dove abbiano luogo. La presenza del timbro locale si riduce spesso a un folclore incastrato dentro messaggi promozionali. Quando poi però la navicella lascia il terreno, il paesaggio cambia. Gli edifici vengono spogliati, le piazze tornano vuote, i *souvenir* finiscono nei retrobottega dei negozi.

È questo il momento della verità. Il momento in cui si comprende se quelle piazze, quelle strutture, la vita stessa all’interno di un territorio avranno un giovamento dal mega evento appena ospitato o se questo stesso territorio dovrà invece preoccuparsi di smaltire scorie imponenti.

Purtroppo i segni lasciati sono più spesso deludenti, piuttosto che gratificanti. Una volta spenti i riflettori, nessuno si occupa più di come riempire il vuoto e di come ridare un senso a luoghi che fino a poco prima hanno ospitato migliaia di persone, hanno accolto emozioni, hanno riempito giornali di storie, di immagini e di retorica. Spesso, gli stessi “concessionari” dell’evento se ne disinteressano.

Basta fare un tour virtuale in rete e trovare siti che raccontano cosa rimane. Le piscine di Atene 2004 sono arrugginite, (Smith, 2014) i trampolini di Torino 2006 sono decaduti (Lepore, 2014) e gli impianti costruiti, spesso con denaro pubblico, per Italia 90 sono in parte stati abbattuti (Reali, 2014).

* Direttrice generale delle gare di Coppa del Mondo di sci alpino in Val Gardena
e-mail: stefi@saslong.org

Non deve pertanto meravigliare se a ogni occasione di un mega evento, si aprano polemiche che serbano una preoccupazione condivisa: Perché? Perché abbiamo ospitato questo circo temporaneo?

Il 2014 è un anno che non ci ha risparmiato da infinite e talvolta scomode polemiche: Sochi 2014 e Brasile 2014 hanno reso urgente più che mai una riflessione su eventi e sostenibilità, che oggi parrebbero due concetti incompatibili. Lo sono davvero?

Molti studi sembrano avvalorare questa tesi e ad esempio le posizioni severe di Cipra contro le Olimpiadi nelle Alpi sembrano non lasciare dubbi (Grass, 2014). E nemmeno i *cahiers* delle buone intenzioni, che sono richiesti, per esempio, dal Comitato Olimpico Internazionale, e in genere si chiamano “Piano di sostenibilità”, sembrano bastare.

Forse allora si dovrebbe partire da un'altra prospettiva. Prima ancora di chiedersi *perché* organizzare un evento, ci si dovrebbe chiedere *cosa* sia un evento. Dovremmo cioè cercare, oltre l'apparenza, di identificarne le caratteristiche - si potrebbe dire - filosofiche, prima ancora che economiche. Dentro il contenitore evento c'è una potenza immensa, ma ci sono troppe potenziali fragilità. Solo dopo aver preso confidenza con le implicazioni possibili, si può passare alla fase successiva e chiedersi se si vuole organizzare un evento, che tipo di evento e soprattutto perché e con quale scopo.

2. Caratteristiche dell'evento

Partiamo dall'immagine esterna. Un evento è un raduno in uno spazio definito e in un periodo limitato che raccoglie migliaia e migliaia di persone. È festa e colori. È sorpresa e momenti di vita. È emozioni, passioni, fame, sete, freddo, caldo. È un ballare e cantare e un trepidare ed è farlo tutti insieme, tutti dentro una stessa *ola* che travolge. Un evento è una grande festa. È intrattenimento. E se poi sul palcoscenico ci va pure lo sport, diventa attesa, tensione, delusione, speranza.

È energia. E colori. E bandiere e sponsor, e marchi e pubblicità e televisione e giornalisti, e star, attori e pubblico. È una grande immensa cornice in cui gli spettatori oggi non sono più solo osservatori, ma sono attori a loro volta. E narratori a loro volta. Una grande carovana, un circo colorato, un sogno, un carnevale che passa e se ne va. Questo è un evento. Una grande esperienza collettiva.

La proliferazione di eventi parrebbe puntare soprattutto a questo aspetto: l'esperienza. Un concentrato di emozioni veicolate magistralmente. Gli organizzatori sempre più divengono mediatori emozionali al servizio di un frammento di vita¹. Ciò che conta è solo l'istante, quel momento. Il sociologo

¹ Si veda a questo proposito “Consumare/investire il tempo libero” a cura di Massimo Lo Verde, in cui il tempo libero, il *leisure* è “guardato come uno dei processi attraverso cui vengono istituzionalizzati i luoghi e i tempi del contenimento delle emozioni” per cui un evento stesso diventa un'occasione di vita emozionale (Pepe, 2012).

Michel Maffesoli scrive che le persone oggi “non sanno che farsene del fine da raggiungere, del progetto da realizzare: esse preferiscono «entrare nel» piacere di essere insieme, «entrare nell'» intensità del momento, «entrare nella» gioia di questo mondo com'è” (Maffesoli, 2004). Cioè ci dice che oggi le persone si radunano per un piacere assolutamente presente del godimento qui e ora, senza alcuna progettazione. Egli vede in questo una grande opportunità perché la voglia di condivisione è di per sé positiva. Se tuttavia questa opportunità è solo sfruttata per il momento, per il godimento o lo sfruttamento economico (o politico), allora questa società dell'ingresso può avere conseguenze devastanti e gli strascichi lasciati da tanti eventi sembrano dimostrarlo. Buone intenzioni iniziali, che poi il vortice della spettacolarità del momento fa sfumare.

Un evento allora non può spiegarsi solo in funzione di questo suo istante.

Se proviamo allora a guardarlo da una prospettiva diversa, non cioè dall'interno della cornice, ma da un ipotetico *vista point* alternativo, che ce ne mostri il paesaggio complessivo dentro un suo fluire temporale, troveremmo ben altre caratteristiche: quelle che troppo spesso dimentichiamo. È più facile lasciarsi incantare dalla punta di un *iceberg* colorato, piuttosto che guardare sotto, e cercare le fondamenta di questo *iceberg*.

Se infatti è vero che l'evento contiene in sé il senso dell'improvviso, della subitanità, dell'istante, esso, tuttavia, è anche un *far accadere*, cioè non un istante ma un'integrazione di istanti legati in un processo. Scrive il filosofo Paul Ricoeur: «L'evento è ciò che fa sì che la successione di trasformazioni renda altra la situazione terminale rispetto a quella iniziale». È questa forse la considerazione chiave: agli estremi di un evento vi sono un prima e un dopo diversi tra loro. «Qualcosa che accade - dice Ricoeur - è qualcosa che passa e ciò che passa non si lascia pensare se non in rapporto a ciò che permane: la sostanza» (Ricoeur, 1990). Ciò significa che un evento non è solo l'istante, l'evento in sé, ma è anche la sua sostanza, ciò che rimane.

L'evento è l'intangibile che passa, ma al suo passaggio questo intangibile lascia delle impronte. Lo stadio che viene costruito non è l'evento. La medaglia d'oro non è l'evento. «Il corpo è ciò che esiste, mentre l'evento è il fare» ci dice Gilles Deleuze (Agostini, 2003). La medaglia è il corpo che rimane e l'evento è l'incorporeo che la realizza. Ed è la traccia di un accadimento cui si è dato un senso (la vittoria) dentro l'evento. E allo stadio che rimane che senso si vuole dare?

Ecco allora che pensare l'evento nel suo senso dinamico, e dunque come una tappa dentro una trasformazione, impone fin dalle prime riflessioni, fin dal quell'istante in cui nasce l'idea, un approccio complessivo più aperto e più consapevole.

3. Sostenibilità dinamica

Entra in gioco a questo punto il termine sostenibilità. Per capire, tuttavia, come legare un evento a un progetto di sostenibilità può essere utile un piccolo viaggio

etimologico. Dal latino *sus tenere*, il senso originario da cui deriva “sostenibilità” rimanda a un “tenere sopra”, da cui *mantenere, conservare, nutrire*. Ecco qui un primo scoglio. Se ci lasciassimo guidare, infatti, da sovrapposizioni semantiche, potremmo chiederci come sia possibile sos-tenere (cioè conservare) l’evento, cioè qualcosa che per sua natura è dinamico ed effimero. L’espressione *legacy* forse può offrire qualche supporto aggiuntivo. Il termine inglese significa in modo più chiaro eredità e in estensione “qualcosa lasciato da un predecessore”. La parola si sviluppa dal latino *legatus* ovvero persona delegata, ambasciatore. Dunque la *legacy* di un evento può essere intesa come un’eredità lasciata a una comunità e a un territorio. È forse più simile all’equivalente tedesco *Nachhaltigkeit* (che similmente a sostenibilità significa conservare, dove però il “nach” indica un conservare *dopo*). Eppure anche in questi casi si perde il senso dinamico. Un evento passa, finisce, si conclude e allora cosa dobbiamo conservarne dopo? Fredmund Malik in un testo sulle parole pericolose del management invita a considerare una parola ben diversa: *viability*, vale a dire la vitalità.

Scriva Malik: “*Viability* è la capacità di salvaguardare una data funzionalità per un tempo illimitato. Per fare un esempio: se una certa risorsa è esaurita, un sistema deve essere in grado di spostarsi su un’altra risorsa. Deve prepararsi e tararsi per tempo, *in modo da poter compiere il passaggio* (...). È la capacità di evolvere”. (Malik, 2004)²

La pianificazione di un evento deve quindi tenere conto di quale passaggio dovrà obbligatoriamente compiere. L’evento è per sua natura effimero. L’esaurimento delle risorse non è dunque una possibilità, ma un destino congenito e non posticipabile. Nel momento in cui scende il sipario o si spegne la fiamma olimpica inizia una nuova fase, come se si esaurisse la risorsa “evento” nel senso di raduno spazio-tempo, ma non la sostanza che questa risorsa ha prodotto.

Stadi, tribune centri stampa, trampolini, computer, carta, bicchieri, pentole, tavoli: che ne facciamo? E delle persone, del capitale umano impiegato durante la manifestazione ce ne preoccupiamo o lasciamo che ognuno vada per la propria strada?³

4. Perché organizziamo eventi

A questo punto la domanda iniziale, una volta compreso che un evento è in ogni caso solo un passaggio e in ogni caso dovrà smaltire materiale, risorse, spazzatura, deve essere semplice ma diretta: Perché? E dovrebbe essere un perché che esprima sia il suo senso causale, sia quello finale.

² La traduzione dal tedesco è propria.

³ Un esempio interessante di gestione dei collaboratori di un evento formati per la manifestazione e accompagnati poi in percorso successivo di inserimento del mondo del lavoro in ambito prevalentemente turistico è offerto dal festival della fotografia Rencontres di Arles (<http://www.rencontres-arles.com>)

Ogni organizzatore dovrebbe partire da alcuni perché. E dovrebbe farlo tenendo bene in mente il concetto di *viability*, una linea guida preziosa per consentire a spazi e risorse, che hanno esaurito un loro ciclo dentro l'evento, una nuova vita dentro un processo di riciclo e di trasformazione. La responsabilità di un organizzatore sta tutta qui: essere certo che l'evento funzioni e che dopo vi sia un riciclaggio funzionale efficace e ben pianificato. È interessante notare che in Germania, sebbene la parola *Event*, sia sempre più diffusa, il suo equivalente *Veranstaltung* resiste all'anglicismo. *Veranstaltung*, a differenza di manifestazione, sottende un senso che nella nostra "manifestazione" manca: la responsabilità. *Anstalten* significa organizzare e il suffisso *Ver* implica responsabilità. Dunque: *Veranstaltung* è organizzare in modo responsabile.

Un'organizzazione di eventi, dalla più semplice alla più complessa deve partire da qui: responsabilità per ciò che mette in scena e per ciò che dovrà vivere dopo.

Avviene ovviamente un passaggio di consegne: dall'organizzatore alla comunità ospitante. L'organizzatore, però, non finisce mai il suo ciclo di vita nel momento in cui cala il sipario. Il dopo, infatti, comprende una prima fase, quella propria dell'organizzatore, che dovrà chiudere senza danni la sua attività⁴. La seconda fase è quella della comunità, che dovrà saper sfruttare l'eredità ottenuta.

Un frequente malinteso, legato ai commenti e ai bilanci post evento è valutarne il successo sulla base quantitativa dell'evento in sé: quanti spettatori o quante televisioni o quanti palloncini si sono visti in cielo. Certamente uno stadio pieno significa che il marketing ha lavorato bene. Ma il vero successo di un evento lo si può misurare, nell'ottica di una lettura dinamica, solo dopo, solo quando la nuova vita del riciclo di risorse ha inizio. Non solo, il successo davvero lo si avrà solo quando lo scopo, vale a dire il motivo per cui si è deciso di ospitare un evento, sarà centrato. E allora è da questo inizio che si può partire.

Perché decidere di organizzare un evento?

Le motivazioni possono essere moltissime. In modo schematico si potrebbe dire che l'evento è uno strumento per intrattenere (e dunque fine a sé stesso), per crescere (far crescere un territorio, un'economia), per vendere (un prodotto, ma anche una destinazione turistica) e infine per educare, nel senso di formare, diffondere saperi o modelli etici.

Vediamoli nel dettaglio.

4.1 Per divertire

Il divertimento, si legge nei dizionari, solleva l'animo dalle fatiche quotidiane ed è svago e passatempo. È un atto volto a far star bene. Si può concordare che nella decisione di organizzare un evento non sia generalmente il divertimento la motivazione primaria. È tuttavia indubbio che lo spettatore decide di assistere a un

⁴ Il Comitato organizzatore dei Giochi Olimpici di Vancouver (2010) ha chiuso definitivamente la sua attività nel momento in cui ha raggiunto il pareggio di bilancio, senza lasciare strascichi (Chan, 2014).

evento per divertirsi e svagarsi. Al suo volersi divertire si legano altre motivazioni, spesso in modo inconsapevole, come il manifestare la propria identità nella condivisione di una passione e nell'appartenenza a un gruppo (Di Betta, *et al.*, 2012). L'*entertainment*, inoltre, è indiscutibilmente una delle variabili primarie nella valutazione del successo di un evento e come tale il divertimento oggi non è semplice effetto, ma diventa consapevole obiettivo. In sostanza il divertimento assume oggi un rilievo strategico, e pur non essendo in genere lo scopo principale, vi si deve legare in modo efficace. Il divertire però è evidentemente legato solo all'evento nella sua fase di esecuzione.

4.2 Per crescere

Crescere significa diventare maggiore, di quantità, di qualità, di durata, di intensità. Da un punto di vista educativo significa allevare. In realtà il termine "crescita" oggi per convenzione è quasi esclusivamente associato allo sviluppo economico e dunque assume connotazioni spesso negative, sinonimo di sfruttamento, danno ambientale, imbruttimento, precarietà. Eppure, citando Florence Nouville, autrice di un libretto appassionato sull'economia, crescita "è una bella parola, ed è anche un bel verbo: crescere e diventare più belli". (Nouville, 2010), Un esempio interessante di crescita intesa come miglioramento, soprattutto percettivo nei confronti di una nazione è stata la Coppa del Mondo di Calcio in Germania nel 2006. Se da un lato la capacità imprenditoriale, l'innovazione e le abilità tecniche e scientifiche di questa nazione sono sempre state riconosciute, da un punto di vista relazionale i tedeschi sono pregiudizialmente assimilati a una certa freddezza. Il motto scelto dagli organizzatori fu una risposta chiara a tale percezione: "The world as a guest with friends". La Germania voleva presentarsi al mondo come una nazione tollerante, cosmopolita, ricca di idee e amichevole. Nulla fu lasciato al caso. Vennero formati i dipendenti degli hotel (circa seimila persone), furono coinvolti i giovani in progetti di vario tipo che esaltassero questi valori, furono associate manifestazioni di beneficenza e di promozione dell'integrazione. Furono creati luoghi di incontro, in concerto con gli sponsor principali, per stimolare il pubblico a incontrarsi anche fuori dallo stadio. La *Erlebniswelt*, traducibile con "mondo di sensazioni" o di esperienze, di avventure ... (e che riporta all'importanza del divertimento evidenziato del paragrafo precedente) ne era il cuore fisico e concettuale. Il risultato è sancito dalle statistiche riportate dall'Anholt Nation Brands Index del 2006. La Germania migliorò la sua immagine scalando la vetta nei valori di tolleranza e affabilità (Maenning e Porsche, 2008). Non fu tutto merito del mega evento della FIFA, ma ciò non toglie che gli eventi, soprattutto quelli sportivi e forse soprattutto il calcio sono davvero strumenti unici per il loro effetto mediatico ed emotivo nella promozione di nazioni e territori.

4.3 Per vendere

Nel marketing per la destinazione turistica l'evento diventa uno straordinario prodotto di promozione del territorio. Questo è oggi forse uno dei principali motivi che porta località turistiche a candidarsi a ospitare eventi, soprattutto sportivi. Va tenuto conto che ciò vale soprattutto per gli sport outdoor e soprattutto per quegli eventi che mettono in scena lo sport, prodotto primario della propria industria turistica. Lo sci e il ciclismo sembrano forse gli *sport* che meglio si adattano a tali strategie: la stessa pista da sci percorsa dai campioni, gli stessi passi scalati dai ciclisti diventano mete, talvolta addirittura mitiche, degli appassionati. Un evento praticato dentro uno stadio attira tifosi, non potenziali turisti o necessariamente praticanti di quel dato *sport* dentro quella struttura. Anche se sempre di più gli stadi, soprattutto all'estero, sono aperti a visite guidate e offrono servizi vari, dal museo della squadra allo *shop*, è superfluo dire che ovviamente qui non si tratta di promozione turistica. Per giocare con i paradossi: organizziamo le nostre vacanze sulle piste della Coppa del Mondo di sci, ma non di certo dentro gli stadi. È però vero che in concomitanza di una partita di calcio si può visitare anche la città che ospita quello stadio. Se però torniamo all'organizzatore, la società calcistica non organizza la partita per promuovere la propria città e gli effetti turistici sono solo collaterali all'evento in sé. Diverso, come si è visto, è il caso di un mega evento che coinvolga un'intera nazione, come la Coppa del Mondo di calcio in Germania nel 2006 di cui si è parlato nel paragrafo precedente.

Accade tuttavia che un evento sia talvolta messo in scena o che addirittura una disciplina sportiva sia "inventata" per promuovere un prodotto. L'esempio più eclatante oggi ce lo offre una bibita eccitante e dolciastra.

La RedBull ha superato ogni iniziale aspettativa in termini di crescita economica e lo ha fatto con un marketing aggressivo dentro lo sport. Legando il "carattere" dello sport alla propria bibita (dinamicità, sfida, divertimento) il fondatore ha deciso di lanciare il brand non semplicemente sponsorizzando in modo passivo eventi altrui, ma organizzando eventi propri come l'*Airshow Flugtag* ed il *Red Bull Air Race* o acquistando squadre (dalla scuderia di Formula uno al calcio). L'identificazione tra sport (spesso spericolato) e RedBull oggi è totalmente riuscita. Lo sport diventa in questo caso il *medium* principale di un'intera strategia aziendale.

4.4 Per educare

Ci sono eventi, sempre in ambito sportivo, che pongono l'educazione, la formazione, la diffusione di un'etica della condivisione e della compartecipazione in cima alla lista degli obiettivi. Esplicita certamente è questa intenzione nei tanti eventi "*charity*", che talvolta registrano un grande ritorno mediatico, si pensi ad esempio alla "Partita del Cuore" in Italia. È un dato di fatto, però, che nello sport rimane sempre più sbiadita questa intenzione. Sbiadita non significa esclusa, ma certamente nella scala delle priorità non è l'educazione a porsi in cima alla vetta e sovente essa una volta nominata si converte in uno straordinario strumento di ...

marketing. I Giochi Olimpici di Londra del 2012 sono un buon esempio. Il motto “Inspire a Generation” mirava a portare i giovani a praticare più sport. I risultati sono ancora discordanti e probabilmente è presto per fare valutazioni solide (Gibson, 2013). Tuttavia, studi governativi mostrano segnali incoraggianti. (Mayor, 2013) Le Olimpiadi hanno portato nuovi impianti sportivi e un coinvolgimento emozionale sullo sport. Ma ciò non basta e solo una politica che sappia investire anche economicamente, in queste eredità potrà far sì che lo scopo molto ambizioso venga raggiunto.

5. Gestire con efficacia l'effimero

Dentro questa ottica un evento è davvero solo un'occasione, uno strumento, un mezzo per raggiungere altro. Quale sia questo altro che si vuole raggiungere deve essere definito in modo chiaro fin dalle prime azioni. La navicella spaziale, di cui si è detto nell'*incipit*, non dovrebbe disorientare. La navicella, è vero, passa e se ne va, ma lascia una sostanza programmata che è compito poi degli eredi (amministrazioni pubbliche o società incaricate di gestire il lascito) saper far fruttare per il bene della collettività.

Un evento va dunque amministrato anche nella sua fase di “coda lunga”. Peter Drucker, il padre spirituale del management, cita una storia che può fungere da guida: “Uno scultore greco del 500 a.C. era stato incaricato di costruire una serie di statue da collocare in cima a un edificio. Lo scultore ci mise molto più del previsto perché voleva dare alla parte posteriore la stessa bellezza della parte anteriore. Le autorità, irritate per il ritardo, chiesero spiegazioni: «Perché ti occupi tanto della schiena, nessuno la vedrà!» e lui rispose: «Sì, ma gli dei possono vederla»“. (Ducker e Maciarelo, 2013).

Il “fuggi-fuggi” del dopo evento è contrario a questa responsabilità. È un non occuparsi del retro delle statue. Management vuol dire in fondo definire obiettivi, organizzare, prendere decisioni e far crescere le persone (Malik, 2011) e dovrebbe valere anche a fine evento.

È una questione di prospettive. Un evento è, come si visto un insieme di un prima, un durante e un dopo, e il management deve agire responsabilmente in tutte queste tre fasi.

Fig. 1: Il management degli eventi

Evento	vita prima <i>aspettativa</i>	vita durante <i>esperienza</i>	vita dopo <i>traccia</i>
Management	Definire obiettivi	→	→
	Organizzare – Decidere – Controllare		
	Formare collaboratori – risorse umane		

Fonte: elaborazioni proprie

In fondo cambiano solo i pesi, i bilanciamenti. Il management del prima richiede ambizione per l'evento e lucidità strategica su due livelli: quello dell'esecuzione e quello dell'eredità.

Il management del durante va inteso prima di tutto come un fornitura di servizi (che siano intrattenimento, servizi stampa, e così via)

Il management del dopo impone un riciclaggio di funzione per mantenere viva l'eredità formulata come obiettivo nel perché iniziale.

Bibliografia

- AGOSTINI F. (2003), *Deleuze: evento e immanenza*, Mimesis Transisti, Milano.
- CHAN K. (2014), VANOC Breaks Even, to be dissolved 4 years later 2010 Winter Games VancityBuzz. - 4 luglio 2014 - 10 luglio 2014 - <http://www.vancitybuzz.com/2014/07/vanoc-breaks-even-dissolved-4-years-2010-olympic-winter-games/>.
- DI BETTA P., AMENTA C. (2012), "Lo spettatore della serie A di calcio: condivisione dell'esperienza allo stadio o isolamento davanti alla televisione?", in Lo Verde F.M., (a cura di) *Consumare/Investire il tempo libero*, Bruno Mondadori, Milano
- DRUCKER P., MACIARELLO J., (2013), *Un anno con Drucker*, Etas, Milano.
- GIBSON O. (2013), "London 2012 Olympic Games legacy questioned as young people shun sport", *The Guardian* - 12 dicembre 2012 - 8 luglio 2013 - <http://www.theguardian.com/sport/2013/dec/12/london-2012-olympic-legacy-young-people-shun-sport>
- GODIN S. (2009), *Tribù*, Sperling & Kupfer, Milano.
- GRASS S. (2014), "Dieci argomenti contro le Olimpiadi invernali sulle Alpi", *Cipra - Vivere nelle Alpi* - 10 aprile 2014 - 8 luglio 2014 - <http://www.cipra.org/it/dossiers/giochi-olimpici-invernali/dieci-argomenti-contro-le-olimpiadi-invernali-sulle-alpi>
- LEPORE F. (2014), "E Torino rottama gli impianti", *L'Espresso*, 9 febbraio 2012 - 8 luglio 2014 - <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2012/02/09/news/e-torino-rottama-gli-impianti-1.40231>
- MAENNIG W., PORSCHE M. (2008), "The feel-good effect at mega sports events. Recommendations for public and private administration informed by the experience of the FIFA World Cup 2006", *Hamburg contemporary economic Discussion*, n. 18.
- MAFFESOLI M. (2004), "Il tempo delle tribù", Guerini e Associati, Milano.
- MALIK F. (2004), *Gefährliche Managementwörter*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main.
- MALIK F. (2011), *Il management come professione*, Sole24Ore, Milano.
- MAYOR HM GOVERNEMNT (2013), *The Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, Cabinet Office, London.
- NOUVILLE F. (2010), *Ho studiato economia e me ne pento*, Bollati Boringhieri, Torino.
- PEPE V. (2012), "Le emozioni del/nel leisure time. Una rassegna", in Lo Verde F.M., (a cura di) *Consumare/Investire il tempo libero*, Bruno Mondadori, Milano.
- REALI G. (2014) *Mondiali Italia '90. Sprechi, opere incompiute, mutui accesi al 2014*, Wikispesa - 2 giugno 2014 - 8 luglio 2014 - http://wikispesa.costodellostato.it/Mondiali_Italia_'90._Sprechi,_opere_incompiute,_mutui_acesi_al_2014

- RICOEUR P. (1990) *Evento e senso. Segno e evento nel pensiero contemporaneo*, Edizioni Universitarie Jaca, Palermo.
- SIEMENS C. (2014), *Das Raumschiff Olympia fliegt weiter*, Die Zeit - 23 febbraio 2014 - 8 luglio 2014 - <http://www.zeit.de/sport/2014-02/sotschi-bilanz-olympische-winterspiele>
- SMITH H. (2014), *Athens 2004 Olympics: what happened after the athletes went home?* The Guardian - 9 maggio 2012 - 8 luglio 2014 - <http://www.theguardian.com/sport/2012/may/09/athens-2004-olympics-athletes-home>.

Recensioni

Giancarlo Liviano D'Arcangelo, **Invisibile è la tua vera patria**, Il Saggiatore, Milano 2013, pp. 254.

Reportage dal declino. Luoghi e vite dell'industria italiana che non c'è più. Questa è l'enunciazione del sottotitolo del volume, importante contributo dell'autore, noto come giovane scrittore, ma anche come studioso di *mass media*, che ha messo insieme una serie di *reportage* distribuiti nei capitoli che formano il volume. Esso è il compendio di un lungo viaggio fatto in tempi recenti dall'autore, che si è trasferito, con mezzi propri, in luoghi diversi della penisola, evocati nel brano seguente, riportato nella presentazione della raccolta. «Dalle acciaierie Ilva di Taranto, ancora semi funzionanti, alla centrale elettronucleare sul fiume Garigliano, in Campania, fino alla miniera di Montevecchio, nel Medio Campidano. E poi i luoghi che documentano il ruolo cruciale di alcune famiglie, come gli Olivetti a Ivrea, i Florio a Palermo o i Crespi in Lombardia, imprenditori tessili e fondatori di un villaggio operaio divenuto patrimonio dell'umanità».

Soffermandosi a visitare le acciaierie dell'Ilva di Taranto, l'autore confessa il proprio disagio nel constatare, in prima persona, la inarrestabile decadenza produttiva del polo siderurgico dell'Ilva, privato, nel corso degli ultimi anni, della sua valenza strategica tanto in campo militare (a favore della elettronica e della telematica) quanto in campo civile a favore di materiali più leggeri e innovativi, come la plastica. Ma ciò che colpisce di più la sensibilità dello scrittore è la conferma, diffusa fra tutti gli abitanti del territorio, del terribile inquinamento ambientale provocato dal polo industriale ed anche del conseguente proliferare di morti per cancro fra le maestranze dell'Ilva e la popolazione locale.

L'autore si muove in questa area territoriale in compagnia di una guida, di nome Amedeo, che pur privo della vista perduta quando fu ampliato lo stabilimento dell'Ilva, si rende utile come accompagnatore. Non c'è dubbio che questo sia un personaggio volutamente emblematico di chiara matrice letteraria che lo scrittore ha voluto inserire nello svolgimento narrativo del reportage per alludere alla cecità dei probabili responsabili che hanno causato, per inerzia o per incapacità, il disastro ambientale e il male fisico alla inerte comunità del luogo.

Un'altra tappa del viaggio quella che porta l'autore in Campania, alla centrale nucleare del Garigliano, spenta per un guasto ad un generatore di vapore nel 1978 e chiusa definitivamente nel 1982, perché i preventivi per l'eventuale riparazione erano antieconomici. È difficile dire a chi si debba attribuire la diretta responsabilità di tale malaugurato evento, ma non c'è dubbio che un danno non indifferente alla economia nazionale, non certo né il primo e nemmeno l'ultimo, si è verificato con la perdita definitiva di questa preziosa fonte energetica. Ciò che è rimasto purtroppo è quanto racconta, in maniera evidentemente polemica, l'autore a proposito dell'inquinamento provocato dalla centrale nucleare negli anni immediatamente successivi alla costruzione dell'impianto.

Anche in questo reportage c'è una guida, chiamata Doppia coppia, dai contorni esplicitamente letterari, che accompagna lo scrittore e al quale riferisce, come ex

allevatore, di aver visto nascere, in questi luoghi, animali con malformazioni mostruose. Impredicabile ed enorme fortuna questa per Doppia coppia che aveva venduto, come veniamo a sapere, ad un ricco collezionista americano la carcassa di un suo vitello bicefalo, ricavandone molto danaro.

Il terzo reportage si riferisce alla miniera dismessa di Montevecchio nel Medio Campidano in Sardegna: la sua storia viene riproposta all'attenzione del lettore tramite, per così dire, gli occhi e le orecchie di Su Pisittu «caporale, delatore e confidente irriducibile di informazioni riservate, carpite a tradimento qui e là per volere e vantaggio esclusivo della proprietà e ai danni di centinaia di lavoratori (per qualche tempo) inconsapevoli».

Su Pisittu era stato colui che, stando dalla parte della proprietà, era riuscito a fare licenziare parecchi operai iscritti al Sindacato ed anche ad opporsi allo sciopero del 1961, con il quale i lavoratori delle miniere furono messi nella condizione di abolire il patto aziendale in vigore dal 1949. Ciò nonostante avvenne la chiusura definitiva della miniera nel 1991, perché, come sottolinea l'autore, per i *trust* minerari «estrarre e produrre di stessi quantitativi di materiali a costi molto più bassi in Congo o in Senegal piuttosto che in Sardegna non doveva essere molto difficile, fruttando i regimi produttivi basati sulla assoluta schiavitù».

In ogni *reportage* affiora un particolare interferenza umana dell'autore che giustifica anche qualche richiamo esplicitamente autobiografico, come nel caso del *reportage* sulla azienda di Ivrea della famiglia Olivetti, quando l'autore, nel ricordo di sé stesso bambino è colto a digitare i tasti di una macchina da scrivere la «splendida e ancora funzionante Valentine rosso fuoco, come la Ferrari o le fragole».

Lo scrittore poi si sofferma sulla celebre figura dell'imprenditore Adriano che tra la fine degli anni Quaranta e i primi anni Sessanta assunse un ruolo centrale all'interno del dibattito sulla cultura industriale. Nel 1908 era stata fondata da Camillo Olivetti l'impresa di Ivrea, diventata famosa nel mondo per il *design* dei suoi prodotti: le macchine da scrivere e le macchine da calcolo. Non vanno dimenticate neppure le coraggiose sperimentazioni nel campo del *welfare*, come i servizi sociali, l'assistenza sanitaria, le biblioteche, e da tener presente pure la rivista «Comunità» il cui primo numero uscì nel 1946 e un movimento poetico (il Movimento di Comunità). L'autore ricorda anche che, dopo la morte di Adriano Olivetti nel 1960, molte cose sono cambiate, e oggi a Ivrea operano aziende di terziario, lontanissime dalle *sue* idee virtuose Adriano Olivetti.

Seguono nel volume, di cui stiamo parlando, due reportage dedicati alla storia di due importanti famiglie di industriali italiani dell'Ottocento. Per questo motivo è bene sottolineare che le impegnative ricerche per la stesura definitiva di tali *reportage* hanno contribuito a farci conoscere di più un settore della nostra storia economica e sociale dell'Ottocento che ha bisogno di ulteriori approfondimenti per quanto resta ancora da fare.

La prima famiglia presa in considerazione è quella palermitana dei Florio ed in particolare di Vincenzo che si dedicò, negli anni Trenta dell'Ottocento, alla produzione del marsala, rimasta monopolio degli inglesi fino ad allora. La sua

intraprendenza si allargò al settore della pesca, del tessile, del chimico e dello zolfo fino a quello dello armatoriale e bancario. Il figlio Ignazio, erede di un impero, promosse la fusione della sua flotta con la Rubattino di Genova, da cui nacque nel 1881 la Navigazione Generale Italiana. Ma nei decenni successivi tale flotta, priva di vapori di grande tonnellaggio, a causa della concorrenza esercitata dalle ferrovie, costrinse la famiglia Florio a cedere parte della propria attività e poi nel 1929 anche lo stabilimento enologico di Marsala venne ceduto.

Anche nel *reportage* successivo l'autore focalizza le sue riflessioni sul tramonto, per così dire, di una grande famiglia imprenditoriale del Nord-Italia, quella dei Crespi, industriali tessili che con Cristoforo Benigno avviarono la loro fortuna, essendo diventati pionieri dell'industria cotoniera italiana. Nello stabilimento di Capriate d'Adda, tra Milano e Bergamo, egli credè, alla fine dell'Ottocento uno dei primi villaggi operai italiani, che doveva ospitare le maestranze del cotonificio con blocchi popolari per operai, villette per capi reparti e dirigenti e un palazzo padronale in forma di castello. Questo villaggio operaio, ora diventato patrimonio dell'Unesco, a coloro che si recano a visitarlo, non dà alcun segnale di degrado, né di distruzione, né di gloria passata né di miseria sofferta. Tutto, come è stato scritto, è rimasto decoroso e la fine stessa della epoca produttiva sembra essere avvenuta senza alcuna evidente lacerazione, come del resto si può constatare dall'apparato fotografico allegato alle pagine del volume.

Si parla di un altro tramonto nell'ultimo *reportage*, presente nel volume di Giancarlo Liviano D'Arcangelo, quello del Luneur, il luna park abbandonato di Roma. Molto particolareggiata è la descrizione delle «carcasse abbandonate di vecchi punti ristoro, gelaterie, rivenditori di hot dog e zucchero filato» del Luneur ormai deserto. Però l'autore rinvia le proprie riflessioni al passato della sua infanzia, quando c'era il luna park itinerante che faceva tappa nel suo paese nei giorni di festa. Adesso, nel visitare l'ex Luneur di Roma, lo scrittore non può sottrarsi dall'esprimere il seguente pensiero: «Il luna park per me fu in un certo senso un luogo demandato a simboleggiare il futuro che avrei vissuto da uomo maturo, cioè la vera meraviglia, ed è incredibile quanto mi sbagliassi ...».

Umberto Casari

Referee anno 2014

**La Direzione Scientifica e il Comitato Scientifico di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
con la Rivista nell'anno 2014**

CARLO AMENTA - *Università degli Studi di Palermo*
SERGIO BARILE - *Sapienza Università degli Studi di Roma*
GIUSEPPE BERTOLI - *Università degli Studi di Brescia*
STEFANO BRESCIANI - *Università degli Studi di Torino*
ROSSELLA CANESTRINO - *Università degli Studi di Napoli Parthenope*
CHIARA CANNAVALE - *Università degli Studi di Napoli Parthenope*
ANTONELLA CAPRIELLO - *Università degli Studi del Piemonte Orientale*
SILVIO CARDINALI - *Università Politecnica delle Marche*
FRANCESCO CASARIN - *Ca' Foscari Università degli Studi di Venezia*
FEDERICA CECCOTTI - *Sapienza Università di Roma*
MARA CERQUETTI - *Università degli Studi di Macerata*
CORRADO CERRUTI - *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*
CLAUDIO CHIACCHIERINI - *Università degli Studi di Milano Bicocca*
FRANCESCO CIAMPI - *Università degli Studi di Firenze*
CRISTIANO CIAPPEI - *Università degli Studi di Firenze*
MARCO CIOPPI - *Università degli Studi di Urbino*
ALESSANDRA COZZOLINO - *Sapienza Università di Roma*
AUGUSTO D'AMICO - *Università degli Studi di Messina*
DANIELE DALLI - *Università degli Studi di Pisa*
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO - *Sapienza Università di Roma*
LUCA DEZI - *Università degli Studi di Napoli Parthenope*
FRANCESCA FAGGIONI - *Università degli Studi Roma Tre*
VINCENZO FORMISANO - *Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale*
MARIANGELA FRANCH - *Università degli Studi di Trento*
GIOVANNI FRAQUELLI - *Università degli Studi del Piemonte Orientale*
LORIS GAIO - *Università degli Studi di Trento*
MARCO GALVAGNO - *Università degli Studi di Catania*
CORRADO GATTI - *Sapienza Università di Roma*
MAURO GATTI - *Sapienza Università di Roma*
BARBARA GAUDENZI - *Università degli Studi di Verona*
MARCO GIANNINI - *Università degli Studi di Pisa*
ERNESTINA GIUDICI - *Università degli Studi di Cagliari*
ALBERTO GRANDO - *Università degli Studi Bocconi*

GIANLUCA GREGORI - *Università Politecnica delle Marche*
FRANCESCO IZZO - *Seconda Università degli Studi di Napoli*
GIANPIERO LUGLI - *Università degli Studi di Parma*
VINCENZO MAGGIONI - *Seconda Università degli Studi di Napoli*
GIULIO MAGGIORE - *Università degli Studi Telematica Unitelma Sapienza*
AMEDEO MAIZZA - *Università degli Studi del Salento*
UMBERTO MARTINI - *Università degli Studi di Trento*
ENRICO MASSARONI - *Sapienza Università di Roma*
PIERO MASTROBERARDINO - *Università degli Studi di Foggia*
ALBERTO MATTIACCI - *Sapienza Università di Roma*
AURELIO MAURI - *Università IULM di Milano*
CHIARA MAURI - *Università degli Studi della Valle D'Aosta*
RENATO MELE - *Università degli Studi di Salerno*
GAETANO MICELI - *Università degli Studi della Calabria*
ANTONIO MINGUZZI - *Università degli Studi del Molise*
ANDREA MORETTI - *Università degli Studi di Udine*
ALFONSO MORVILLO - *IRAT-CNR*
CLAUDIO NIGRO - *Università degli Studi di Foggia*
PAOLA PANICCIA - *Università degli Studi Tor Vergata*
RICCARDO PASSERI - *Università degli Studi di Firenze*
ALBERTO PASTORE - *Sapienza Università di Roma*
LUCA PELLEGRINI - *Università IULM di Milano*
TONINO PENCARELLI - *Università degli Studi di Urbino*
FRANCESCO POLESE - *Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale*
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI - *Sapienza Università degli Studi di Roma*
ELISA RANCATI - *Università degli Studi di Milano Bicocca*
MARCO ROMANO - *Università degli Studi di Catania*
STEFANIA ROMENTI - *Università IULM di Milano*
IVAN RUSSO - *Università degli Studi di Verona*
MARCELLO SANSONE - *Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale*
SAVINO SANTOVITO - *Università degli Studi di Bari*
FRANCESCO SCHIAVONE - *Università degli Studi di Napoli Parthenope*
CARMELA ELITA SCHILLACI - *Università degli Studi di Catania*
MARIO SCICUTELLA - *Università degli Studi di Bari*
PAOLA SCORRANO - *Università degli Studi del Salento*
ALFONSO SIANO - *Università degli Studi di Salerno*
PAOLA SIGNORI - *Università degli Studi di Verona*

SERGIO SILVESTRELLI - *Università Politecnica delle Marche*

CRHISTIAN SIMONI - *Università degli Studi di Firenze*

RAFFAELLA TABACCO - *Università degli Studi di Udine*

GIUSEPPE TARDIVO - *Università degli Studi di Torino*

ERNESTO TAVOLETTI - *Università degli Studi di Macerata*

GIANLUCA VAGNANI - *Sapienza Università di Roma*

TIZIANO VESCOVI - *Ca' Foscari Università degli Studi di Venezia*

ANTONELLA ZUCHELLA - *Università degli Studi di Pavia*

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

i lavori di revisione del portale della Rivista per una versione più aperta e interattiva sono tutt'ora in corso.

Nel frattempo, non abbiamo rinunciato a tenere aggiornato il portale esistente che si è arricchito con i seguenti contenuti:

- XXVI Convegno Annuale di Sinergie - Referred Conference Proceedings - Premiazioni dei best e selected papers - Relazioni delle sessioni plenarie - Fotografie del Concorso "FabbricAzioni" - *La manifattura in un click?* e premiazione del vincitore
- Quaderno di Sinergie n. 17 - Giugno 2014 "*Technology venturing. Stato dell'arte e prospettive di sviluppo del management dell'imprenditorialità e dell'innovazione tecnologica*".

Vi invitiamo a visitare le pagine di Sinergie

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

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

La Redazione

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi

Sinergie è la testata edita da CUEIM Comunicazione srl, che divulga l'attività di ricerca scientifica e di diffusione di conoscenza del CUEIM.

Ha accolto, e accoglie, nelle sue diverse linee editoriali i frutti degli studi condotti all'interno del CUEIM e in varie sedi universitarie con il contributo di ricercatori e uomini d'impresa, ponendosi nel tempo come punto di riferimento per studiosi e operatori nel campo del management.

Sinergie accoglie tre linee editoriali a stampa e due *online*.

In particolare, i volumi a stampa (dotati di ISSN) si suddividono in:

- **Sinergie, Italian Journal of Management formerly rivista di studi e ricerche**, un quadrimestrale monografico dedicato all'approfondimento e alla discussione di temi connessi al governo dell'impresa nella prospettiva del loro divenire e del ruolo dell'impresa come costruttore di benessere;
- **Sinergie Rapporti di ricerca**, pubblicazione dedicata alla divulgazione dei risultati di ricerche di rilevante interesse condotte dal CUEIM;
- **Sinergie Quaderni**, che accolgono contributi su una varietà di argomenti legati al governo delle organizzazioni e portate all'attenzione della Rivista dalla rete di ricerca che in essa si incrocia.

I volumi *online* (dotati di ISBN) si distinguono in:

- **Sinergie Management Research**, pubblicazione destinata a diffondere i risultati di ricerca ottenuti da soggetti non necessariamente aderenti alla rete del CUEIM, che desiderino divulgare la propria attività di studio attraverso i servizi forniti da CUEIM Comunicazione (il curatore della ricerca deve allegare al volume il processo valutativo cui è stato sottoposto lo studio);
- **Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings**, che accoglie i contributi presentati durante il Convegno annuale di Sinergie o altra conferenza organizzata in collaborazione con la Rivista. In entrambi i casi i *paper* pubblicati sono stati sottoposti a un rigoroso processo di referaggio secondo la logica della *blind peer review*.

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - ITALY

Tel. +39 045 597655 – Fax +39 045 597550

e-mail: redazione@sinergieweb.it

sito web: www.sinergiejournal.it

Il referaggio dei contributi

Sinergie è una rivista con doppio referaggio cieco: ogni contributo pervenuto al di fuori della progettazione monografica del numero è sottoposto alla valutazione di due *referee* anonimi, docenti universitari esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei *Referee* di Sinergie. In caso di valutazione positiva il lavoro viene inserito nella sezione "Saggi" o "Contributi scritti".

L'esito del referaggio può portare a:

- accettazione integrale,
- accettazione per la pubblicazione con proposte migliorative non sostanziali,
- accettazione subordinata a modifiche sostanziali,
- non accettazione.

Nel secondo e nel terzo caso il contributo viene rinviato al/agli Autore/i per miglioramenti/modifiche. I contributi non pubblicati non vengono restituiti.

Con i *referee* di Sinergie si organizza un incontro annuale, in occasione del Convegno della Rivista. In esso si puntualizzano aspetti rilevanti, tesi al miglioramento delle attività di referaggio.

Sotto la guida della Direzione Scientifica e del Coordinatore Scientifico per i numeri monografici e dei *referee* anonimi per i contributi si viene concretamente a realizzare quella "palestra per giovani ricercatori" che Giovanni Panati, fondatore della Rivista, indicava come missione per Sinergie al momento della sua fondazione.

I criteri seguiti dai *referee* nella valutazione dei singoli contributi sono i seguenti:

- correttezza dell'impostazione metodologica,
- significatività della base bibliografica,
- chiarezza espositiva,
- originalità/innovatività,
- rilevanza sotto il profilo teorico, empirico e delle implicazioni manageriali.

Sinergie è una rivista accreditata da AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Publishing ethics

Gli autori che sottopongono un articolo a Sinergie condividono i seguenti aspetti.

1. L'articolo non è stato pubblicato prima nella sua forma corrente o in altra forma sostanzialmente simile, e non è stato sottoposto a referaggio presso un'altra rivista. Sinergie richiede che tutti gli Autori sottopongano un contenuto originale.
2. Se gli Autori hanno usato il lavoro e/o parole di altri, devono essere opportunamente citati.
Le pubblicazioni ridondanti sono accettabili solamente se conducono a conclusioni diverse o nuove o per produrre confronti con dati nuovi. Ad ogni modo, è importante citare in bibliografia il lavoro precedentemente pubblicato e controllare che l'obiettivo dell'articolo e le conclusioni differiscano dalla precedente ricerca. Se la ripetizione non è stata sufficientemente evidenziata, può essere richiesta una nota esplicativa.
3. L'articolo non contiene asserzioni illegali e non infrange il diritto d'Autore esistente. Insieme all'articolo gli Autori allegano anche il necessario permesso di copyright rilasciato con il tacito/esplicito assenso delle autorità responsabili del luogo in cui il lavoro è stato condotto. Tale permesso è necessario per riprodurre nell'articolo, in tutti i media e in tutti i Paesi i materiali, incluse tabelle e figure, non di proprietà dell'Autore.
4. Tutti gli Autori hanno ricevuto una versione finale dell'articolo, sono responsabili per il contenuto, accettano la sua pubblicazione, l'ordine degli Autori inseriti nell'articolo e l'attribuzione dei paragrafi. In caso di più Autori, è importante che tutti gli Autori elencati abbiano fornito un contributo significativo all'articolo. Quelli che hanno offerto supporto, ma non hanno contribuito alla ricerca, dovrebbero essere citati nei ringraziamenti sulla prima pagina dell'articolo.
5. Tutti gli autori, gli editor e i referee dichiarano la eventuale presenza di conflitti di interesse nella ricerca. In particolare, i conflitti di interesse possono riguardare: a) l'avere un interesse finanziario o personale nelle conseguenze dello studio; b) il ricevere un celato supporto finanziario per la ricerca da terzi interessati; c) l'avere un interesse finanziario o personale nella sospensione della ricerca. Una nota per evidenziare la tracciabilità del supporto finanziario per la ricerca da terzi o ogni altro possibile conflitto di interesse deve essere inserita prima del referaggio e pubblicata sulla prima pagina dell'articolo.
6. Tutti gli Autori leggono e concordano le linee guida per gli Autori proposte da Sinergie.

Le più importanti negligenze etiche includono il plagio, la duplice pubblicazione o il plagio di se stessi e il conflitto di interessi.

Le modalità di *submission* e le norme redazionali

Chi desidera sottoporre un *paper* alla Rivista deve attenersi alle modalità di *submission* e alle norme redazionali, come pure prendere visione, prima di stendere il testo, delle istruzioni tecniche di impaginazione.

Oltre al proprio nome e cognome, ciascun Autore deve comunicare la qualifica accademica e professionale, l'istituzione di appartenenza (Università/ente) e l'indirizzo e-mail. Questi dati vengono inseriti in fase di pubblicazione nella prima pagina del *paper*, come riferimento per la comunità scientifica.

È possibile sottoporre a *submission paper* in lingua italiana e/o inglese.

Submission di un paper in lingua italiana

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo in lingua italiana e di uno in lingua inglese, ciascuno non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* in lingua italiana e di uno in lingua inglese di non più di 250 parole ciascuno. Entrambi gli *abstract* devono essere strutturati secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 parole chiave in lingua italiana e in lingua inglese, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Submission di un paper in lingua inglese

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* di non più di 250 parole, strutturato secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 *key words*, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Gli Autori dovranno autorizzare la divulgazione degli indirizzi e-mail indicati nel rispetto del D. Lgs. 196 del 30/06/2003. Inoltre, si impegneranno a rispettare le publishing ethics.

Sinergie pubblica solo *paper* inediti. Pertanto il *paper* non deve essere stato precedentemente pubblicato, né proposto tal quale a un'altra rivista (è necessario fornire eventualmente una spiegazione all'Editor nell'e-mail di accompagnamento).

La Redazione si rammarica di non poter fornire estratti dei *paper*. Gli Autori possono scaricare dal web i file dei *paper* con l'impaginazione definitiva in formato pdf, per poter essere riprodotti.

Norme redazionali

Titolo del paper

Il titolo non deve superare i 125 caratteri (spazi inclusi).

Abstract

L'*abstract* non deve superare le 250 parole e deve essere strutturato secondo il seguente schema:

- obiettivo del *paper*,
- metodologia,
- risultati,
- limiti della ricerca,
- implicazioni,
- originalità del lavoro.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre aggiungere l'*abstract* anche in lingua inglese.

Parole chiave

Le parole chiave, che devono consentire di inquadrare il tema centrale del lavoro, devono essere minimo 3 massimo 6.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre includere le parole chiave anche in lingua inglese.

Lunghezza del paper

La lunghezza massima non può superare le 7.000 parole, comprese figure, tabelle, eventuali note a piè di pagina e bibliografia.

Margini della pagina

- superiore 3,5 cm
- inferiore 8 cm
- sinistra 4,5 cm
- destra 4,5 cm
- intestazione 2,6 cm
- piè di pagina 7 cm

Layout

- diversi per pari e dispari
- diversi da prima pagina

Spaziatura

• prima	0 pt
• dopo	0 pt
• interlinea	singola
- tra titolo del paragrafo e testo	una interlinea
- tra testo e titolo del paragrafo/bibliografia	due interlinee
- tra titolo del paragrafo e sottoparagrafo	una interlinea
- tra titolo del sottoparagrafo e testo	una interlinea

Corpo del testo

• titolo contributo	Helvetica 14, grassetto allineamento a destra
• nomi autori	Helvetica 12 MAIUSCOLETTO, allineamento a destra
• titolo paragrafo	Helvetica 10, grassetto, allineamento giustificato
• titolo sottoparagrafo	Helvetica 10, corsivo, allineamento giustificato
• testo	Times New Roman 10, allineamento giustificato
• rientri testo	0,5 cm prima riga
• note piè di pagina	Times New Roman 9, allineamento giustificato
• bibliografia testo	Times New Roman 9, allineamento giustificato
• rientro bibliografia	1 cm sporgente
• titolo figura/tabella	Helvetica 9 corsivo, allineamento centrato
• testo figura/tabella	Helvetica 8
• fonte	Helvetica 8, allineamento giustificato

L'intestazione delle pagine pari deve riportare il titolo del *paper* (HELVETICA 7, MAIUSCOLO). Nel caso in cui il titolo superi i 65 caratteri (spazi inclusi), gli Autori devono proporre un'abbreviazione.

Stile del testo

Il corsivo può essere usato quando si desidera enfatizzare parte del testo e per le parole in inglese di uso non comune.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana, il corsivo va utilizzato per termini stranieri che non abbiano un corrispondente in italiano e non siano di uso comune.

Non è previsto l'uso del grassetto, eccetto nei titoli dei paragrafi, né l'utilizzo del sottolineato.

Regole grafiche del testo

Le citazioni devono essere scritte tra virgolette doppie (“...”) e seguite dall'indicazione nel testo del cognome dell'Autore, dell'anno e del numero della/e pagina/e (es.: Panati, 1981, pp. 48-53). Prima di caricare il file occorre effettuare il riscontro delle citazioni con la bibliografia finale: i richiami non presenti in bibliografia finale saranno eliminati dal testo.

Le note a piè di pagina vanno impiegate solo per commenti, approfondimenti, riflessioni ulteriori e non per semplici richiami bibliografici.

Tabelle e figure

Le tabelle e le figure (queste ultime comprendono anche i grafici) devono essere inserite nel *paper* :

- numerate progressivamente,
- provviste di titolo e fonte,

- di colore bianco e nero, eventualmente in grigio,
- posizionate nel testo nei punti appropriati.

Per ogni tabella e figura inserite nel *paper* occorre allegare anche il relativo file in formato originale. Sono pertanto accettati file in formato Word (.doc o .docx), Excel (.xls) e Power Point (.ppt).

NON possono essere inviati file in formato immagine (.png, .gif, .jpeg, .bmp) o creati con Adobe Acrobat (.pdf).

Bibliografia e sitografia

I riferimenti bibliografici, elencati in ordine alfabetico e, per ciascun Autore, in ordine di data, devono essere posti alla fine del testo. Le citazioni bibliografiche devono attenersi alle seguenti modalità:

Libri

PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.

PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Articoli

PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", *Sinergie*, n. 13, pp. 134-143.

MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.

Capitoli di libri, saggi in opere collettive

MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., *Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica*, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, vol. II, Corsi Editore, Pisa.

PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi-Mondadori, Milano.

I siti internet devono essere citati a parte, sotto la bibliografia, nel seguente modo:

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

<http://www.uniroma1.it>

Sinergie

Direzione, amministrazione e redazione:

SINERGIE

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655 - Fax 045/597550
www.cueim.it, www.sinergiejournal.it, e-mail: redazione@sinergieweb.it

Periodicità: quadrimestrale

Contenuti: studi e ricerche a carattere economico-manageriale, tecnologico, sociale e ambientale

Quote anno 2015

Costo dell'abbonamento annuo

- ordinario per l'Italia	€ 100,00
- ordinario per l'estero	€ 120,00
- studenti, dottorandi, assegnisti	€ 40,00
- sostenitore	€ 350,00
- biblioteche	€ 80,00
- librerie	€ 90,00

L'abbonamento a **Sinergie** è annuale e decorre dal gennaio di ciascun anno. Comprende l'invio dei tre numeri della Rivista e di un Rapporto di Ricerca o di un Quaderno di Sinergie. L'abbonamento sostenitore dà diritto all'invio di cinque copie di ogni numero e a una visibilità particolare sulla Rivista.

Ciascun abbonamento va rinnovato entro il mese di aprile per garantire agli abbonati la regolare spedizione dei volumi.

Coloro che lo sottoscrivono successivamente hanno diritto all'invio dei numeri arretrati, che però verranno loro spediti al termine dell'anno di riferimento.

A coloro che sottoscrivono/rinnovano l'abbonamento nei tempi previsti viene offerta gratuitamente la partecipazione al Convegno annuale di *Sinergie*.

La richiesta di abbonamento ad annate arretrate o di singoli numeri deve essere inoltrata alla segreteria amministrativa (il costo sarà pari a quello dell'anno in cui viene fatta la richiesta).

Per sottoscrivere l'abbonamento occorre seguire la procedura *online* sul portale web ***www.sinergiejournal.it*** → ***Rivista*** → ***Abbonamento***

Riferimenti per il pagamento dell'abbonamento:

Bonifico bancario sul conto corrente intestato a CUEIM Comunicazione Srl
IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467

Segreteria amministrativa

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 Verona

Tel. 045 597655 - Fax 045 597550

Email: *amministrazione@sinergieweb.it*

Al ricevimento della richiesta di abbonamento e della ricevuta di effettuato pagamento verrà inviata all'abbonato la relativa nota.

Nel caso in cui l'abbonamento venga sottoscritto da ente pubblico, il pagamento dovrà essere effettuato dopo l'emissione della nota. In tal caso, nella causale del versamento deve essere specificato, oltre al nome e al cognome dell'abbonato, anche il numero della relativa nota.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati entro 15 giorni dal ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine, si spediscono solo contro rimessa dell'importo.

Il piano editoriale prevede contributi relativi
ai seguenti temi:

Sustainability, Stakeholders and Business

Manifattura: quale futuro?

The Future of Entrepreneurship -Euromed 2014

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

Stampato in 600 copie presso

GRAFICHE BAIETTA -Via Carcirago, 14, 37022 Fumane VR – Tel. 045 770 2088
Dicembre 2014

€ 33,00