



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

FLORE

Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

Una responsabilità convergente. Imprese e associazioni non profit per la co-creazione di valore locale

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

Original Citation:

Una responsabilità convergente. Imprese e associazioni non profit per la co-creazione di valore locale / Materassi L., Solito L.. - ELETTRONICO. - (2017), pp. 733-745. ((Intervento presentato al convegno Value co-creation: le sfide di management per le imprese e per la società. Convegno Sinergie- SIMA tenutosi a Napoli nel 15-16 giugno 2017.

Availability:

This version is available at: 2158/1165550 since: 2019-07-23T15:01:58Z

Publisher:

Fondazione CUEIM

Terms of use:

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

Publisher copyright claim:

(Article begins on next page)

TRACK

**IL COMPORTAMENTO
MANAGERIALE TRA PRASSI
E BEST PRACTICE**

Buone pratiche per supply chain sostenibili. Quale engagement?

ALESSANDRA DE CHIARA, ROSA CEGLIA

L'istituzionalizzazione della multifunzionalità agricola.

Una rilettura in chiave situazionista della filiera corta

CLAUDIO NIGRO, ENRICA IANNUZZI

Buone pratiche per supply chain sostenibili. Quale engagement?

ALESSANDRA DE CHIARA* ROSA CEGLIA•

Abstract

Obiettivi. *Il paper si propone di indagare il tema della sostenibilità nelle catene di fornitura, con l'obiettivo di mettere in evidenza i contenuti delle "buone pratiche" ed, in particolare, analizzare il significato del concetto di engagement, ritenuto in letteratura uno dei requisiti essenziali per la sostenibilità nelle supply chain, di cui però non sempre vengono approfondite le motivazioni sottostanti.*

Metodologia. *La ricerca empirica è condotta su 38 imprese che adottano il modello di gestione sostenibile per la supply chain elaborato dal Global Compact (Global Compact Management Model) e che sono state valutate positivamente per le pratiche adottate.*

Risultati. *La ricerca evidenzia le caratteristiche delle imprese, le tematiche di sostenibilità affrontate nei riguardi delle catene di fornitura, le attività effettuate per migliorare i comportamenti responsabili dei fornitori e gli strumenti utilizzati. In relazione all'engagement, il lavoro evidenzia modalità prevalenti di comportamento che potremmo definire "univoche", dall'impresa multinazionale al fornitore, finalizzate all'attuazione delle politiche della prima.*

Limiti della ricerca. *Il paper indaga esclusivamente il comportamento delle imprese multinazionali, pur consultando fonti diverse (database del Global Compact, siti web aziendali). Un interessante sviluppo della ricerca potrebbe risultare l'indagine "sul punto di vista" dei fornitori.*

Implicazioni. *Il paper offre indicazioni utili alle imprese sulle pratiche da adottare per gestire in maniera sostenibile le catene di fornitura. Il lavoro propone alcune riflessioni sull'importanza di forme attive di collaborazione con i fornitori che possano far concretamente emergere il valore del loro capitale conoscitivo, relativamente ai contesti in cui operano, ed individua anche alcune implicazioni di policy.*

Originalità del lavoro. *Il paper effettua un'analisi puntuale delle buone pratiche per gestire in maniera sostenibile le catene di fornitura ed indaga sul significato che l'approccio collaborativo acquista nella pratica manageriale, proponendo alcune riflessioni sulla natura stessa dell'engagement.*

Parole chiave: *sostenibilità, catene di fornitura, engagement, buone pratiche, Global Compact Management Model*

Objectives. *This paper seeks to investigate corporates best practices in sustainable supply chain management with an emphasis on the meaning of interactions, considered in the literature an essential element for sustainability in the supply chain, but its motivations are not always deepened.*

Methodology. *The empirical research has been conducted on 38 businesses, which, according to the UNGlobal Compact have extended the sustainable management model into their supply chain and rank high in their best practices implementation.*

Findings. *The research highlights the characteristics of companies, the issues in respect of supply chains, the activities carried out to improve the responsible behavior of suppliers, the tools used to involve suppliers. More specifically, it focuses on what we call 'unilateral' forms of collaboration, from the multinational enterprise to the supplier, aimed at implementing the policies of the former.*

Practical implications. *The paper describes useful suggestions for companies in the management of a sustainable supply chain (SSC) and underlines some best practices. The paper stresses the need to analyse on the other hand those active forms of cooperation, which will enable to transfer business understanding of their work environments and thus contribute to the success of SSC practices, and it identifies some policy implications.*

Originality of the study. *The paper highlights the best practices for managing sustainable supply chains and investigates the meaning that the collaborative approach has in managerial practice, proposing some reflections on the nature of engagement.*

Key words: *sustainability, supply chain, engagement, best practices, Global Compact Management Model*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli "L'Orientale"
e-mail: adechiara@unior.it

• Studente - Università di Napoli "L'Orientale"
e-mail: rosa89c@hotmail.it

1. Introduzione

A partire dagli studi di Poist (1989), cui vengono fatte risalire le prime applicazioni della *corporate social responsibility* (CSR) alla *supply chain*, molteplici contributi hanno approfondito diversi aspetti di questa tematica: l'importanza dei valori aziendali (dell'impresa e del *supplier*) (Lim e Phillips, 2008), la necessità di elaborare precise strategie per sviluppare la sostenibilità all'interno delle *supply chain* (Carter e Jennings, 2002), l'importanza di un approccio collaborativo (Faisal, 2010) che includa anche le istituzioni politiche (Lillywhite, 2007), gli strumenti (codici di condotta etc.) (Oehmen *et al.*, 2010) ed i processi di monitoraggio (Egels-ZandeneWahlqvist, 2007; Boyd *et al.*, 2007) e di controllo delle prestazioni (Nadvi, 2008). Fino ad approfondire, in un recente filone di studi, problemi specifici su diritti umani e condizioni di lavoro nelle catene globali di fornitura che vedono coinvolti *supplier* dei paesi in via di sviluppo (Gereffi e Lee, 2016; Lund-Thomsen *et al.*, 2016; Giuliani, 2016).

In questa progressione di studi è diventato sempre più evidente che integrazione, condivisione e partecipazione tra gli attori della *supply chain* non solo sono auspicabili per avere un impatto maggiore sullo sviluppo sostenibile, ma divengono un modello comportamentale necessario, laddove controllo ed elevati livelli di monitoraggio possono essere addirittura dannosi nelle relazioni impresa-fornitore (Wiemer e Plugge, 2007; Russo Spena e De Chiara, 2012).

Divengono quindi aspetti fondamentali nella gestione sostenibile della *supply chain* la scelta del *partner* - con riferimento a personali attitudine, a precedenti esperienze di collaborazione (Wang e Fesenmaie, 2007), alla morale, alla cultura e alla condivisione dei valori (Bowie, 2000)- e gli strumenti per comunicare e coinvolgere il *partner* nel percorso di sostenibilità.

In questo quadro, il *paper* vuole contribuire ad evidenziare le buone pratiche per la gestione sostenibile delle catene di fornitura ed, in particolare, contribuire al dibattito sulle modalità di collaborazione con i fornitori. Su questo aspetto, il dibattito, pur riconoscendone l'importanza per implementare la sostenibilità nelle catene di fornitura, non sempre approfondisce l'approccio e le motivazioni che guidano il comportamento delle imprese nelle scelte di coinvolgimento dei fornitori.

Occorre precisare che l'analisi di comportamenti sostenibili a livello di filiera risulta particolarmente rilevante in quanto, nell'attuale configurazione dei processi produttivi, è diffusa, oramai in tutti i settori, la de-verticalizzazione delle attività della filiera tra gli operatori della subfornitura, dell'indotto, dei servizi. L'elevata frammentazione del processo di produzione rende quindi necessaria la partecipazione dei diversi attori della filiera per garantire un valore ecologico e/o sociale ai processi ed ai prodotti. Il processo partecipativo rappresenta un modello che consente di raccogliere le esperienze legate alle specificità di ogni attività della filiera, di ottenere il sostegno di risorse e di capacità degli attori, nonché di raccogliere il necessario sostegno e garantire la comprensione e la condivisione della strategia di sostenibilità (De Chiara, 2016).

Il *paper* si pone l'obiettivo di mettere in luce le *best practice* per ottenere catene di fornitura sostenibili ed in particolare si focalizza sull'aspetto della partecipazione dei fornitori, attraverso un'analisi della letteratura sui temi indicati ed una ricerca empirica condotta su 38 aziende che hanno ottenuto, da parte del Global Compact, una valutazione positiva per la gestione sostenibile della *supply chain*.

2. Sustainable supply chain: review della letteratura

Istituzioni internazionali e mondo accademico hanno analizzato il fenomeno della CSR lungo tutta la *supply chain* (SC).

In letteratura è possibile individuare almeno tre filoni di studio attorno ai temi dei valori, delle strategie e degli strumenti.

Nel primo filone di ricerca, il dibattito si è incentrato sulla forza dell'azienda madre nell'imporre il suo sistema di valori al resto della catena di fornitura (Lim e Phillips, 2008; Gonzalez-Padron *et al.*, 2008). In alcuni studi, con riferimento alle *global supply chain* e alla localizzazione dei fornitori nei paesi in via di sviluppo, si è discusso dell'imperialismo culturale ed economico delle grandi imprese occidentali (Khan e Lund-Thomsen, 2011): «*such as when Western brands insist on eradicating child labor from the process of football stitching, without considering that such forms of labor might be a way for children to learn a new skill to help them support themselves and their families*» (Lund-Thomsen *et al.*, 2016, p. 17).

In una diversa prospettiva, alcuni autori hanno sottolineato che una delle sfide per lo sviluppo delle filiere etiche è legata invece alla distribuzione dei benefici tra i membri della filiera (Lim e, Phillips, 2008), quindi alla comprensione reciproca e alla ricerca di soluzioni condivise. Anche episodi concreti -come il caso della Mattel che nel 2007 si è trovata a dover ritirare dal mercato una linea di giocattoli, a seguito di una crisi dovuta alla sottovalutazione dei valori culturali della sua *supply chain* - hanno messo in luce l'importanza della comprensione delle differenze culturali del *partner* (Roloff e Abländer, 2010) e la necessità di "lavorare" su soluzioni condivise piuttosto che sull'adozione di pratiche di controllo dell'operato dei fornitori rispetto a criteri ed indicatori stabiliti dalla casa madre (Russo Spena e De Chiara, 2012).

Un secondo filone di studi si è focalizzato sui programmi e sulle strategie per sviluppare la sostenibilità all'interno della *supply chain*. Da sottolineare i primi studi di Carter e Jennings (2002, 2004) che individuavano i fattori chiave, nella singola impresa, per la gestione responsabile della *supply chain* (cultura aziendale, la *leadership* del *top management*; iniziative dei dipendenti e pressioni dei clienti) e sottolineavano come le imprese, nel tentativo di proteggere la qualità della produzione e la loro reputazione, stimolando al contempo l'innovazione e la sostenibilità, stiano passando ad una gestione sistematica della filiera produttiva, ossia condivisa e partecipata.

Logistics social responsibility, *purchasing social responsibility* (Carter, Jennings, 2002, 2004), nonché *sustainable supply chain management* (Teuscher *et al.*, 2006) sono alcuni tra i primi approcci che hanno enfatizzato l'efficacia dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale in una logica collaborativa, sottolineando il ruolo strategico svolto dal *supplier* (Maignan *et al.*, 2002; Vurro *et al.*, 2009; Andersen e Skjoett-Larsen, 2009). Questi studi tendono a convergere su una definizione di *sustainable supply chain* che pone enfasi sull'integrazione volontaria di politiche e strumenti volti al coinvolgimento ed alla responsabilizzazione dei fornitori e dei distributori sulle tematiche sociali, ambientali e di sicurezza, inoltre, sottolineano che l'*engagement* dei fornitori consente di passare ad una gestione sistematica della filiera produttiva, basata su fiducia, sicurezza, tracciabilità e solide *partnership* con tutti gli attori coinvolti (Perrini *et al.*, 2006; Russo e Tencati, 2009).

In questo filone si analizzano, inoltre, gli effetti del miglioramento delle capacità di interazione tra gli attori della filiera: si sottolinea il potenziale innovativo insito nella cooperazione, con la possibilità di incrementare il valore e la qualità dell'operatività e degli *output* di processo (Tencati e Zsolnai, 2008; Dallochio *et al.*, 2010); si evidenziano i benefici legati ad una corretta gestione e valorizzazione dei diritti umani lungo la filiera, garantendo sicurezza, rispetto della diversità e delle pari opportunità e producendo impatti positivi anche sulle comunità locali di riferimento (Emmelhainz e Adams, 1999; Mamic, 2005; Giuliani, 2016); si descrive la possibilità di sostenere modelli competitivi legati a vantaggi di differenziazione (Johnson, 2003; Burgess *et al.*, 2006; Molteni e Todisco, 2008; Benit-Moreau e Parguel, 2011).

In questo filone possono farsi rientrare anche gli studi che hanno affrontato il tema del ruolo del governo e delle istituzioni politiche nel fornire un quadro istituzionale e le regole di responsabilità sociale delle imprese (Lawrence, 2007; Barrientos, 2008), anche con riferimento, in recenti studi, al ruolo delle istituzioni locali per la sostenibilità nei distretti e nelle filiere che coinvolgono fornitori dei paesi in via di sviluppo (Gereffi e Lee, 2016; Lund-Thomsen *et al.*, 2016; Giuliani, 2016).

Nel terzo filone si possono racchiudere quegli studi che discutono delle procedure operative legate all'adozione di *standard*, spesso rappresentati dai codici di condotta (Oehmen *et al.*, 2010), e dei problemi di attuazione, valutati anche in termini di monitoraggio e di controllo delle prestazioni (Nadvi, 2008; Mezzadri, 2012; Tran *et al.*, 2013). In quest'ultimo filone possono farsi rientrare anche quei contributi che hanno approfondito la natura dei problemi etici che possono riguardare la *supply chain*: ad esempio, il rispetto delle diversità di genere e razziali (Ibarra, 1993; Grosser e Moon, 2005; Köllen, 2016), l'impatto sull'ecosistema (Shrivastava, 1995; Marcus e Fremeth, 2009; Hakkon *et al.*, 2017), il contributo nelle comunità locali (Jennings e Entine, 1999; Ismail, 2009; Giuliani e Macchi, 2014).

Sul piano più propriamente gestionale, occorre citare l'United Nations Global Compact che, sulla base delle esperienze analizzate in un'ampia serie di settori merceologici, suggerisce gli strumenti per ottenere *supply chain* sostenibili, sottolineando l'importanza di un approccio strategico delle imprese per la scelta degli strumenti più opportuni¹ (Fig. 1).

¹ Un'ampia rassegna di casi aziendali in merito a procedure e strumenti per regolare il rapporto con la *supply chain* si può trovare nel sito del Global Compact (cfr. <http://supply-chain.unglobalcompact.org/>).

Fig. 1: Strumenti per l'engagement con i supplier



Fonte: United Nation Global Compact, 2015, p. 37

Sullo stesso piano, in alcuni contributi si sottolinea la necessità di effettuare un'analisi preliminare sul tipo di rapporto professionale, *business to business*, presente all'interno della filiera (Neville e Menguc, 2006; Vurro *et al.*, 2009; Gereffi e Lee, 2016). Pertanto, struttura, densità delle relazioni e soprattutto posizione occupata dai soggetti, corrispondente al potere contrattuale e d'influenza di ciascun attore, rappresentano elementi di analisi necessari alla comprensione delle problematiche etiche della filiera stessa, all'implementazione di strategie di sostenibilità e alla progettazione di strumenti di *management* più idonei alle caratteristiche dei soggetti e delle attività che compongono la filiera.

Un altro aspetto importante è la scelta, ove possibile, del *supplier*. In letteratura si presenta tale scelta come risultante di un momento di analisi in cui occorre valutare alcune condizioni ritenute propedeutiche alla realizzazione di una collaborazione, quali la condivisione dei valori (Bowie, 2000) e degli obiettivi da perseguire, l'esistenza di precedenti esperienze di collaborazione (Wang e Fesenmaie, 2007), nonché la diversità culturale², considerata un importante elemento di valutazione nella scelta del *partner* poiché potrebbe influire sulle relazioni di lungo termine tra imprese e fornitori (Zhao *et al.*, 2006; Roloff e Abländer 2010).

In merito alla gestione dell'*engagement*, la teoria affronta diverse questioni relativamente alle modalità di dialogo ed agli strumenti di comunicazione e di coordinamento. Ad esempio nel lavoro di Noland e Phillips (2010) vengono sintetizzati i diversi approcci per organizzare il dialogo tra gli *stakeholder*, partendo dall'*approccio degli habermasiani* (dal nome del filosofo tedesco Habermas) che propongono un coinvolgimento libero da motivazioni strategiche in cui le parti comunicano per il solo scopo di raggiungere un accordo, trascurando ogni minimo interesse personale, per finire all'*approccio degli strateghi dell'etica* che richiamano una partecipazione dei portatori d'interesse non distaccata ma parte integrante del progetto strategico. Come pure in alcuni studi si sottolinea che il coinvolgimento dei portatori d'interesse non deve essere obbligatoriamente legato alla responsabilità sociale (Greenwood, 2007).

Sotto il profilo operativo, per gestire la comunicazione con il fornitore, da più parti si sottolinea l'importanza di adottare codici di condotta, che sintetizzano i principi che le imprese fanno propri nella gestione delle relazioni con la catena di fornitura, così come i principi che devono caratterizzare il comportamento dei fornitori. Un'utile guida sui contenuti principali che dovrebbero caratterizzare un codice di condotta per i fornitori è offerta dall'UN Global Compact (2015).

Occorre anche sottolineare che in alcuni studi si registra un approccio critico nei confronti dei numerosi contributi scientifici che si sono interessati della sostenibilità nelle catene di fornitura. Se, da una parte, si afferma che la letteratura ha contribuito, da un punto di vista teorico, alla maggiore comprensione del

² La cultura rappresenta un insieme di valori, norme e abitudini collettive, che governano la vita quotidiana dei gruppi sociali (Pasquinelli e Mellino, 2010), è un sistema di valori condiviso da una categoria di persone (Hofstede, 2001).

problema, dall'altro, si sostiene che ciò non è ancora sufficiente a realizzare filiere sostenibili, e si propongono aree tematiche da indagare maggiormente (Pagell e Shevchenko, 2014) e sistemi manageriali da approfondire (Brandenburg e Rebs, 2015).

In definitiva l'elevata incidenza dell'*outsourcing* rende necessario che tutti i *partner* della catena di fornitura agiscano in modo socialmente responsabile, infatti il modo in cui gli operatori della filiera gestiscono le problematiche relative all'ambiente, alle condizioni di lavoro ed alla salute e sicurezza, incide (direttamente e/o indirettamente) sulle prestazioni delle imprese clienti, ma anche sulla concreta possibilità di perseguire modelli competitivi sostenibili (De Chiara, 2016). Allo stesso tempo si verifica però che spesso proprio le grandi imprese, *leader* globali nelle filiere produttive, esercitano pressioni per una riduzione dei costi di produzione, incentivando gli attori a monte della filiera, soprattutto quando localizzati nei paesi in via di sviluppo, ad un incessante compressione dei costi, con conseguenze note sulle condizioni di lavoro, sull'entità degli investimenti ambientali e delle spese sociali e con impatti considerevoli sulla riduzione della qualità e del valore delle produzioni (Lim e Phillips, 2008; Giuliani, 2016).

In conclusione gli studi fanno emergere la necessità di una gestione della *supply chain* finalizzata ad ottenere efficienti ed efficaci livelli di interazione per supportare modelli competitivi sostenibili, agendo soprattutto sulla trasparenza nelle comunicazioni e sulla fiducia nelle relazioni, laddove controllo e alti livelli di monitoraggio possono addirittura risultare dannosi (Wiemere Plugge, 2007; Russo Spena e De Chiara, 2012).

3. Obiettivi e metodologia della ricerca empirica

Strategie e strumenti messi in evidenza nella *review* della letteratura vengono indagati nelle pratiche aziendali attraverso l'analisi delle imprese che hanno ottenuto un riconoscimento per le *best practice* adottate. A tal fine si è scelta la banca dati del Global Compact che riporta le informazioni sulle imprese che hanno implementato il "Global Compact Management Model" nella gestione della catena di fornitura. Tale modello evidenzia sei *step* per l'implementazione di un processo ottimale: *commit, assess, define, implement, measure, communicate*. In particolare la ricerca si è focalizzata sulle fasi più operative del modello che richiedono alle imprese, nell'ottica di applicare i 10 principi del GC nella gestione della catena di fornitura, di:

- *define*, ossia stabilire obiettivi, strategie e politiche. La ricerca si è focalizzata sulle tematiche affrontate nella catena di fornitura;
- *implement*, promuovere l'allineamento interno all'impresa ai dieci principi, evitando impatti negativi sulle *performance* dei fornitori. La ricerca ha analizzato le pratiche e gli strumenti che vengono adottati per conseguire il coinvolgimento dei fornitori.

La ricerca ha considerato, nell'arco temporale gennaio-luglio 2015, le 38 imprese che, applicato il modello, sono state valutate positivamente dal Global Compact per le pratiche adottate.

Le fasi della ricerca si sono così articolate:

1. consultazione del database del Global Compact (GC) (<http://supply-chain.unglobalcompact.org/>), nel quale sono disponibili le informazioni che ogni singola azienda invia annualmente al Global Compact *con l'intento di informare gli stakeholder* sui progressi ottenuti nell'attuazione dei dieci principi, con particolare riferimento alla *supply chain*;
2. identificazione degli attori oggetto della ricerca, quindi, delle aziende segnalate nel sito del GC in merito alle pratiche ottimali di sostenibilità rivolte alle proprie catena di fornitura. Nella ricerca si sono considerate 38 aziende che hanno ottenuto una valutazione positiva e per le quali sono pubblicati sul sito del GC i relativi *report* di sostenibilità per le catene di fornitura;
3. analisi delle pratiche aziendali nei riguardi della *supply chain*, sulla base delle fasi del modello di *management* suddetto. Le pratiche sono state osservate anche in relazione al contesto geografico e settoriale di appartenenza delle imprese;
4. consultazione dei siti internet delle singole aziende per risalire ai documenti completi di CSR e poter effettuare una comparazione con i *report* pubblicati dal Global Compact, al fine di una maggiore comprensione degli obiettivi dell'impresa in materia di sostenibilità nella catena di fornitura.

Per quanto concerne gli elementi di analisi (Tab. 1), la ricerca ha considerato:

- le caratteristiche delle imprese relativamente a nome legale, paese di origine, settore merceologico e regione di riferimento delle attività;
- le tematiche trattate, che fanno capo necessariamente ai dieci principi del Global Compact. Inoltre, si è considerato l'approccio che le aziende mettono in atto nell'implementazione del Global Compact Management Model;
- gli strumenti che le aziende utilizzano per implementare le attività socialmente responsabili nella propria supply *chain* e monitorare i risultati raggiunti.

Tab. 1: Elementi di analisi

Elementi	Contenuti
Azienda	Nome legale
Paese	Paese in cui l'azienda nasce e mantiene la sua sede legale
Settore economico	Settore merceologico prevalente
Regione di riferimento	Regione in cui l'azienda opera
Tematiche	Problematiche di sostenibilità affrontate dalle aziende nei riguardi della SC
Pratiche aziendali	Attività aziendali effettuate per migliorare i comportamenti socialmente responsabili dei fornitori
Strumenti	Strumenti utilizzati dalle imprese per coinvolgere i fornitori in attività socialmente responsabili

Fonte: elaborazione degli autori

4. I risultati della ricerca

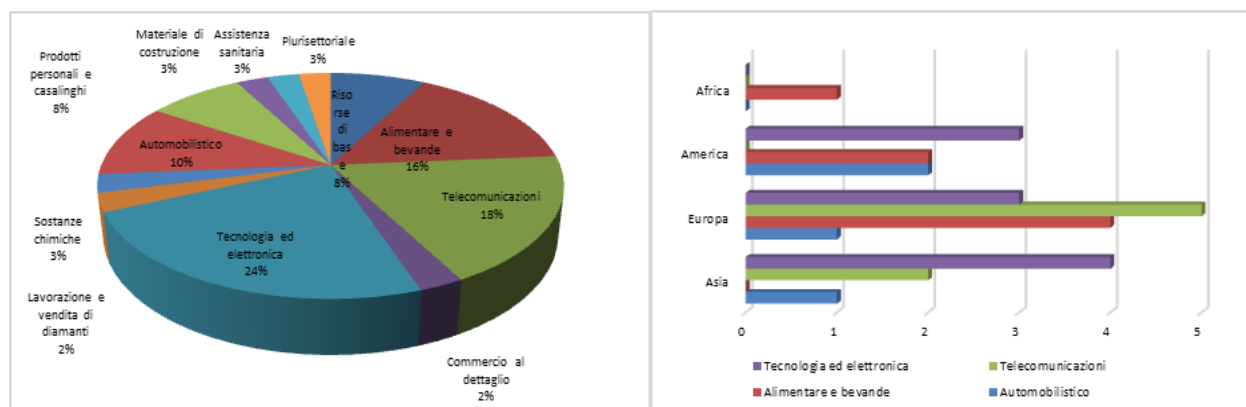
4.1 Le caratteristiche delle imprese

Le 38 aziende che hanno ricevuto una valutazione positiva sono imprese multinazionali che hanno dislocato le attività produttive in varie parti del mondo. Questo dato induce a riflettere sulla portata delle azioni che esse devono mettere in campo per gestire in modo sostenibile le proprie catene di fornitura.

In considerazione del settore economico di appartenenza e del paese di origine, la ricerca evidenzia (Fig. 2) che si tratta perlopiù di imprese impegnate nel settore della tecnologia ed dell'elettronica (24%), alle quali seguono le aziende del settore delle telecomunicazioni (18%), del settore alimentare e delle bevande (16%), del settore automobilistico (10%). Dunque, si registra una concentrazione maggiore di aziende responsabili nei settori che necessitano di tecnologie particolarmente avanzate, o, detto in altri termini, che le aziende che appartengono ai settori che utilizzano tecnologie avanzate ottengono valutazioni positive in relazione allineamento ai dieci principi del GC nelle loro *supply chain*.

Incrociando i dati relativi ai settori, per quelli con un maggior numero di imprese, con i dati del paese/continente di origine delle aziende, si evidenzia (Fig. 2) che le migliori pratiche nei settori della tecnologia/elettronica e delle telecomunicazioni sono condotte da aziende con sede in Asia ed in Europa, con una netta prevalenza di aziende europee per il settore delle telecomunicazioni. Allo stesso modo nel settore alimentare prevalgono le imprese europee, seguite da quelle americane e da una sola impresa appartenente al continente africano. Diversamente nel settore automobilistico si evidenzia che sono per lo più le imprese americane che hanno ottenuto una valutazione positiva per le pratiche adottate.

Fig. 2: Caratteristiche delle imprese per settori e continenti di provenienza



Fonte: elaborazione degli autori

4.2 Tematiche di sostenibilità affrontate nelle catene di fornitura

In relazione alle aree tematiche (diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione), che includono i dieci principi del GC, la ricerca evidenzia che il 30% delle imprese si preoccupa nella catena di fornitura di problematiche di carattere ambientale. Pertanto le pratiche si traducono nel coinvolgimento dei fornitori verso una maggiore responsabilità ambientale nello svolgimento delle attività aziendali e nell'utilizzo di tecnologie pulite.

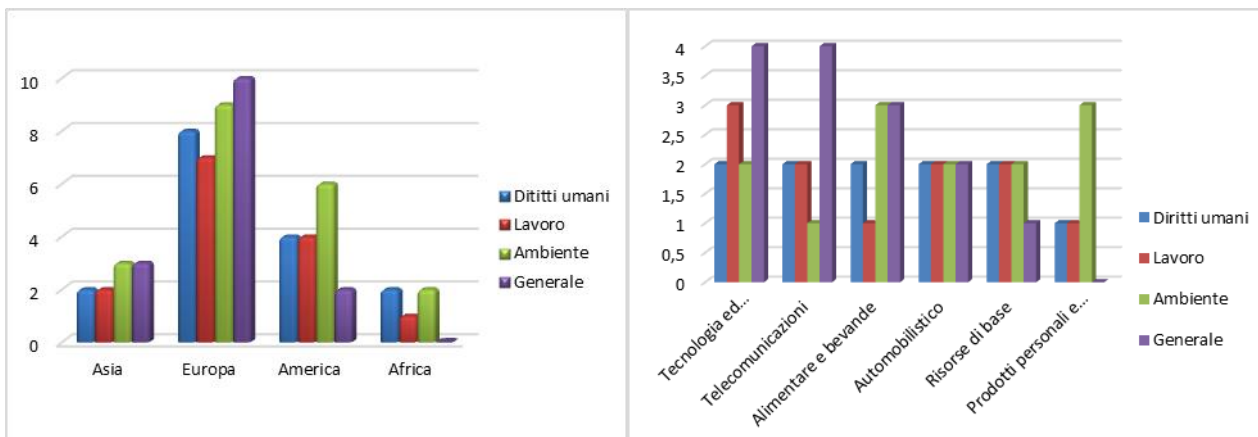
La tematica dei diritti umani richiama l'attenzione del 23% delle imprese, impegnate in particolare a garantire condizioni di lavoro dignitose (22%). In quest'ambito rientrano il diritto alla libertà di associazione, il diritto ad una paga equa rispetto al lavoro svolto, l'abolizione di trattamenti disumani e del lavoro infantile. Buona parte delle imprese affronta almeno due aspetti di queste tematiche, anche se non sempre viene specificato quale attività viene svolta.

Solo una azienda (2%) è interessata a rispondere al problema della corruzione nella catena di fornitura, nonostante questa tematica, negli ultimi anni, abbia acquisito una sempre maggiore importanza, in quanto afferisce ad aspetti, quali la frode sugli acquisti e la corruzione dei governi.

Incrociando i dati relativi alle tematiche affrontate con quelli inerenti i continenti delle rispettive imprese, la ricerca evidenzia comportamenti differenti (Fig. 3). Infatti, le imprese americane sembrano essere più attive nello stimolare atteggiamenti responsabili dei propri fornitori relativamente agli aspetti ambientali, mentre nelle imprese europee prevale un interesse verso tematiche più generali, seguite dall'ambiente e da una preoccupazione più forte per la tutela dei diritti umani, situazione che si ritrova anche nelle imprese asiatiche.

Con riferimento ai settori merceologici, la ricerca registra che le preoccupazioni ambientali sono, come prevedibile, una tematica che interessa le imprese che svolgono attività produttive maggiormente inquinanti (prodotti per la persona e l'alimentare), diversamente nei settori della tecnologia/elettronica e delle telecomunicazioni si evidenzia un maggiore interesse per la generalità delle tematiche della sostenibilità, con un'attenzione particolare alle condizioni di lavoro e alla tutela dei diritti umani (Fig. 3).

Fig. 3: Tematiche di sostenibilità affrontate nelle catene di fornitura per continenti di appartenenza delle imprese e settori merceologici



Fonte: elaborazione degli autori

4.3 Le pratiche adottate per l'implementazione della sostenibilità nelle catene di fornitura

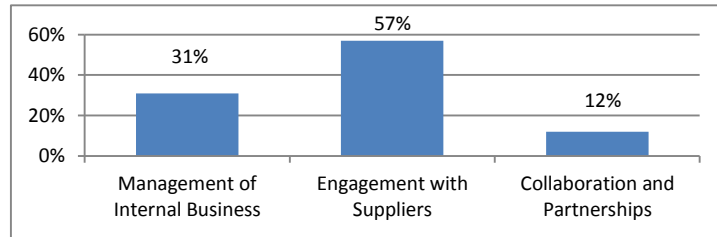
L'analisi delle pratiche messe in atto dalle imprese nelle *supply chain* considera due aspetti: la tipologia di pratica adottata, sulla base del modello del GC, e gli strumenti utilizzati. Questi aspetti sono poi stati analizzati con riferimento alle caratteristiche delle imprese (settore e continente di provenienza), nonché si sono rilevate le problematiche che si generano negli specifici ambiti settoriali.

In definitiva si può affermare che la ricerca mette in evidenza che le aziende, rispetto al modello tracciato dal GC, adottano atteggiamenti specifici con riferimento alla fase del *define*, ossia alla definizione di obiettivi, che vogliono perseguire all'interno delle loro catene di fornitura, ed alle tematiche della sostenibilità affrontate. Nella fase dell'*implement* si registrano comportamenti simili, nella scelta delle pratiche, dettati dal modello stesso, che distingue tre approcci:

- “management of internal business”, in cui l'azienda gestisce l'allineamento interno ai dieci principi del Global Compact, cercando di delineare un quadro esemplare che la catena di fornitura prenderà come esempio durante l'esplicazione delle proprie attività;
- “engagement with suppliers”, in cui l'azienda coinvolge i fornitori nelle tematiche di sostenibilità per quanto concerne le attività che ha deciso di implementare nella catena di fornitura;
- “collaboration and partnerships”, in cui l'azienda implementa una collaborazione reale per rendere effettive le politiche di sostenibilità, stimolando il coinvolgimento anche tra più fornitori.

Ricordando che l'indagine è stata condotta sulle imprese “migliori”, si registra che la maggioranza delle aziende adotta la pratica dell'“engagement”, ma solo una bassa percentuale utilizza la pratica della “collaboration and partnerships” nell'intento di ottenere una collaborazione più estesa (Fig. 4). Alcune aziende presentano una combinazione di due pratiche, mentre solo due imprese adottano una politica che prevede l'utilizzo di tutte le pratiche. Si tratta delle multinazionali Telefónica S.A. e Huawei Technologies Co Ltd. che operano nell'intero globo ed implementano, nelle rispettive catene di fornitura, tematiche che vanno dal rispetto dei diritti umani, alla definizione di condizioni lavorative dignitose, fino alla salvaguardia dell'ambiente.

Fig. 4: Utilizzo delle pratiche nelle imprese indagate



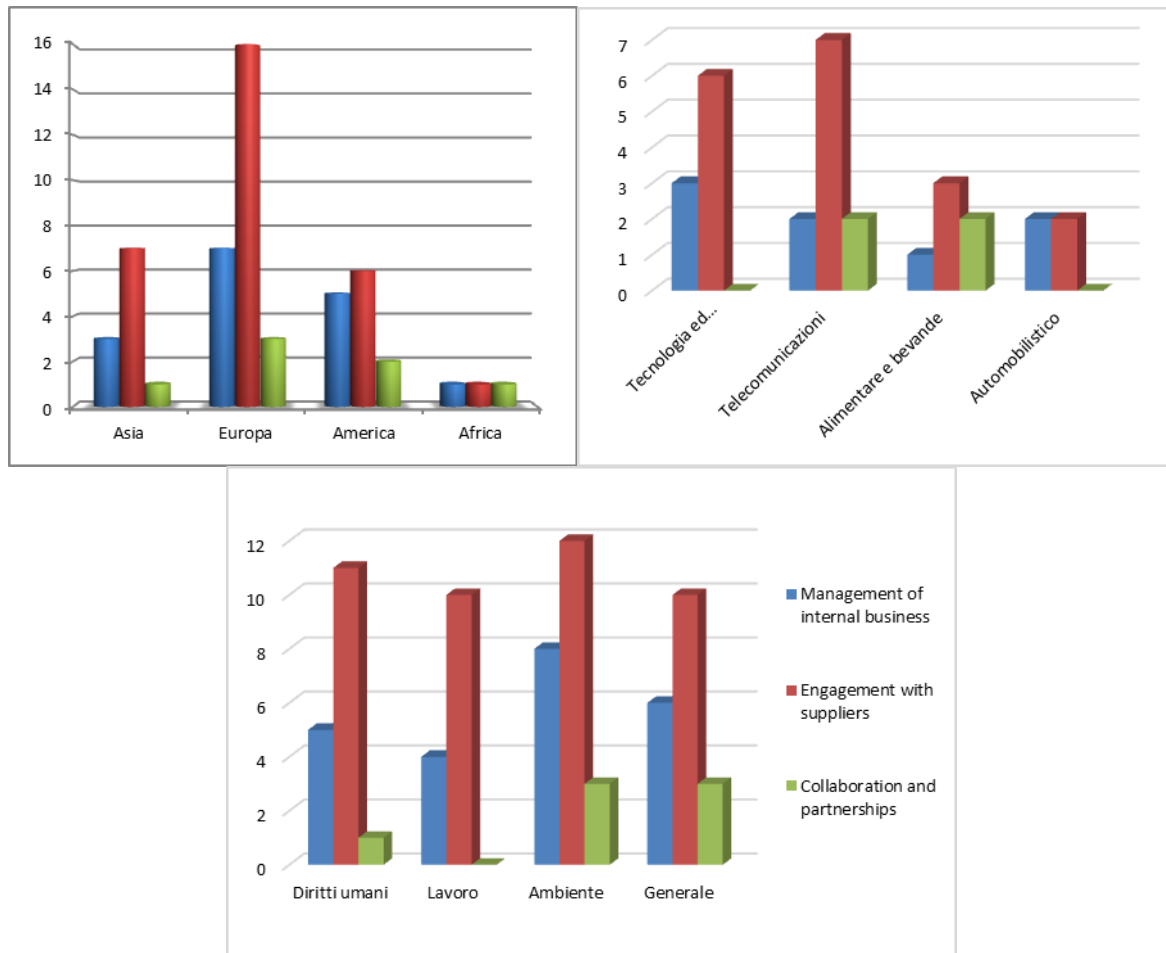
Fonte: elaborazione degli autori

L'analisi dei documenti presenti nei siti *web* consente di meglio specificare la natura del coinvolgimento promosso con i fornitori. Dalla ricerca sembra emergere un interesse delle imprese ad istaurare un approccio collaborativo in modo da poter meglio comunicare le politiche aziendali ed assicurarsi della loro applicazione. Infatti, nei documenti si legge che l'obiettivo principale è, ad esempio, «...to ensure that its suppliers comply with its expectations /requirements/standards as well as with international regulations» (Huwai); che la tracciabilità è un obiettivo primario in quanto «...is viewed as the first step towards ensuring supply chain sustainability...to ensure that each product is manufactured with maximum compliance with labour, environmental, and product health and safety legislation» (Indetex); che si ritiene importante applicare «...a holistic approach to sustainability is taken by all suppliers which will significantly minimise the supply chain risks» (Unilever); ancora che «The promotion of CSR in the suppliers chains need to incorporate aspects of compliance in conjunction with training and awareness» (Telefonica).

Incrociando i dati relativi alle pratiche utilizzate con le caratteristiche delle imprese (continente di provenienza e settore merceologico) e le tematiche di sostenibilità trattate, emerge quanto segue (Fig. 5):

- in relazione al continente di provenienza, le imprese europee e quelle asiatiche si distinguono prevalentemente per le pratiche di “engagement” dei fornitori, mentre le imprese americane e quelle africane presentano un utilizzo più omogeneo delle tre pratiche;
- in relazione al settore merceologico, le pratiche di “collaboration and partnerships” sono presenti solo nelle imprese dei settori delle bevande e delle telecomunicazioni, pur se in quest'ultimo è molto evidente l'uso di pratiche di “engagement” dei fornitori, mentre nel settore automobilistico si registra una presenza paritaria delle pratiche di “engagement” e di “management” interno;
- in relazione alle tematiche di sostenibilità trattate, la ricerca non registra particolari specificità. Infatti, “l'engagement” risulta una pratica utilizzata per rispondere in egual misura alle tematiche dei diritti umani, lavoro, ambiente e problematiche generiche. La situazione varia di poco per quanto riguarda le imprese che mettono in atto attività di “management of internal business”. Diversamente si registra che le imprese che applicano pratiche di “collaboration and partnerships” sono concentrate soprattutto su problematiche ambientali. Questo dato va letto in relazione al fatto che ad adottare queste pratiche sono soprattutto le imprese americane che risultano nella nostra analisi più attente a questi aspetti .

Fig. 5: Pratiche adottate per caratteristiche delle imprese (continenti e settori) e tematiche trattate



Fonte: elaborazione degli autori

Per quanto concerne le politiche adottate rispetto a problematiche specifiche di settore, la ricerca rileva l'uso della politica del "non utilizzo" (promossa dalla OECD nel 2011 e divenuta legge negli Stati Uniti - Pub. L. No. 111-203, July 21, 2010, Section 1502) con riferimento ad alcuni minerali (tantalio, stagno, tungsteno e oro) provenienti da zone di conflitto o ad alto rischio di instabilità, zone in cui possono verificarsi gravissime lesioni dei diritti umani e minacce per l'ambiente. Questa pratica è stata riscontrata nelle imprese che si occupano di tecnologia/elettronica e di telecomunicazioni, che fanno appunto un largo uso dei suddetti minerali.

In relazione agli strumenti utilizzati per rendere effettive le pratiche, la ricerca ha registrato l'utilizzo di diversi strumenti: il codice etico, gli incontri periodici, le autovalutazioni, i controlli effettuati da enti indipendenti e le certificazioni rilasciate in ambito ambientale e sociale.

Come si evince dalla figura n. 6 il codice etico dell'impresa (23%) ed i *report* per i fornitori (23%) sono gli strumenti più utilizzati. In molti casi (20%) le aziende hanno elaborato codici etici specifici per i fornitori, i quali molto spesso sono tenuti a firmare impegnandosi a rispettare principi e *standard* in esso contenuti, sia per continuare i rapporti commerciali con le multinazionali sia per iniziare un nuovo rapporto.

Tutte le imprese indagate utilizzano i *report* per comunicare. Nella maggior parte dei casi vengono resi pubblici sui siti *web* aziendali, con l'intento di informare i fornitori effettivi e potenziali, ma anche tutti gli *stakeholder*. Dall'analisi risulta che tali documenti sono presentati periodicamente e, spesso, contengono dati relativi ai miglioramenti registrati nell'ambito della sostenibilità.

Gli *audit* e le autovalutazioni delle attività dei fornitori sono ulteriori strumenti utilizzati (20%). I primi effettuano una valutazione del fornitore sulla base di diversi elementi, quali sistemi di gestione, salari, orari lavorativi. Generalmente gli *audit* sono elaborati da enti interni all'azienda,

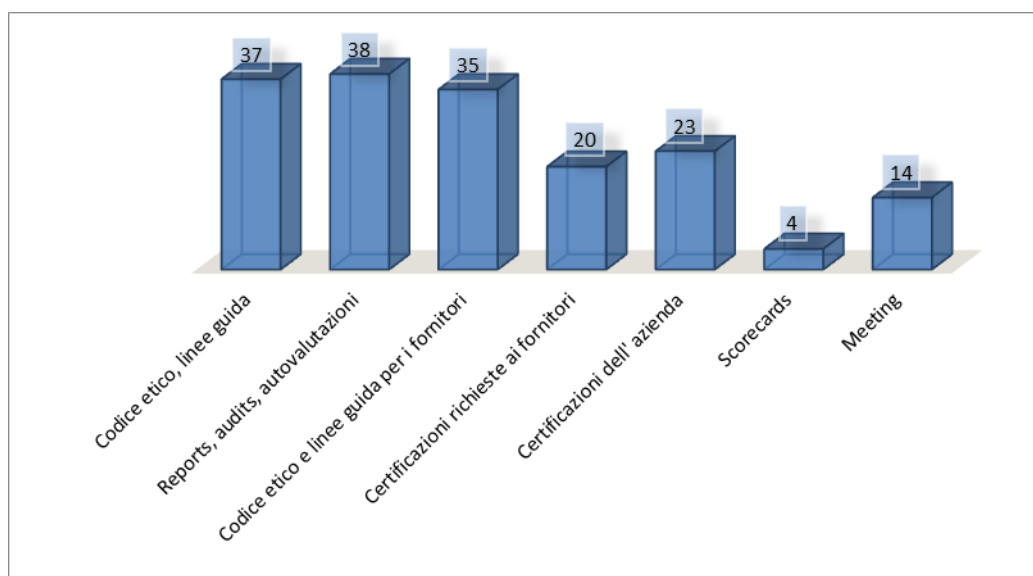
ma sempre più spesso le imprese multinazionali scelgono di far riferimento ad ispettori esterni in modo da dare un'immagine più trasparente dell'azienda e della propria catena di fornitura. Le autovalutazioni, invece, sono effettuate dagli stessi fornitori che compilano questionari, spesso in forma anonima, forniti dall'impresa multinazionale, al fine di rilevare il livello di inclusione delle tematiche della sostenibilità nelle loro attività.

Buona parte delle aziende richiede ai propri fornitori certificazioni rilasciate da enti riconosciuti (12%). Per lo più si tratta di certificazioni specifiche ai settori di appartenenza e, nel caso in cui la stessa impresa multinazionale sia in possesso di queste certificazioni, diventa poi particolarmente esigente nei riguardi della propria catena di fornitura, chiedendo che questa risulti certificata allo stesso modo.

Le imprese analizzate organizzano anche incontri periodici con i propri *fornitori* (7%) al fine di condividere obiettivi, pratiche e strumenti. Poco utilizzata (2%) è, invece, la *scorecard* che rappresenta uno strumento di misurazione delle attività dei fornitori che considera diversi elementi, quali capacità di cooperazione e comunicazione, capacità dei sistemi informatici, capacità tecnologiche ed infrastrutturali. Ciò evidenzia la difficoltà per le imprese, seppur multinazionali, di utilizzare uno strumento così articolato che prevede l'inclusione di elementi differenti.

È bene tener presente che la maggior parte delle aziende utilizza contemporaneamente più strumenti, inoltre tutte sono accumulate dall'utilizzo di processi di *risk management* per l'individuazione dei rischi che potrebbero scaturire da attività economiche intraprese con i fornitori.

Fig. 6: Strumenti utilizzati



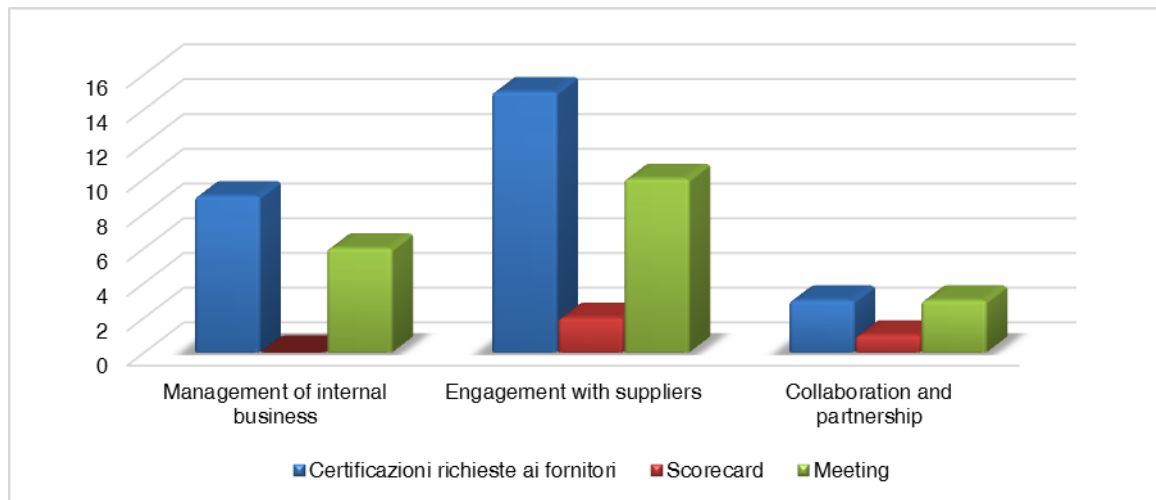
Fonte: elaborazione degli autori

I dati relativi all'incrocio tra gli strumenti utilizzati e le pratiche adottate (Fig. 7) evidenziano che le imprese impegnate nell'engagement with suppliers e nel management of internal business danno innanzitutto importanza alle certificazioni che vengono richieste ai propri fornitori. Diversamente le imprese che adottano la pratica della collaboration and partnerships evidenziano un utilizzo più completo degli strumenti individuati, con una presenza significativa degli incontri con i fornitori. Indagando sulla natura di questi *meeting*, attraverso l'analisi dei documenti di sostenibilità presenti sui siti *web* delle imprese, emerge che si tratta perlopiù di incontri che le imprese organizzano per ottenere il consenso sulle politiche che si andranno a sviluppare. Nei documenti si legge, ad esempio: "...to validate the requirements" (Schneider Electric); to discuss the new requirements" (De Beer Group). Solo in alcuni casi, la ricerca rileva l'utilizzo di approcci che prevedono un maggiore coinvolgimento della catena di fornitura, laddove si legge, ad esempio, "...to promote policy and strategy sharing, as well as mutual understanding ..." (Hitachi). Ed

ancora, in un’ottica di interesse più esteso “...to use their central position in their communities to become catalysts for development...we can use our value chain to improve the welfare and development of communities” (SABmiller).

Infine, l’utilizzo della *scorecard*, come detto, è molto basso, ma è interessante verificare che in relazione alla pratica del “management of internal business” esso è nullo, in quanto questa pratica non controlla direttamente le attività della *supply chain*, ma che si concentra sulla gestione interna all’impresa multinazionale delle pratiche di sostenibilità, da offrire come esempio.

Fig. 7: Strumenti utilizzati in relazione alle pratiche

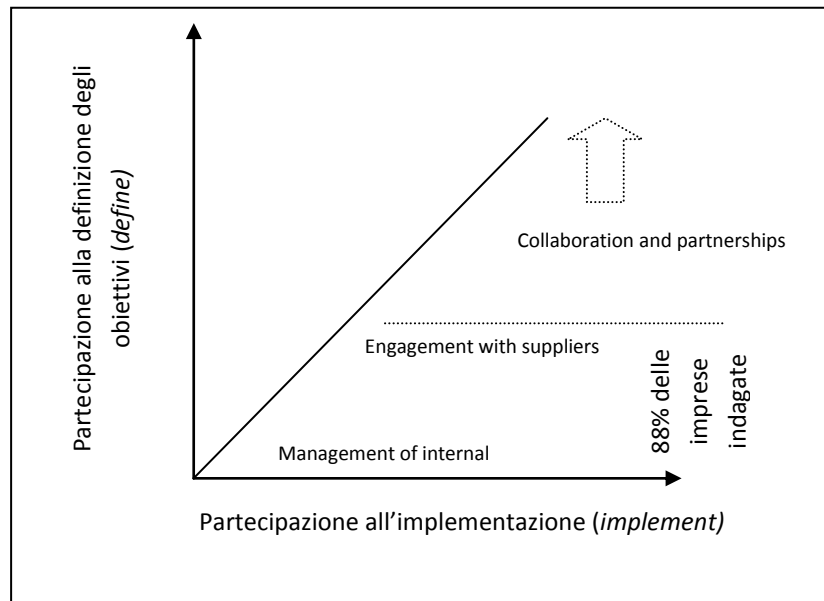


Fonte: elaborazione degli autori

5. Discussioni e conclusioni

Una riflessione preliminare che emerge dalla ricerca concerne le caratteristiche delle imprese che hanno implementato il modello del Global Compact per la gestione sostenibile delle loro catene di fornitura (Global Compact Management Model) ed hanno ottenuto una valutazione positiva per le pratiche adottate. Come si evidenzia chiaramente dall’indagine si tratta esclusivamente di grandi imprese multinazionali. Questo dato può far riflettere, da un lato, sulla complessità del modello indagato, ma, dall’altro, evidenzia l’assenza di piccole e medie imprese come “titolari” di pratiche per la sostenibilità nelle filiere. Questa valutazione sembra essere avallata anche da un ulteriore dato che emerge dall’analisi relativamente alla tipologia di pratiche adottate. L’analisi ha messo in luce che le pratiche proposte dal modello del GC si differenziano per l’impegno richiesto all’impresa nel coinvolgimento della catena di fornitura ai progetti di sostenibilità ed i risultati dell’indagine evidenziano che le imprese, seppur premiate, sono “arenate” in pratiche in cui la partecipazione dei fornitori si contestualizza soprattutto alla fase di attuazione dei processi (*implement*), in ambito sociale ed ambientale. Ciò descritto in un sistema cartesiano - che definisce gli assi nella partecipazione del fornitore non solo all’attuazione delle pratiche (*implement*), ma anche alla definizione degli obiettivi (*define*)- consente di evidenziare che le imprese indagate si collocano in prossimità dell’origine in cui la partecipazione del fornitore è assente o molto bassa (Fig. 8). Detto in altri termini, le imprese indagate si posizionano in corrispondenza di pratiche che potremmo definire “elementari”, in quanto richiedono il coinvolgimento del fornitore solo per dare attuazione alle politiche di sostenibilità delineate dalle imprese multinazionali, nel caso dell’“engagement” (57%), o, in un approccio ancor più restrittivo, delineano meramente un quadro di comportamenti che deve essere replicato dalla catena di fornitura, come nel caso del “management of internal business” (31%). In queste pratiche il fornitore appare come un attore indispensabile per dare attuazione agli obiettivi ed alle iniziative previste dalla grande impresa, ma è relegato ad un ruolo di mero attore delle politiche dell’impresa multinazionale.

Fig. 8: Modelli prevalenti di coinvolgimento del fornitore



Fonte: elaborazione degli autori

Anche i risultati sull'uso degli strumenti confermano questo ruolo, laddove la ricerca evidenzia il maggior ricorso a sistemi di valutazione dell'operato del fornitore, quali *audit*, autovalutazioni e certificazioni, rispetto, invece, all'utilizzo di incontri che potenzialmente rappresentano uno strumento che meglio consente di raccogliere il contributo del fornitore, anche rispetto all'individuazione degli obiettivi da perseguire, oltre che alla realizzazione delle attività già definite. Tali strumenti trovano, infatti, maggiore applicazione proprio nelle pratiche della "collaboration and partnerships", ma l'analisi evidenzia che però è ancora molto bassa la percentuale di imprese che coinvolgono attivamente il fornitore (12%), richiedendo anche al *partner* di farsi promotore delle stesse politiche aziendali nei confronti dei suoi fornitori, al fine di coinvolgere l'intera *supply chain*. E' evidente che queste forme di coinvolgimento richiedono un livello di collaborazione più evoluto che appare di complessa realizzazione probabilmente anche alle imprese più grandi, ma ai fini di un contributo al dibattito sulle implicazioni manageriali va sicuramente rimarcata la necessità di un approccio collaborativo più esteso, non solo relativamente alla questione della numerosità dei soggetti coinvolti al progetto di sostenibilità, ma anche all'aspetto del metodo di coinvolgimento che, si ritiene, dovrebbe riconoscere al fornitore un ruolo attivo e propositivo a partire proprio dalla fase di definizione degli obiettivi (*define*). Ed è proprio questo tipo di coinvolgimento della *supply chain* che viene, tra l'altro, richiamato in tutte le principali linee guida internazionali in tema di sostenibilità, al fine di assicurare la partecipazione dell'interna catena e la contribuzione dei suoi attori in termini di conoscenze e competenze specifiche, relativamente anche ai contesti geografici di provenienza.

La relazione "biunivoca" che si auspica nei rapporti di collaborazione tra impresa e fornitore, qualunque sia il modello che si voglia adottare, deve quindi prevedere alti livelli di coinvolgimento del fornitore nella definizione degli obiettivi e nell'implementazione dei processi (spostandosi verso l'alto nel grafico presentato), al fine di creare le condizioni affinché la catena di fornitura possa contribuire concretamente alla riuscita delle politiche di sostenibilità nelle filiere ed al raggiungimento di risultati migliori che possano davvero andare nella direzione di assicurare una maggiore competitività di tutte le parti in causa, nonché il benessere della collettività.

Le implicazioni di *policy* che da ciò derivano attengono alla necessità, in primo luogo degli organismi competenti (GC, OCSE, ecc.), di investire maggiori risorse per far comprendere l'importanza del perseguimento di progetti di sostenibilità a livello di filiere e di *network*, di sviluppare competenze nelle imprese verso forme di coinvolgimento più esteso del fornitore, di sviluppare modelli di gestione che possano essere replicati anche dalle imprese di minori

dimensione. L'attenzione particolare agli attori di piccole dimensioni nasce dalla constatazione, come detto nella riflessione preliminare, che essi non sono titolari di pratiche di sostenibilità, ma rivestono molto spesso il ruolo di fornitori nelle filiere internazionali, pertanto occorre investire nella loro formazione, in particolare rafforzando la capacità di interazione con i *leader* globali, nella valorizzazione del loro capitale conoscitivo, relativamente non solo alle specificità delle attività produttive che presiedono, ma anche dei contesti culturali locali, ritenuti in letteratura fattori indispensabili al successo delle pratiche di sostenibilità nelle catene di fornitura. Ed è proprio in questa direzione, accogliendo la tesi di coloro che ritengono ancora insufficiente il lavoro fatto negli studi, che la ricerca dovrebbe ulteriormente investire per contribuire alla realizzazione di filiere sostenibili che possano davvero produrre risultati credibili.

Bibliografia

- ANDERSEN M., SKJOETT-LARSEN T. (2009), "Corporate social responsibility in global supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 75-86.
- BARRIENTOS S. (2008), "Contract labour: The 'Achilles heel' of corporate codes in commercial value chains", *Development and Change*, vol. 39, n. 6, pp. 977-990.
- BENOIT-MOREAU F., PARGUEL B. (2011), "Building brand equity with environmental communication: An empirical investigation in France", *EuroMed Journal of Business* vol. 6, n. 1, pp. 100-116.
- BLOWFIELD M.E. (2004), "Ethical supply chains in the cocoa, coffee and tea industries", *Greener Management International*, vol. 43, n. 1, Autumn, pp. 15-24.
- BOWIE N.E. (2000), *Ethical theory and business, sixth edn.* Prentice Hall, New York.
- BOYD D.E., SPEKMAN R.E., KAMAUFF J.W., WERHANE, P. (2007), "Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective", *Long Range Planning*, vol. 40, n. 3, pp. 341-356.
- BRANDENBURG M., REBS T. (2015), "Sustainable supply chain management: a modeling perspective", *Annals of Operations Research*, vol. 229, n. 1, pp. 213-252.
- BURGESS K., SINGH P.J., KOROGLU R. (2006), "Supply chain management: A structured literature review and implications for future research", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n. 7, pp. 703-729.
- CARTER C.R., JENNINGS M.M. (2002), "Logistics social responsibility: An integrative framework", *Journal of Business Logistics*, vol. 23, n. 1, pp. 145-180.
- CARTER C.R., JENNINGS M.M. (2004), "The role of purchasing in the socially responsible management of the supply chain: a structural equation analysis", *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n. 1, pp. 145-186.
- DALLOCCIO M., PERRINI F., RUSSOA., VURRI C. (2010), *Creare valore nella supplychain: Modelli di gestione a confronto*, Egea, Milano.
- DE CHIARA A. (2015), *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli Editore, Torino.
- DE CHIARA A. (2016), *Implementing Sustainability Strategies in Networks and Clusters - Principles, Tools and New Research Outcomes*, Series: CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Springer.
- DEGEORGE R.T. (1992), "Agency theory and ethics of agency", In: Norman EB, Freeman RE (eds), *Ethics and agency theory*, Oxford University Press, Oxford, pp. 58-72.
- DYER J., SINGH H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EGELS-ZANDÉN N., WAHLQVIST E. (2007), "Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: the business social compliance initiative", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, n. 2, pp. 175-189.
- EMMELHAINZ A., ADAMS R.J. (1999), "The apparel industry response to - sweatshop concerns: A review and analysis of codes of conduct", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, n. 2, pp. 51-57.
- FAISAL M.N. (2010), "Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: An interpretive structural modelling approach", *International Journal of Logistics - Research and Applications*, vol. 13, n. 3, pp. 179-195.
- GEREFFI G. (2005), "The global economy: organization, governance, and development", in Smelser N.J., Swedberg R. (eds), *The handbook of economic sociology, 2nd edn.* Princeton University Press, Princeton, NJ, pp. 160-182.
- GEREFFI G., LEE J. (2016), "Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: why governance matters", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 1, pp. 25-38. doi: 10.1007/s10551-014-2373-7.
- GIULIANI E. (2016), "Human rights and corporate social responsibility in developing countries' industrial clusters", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 1, pp. 39-54. doi 10.1007/s10551-014-2375-5.
- GIULIANI E., MACCHI C. (2014), "Multinational corporations' economic and human rights impacts on developing countries: A review and research agenda", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 38, n. 2, pp. 479-517.

- GONZALEZ-PADRON T., HULT G.T.M., CALANTONE R. (2008), "Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 3, n. 71, pp. 69-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.013>.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, pp. 315-327.
- GROSSER K., MOON J. (2005), "Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues", *Journal of Business Ethics*, vol. 62, n. 4, pp. 327-340, doi: 10.1007/s10551-005-5334-3.
- HAKKON K., KWANGWOO P., DOOJIN R. (2017), "Corporate environmental responsibility: a legal origins perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 140, n. 3, pp. 381-402.
- HAMILTON B.J., KNOUSES B. (2001), "Multinational enterprise decision principles for dealing with cross cultural ethical conflicts", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n. 4, pp. 453-478.
- HOFSTEDE G. (2001), *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London.
- IBARRA H. (1993), "Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles", *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 3, pp. 471-501.
- ISMAIL M., (2009), "Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective", *The Journal of International Social Research*, vol. 2/9, Fall, pp. 199-209.
- JENNINGS M., ENTINE J. (1999), "Business with a soul: A reexamination of what counts in business ethics", *Journal of Public Law and Policy*, vol. 20, n. 1, pp. 1-88.
- KHAN F., LUND-THOMSEN P. (2011), "CSR as imperialism. Towards a phenomenological approach to CSR in the developing world", *Journal of Change Management*, vol. 11, n. 1, pp. 73-90.
- KOLK A., VAN TULDER R. (2002), The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 260-271.
- KÖLLEN T. (2016), "Acting Out of Compassion, Egoism, and Malice: A Schopenhauerian View on the Moral Worth of CSR and Diversity Management Practices", *Journal of Business Ethics*, October 2016, vol. 138, n. 2, pp. 215-229.
- LAWRENCE R. (2007), "Corporate social responsibility, supply-chains and Saami claims: Tracing the political in the Finnish Forestry Industry", *Geographical Research*, vol. 45, n. 2, pp. 167-176.
- LILLYWHITE S. (2007), *Corporate social responsibility home and away*. The Age, 14 June 2007.
- LIM S.J., PHILLIPS J. (2008), "Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance, structure", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n. 1, pp. 143-156.
- LOVELOCK C.H., YIP G.S. (1996), "Developing global strategies for service business", *California Management Review*, vol. 38, n. 2 (Winter), pp. 64-86.
- LUND-THOMSEN P., LINDGREEN A., VANHAMME J. (2016), "Industrial clusters and corporate social responsibility in developing countries: What we know, what we do not know, and what we need to know", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n. 1, pp. 9-24. doi 10.1007/s10551-014-2372-8.
- MAIGNAN I., HILLEBRAND B., MCALISTER D. (2002), "Managing socially responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process", *European Management Journal*, vol. 20, n. 6, pp. 641-648.
- MAMIC I. (2005), "Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n. 1-2, pp. 81-100.
- MARCUS A.A., FREMETH A.R. (2009), "Green management matters regardless", *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n. 3, pp. 17-26.
- MEZZADRI A. (2012), "Reflections on globalisation and labour standards in the Indian garment industry: Codes of conduct versus 'codes of practice' imposed by the firm", *Global Labour Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 40-62.
- MILES M.P., MUNILLA L.S. (2004), "The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n. 1, pp. 1-11.
- MOLTENI M., TODISCO A. (2008), "Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione", <http://www.isvi.org>. Accessed 15 June 2014.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- NADVI K. (2008), "Global standards, global governance and the organisation of global value chains", *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n. 3, pp. 323-343.
- NEILSON J., PRITCHARD B. (2009), *Value chain struggles: Institutions and governance in the plantation districts of South India*, Wiley, Malden, MA.
- NEVILLE B A., MENGUC B. (2006), "Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n. 4, pp. 377-391.
- NOLAND J., PHILLIPS R. (2010), "Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management", *International Journal of Management Reviews* vol. 12, n. 1, pp. 39-49.
- OEHMEN J., DE NARDO M., SCHONSLEBEN P., BOUTELLIER R. (2010), "Supplier code of conduct - state of the art and customisation in the electronics industry", *Production Planning and Control*, vol. 21, n. 7, pp. 664-679.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 405-425.

- PAGELL M., SHEVCHENKO A. (2014), "Why research in sustainable supply chain management should have no future", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 50, n. 1, pp. 44-55
- PASQUINELLI C., MELLINO M. (2010), *Cultura*, Carocci Editore, Roma.
- PERRINI F., POGUTZ S., TENCATI A. (2006), *Developing corporate social responsibility. A European perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- POIST R.F. (1989), "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel", *Transportation Journal*, vol. 28, n. 3, pp. 35-39.
- ROBINSON C.J., MALHOTRA M.J. (2005), "Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice", *International Journal of Production Economics*, vol. 96, n. 3, pp. 315-337.
- ROLOFF J., ABLÄNDER M.S. (2010), "Corporate autonomy and buyer-supplier relationships: The case of unsafe Mattel toys", *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n. 4, pp. 517-534.
- ROWLEY T.J. (1997), "Moving beyond dyadic Ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 4, pp. 887-910.
- RUSSO A., TENCATI A. (2009), "Formal vs. informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n. 2, pp. 339-353.
- RUSSO SPENA T., DE CHIARA A. (2012), "CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective", *International Journal of Technology Management*, vol. 58, n. 1/2, pp. 83-108.
- SHRIVASTAVA P. (1995), "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 936-961.
- TENCATI A., ZSOLNAI L. (2008), "The collaborative enterprise", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n. 3, pp. 367-376.
- TEUSCHER P., GRÜNINGER B., FERDINAND N. (2006), "Risk management in sustainable supply chain management" (Scm, pp. Lessons learnt from the case of Gmo-Free Soybeans), *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 13, n. 1, pp. 1-10.
- TRAN N., BAILEY C., WILSON N., PHILLIPS M. (2013) "Governance of global value chains in response to food safety and certification standards: The case of shrimp from Vietnam", *World Development* vol. 45, pp. 325-336.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2015), *Supply chain sustainability. A practical guide for continuous improvement, second edition. UN Global Compact*. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf. Accessed 30 May 2016.
- VURRO C., RUSSO A., PERRINI F. (2009), "Shaping sustainable value chains: Network determinants of supply chain governance models", *Journal of Business Ethics*, vol. 90 (Supplement 4), pp. 607-621.
- WANG Y., FESENMAIE D.R. (2007), "Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart country, Indiana", *Tourism Management*, vol. 28, n. 3, pp. 863-875.
- WIEMER J., PLUGGE L. (2007), *Transparency in the supply chain*, GRI, Briefing Paper, 23 July 2007.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our common future*, Oxford University Press, New York.
- ZHAO X., SUM C.C., QI Y., ZHANG H., LEE, T.S. (2006), "A taxonomy of manufacturing strategies in China", *Journal of Operations Management*, vol. 24, n. 5, pp. 621-636.

L'istituzionalizzazione della multifunzionalità agricola. Una rilettura in chiave situazionista della filiera corta

CLAUDIO NIGRO* ENRICA IANNUZZI•

Abstract

Obiettivi. Il contributo propone una lettura delle dinamiche relazionali che hanno condotto alla diffusione della filiera corta in agricoltura, emergente dal concetto di 'multifunzionalità agricola'. Tale lettura terrà conto della diffusione sul territorio nazionale delle pratiche di consumo e produzione critica; quest'ultime, infatti, si ritiene abbiano concorso a ridisegnare la composizione strutturale delle relazioni di canale, in virtù di processi di integrazione e co-creazione di valore fra attori chiave della filiera.

Metodologia. La ricostruzione delle dinamiche relazionali avverrà ricorrendo all'approccio metodologico situazionista, caratterizzato dall'interazione di due macro-processi: azione e istituzionalizzazione. Il lavoro consente, così, di spostare il focus dalle dinamiche relazionali interne alla filiera a quelle interne al campo organizzativo.

Risultati. L'analisi consente di formulare ipotesi in merito al ruolo assolto dagli attori chiave nel processo di istituzionalizzazione della multifunzionalità agricola e, quindi, della filiera corta, al contempo, non trascurando il ruolo giocato da attori minori.

Limiti della ricerca. Il lavoro formula delle ipotesi circa i comportamenti tenuti dai diversi attori, istituzionali e non, che concorrono alla configurazione del campo organizzativo. Si auspica una successiva validazione delle ipotesi attraverso un secondo momento di indagine esplorativa.

Implicazioni pratiche. Le riflessioni proposte appaiono interessanti per Studiosi e per operatori del settore, offrendo una descrizione, seppure parziale, del fenomeno.

Originalità del lavoro. Il ricorso alla matrice situazionista fornisce, tra gli altri aspetti, una lettura meno ingenua del tema, sottolineando il peso specifico assunto da quegli attori che, nel contesto di riferimento, possono contribuire, a tratti orientandolo, al processo di regolamentazione.

Parole chiave: multifunzionalità agricola, filiera corta, associazionismo, campo organizzativo, istituzionalizzazione.

Objectives. The paper analyses the relational dynamics that have led to spread of short chain in agriculture, based on the conceptualization of the 'multifunctional agriculture' and on the presence of sustainable production and consumption practices; in fact, it's believed that these practices have contributed to shape the structural composition of channel relationships, due to integration and co-creation of value between key players of this sector.

Methodology. The research group adopts a situationist perspective, characterized by the interaction of two processes: action and institutionalization. In this way the analysis focuses on the relational dynamics in the organizational field and on the role played by the actors involved in it.

Findings. The analysis allows to propose, at the same time, some considerations on the role played by key actors in the process of institutionalization of the multifunctional agriculture and, therefore, of the short chain, not denying the role played by secondary actors.

Research limits. The paper proposes some considerations about the behaviors of different actors that contribute to the organizational field configuration, but it did not provide a validation of these. The research group assumes a second step of the analysis.

Practical implication. The reflections of the work appear interesting for scholars, as well as for business operator, offering a description, albeit partial, of the phenomenon.

Originality of the study. The adoption of the situationist perspective gives to the reader an interesting point of view about the phenomenon, emphasizing the specific roles assumed by those actors who may contribute in the regulatory process.

Keywords: multifunctional agriculture; short chain; associationism; organizational field; institutionalization

* Professore Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: claudio.nigro@unifg.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: enrica.iannuzzi@unifg.it

1. Introduzione

La capillare presenza sul territorio nazionale di produttori agricoli di piccole dimensioni, in concomitanza con la congiuntura negativa che l'economia nel suo complesso sta attraversando - e il tentativo promosso da più parti, a livello nazionale e locale, volto ad individuare opzioni strategiche tese a risollevare le sorti di un settore e, al contempo, contribuire a creare nuovi spazi di occupazione e crescita del paese - rappresentano problematiche che, negli anni più recenti, hanno reso i temi della competitività, della trasparenza e della sicurezza alimentare, quindi della tracciabilità degli output del settore agricolo al centro dell'agenda politica, nonché di tutte le associazioni di categoria.

Tale interesse da parte degli attori a vario titolo coinvolti in tali dinamiche ha condotto alla configurazione dei nuovi circuiti di produzione e vendita dei prodotti agro-alimentari. In particolare, l'apertura del confronto ad una platea eterogenea, portatrice di interessi diversi, a volte confliggenti, ha reso possibile che i dibattiti su tali temi, in primis, della competitività, sostenibilità e sicurezza, non si arroccasse su posizioni consolidate e, in via prevalente, se non esclusiva, focalizzate sul rapporto produttore-distributore, segnatamente al ruolo giocato dalle catene di offerta agro-alimentare ed agro-industriale nel processo distributivo.

Anzi, in tale scenario alcuni studiosi e addetti ai lavori hanno prestato particolare attenzione alla progettazione e implementazione di percorsi innovativi di integrazione in un'unica *value proposition* sia delle fasi di produzione che di quelle di vendita dei prodotti agro-alimentari (farmer markets, filiera corta o a chilometro zero e così via¹).

Coerentemente con tale premessa, il contributo proporrà, preliminarmente, una rapida ricostruzione dello scenario socio-economico all'interno del quale si strutturano i processi di *short-circuiting* e, quindi, di filiera corta; ciò avverrà mettendo in evidenza il ruolo rivestito dagli attori di filiera, per lo più raggruppati in movimenti volontari, che hanno concorso, a vario titolo, alla configurazione dei nuovi circuiti, così fornendo una breve descrizione dei processi di integrazione agricoltori-consumatori, ormai ampiamente diffusi sul territorio.

In particolare, il contributo intenderà proporre una possibile lettura delle dinamiche che hanno condotto alla diffusione della filiera corta in agricoltura, così come emergenti dall'affermarsi del concetto di *'multifunzionalità agricola'* voluta dal legislatore europeo e recepita, poi, a livello nazionale e locale.

Il principio della multifunzionalità, descritto come *New European Model of Agriculture* in grado di sfidare *"the classic sectoral vision of farming as an exclusively productive enterprise"* (Lowe, 2002, pp. 14-15) offre, infatti, la legittimazione socio-economica ai circuiti di filiera corta. L'istituzionalizzazione del concetto di multifunzionalità agricola, intesa come *"insieme di contributi che il settore agricolo apporta al benessere sociale ed economico della collettività e che quest'ultima riconosce come proprie dell'agricoltura"* (Casini, 2009, p. IX), è, pertanto, meritevole, tra gli altri aspetti, di aver consentito:

- l'affermazione di circuiti alternativi in agricoltura, attraverso il sostegno dell'incontro e della cooperazione tra gli attori di filiera;
- al piccolo agricoltore il recupero del proprio margine di reddito, altrimenti acquisito dal modello dominante di commercializzazione nel settore agroalimentare, restituendogli, al contempo, un ruolo sociale attraverso il contributo che fornisce a garanzia delle tradizioni e dei tessuti socioculturali;
- al consumatore il recupero del rapporto fiduciario con chi vende, con conseguenti benefici economici;

¹ Pur ritenendo di rilievo l'analisi delle problematiche che investono, in particolare in tema di *governance*, le grandi catene di offerta agroalimentare, soggette ai sistemi di regolazione pubblica in tema di sicurezza e qualità alimentare e, al contempo, consapevoli della necessità di avviare sistemi di auto-regolazione (Carrà e Peri, 2011), si è scelto di limitarsi all'analisi delle nuove prospettive tracciate dal recupero della tradizione rurale, peraltro caratterizzante il territorio nazionale.

- la riduzione delle esternalità negative ambientali (è il caso della riduzione dei consumi energetici).

Tra i beneficiari dell'introduzione della multifunzionalità emergono i protagonisti dei circuiti alternativi; per tale ragione l'analisi della filiera corta richiederà attenzione alle pratiche alternative di *'consumo critico'* e, specularmente, di *'produzione critica'* avviate dagli 'attori' chiave di filiera, interessati alle mutate condizioni di contesto socio-economico e, quindi, agli effetti prodotti dall'incessante processo di 'modernizzazione' che da tempo sta investendo il settore agro-alimentare (Nigro e Iannuzzi, 2014).

L'attenzione su tali pratiche consente di mettere in chiaro il contributo che le stesse hanno fornito nel ridisegnare la composizione strutturale delle relazioni di canale, in virtù di processi di integrazione e di co-creazione, reale e/o virtuale, di valore attivati fra gli attori della filiera.

Come si andrà di seguito a sottolineare, nel tentativo di arricchire quanto già dibattuto da Studiosi e operatori del settore, chi scrive fornirà alcuni spunti di riflessione sul tema, proponendo la ricostruzione delle dinamiche relazionali che oggi riguardano il settore agricolo e gli attori che all'interno dello stesso si muovono così come previsto dalla opzione epistemologica situazionista, caratterizzata dal porre a sistema due macro-processi: azione e istituzionalizzazione (Sparti, 2002; Berger e Luckmann, 1969; Garfinkel, 1967; Mastroberardino, 2011).

La scelta di tale opzione epistemologica (quale quella situazionista) deve essere valutata nella prospettiva di allargare il *focus* dall'analisi delle dinamiche relazionali interne alla filiera - approccio settoriale tipicamente utilizzato dagli studiosi economico-industriali e manageriali) a quelle interne ad un contesto più ampio che vede coinvolti una pletera di attori non riducibile alle sole categorie dei produttori, dei distributori e dei consumatori. Con tale chiave di lettura si ha, così, la possibilità di ricorrere alla categoria concettuale del 'campo organizzativo' (*organizational field*) quale contesto di azione organizzata, ossia di spazio logico nel quale è possibile ritrovare diversi attori coinvolti in processi di negoziazione, conflitto e cooperazione fondati sul *potere*². Nel perseguire i propri interessi, questi attori disegnano una fitta trama di reciproche influenze e, nel concreto, tendono a strutturare (non sempre intenzionalmente), un certo tipo di *razionalità* grazie alla quale taluni comportamenti tendono ad essere imitati e diffusi mentre altri tendono ad essere nel tempo abbandonati.

Le dinamiche appena descritte sono alla base della cosiddetta *istituzionalizzazione della filiera corta* - coerentemente con la nuova configurazione della *policy domain* agricola - attraverso cui il sostegno di fenomeni associativi (e non solo), promossi da consumatori e/o produttori, disegnano un nuovo campo di azione di riferimento, ossia 'luoghi di scambio socio-culturale e di creazione di valore condiviso'.

2. Il processo di ridefinizione della policy domain agricola: il principio della multifunzionalità agricola

Il tema della multifunzionalità agricola ha attirato l'attenzione di Studiosi appartenenti ad ambiti disciplinari diversi, i quali hanno proposto la propria lettura della riconfigurata *policy domain* agricola (Renting *et al.*, 2009) e del ruolo promosso dagli attori che ne hanno rafforzato la portata. In particolare, dopo essere stata affrontata nell'Agenda 21, in occasione del Summit sulla Terra di Rio de Janeiro (UNCED, 1992), l'agricoltura multifunzionale (MFA) ha ottenuto un ruolo sempre più importante nei dibattiti scientifico e politico sul futuro dell'agricoltura e dello sviluppo rurale.

Secondo la Commissione Agricoltura dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), oltre alla sua funzione primaria, l'agricoltura multifunzionale può concorrere a

² Il campo organizzativo si configura come un gruppo 'significativo' di organizzazioni che crea "una intelaiatura di relazioni creata per un verso dalle loro attività, ma attiva essa stessa nel modellare e limitare le loro possibilità di azione" (Scott, 2000, p. 232), sia dal punto di vista strutturale che strategico. Esso include soggetti e dinamiche che hanno 'giocato un ruolo' nel dipanarsi del processo decisionale.

disegnare il paesaggio, proteggere l'ambiente e il territorio, nel rispetto della biodiversità, gestendo in maniera sostenibile le risorse, contribuendo alla sopravvivenza socio-economica delle aree rurali, garantendo la sicurezza alimentare.

Anche la Food and Agriculture Organization (FAO) fornisce la propria definizione del concetto. Esso è riferito alla condizione economica dei Paesi in via di sviluppo incentrata sulla natura delle attività agricole e sui molteplici contributi che la stessa può fornire alle strategie per la sopravvivenza delle famiglie, per lo sviluppo delle aree rurali (Bresciani et al., 2004), oltre che per sostenere le sfide allo sviluppo socio-economico, come la sicurezza alimentare, la riduzione della povertà, il benessere sociale e la tutela del patrimonio culturale.

La prima formalizzazione ufficiale del concetto di multifunzionalità, però, si ottiene con la riforma della Politica Agricola Comune (PAC), approvata nel 1999 e relativa al periodo 2000-2006. In particolare, il documento "Agenda 2000" delinea gli indirizzi delle politiche dell'Unione, sottolineando l'opportunità di imprimere un'accelerazione al processo di revisione degli interventi destinati all'agricoltura e allo sviluppo rurale. Gli obiettivi che Agenda 2000 affida alla nuova PAC sono politicamente innovativi, ridefinendone la missione in una prospettiva insieme orientata alla produzione e al sociale, proseguendo nel sentiero tracciato dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), risalente al 1998.

Tuttavia, "nella riforma Fischler del 2003 la principale preoccupazione del primo pilastro della politica agricola comunitaria (PAC) sembra quella di promuovere un'agricoltura che non abbia effetti negativi sull'ambiente, piuttosto che tutelare e incentivare un'agricoltura che svolga le sue funzioni paesaggistiche, ambientali e sociali, così importanti in molte aree europee; obiettivi questi che vengono rimandati al secondo pilastro" (Casini, 2009, p. 6).

L'obiettivo che propone "Agenda 2000", infatti, consiste nella promozione di uno sviluppo integrato e sostenibile, da realizzarsi - e qui il tratto almeno in apparenza più innovativo - principalmente attraverso la maggiore partecipazione degli operatori locali e la valorizzazione delle risorse sociali, economiche e ambientali di ciascuna area. Tale sviluppo, così definito, deve essere in grado di rispondere, oltre che ai bisogni materiali, anche alle necessità sociali e culturali delle popolazioni locali. Ma perché la politica multifunzionale esprima tutta la sua forza è necessario che un sistema in generale sia caratterizzato da contributi che abbiano, al contempo, diverse origini - dal sociale all'economico; dal culturale a quello etico ed ambientale - ma la stessa finalità, che è quella di contribuire alla istituzionalizzazione di uno spazio comune e condiviso di azione (Girgenti, 2015). A partire da Agenda 2000, i temi centrati sulla multifunzionalità assumono un ruolo strategico e un peso sempre maggiore nella politica agricola comune, così da orientare aiuti e i finanziamenti dell'Unione Europea verso il settore.

In Italia il recepimento del concetto di multifunzionalità avviene con il Decreto Legislativo n. 228 del 2001 (*Orientamento e modernizzazione del settore agricolo*) che, in attuazione della cosiddetta "legge di orientamento del settore agricolo", pone le basi per una nuova configurazione giuridica e funzionale dell'impresa agraria. Coerentemente con gli articoli 1 e 4 del D. Lgs. 228/2001, il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali formula le proprie linee di indirizzo per la realizzazione dei mercati riservati alla vendita diretta da parte degli imprenditori agricoli, rinviando agli organismi istituzionali periferici (Regioni e Comuni) la formulazione di atti d'indirizzo e lo sviluppo di azioni promozionali *ad hoc*.

3. Letteratura essenziale sul tema della filiera corta nel settore agro-alimentare

L'analisi della Letteratura economico-manageriale che ha descritto i rapporti produttore agricolo-consumatore ha focalizzato l'attenzione sulla configurazione della filiera alimentare e le forme alternative alla stessa (*Alternative Food Network*). Il riferimento è, in particolare, a quella parte degli Studiosi che ha contribuito a disegnare la filiera nell'ottica della rivitalizzazione del territorio e del radicamento sociale, riconoscendone i tratti caratterizzanti nella disintermediazione nell'ambito del sistema alimentare di qualità (tra gli altri: Renting *et al.*, 2003; Holloway e Kneafsey, 2004; Cozzi, 2006).

Al disegno della filiera, la letteratura affianca la ricostruzione delle motivazioni che conducono gli operatori economici ad optare per il ridimensionamento della stessa: dall'analisi dell'efficacia dei meccanismi di regolazione che hanno condotto ad una progressiva perdita di potere decisionale dei piccoli produttori (ISMEA, 2012) alla riscoperta, da parte del consumatore, dei principi della c. d. 'convenzione *domestica*', espressione della fiducia derivante da relazioni dirette, stabili e durature, e della c. d. 'convenzione *civica*', che promuove la funzione sociale dello scambio economico (Fanfani *et al.*, 2001). In tale ottica si riconosce nel consumatore il tratto distintivo della partecipazione al processo di creazione di relazioni sociali, finalizzata a costruire la propria identità di *uomo informato, consapevole e attento alla sicurezza alimentare e ambientale* (Firat *et al.*, 1995; Cicia *et al.*, 2012).

Nello scenario descritto si collocano le esperienze associative ispirate dai principi di '*consumo critico*', quale "*domanda di beni e servizi orientati (...) da un'attenzione crescente rivolta all'equità, alla sostenibilità, alle modalità di produzione e commercializzazione*" e, specularmente, di '*produzione critica*', risultato "*di nuove soggettività e della ristrutturazione delle aziende agricole*" (Corrado, 2013, p. 3). Il principio alla base di tali iniziative è da ricercare, tra gli altri, nell'affermazione della sovranità alimentare locale e 'sostenibile', concetto che va al di là dell'obiettivo particolare della filiera corta, ovvero della relazione diretta produttore-consumatore, pur trovando in quest'ultima la sua immediata rappresentazione; piuttosto la sovranità alimentare tende a far riscoprire agli attori della filiera corta il relativo *potere relazionale*.

Sul versante del consumo, il riferimento al potere va ricondotto alla varietà nello spazio e alla variabilità nel tempo dell'insieme delle opzioni d'acquisto ed "*esso può assumere una forte e chiara valenza sociale, economica e politica. Prendere consapevolezza di questo potere permette di elaborare una strategia di condizionamento della politica di approvvigionamento, produzione e distribuzione delle imprese*" (Fondazione Campagna Amica).

A partire dal sistema produttivo, il potere dei piccoli produttori locali consiste nella capacità di disintermediare, ossia gestire in autonomia il rapporto con il cliente, nell'ottica della creazione di relazioni solidali e durature nel tempo, difendendo in via diretta la propria quota di *farm share* nella catena dei prodotti dell'agricoltura, al contempo rilanciando l'identità e la tipicità del territorio.

Ciò che emerge dalle considerazioni appena sviluppate è che risultano chiaramente evidenti le opportunità offerte dall'istituzionalizzazione della filiera corta e che, di converso, sussistono tutte le premesse affinché i consumatori e i piccoli produttori agricoli possano cooperare coordinandosi recuperando così, da tale cooperazione, un certo ammontare di valore totale di filiera. Sotto il profilo della sua concreta implementazione gli Studiosi, al contempo, concordano nell'attribuire centralità al concetto di *solidarietà* quale *driver* per l'efficace strutturazione di quella massa critica di relazioni necessaria ad avviare un vero e proprio *mercato di fase*, bypassando gli operatori classici della distribuzione moderna (Siano e Mastroberardino, 1997) coinvolti, viceversa, nella cosiddetta filiera indiretta/lunga.

A nostro avviso, questa narrativa sottostante che dà risalto alla solidarietà come meccanismo attivatore di tali relazioni ha in sé un certo grado di *ingenuità*. Se la filiera corta deve essere intesa come quel *luogo virtuale* nel quale si ha evidenza di una certa convergenza degli interessi - del consumatore, alla ricerca di qualità e sostenibilità; dei produttori locali, che tentano di valorizzare e migliorare il proprio lavoro; di altri *stakeholders* a vario titolo interessati al fenomeno (Saroldi, 2001, p. 8) - la solidarietà non è affatto la causa bensì l'effetto di un sistema più articolato di interazioni tra attori che consentono di attivare dinamiche associative finalizzate ad istituzionalizzare dello *short-circuiting*.

4. Focus sulle dinamiche associative nel processo di short-circuiting

Nell'ottica dell'esercizio del potere negoziale degli attori di filiera cui si faceva riferimento, i *fenomeni associativi* stanno assumendo una centralità crescente, sia per gli Studiosi che per gli operatori stessi coinvolti.

Per fornire una ricostruzione delle dinamiche associative è necessario presentare, seppur brevemente, lo scenario socio-economico all'interno del quale tali dinamiche si collocano, facendo emergere le motivazioni che conducono, dagli Anni '90 in poi, al sostanziale cambiamento di alcuni comportamenti, sia da parte dei consumatori che di quello dei produttori.

Come si è già anticipato nelle note introduttive al contributo, le recenti crisi alimentari hanno contribuito ad accrescere la consapevolezza del consumatore circa i temi della qualità e della sicurezza alimentare, oltre che a mostrare l'inefficacia dei diversi meccanismi di controllo pubblici e/o privati, posti a garanzia di tali temi dal decisore pubblico e adottati dalle imprese del settore (Roe *et al.*, 2000). Ciò non toglie che, di fatto, la condotta alimentare stia ancora vivendo un momento di grande trasformazione, e non solo in ragione degli scandali alimentari o per l'introduzione degli Organismi Geneticamente Modificati (OGM) (Renting *et al.*, 2003); l'alimentazione cambia perché lo stile di vita diviene elemento distintivo dei gruppi sociali. Lo dimostrano l'insieme degli attributi che caratterizzano le decisioni di consumo, esteso a caratteristiche di tipo *credence*: è il caso, ad esempio, dell'attenzione alle produzioni agro-alimentari, agli effetti dalle stesse prodotte sul benessere animale e in termini esternalità negative sull'ambiente e sul benessere organizzativo. Infine, si presti attenzione alla rilevata maggiore disponibilità a pagare del consumatore per l'acquisto di prodotti caratterizzati da un basso rischio di contaminazione (tra gli altri: Henson e Reardon, 2005; Fox *et al.*, 1995).

A ciò si aggiunga che la storia del settore alimentare, fino agli Anni '90, era caratterizzata da un incondizionato atteggiamento di fiducia del consumatore nei confronti di un modello di produzione-distribuzione altamente standardizzato e compatibile con i mutati ritmi domestici. Gli anni '90, nel minare i sistemi di garanzia del settore alimentare, si caratterizzano, di converso, per un diffuso sentimento di disaffezione dei consumatori più attenti nei confronti del sistema produttivo, aggravato dalla distanza tra il comparto produttivo e i consumatori, sentimento non facilmente sanabile se non, e solo parzialmente, dall'introduzione di nuovi strumenti di garanzia (il riferimento è ai marchi di Denominazione d'Origine e le Indicazioni Geografiche per la certificazione della provenienza e il rispetto di *standard* di produzione).

Per i consumatori '*critici*', però, l'introduzione dei marchi di garanzia non è sufficiente a esprimere la qualità del prodotto acquistato. Negli anni più recenti il concetto di qualità ha assunto tratti caratterizzanti non sempre identificabili da codici, quanto piuttosto di matrice relazionale, da ricondurre al contatto con il mondo della produzione che mette il consumatore nella condizione di acquisire le informazioni utili a motivare il proprio acquisto (Goodmann, 2004).

“Le motivazioni che spingono i consumatori a ricercare relazioni di prossimità con la produzione sembrano non essere solamente ascrivibili alla pura ricerca della salubrità, come soddisfazione di un bisogno, ma, spesso, sembrano avere radici e motivazioni di tipo etico, sociale e politico, nel desiderio di plasmare nuovi modelli di produzione e distribuzione del cibo e di altri prodotti, che siano in antitesi con il mercato tradizionale e che si sviluppino secondo modalità non governate dal profitto, ma dalla necessità di creare relazioni” (Innocenti, 2007, p. 6). In questo modo il consumatore si riconosce parte di un progetto generale di *creazione di valore sociale*, in cui le esigenze dei consumatori attenti alla qualità e alla salubrità dei prodotti si integrano con gli interessi dei produttori verso la definizione di strategie condivise di produzione e consumo, che non si esauriscono nello scambio di beni (Brunori e Marescotti, 2004).

In questo scenario si colloca l'ideazione di *nuove forme di contatto* tra mondo rurale e mondo del consumo, coerenti con il principio della *multifunzionalità agricola* (Renting *et al.*, 2003, 2009; Knickel *et al.*, 2004; Van der Ploeg, 2000), e, tra queste, il processo di *short-circuiting* dei sistemi distributivi convenzionali³. Tali esperienze nascono dall'esigenza di una parte del mondo della produzione e del consumo di riacquisire il potere sulle proprie scelte alimentari, attraverso i *circuiti brevi*. In particolare il processo di contrazione dei circuiti di filiera ha avuto il merito di sostenere la

³ Il riferimento alle diverse modalità di *Short Food Supply Chains* (SFSCs), ovvero circuiti brevi che vanno dal modello *Face to Face*, mediati in via esclusiva dal rapporto produttore-consumatore, *all'Extended Relations*, mediati dalla presenza di organismi - strutture formali - esterni alla relazione tra produttori e consumatori.

ricollocazione spaziale delle produzioni, la risocializzazione produttore-consumatore, garantendo a quest'ultimo l'accesso a nuove informazioni sulla qualità, con la creazione di reti di relazioni basate sulla conoscenza reciproca, la fiducia e il radicamento territoriale.

La contrazione dei circuiti di filiera e il rafforzamento del contatto tra produttori e consumatori ha concorso, secondo la letteratura prevalente sul tema, alla creazione delle cosiddette *reti tra produttori, consumatori e altri attori*, che si pongono in modo alternativo rispetto alla produzione standardizzata (*Alternative Food Networks*)” (Renting *et al.*, 2003). L'accezione di 'rete' ha ricollocato, in particolare, i produttori nel contesto economico più ampio, in cui interagiscono le esigenze di diversi attori, sollecitando gli operatori di settore ad adottare uno schema di azione che consentisse di rivedere i rapporti di forza all'interno delle reti distributive di prodotti alimentari e non. La dimensione locale resta per questi attori la base di partenza per il cambiamento di un modello di sviluppo teso a sanare gli effetti prodotti da una ripartizione non equilibrata delle ricchezze a livello globale e a dare impulso alla creazione e all'attività di molti movimenti.

L'approccio reticolare tende, infatti, ad attivare nuovi processi associativi - *community*/movimenti tra produttori, tra produttori e consumatori e tra soli consumatori - allo scopo di far acquisire loro *potere negoziale*, rispetto al mercato nel suo complesso, non esprimibile da ogni attore in maniera individuale. Il concetto di *solidarietà* va letto, dunque, come il risultato finale di un processo al quale gli attori che decidono di far parte di tali comunità o movimenti affidano la propria fiducia in ragione del perseguimento dei loro specifici obiettivi di mercato; sotto tale luce, le cosiddette *forme associative* possono essere lette come strutture organizzative *idealtipiche*, o anche, modelli di *governance* che sostituiscono le funzioni tipiche dell'intermediazione (nel caso di specie, quelle della grande distribuzione organizzata).

Ciò detto, le forme associative che nel tempo sono andate costituendosi tra produttori e consumatori sono diverse. Non potendo fornire uno schema sinottico esaustivo rispetto a tali forme, in questa sede ci si preoccuperà di far rilevare al lettore come, di fatto, l'associazionismo si stia diffondendo tra quegli attori che rifiutano di continuare a rivestire ruolo passivo nel processo decisionale che investe la catena agro-alimentare.

In particolare, i consumatori scelgono di organizzarsi collettivamente nei cosiddetti *movimenti del cibo* che si inseriscono, poi, in movimenti più ampi, percorrendo un *sentiero alquanto tortuoso* verso un'economia più sostenibile ed una società più solidale. È il caso dei Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), un insieme di persone che decidono di mettere a fattor comune le proprie conoscenze e condividere sia riflessioni che processi operativi così da arrivare all'acquisto di prodotti di uso comune, utilizzando la narrativa che utilizza i concetti di giustizia e di solidarietà⁴. In tale prospettiva, le esperienze di ri-localizzazione delle fasi di produzione e di *vendita appartengono ad una varietà strutturata intorno a metodi di distribuzione diretti, come la vendita diretta in azienda, oppure a forme di coinvolgimento diretto dei consumatori nelle pratiche produttive* (in particolare la raccolta), come anche alla *formazione di mercati dei produttori (farmer markets)*, alla *vendita diretta con consegna periodica*, alle *esperienze di agricoltura supportate dalle comunità locali*, e così via.

Il tratto che accomuna i diversi movimenti si riferisce alla prerogativa di formarsi sempre in maniera spontanea e con natura concertativa e negoziale, basata sui potenti concetti cognitivi

⁴ “La moltiplicazione spontanea dei GAS fa sì che è difficile sapere esattamente quanti sono. Hanno una densità territoriale variabilissima (da 8, in Sardegna e 15, in Sicilia, fino a 195, in Lombardia). La loro rete nazionale di collegamento ne conta 979 (circa 200.000 persone), ma stima che ce ne sia il doppio, non solo perché molti non si sono ancora presi la briga di segnalarsi, ma anche perché, a volte, il censimento registra solo la coordinazione locale di più GAS contigui (così, per esempio, La retina comprende una ventina di GAS, mentre GasBo raggruppa 5 GAS di quartiere della città). Quanto al peso economico di questa forma d'economia (benché non sia l'aspetto principale), una ricerca universitaria pubblicata su *Agriregionieuropa* anno 7 n. 27, Dic 2011, p. 80, stima che ciascuno dei 90 GAS conosciuti di Roma, avrebbe un fatturato annuo di 33.600 €, cioè un flusso globale di 3.000.000 €/anno, derivati dalla grande distribuzione e iniettati nei circuiti di questa «economia orizzontale». <http://www.officinasolidale.it>

della ‘*comunità per la comunità*’ e della sostenibilità, ma affinché tali processo possa sopravvivere al proprio avvio è necessario che esso restituisca un vantaggio a tutti gli attori coinvolti.

Il segnale chiaro e incontrovertibile di una volontà di supportare nel tempo tale dinamismo è da rinvenire nella disponibilità delle comunità ad aprirsi, sempre più, al dialogo con altri soggetti (associazioni del biologico, organizzazioni ambientaliste, organizzazioni professionali agricole, associazioni culturali, movimenti sociali, amministrazioni pubbliche locali e nazionali) al fine ultimo di strutturare e diffondere, sempre sul piano cognitivo, una certa *razionalità* sottostante i processi di *short-circuiting*. La condivisione di esperienze e di principi, concorrendo alla creazione di uno *spazio di confronto aperto*, serve in primo luogo a migliorare l’*awareness* di tali circuiti - ossia, aumentare la consapevolezza in consumatori e produttori che esistono diverse opzioni per commercializzare i prodotti agro-alimentari - ma, cosa più importante, è funzionale a comunicare ai potenziali attori interessati (non ancora coinvolti) la *value proposition* della filiera corta, basata sui valori, gli artefatti (*in primis*, beni e servizi offerti) e, soprattutto, i vantaggi che da questa possono derivare.

Il dinamismo tra gli attori della filiera agro-alimentare, intenti nell’attuare processi di *short-circuiting*, non può non coinvolgere (sia in maniera diretta/strumentale, che indiretta/spontanea) la politica e le amministrazioni locali, *oggetti istituzionali* il cui lavoro è indispensabile affinché alcune pratiche si sedimentino e strutturino in maniera organica e, per l’appunto, *razionale*. L’interesse di tali attori istituzionali va ricondotto soprattutto al fatto che i processi di *short-circuiting* non rispondono in maniera esclusiva ad obiettivi economici di produzione-vendita di beni; piuttosto, essi possono chiaramente rappresentare un importante strumento a supporto dei processi di *sviluppo rurale*, con benefici al contempo economici, sociali e ambientali (favorendo, infatti, sinergie nella valorizzazione delle risorse locali) e, pertanto, essere fonte di *consenso pubblico*.

“L’importanza rivestita da queste esperienze, nella diversità di forme e significati assunti, va ben al di là, quindi, della loro spesso contenuta dimensione economica, e risiede nel loro intrinseco potenziale innovativo” (Guidi, 2009, p. 25). La ricaduta socio-politica dei processi di ri-localizzazione non va, pertanto, trascurata, implicando un processo di innovazione organizzativa interna e, al contempo, importanti riflessi sugli equilibri di contesto in ragione di nuove modalità di relazione tra gli attori coinvolti. A riprova dell’importanza del coinvolgimento degli attori istituzionali in tali vicende, va sottolineato quanto rilevato già nel 2004 da Goodman: “*However, although the present conjuncture appears to favour the WTO’s ‘decoupling’ agenda and correlate proposals for a multifunctional ‘European Model of Agriculture,’ this reorientation faces strong resistance from ‘core’ EU countries, which can produce complex and unexpected consequences*” (p. 4). Ciò sta a dire che, nonostante i nuovi modelli di gestione di produzione e distribuzione dei prodotti agro-alimentari legittimati dal principio della multifunzionalità agricola rappresentino una svolta innovativa nel settore, tanta è la resistenza che nelle diverse aree territoriali europee è data riscontrare, andando la stessa ad alterare equilibri socio-politici.

Per tale ragione l’attenzione dello Studioso rispetto a tali fenomeni non può esaurirsi nell’individuazione dei relativi tratti caratterizzanti, per quanto rilevanti, quanto piuttosto deve orientarsi ad indagare, laddove possibile, il ruolo che le stesse associazioni/movimenti/attori collettivi rivestono nel processo di configurazione del quadro istituzionale, normativo e simbolico, che riconosca e disciplini i nuovi modelli di business nel settore di riferimento (Carolillo *et al.*, 2013).

A tal scopo il gruppo di lavoro adotterà, come previamente chiarito, una chiave di lettura situazionista allo scopo di tentare una ricostruzione delle dinamiche relazionali che hanno concorso alla istituzionalizzazione dei circuiti a filiera corta e dei principi posti alla base.

5. Approccio metodologico

Come accennato in premessa, al fine di meglio comprendere il processo che sta strutturando la filiera corta, coerentemente con il principio di multifunzionalità agricola, si adotterà la matrice

epistemologica situazionista (Sparti, 2002; Berger e Luckmann, 1969; Garfinkel, 1967). Il presupposto logico di tale approccio consiste nella necessità, per lo Studioso, di comprendere i meccanismi di definizione del *quadro istituzionale* - istituzionale e simbolico -, quale risultato cognitivo e/o normativo di un *sistema concreto d'azione* (CAS, *Concrete Action System*). Con tale termine si intende richiamare all'attenzione quell'insieme di interazioni locali tra agenti multipli finalizzato all'accettazione e sedimentazione nel tempo di un certo criterio di razionalità, alla base di qualsivoglia quadro istituzionale (Crozier e Friedberg, 1978).

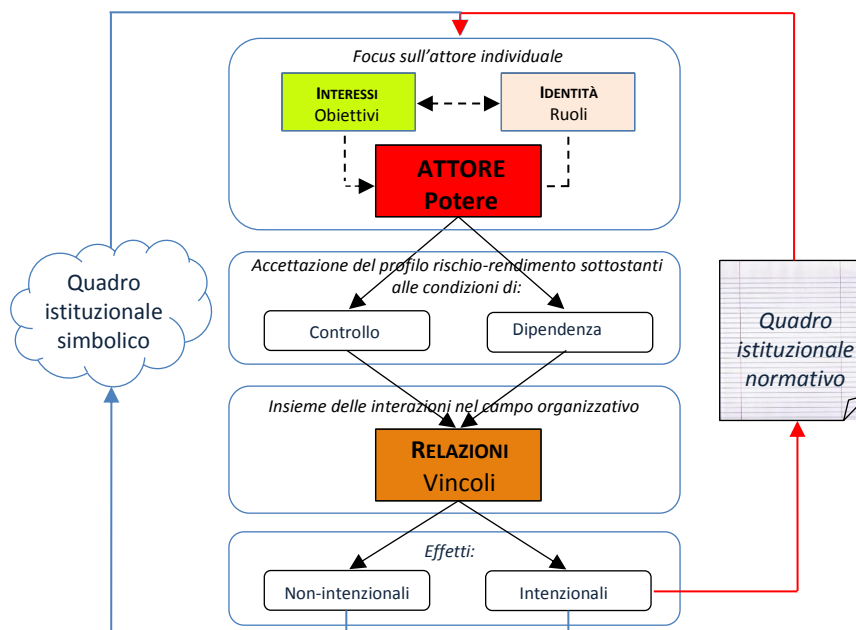
La matrice epistemologica a supporto di tali concettualizzazioni - definita *situazionista* - trova spiegazione in due filoni teorico-concettuali:

- quello che fa riferimento al cosiddetto modello 'politico', focalizzato sull'individuo, sulle modalità di aggregazione che quest'ultimo attiva e sulle dinamiche di interazione *intra* ed *inter* gruppo (Crozier e Friedberg, 1978; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1994; Crespi, 1999);
- nella teoria neo-istituzionalista, focalizzata sullo studio delle istituzioni, sui relativi processi di costruzione/mantenimento/distruzione e sulle pressioni che esercitano su soggetti e organizzazioni (Meyer e Rowan, 1977, 2000; DiMaggio e Powell, 2000; Zucker, 2000).

In particolare, la *matrice politica* rimanda a una prospettiva di studio micro-sociale, in cui l'unità di analisi è l'*attore sociale* (individuale o collettivo) in grado di utilizzare, nel campo di azione cui partecipa, strategie di comportamento (dalla cooperazione al conflitto) finalizzate al raggiungimento dei propri interessi; la prevedibilità di tali strategie dipenderà dal *potere* - relazionale e dettato, per l'appunto, dalla 'situazione' - che l'attore andrà ad esercitare.

Il sistema emergente dall'interazione tra gli attori è qualificabile, come accennato in partenza del paragrafo, come *sistema d'azione concreto*, ossia il risultato di un coacervo di giochi, conflitti e negoziazioni, valori e regole che sono, contestualmente, risultato e strumento del gioco strategico che gli attori interessati pongono in essere. Nel sistema di azione concreto, il potere - inteso qual l'insieme delle opzioni attivabili dall'attore - si sostanzia nella capacità dell'attore di strutturare, a proprio vantaggio, le interazioni, sfruttando i vincoli e le opportunità offerte dalla situazione, così da imporre condizioni organizzative a favore dei propri interessi (Mastroberardino, 2011; Cortese, Iannuzzi, 2012).

Fig. 1: Un possibile schema di CAS - Concrete Action System



Fonte: ns. elaborazione.

Se questi sono gli aspetti salienti dell'approccio adottato, la comprensione dei fenomeni sociali dovrà riguardarne la dinamica, ovvero i processi di strutturazione e ristrutturazione in cui si manifesta l'agire degli attori individuali e collettivi.

A tal proposito, l'approccio *neo-istituzionalista*, adottando una visione focalizzata sulle cornici istituzionali in cui agiscono gli attori e, al contempo, sull'influenza che tali cornici esercitano, è adatto a studiare in che modo il comportamento dei singoli attori strutturino determinati sistemi di azione concreti; al contempo, coerentemente con una *visione fenomenologica* del mondo, ci si concentra sui processi di esteriorizzazione e tipizzazione dei comportamenti che concorrono a dar vita alle istituzioni (definite dai due quadri istituzionali, simbolico e normativo) le quali definiscono un concetto contestualizzato di razionalità; a seguire, tale razionalità, per perdurare nel tempo, ha necessità di essere prima cristallizzata in 'valori' o in vere e proprie norme, entrambe interiorizzate attraverso un processo di socializzazione, che, successivamente vanno a condizionare la formazione sia degli obiettivi che dei profili (identità) di ciascun individuo.

In altre parole, l'analisi condotta dagli studi neo-istituzionalisti tende a far rilevare allo studioso il dinamismo che caratterizza il processo di istituzionalizzazione, in continuo divenire, ovvero la stretta interconnessione tra il processo di generazione di un'istituzione e i processi di costruzione promossi dalle stesse.

La sintesi dei concetti portanti dei due filoni, azione e istituzionalizzazione (Mastroberardino, 2006, 2011; Cortese e Iannuzzi, 2012; Nigro e Iannuzzi, 2016; Nigro *et al.*, 2016), consente di rileggere la formazione, la strutturazione, il cambiamento e la riconfigurazione dei contesti di azione organizzata - così come le dinamiche relazioni di filiera, in ragione, ad esempio, dei processi di integrazione produttore agricolo locale-consumatore - ad opera di un ventaglio di attori che, a vario titolo, all'interno di tali contesti assumono centralità.

Alla luce di tali preliminari riflessioni il punto di vista che nel presente contributo si intende adottare parte da tale assunto: *l'individuo è attore nella costruzione della realtà, umanamente prodotta e decostruita in un continuo processo di azioni che, nel tempo, possono sedimentarsi fino ad assumere il ruolo di istituzioni*⁵. Il costrutto chiave per la comprensione dei fenomeni di istituzionalizzazione diviene, pertanto, il sistema di azione concreto all'interno del quale, in particolare, gli *Institutional Entrepreneurs*⁶, attori chiave di contesto, producono *Institutional Strategies* attraverso il cosiddetto lavoro istituzionale (*Institutional Work*)⁷. Nel processo di istituzionalizzazione non va assolutamente trascurato il ruolo di 'attori minori', consapevoli che la propria sopravvivenza dipenda dall'essere considerati legittimi dal campo organizzativo in cui operano. A tal scopo, le loro azioni andranno a rafforzare l'azione degli attori chiave, ad esempio attraverso l'adozione di condotte isomorfe, così contribuendo al processo di istituzionalizzazione (Mastroberardino, 2011; Mastroberardino *et al.*, 2013; Carolillo *et al.*, 2013; Nigro *et al.*, 2016; Nigro e Iannuzzi, 2016).

Il campo organizzativo (*organizational field*) - "*community of organizations that partakes a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with the actors outside the field*" (Scott, 1995, p. 56) - si qualifica in ragione della

⁵ Va detto che la nuova stagione degli studi neo-istituzionalisti ha avviato un interessante processo di recupero di aspetti comuni alla visione politica e a quella neo-istituzionalista. Cfr. C. Oliver (1991), *Strategic responses to institutional processes*, *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 145-179; Lawrence e Suddaby (2006), "Institutions and Institutional Work", in Clegg *et al.* (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Sage, London; T.B. Lawrence (2008), "Power, Institutions and Organizations", in Greenwood *et al.* (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London; Hardy e Maguire (2008), "Institutional Entrepreneurship", in Greenwood *et al.* (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London.

⁶ "*Institutional entrepreneurs create a whole new system of meaning that ties the functioning of disparate sets of institutions together*" "Gli *Institutional entrepreneurs* creano un intero nuovo sistema di significato che lega insieme il funzionamento di set disparati di istituzioni" (DiMaggio, 1988). Si rinvia, inoltre, a: Mastroberardino *et al.* (2013). Il processo innovativo nella prospettiva situazionista. *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.

⁷ Si sottolinei che l'*Institutional Work* è basato sul ruolo giocato dagli attori nella costruzione della realtà, prodotta e decostruita in una serie di azioni che possono cristallizzarsi e divenire istituzioni. Gli attori, al contempo, non sono mai completamente liberi dalle strutture dei loro sistemi di azione; essi sono, piuttosto, legati al quadro istituzionale, di tipo normativo e simbolico, vigente in un dato momento e risultato dei condizionamenti materiali e simbolici posti all'agire degli attori. Il primo riferisce all'insieme di norme formali e regole, laddove il secondo rappresenta le pratiche, le convinzioni profonde di sistemi di significato che presiedono un qualsiasi contesto di azione organizzata.

compresenza di attori multipli che, nel tessere relazioni reciproche, non appaiono solo in competizione tra loro, quanto piuttosto, in modo più o meno diretto e intenzionale, in grado di concorrere ad avviare e realizzare un processo di strutturazione, prima, e trasformazione dello *status quo*, sia esso politico, culturale, economico o tecnologico.

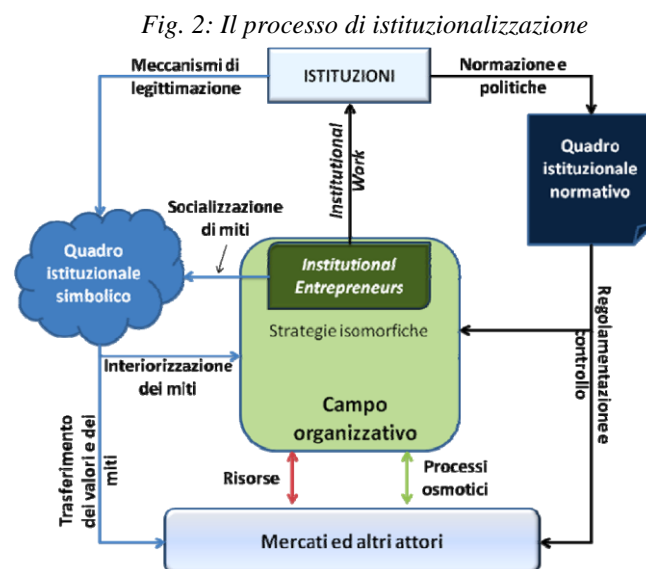
In altre parole la struttura di un campo organizzativo:

- *non è di fatto determinabile a priori*, ma piuttosto va analizzata e compresa sulla base di ripetute e non sempre definitive indagini sulle dinamiche relazionali tra diversi attori, anche all'apparenza tra di loro distanti, su un piano operativo.
- è, quindi, *'spazio contestualizzato'*, "*relational space that provide an organization with the opportunity to involve itself with other actors*" (Wooten e Hoffman, 2008, p. 138), a prescindere dal quale non è possibile analizzare il processo di creazione delle istituzioni e, ancor di più, indagare le motivazioni all'origine dell'adozione di determinate condotte strategiche che le organizzazioni decidono di implementare.

Questi i due aspetti chiave da cui prenderanno avvio le successive riflessioni: l'istituzionalizzazione della filiera corta, e quindi l'affermarsi del principio della multifunzionalità agricola, passa per l'azione degli attori, individuali e collettivi, che a vario titolo hanno concorso alla configurazione del campo organizzativo, generando l'affermarsi dell'attuale quadro istituzionale, normativo e simbolico

6. Verso la configurazione dei circuiti a 'filiera corta': una possibile chiave di lettura

Nella logica situazionista, il processo di (ri)configurazione dei contesti di azione organizzata, ad opera di un ventaglio di attori che, ciascuno in ragione di specifici interessi ed identità, all'interno di tali contesti assumono centralità, parte dall'assunto secondo il quale l'istituzionalizzazione di una pratica non può prescindere dall'analisi dell'azione congiunta di attori portatori di specifici interessi, a volte confliggenti. Ciò sta a dire che la matrice di studio adottata fornisce una chiave di lettura per la comprensione delle dinamiche relazionali attivate tra *Institutional Entrepreneurs*, attori chiave di contesto, che dotati di risorse sufficienti, vedono, nel processo teso alla creazione di un nuovo sistema di significato, da ricondurre al funzionamento di un insieme di diverse istituzioni, un'opportunità per realizzare interessi aventi un alto valore. Tali agenti danno il via all'*Institutional Work*, per poi, nel prosieguo, avvalersi di una vasta gamma di ulteriori attori, il cui ruolo è di supporto e/o di agevolazione agli sforzi profusi dai primi (Carolillo *et al.*, 2013).



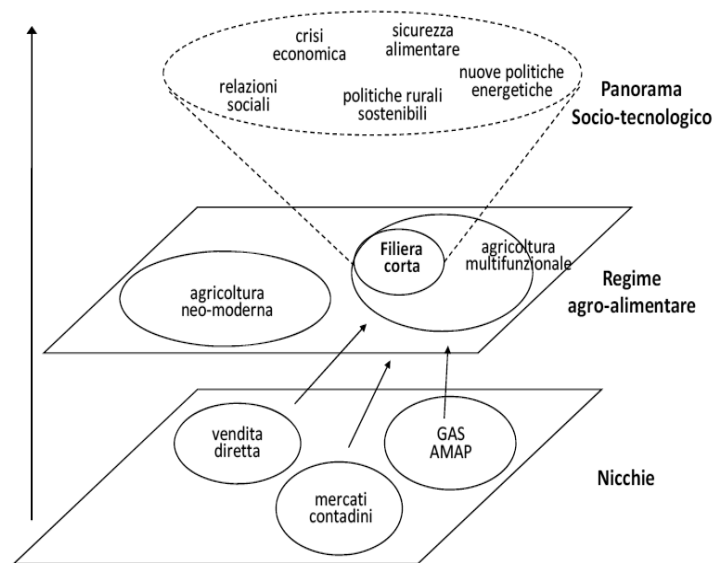
Il processo che ha condotto all'istituzionalizzazione della multifunzionalità agricola (per la ricostruzione del processo di normazione si rinvia al par. 2) e, quindi, dei circuiti alternativi di filiera agricola, va, pertanto, indagato attraverso una complessa ricostruzione del sistema concreto di azione definito in ragione dell'azione promossa dagli attori, portatori di interessi specifici, che all'interno dello stesso si muovono e agiscono.

Ad avviso di chi scrive, l'analisi del campo organizzativo riferito al fenomeno oggetto di indagine necessita dell'adozione di un duplice *focus*, ovvero di due direttrici rispetto alle quali classificare attori e azioni dagli stessi intraprese: 1. la *policy domain* della politica agricola nella direzione della multifunzionalità; 2. la convergenza di interessi tra attori della filiera agricola nell'ottica della *creazione di sinergie* per la valorizzazione delle risorse locali.

Le due direttrici riferiscono ad un duplice livello di negoziazione che investe gli attori coinvolti nel processo di istituzionalizzazione:

- un primo livello tra attori, a volte in competizione tra loro, che concorrono alla riconfigurazione della *policy domain*;
- un secondo livello che concorre all'affermazione dei circuiti alternativi di settore (il riferimento è, ad esempio, al processo di regolamentazione regionale e locale della multifunzionalità agricola, della attivazione di circuiti alternativi per la vendita di prodotti agroalimentari, nonché all'azione locale promossa da associazioni/movimenti espressione degli interessi degli attori di filiera).

Fig. 3: La transizione verso un nuovo 'regime' alimentare



Fonte: Guidi F. (2009), *op. cit.* (adattato da Geels, 2004)

La figura 3 sottopone all'attenzione del lettore i due piani logici su cui si posizionano il principio della multifunzionalità agricola e la filiera corta, espressione di diversi livelli di complessità dell'organizzazione socio-economica⁸.

⁸ Va detto che i livelli di complessità dell'organizzazione socio-economica proposti nella figura si riferiscono all'applicazione dei principi della scuola della transizione tecnologica, in ragione della quale l'innovazione emergerebbe "all'interno di "sistemi socio-tecnici", configurazioni relazionali che combinano assieme attori, regole, artefatti (i contesti materiali e immateriali in cui gli attori agiscono) in modo tale da funzionare come entità dotate di una propria identità ed autonomia. [...] Applicato all'agro-alimentare, questo approccio consente di costruire delle risposte al problema crescente della transizione a sistemi di produzione e consumo sostenibili. Le nicchie, in altre parole, rappresentano degli ambiti di sperimentazione di nuove regole di consumo, di produzione, di ricerca, di organizzazione sociale" (Brunori *et al.*, 2009, pp. 6-7).

6.1 La riconfigurazione della policy domain agricola

Dal punto di vista politico lo scenario di riferimento si delinea in ragione del processo di progressiva integrazione, ad opera di attori istituzionali, tra la tradizione della politica agricola, culturalmente orientata al potenziamento economico delle colture interne al paese di origine, e altre aree di *policy* (politica ambientale/energetica, di sicurezza alimentare, di sviluppo rurale/locale, sociale, ecc.). Tale integrazione ha fatto sì che contenuti e obiettivi della politica agricola cambiassero configurazione, “incorporando e integrando vincoli e finalità di pertinenza di altri settori” (sopravvivenza delle aree rurali, valorizzazione delle colture locali, sostegno delle tradizioni locali attraverso i prodotti tipici, quindi sicurezza alimentare, ecc.) (Lanzalaco, Lizzi, 2008, p. 10).

Rispetto al graduale ampliamento dell'area di dominio della politica agricola, si riscopre l'azione promossa dagli attori istituzionali d'indirizzo politico. Il riferimento è, *in primis*, all'Unione Europea, promotrice della Politica Agricola Comune (PAC).

Non potendo, però, fornire al lettore la dinamica certa del confronto fra i diversi portatori di interesse (ambientalisti, promotori della produzione e della sicurezza alimentare, ecc.) nel dibattito politico che ha condotto alla formulazione della politica agricola comunitaria, si ritiene comunque interessante rilevare come l'indirizzo strategico contenuto nella prima formulazione del concetto di multifunzionalità agricola (Agenda 2000) abbia subito una rifocalizzazione con la riforma Fischler del 2003. Infatti, mentre nel 1998 “*le funzioni dell'agricoltura riguardano la tutela, la gestione e la valorizzazione del paesaggio rurale, la protezione dell'ambiente, il contributo alla vitalità delle aree rurali*” (European Community 1998), nel 2003 il primo pilastro della PAC sembra focalizzare l'attenzione, in via prevalente, sugli effetti negativi prodotti dalle stesse sull'ambiente; gli altri obiettivi - tutela e incentivazione verso un'agricoltura che svolga funzioni paesaggistiche, ambientali e sociali - vengono rinviati al secondo pilastro.

Gli analisti ritengono che un tale cambiamento di rotta vada ricondotto, con elevata probabilità, all'eterogeneità delle tipologie di agricoltura in Europa e, aspetto non trascurabile, al processo di negoziazione nell'ambito dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) nella definizione della PAC (Casini, 2009, p. 6).

Dal 2010 la linea d'indirizzo del principio di multifunzionalità fornita a livello europeo vive un ulteriore momento di trasformazione ad opera del Commissario Europeo responsabile dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale (Cioloş). Quest'ultimo, nello Speech ‘Quale agricoltura per l'Europa di domani? Invito a un dibattito pubblico’ dichiara quanto segue: “*la politica agricola europea non è un dominio riservato ai soli agricoltori (...) investe aree come l'alimentazione, la gestione dei territori e la protezione dell'ambiente*”.

Il suo intervento, nel tentativo di rivedere il *focus* della PAC, legittima l'intervento nel dibattito di gruppi di esperti e gruppi di pressione, generalmente terzi rispetto allo scenario politico, dando voce alle relative posizioni. È il caso dell'intervento promosso da un gruppo di economisti agrari *leader* nel proprio settore con la dichiarazione “*A Common Agricultural Policy for European Public Goods. Declaration by a Group of Leading Agricultural Economists*”; ancora, in Italia, interessante l'intervento del fondatore di *Slow Food*, sostenitore della ‘matrice contadina europea’, e dell'azione d'influenza esercitata dalle Associazioni ambientaliste. Non da ultimo il ruolo dell'EFSA - European Food Safety Authority), Autorità europea garante della sicurezza alimentare che agisce, in qualità di organismo esperto, fornendo pareri scientifici ai consumatori, all'industria, alle organizzazioni ambientaliste e ad altri soggetti interessati, allo scopo di favorire la loro partecipazione.

Quale possa essere la portata di tali attori nel processo decisionale non è dato sapere con certezza. Ciò nonostante è possibile ritenere che il gioco negoziale abbia coinvolto attori diversi, portatori di interessi diversi. L'azione promossa dagli attori del campo organizzativo è andata progressivamente a convergere intorno al concetto di multifunzionalità agricola, consentendo al legislatore di definire un quadro istituzionale, normativo e simbolico, fondato sui principi di solidarietà e sostenibilità.

All'impegno europeo segue l'azione intrapresa, coerentemente con l'indirizzo comunitario, dal Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali (Mipaaf), dagli enti collegati e dalle istituzioni periferiche. In particolare, con il D. Lgs. 228/2001 il Mipaaf formalizza l'ampliamento dello spettro di attività considerate agricole, sostenendo il concetto di multifunzionalità agricola. L'imprenditore agricolo è formalmente un soggetto inserito in un contesto economico, sociale e territoriale, con compiti di presidio, tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e sociali.

La riconfigurata *policy domain* si traduce, così, nel processo del riposizionamento della funzione del settore primario come settore produttivo di beni alimentari; da qui l'affermazione della multifunzionalità agricola tesa a sviluppare i legami collettivamente e socialmente rilevanti a livello locale.

6.2 La configurazione della filiera corta

Coerentemente con le precedenti azioni e con lo scenario socio-economico italiano, il Mipaaf emette nel 2007 il "Regolamento dei mercati di vendita diretta degli imprenditori agricoli", rileggendo in chiave economica la visione politica della multifunzionalità agricola. Il decreto legittima gli enti locali a muoversi a sostegno di una nuova forma di rapporto '*campo-tavola*' (le Regioni con atti d'indirizzo, i Comuni con specifiche azioni promozionali).

Il recepimento italiano dell'indirizzo strategico comunitario avviene, pertanto, tarando tali indicazioni sulle caratteristiche economiche del paese. Il quadro normativo così delineatosi concorre alla configurazione dei circuiti a filiera corta su tutto il territorio nazionale, ciò anche attraverso il recupero di esperienze di successo internazionali (*benchmark*), il confronto con le stesse e la successiva replica (es. *Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne, Farmers' market*). A ciò si aggiunga che la stessa cornice normativa concorre alla presa di coscienza da parte di diversi attori, non direttamente coinvolti nel processo decisionale, rispetto alle condizioni di contesto e ai tratti caratterizzanti lo scenario economico, al punto da renderli portavoce di interessi specifici.

Si tenga conto che lo scenario economico è caratterizzato dalla crisi generalizzata che investe l'imprenditoria, soprattutto media e ancor più piccola, che si riflette sul produttore agricolo, a partire dalla contrazione del proprio *farm share* nella catena dei prodotti dell'agricoltura⁹. Si rileva, inoltre, la fuoriuscita dal settore di poco meno di 800 mila aziende agricole, come certifica il 6° censimento generale dell'agricoltura, sulla base dei risultati definitivi pubblicati recentemente dall'Istat.

Specularmente, la crisi economica investe il consumatore che registra una flessione negli acquisti. Nell'ultimo decennio i beni alimentari nell'ambito della spesa complessiva sono contrassegnati da un segno meno (ancora più rilevante nell'ultimo quinquennio)¹⁰.

Nello scenario tracciato si collocano, come anticipato, i processi di *short-circuiting* ad opera dei protagonisti della filiera agro-alimentare. L'istituzionalizzazione dei circuiti a filiera corta, infatti, trova conferma nell'ampia diffusione sul territorio di pratiche di integrazione produttore agricolo locale - consumatori, utili al rafforzamento del relativo potere negoziale, seppure a livello territoriale.

In questa direzione si muovono i *Gruppi di Acquisto Solidali* così come i *Mercati Contadini*, in cui gruppi di individui, il più delle volte coadiuvati da organismi di rappresentanza (es. Coldiretti), si riconoscono sostenitori di "*una modalità diversa di governare l'economia alimentare, che permetta di ristabilire un equilibrio e un'armonia tra i valori economici, sociali e ambientali*" (Fonte *et al.*, 2011, p. 80).

⁹ Dal 2000 al 2009, la scomposizione della *farm share* nella catena dei prodotti dell'Agricoltura prevede, su un valore complessivo che da euro 25,6 scende euro 20,1, il riconoscimento al produttore agricolo di un valore che da euro 7,6 scende a euro 1,5. I dati si riferiscono all'ultimo rapporto ISMEA sul settore agro-alimentare (2012).

¹⁰ I dati si riferiscono all'ultimo rapporto ISMEA sul settore agro-alimentare (2012).

I protagonisti dei circuiti di filiera riscoprono in queste iniziative nuovi margini di autonomia, in ragione del recupero di relazioni sinergiche produttore-consumatore e del precipuo 'potere' relazionale. Per i piccoli produttori locali il potere consiste nel gestire senza intermediazione il rapporto con il cliente, nell'ottica della creazione di relazioni solidali e durature nel tempo, difendendo in via diretta la propria quota di *farm share* nella catena dei prodotti dell'agricoltura e, al contempo, rilanciando identità e tipicità del territorio. Per i consumatori il recupero del proprio potere d'acquisto, dalla forte e chiara valenza sociale, economica e politica, consente di condizionare la politica di approvvigionamento, produzione e distribuzione delle imprese¹¹.

Tale affermazione pone le condizioni per una partecipazione di tali gruppi organizzati al processo decisionale politico; una partecipazione a volte cercata dai gruppi, a volte voluta da 'sponsor istituzionali'. Ciò che sta accadendo a livello regionale conferma il ruolo attivo di attori minori nel processo di regolamentazione della filiera. È il caso della Regione Campania che, già nel 2010, per il tramite dell'Assessore all'agricoltura, avviava processi di deliberazione partecipata - "Il dialogo con le associazioni di categoria ha gettato le basi per programmare e realizzare un lavoro di valorizzazione del chilometro zero, che sarà promosso attraverso una serie di iniziative pubbliche concordate con i produttori" - procedura poi replicatasi in molte regioni italiane, a sostegno della filiera corta, fino a prevedere il coinvolgimento al tavolo negoziale delle associazioni di consumatori¹². I circuiti a filiera corta, con i recenti riassetto organizzativi, divengono, pertanto, il focus della multifunzionalità agricola, responsabile della ri-localizzazione delle fasi di produzione e consumo dei prodotti agro-alimentari, in ragione dell'azione di potere promossa, a vario titolo, da una grande varietà di attori.

7. Conclusioni

Il gruppo di lavoro ha inteso adottare la matrice situazionista per la comprensione del processo di istituzionalizzazione del principio di multifunzionalità agricola e, quindi, dei circuiti alternativi nell'ambito della filiera di settore, nel tentativo di fornire una lettura meno 'ingenua' del fenomeno, cercando, a tal scopo, di porre attenzione all'azione promossa da quegli attori, istituzionali e non, che hanno contribuito, a tratti orientandolo, al processo di regolamentazione.

In particolare, il tentativo promosso è andato nella direzione di leggere le dinamiche relazionali che hanno condotto alla circoscrizione, prima, della *policy domain* agricola e, quindi, alla configurazione dei circuiti di produzione e di consumo 'alternativi', spostando il focus dell'analisi sulle relazioni interne al campo organizzativo/contesto di azione organizzata e riabilitando il ruolo di quegli attori che, a vario titolo e nell'intento di perseguire i propri interessi, disegnano una fitta trama di reciproche influenze.

¹¹ Rinviando a quanto già sottolineato a proposito dei fenomeni di associazionismo, di seguito si fornisce solo qualche dato in merito alla diffusione, sottolineando che: non esiste un censimento delle associazioni, ragion per cui riferiscono una fotografia parziale del fenomeno.

Tab. 1: Diffusione sul territorio nazionale di Mercati locali e G.A.S.

Regione	N° mercati totali	N° GAS	Regione	N° mercati totali	N° GAS
Abbruzzo	35	14	Molise	2	3
Basilicata	4	4	Piemonte	110	103
Calabria	29	11	Puglia	82	28
Campania	25	27	Sardegna	24	11
Emilia Romagna	137	86	Sicilia	45	29
Friuli Venezia Giulia	55	15	Toscana	72	124
Lazio	39	91	Trentino Alto Adige	16	21
Liguria	48	33	Umbria	17	13
Lombardia	130	252	Valle D'Aosta	10	5
Marche	40	32	Veneto	104	87

Fonte: ns. elaborazione su dati disponibili su www.retegas.org, www.campagnamica.it

¹² Oggi la Rete di Economia Solidale (RES), organo di collegamento nazionale tra i sostenitori dell'economia solidale, e a livello regionale attraverso i Distretti (DES), porta avanti un rapporto attivo con le istituzioni, in qualità di 'esperto' e diretto conoscitore dei destinatari di scelte socio-politiche.

Ciò che è emerso è che, almeno in linea di principio, l'impalcatura definita dalla PAC appare coerente con la portata delle *Alternative Food Network*, se non in termini espliciti quanto meno per la direzione adottata dagli interventi comunitari orientati, tra gli altri aspetti, alla competitività del settore agricolo, alla gestione sostenibile dei territori in termini ambientali e al miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali (D'Amico *et al.*, 2013).

Al contempo, l'analisi ha consentito di rilevare come lo scenario socio-economico sia progressivamente sottoposto al cambiamento dell'assetto politico indotto, oggi, dall'affermazione di fenomeni associativi di natura *bottom-up* (*community*) voluti dai protagonisti della filiera agro-alimentare. Ciò in risposta al lento processo di emarginazione cui alcune categorie sociali erano state sottoposte rispetto ai temi centrali del dibattito degli anni dell'industrializzazione, anche nel settore alimentare. Le *community* sembrano, invece, riuscire ad orientare le proprie condotte strategiche verso assetti organizzativi finalizzati alla co-creazione di valore condiviso, insinuandosi nel processo di regolamentazione.

Accanto al processo di aggregazione dei protagonisti della filiera, di natura *bottom-up*, viene in evidenza il tentativo promosso dagli attori istituzionali di coinvolgere attori non istituzionali nel dibattito politico, nella direzione della cosiddetta 'deliberazione partecipata'. Tale processo è chiaramente di tipo *top-down*, in quanto tale voluto da uno 'sponsor istituzionale'.

La motivazione di tale coinvolgimento risiede nella convinzione che i destinatari degli effetti prodotti dalle scelte politiche debbano essere parte attiva nel processo di definizione del quadro normativo che andrà a regolamentarne le azioni; il coinvolgimento in fase decisionale, infatti, ridurrebbe il rischio da eventuali insuccessi legati alle iniziative da intraprendere (Felt e Wynne, 2007).

"*The legitimacy of decisions comes from the existence of open debate*" (Felt e Wynne, 2007, p. 55) ciò perché solo l'inclusione, attraverso la legittimazione a partecipare, rende il processo decisionale 'democratico', accresce la fiducia reciproca, sostituendo lo spirito civico a quello 'cinico' promosso dalle istituzioni politiche tradizionali (Regonini, 2005).

Non si adotti, però, rispetto a tale condizione una lettura miope, ricercando nel democratico coinvolgimento la *one best way* per ottenere delle decisioni efficaci/efficienti *a priori*, senza conoscere quale sia lo *standard* di efficacia/efficienza degli attori in gioco. Piuttosto, ci si domandi se la scelta dell'inclusione non rappresenti, a sua volta, un primo risultato di un gioco negoziale fondato sul potere relativo degli attori istituzionali.

In conclusione, l'adozione del *framework* teorico consente, ad avviso di chi scrive, di arrivare a formulare le seguenti riflessioni:

- a) *i circuiti di produzione e di consumo alternativi trovano legittimazione nel principio comunitario di multifunzionalità agricola, rappresentando il risultato di dinamiche relazionali complesse, attivate da attori, istituzionali e non, che hanno nel tempo contribuito alla costruzione di un quadro istituzionale, normativo e simbolico, seppur temporaneamente vincolato e vincolante;*
- b) *pertanto, la configurazione della filiera corta non è riconducibile, in maniera esclusiva, ad una presa di coscienza di produttori e consumatori, seppure ne rappresenti il fulcro, non potendosi configurare in via esclusiva come il risultato di un processo di aggregazione bottom-up;*
- c) *i fenomeni di associazionismo, attivati sia dal lato del consumatore che del produttore, rappresentano buone pratiche per la co-creazione di valore fra gli attori che vi aderiscono e, per tale ragione, danno avvio all'attivazione da parte del mercato di condotte strategiche di tipo imitativo. In tale ottica, le dinamiche strategiche imitative vanno rilette in senso positivo, giocando un ruolo determinante nel processo di diffusione delle stesse, contribuendone alla istituzionalizzazione;*
- d) *al contempo, le associazioni, vere e proprie community sociali, possono agire in qualità di gruppi di pressione rispetto al processo di normazione avviato dal legislatore in tema di consolidamento dei circuiti brevi nel settore agro-alimentare.*

Bibliografia

- BERGER P.L., LUCKMANN T. (2012), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.
- BRUNORI G., MARESCOTTI A. (2004), "Toward a «radical marketing» approach to food networks", in *XI World Congress of Rural Sociology*, Trondheim, Norway, July, pp. 25-30.
- BRUNORI G., ROSSI A., CERRUTI R., GUIDI F. (2009), "Nicchie produttive e innovazione di sistema: un'analisi secondo l'approccio delle transizioni tecnologiche attraverso il caso dei farmers' markets in Toscana", *Economia agro-alimentare*.
- CAROLILLO G., MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (2013), "The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system", *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n. 2, pp. 453-489.
- CARRÀ G., PERI I. (2011), "Sicurezza alimentare e processi di integrazione della regolazione pubblica e privata", *Italian Journal of Agronomy*, vol. 6, n. 2s, p. 9.
- CASINI L. (2009), *Guida per la valorizzazione della multifunzionalità dell'agricoltura*, University Press, Firenze.
- CICIA G., CEMBALO L., DEL GIUDICE T., VERNEAU F. (2012), "Il sistema agroalimentare ed il consumatore postmoderno: nuove sfide per la ricerca e per il mercato", *Economia agro-alimentare, fascicolo 1*, pp. 117-142.
- CORRADO A. (2013), "I produttori critici del Distretto di economia solidale rurale parco agricolo sud Milano", in *Agriregionieuropa*, anno 9, n. 32, p. 3.
- CORTESE F., IANNUZZI E. (2012), *Attori, interazioni e strategie nella corporate governance interna*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- COZZI S. (2006), *La distribuzione commerciale in Italia: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive*, ISTAT, Roma.
- CRESPI F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.
- FANFANI R., MONTRESOR E., PECCI F. (2001), *Il settore agroalimentare italiano e l'integrazione europea*, vol. 143, FrancoAngeli, Milano.
- FELT U., WYNNE B. (2007), *Taking European knowledge society seriously*, European Communities.
- FIRAT A. FUAT, VENKATESH A. (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n. 3, pp. 239-267.
- FONTE M. C., EBOLI M., MAIETTA O. W., PINTO B., SALVIONI C. (2011), "Il consumo sostenibile nella visione dei Gruppi di Acquisto Solidale di Roma", in *Agriregionieuropa*, n. 27.
- FOX J.A., SHOGREN J.F., HAYES D.J., KLEIBENSTEIN J.B. (1995), "Experimental auctions to measure willingness to pay for food safety", in Caswell J.A. (Ed.), *Valuing Food Safety and Nutrition*, Westview Press, Boulder, CO.
- FRIEDBERG E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*. Milano, Etas.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood cliffs. NJ, Prentice Hall.
- GEELS F.W. (2004), "From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory", *Research policy*, vol. 33, n. 6, pp. 897-920.
- GIRGENTI V. (2015), *L'agricoltura multifunzionale*, Scienza Attiva, Edizione speciale 2014/2015.
- GOODMAN D. (2004), "Rural Europe redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change, in *Sociologia ruralis*, vol. 44, n. 1, pp. 3-16.
- GUIDI F. (2009), *Filiera corta: percorsi di innovazione tecnici, organizzativi e sociali nella gestione strategica delle nicchie. Esperienze in Toscana e in Provenza*.
- HARDY C., MAGUIRE S. (2008), "Institutional Entrepreneurship", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London.
- HENSON S., REARDON M. (2005), "Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system", *Food Policy*, vol. 30, n. 3, pp. 241-253.
- HOLLOWAY L., KNEAFSEY M. (2004), *Geographies of rural cultures and societies*, Ashgate, London.
- INNOCENTI S. (2007), *Opportunità commerciale e condivisione di valori: i Gruppi d'Acquisto Solidale in Toscana*.
- ISMEA (2012), *La competitività dell'agroalimentare italiano*, Check Up, Roma.
- KNICKEL K., RENTING H., VAN DER PLOEG J.D. (2004), *Multifunctionality in European Agriculture. Sustaining Agriculture and the Rural Environment: Governance, Policy and Multifunctionality*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 81-103.
- LANZALACO L., LIZZI R. (2008), "Governance e government come fattori strategici per le politiche agricole e rurali", *Rivista di Economia Agraria*, vol. 63, n. 3, pp. 341-364.
- LAWRENCE T.B. (2008), "Power, Institutions and Organizations", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London.
- LAWRENCE T.B., Suddaby R. (2006), "Institutions and Institutional Work", in Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B., Nord W.R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Sage, London.
- LOWE P., BULLER H., WARD N. (2002), "Setting the next agenda? British and French approaches to the second pillar of the Common Agricultural Policy", *Journal of Rural Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 1-17.
- MASTROBERARDINO P. (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P. (2011), "La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 135-171.

- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CALABRESE G., PETRACCA M. (2013), "Il processo innovativo nella prospettiva situazionista", in *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.
- MASTROBERARDINO P., IANNUZZI E., CORTESE F., MORRIELLO D. (2013), "Processi isomorfici, innovazione e cambiamento", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MEYER J.W., ROWAN B. (2000) (ed. orig. 1991), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", in Powell W.W., DiMaggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Ed. Comunità.
- NIGRO C., IANNUZZI E. (2014), "Consumo critico vs Produzione critica: la configurazione dei circuiti a 'Filiere Corta'", XI Convegno annuale SIM, *Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca*, Modena, 18-19 Settembre.
- NIGRO C., IANNUZZI E., PETRACCA M. (2016), "Isomorphic and decoupling processes: An empirical analysis of governance in Italian state museums", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 34, n. 99, pp. 245-266.
- NIGRO C., PETRACCA M. (2016), *La CSR dalle origini all'approccio Neo-istituzionalista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Collana di Studi e Ricerche Aziendali, Sezione Economia e Gestione delle Imprese, n. 64, Torino, Giappichelli Editore.
- NIGRO C., IANNUZZI E. (2016), "La prospettiva neoistituzionalista", in Nigro C., Petracca M., *La CSR dalle origini all'approccio Neo-istituzionalista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Collana di Studi e Ricerche Aziendali, Sezione Economia e Gestione delle Imprese, n. 64, Giappichelli Editore, Torino.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", in *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 145-179.
- OOSTINDIE H., VAN DER PLOEG J.D., RENTING H. (2002), *Farmers' experiences with and views on rural development practices and processes: outcomes of a transnational European survey*.
- PFEFFER J. (1981), *Power in Organizations*, Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publishing Company.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P. (eds.), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni Comunità, Torino.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (a cura di) (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Ed. Comunità.
- RENTING H., MARSDEN T., BANKS J. (2003), "Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development", in *Environment and Planning A*, vol. 35, n. 3, pp. 393-411.
- RENTING H., ROSSING W.A.H., GROOT J.C.J., VAN DER PLOEG J.D., LAURENT C., PERRAUD D., VAN ITERSUM M.K. (2009), "Exploring multifunctional agriculture. A review of conceptual approaches and prospects for an integrative transitional framework", *Journal of Environmental Management*, vol. 90, pp. S112-S123.
- ROE B., TEISL M.F., LEVY A.S., BOYLE K., MESSONNIER M.L., RIGGS T.L., HERRMANN M.J., NEWMAN F.M. (2000), "Consumers' assessment of the food safety problem for meals prepared at home and reactions to food safety labeling", *Journal of Food Products Marketing*, vol. 6, n. 4, pp. 9-26.
- SAROLDI A. (2001), *Gruppi di acquisto solidali. Guida al consumo locale*, Bologna, EMI.
- SCOTT W.R. (1995), *Institutions and organizations*, vol. 2, Thousand Oaks, CA, Sage.
- SIANO A., MASTROBERARDINO P. (1997), "La multidimensionalità del concetto di ambiente competitivo nel processo di pianificazione strategica", in Metallo G. (ed), *Il supporto informativo per l'impresa orientata al marketing. Tecniche e casi aziendali di posizionamento*, Giappichelli, Torino, 1997.
- SPARTI D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- VAN DER PLOEG J.D., RENTING H., BRUNORI G., KNICKEL K., MANNION J., MARSDEN T., VENTURA F. (2000), "Rural development: from practices and policies towards theory", *Sociologia Ruralis*, vol. 40, n. 4, pp. 391-408.
- WOOTEN M.E., HOFFMAN A. (2008), "Organisational fields: Past, present and future of a core construct", in *Sage handbook of organisational institutionalism*, pp. 130-146.
- ZUCKER L. G. (2000), "Il ruolo dell'istituzionalizzazione ai fini della persistenza culturale", in Powell W.W., DiMaggio P. (eds.), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni Comunità, Torino

TRACK

OPEN AND COLLABORATIVE BUSINESS MODELS

Green innovation in non green industry: The role of collaboration

FRANCESCO CALZA, ADELE PARMENTOLA, ILARIA TUTORE

Managing co-creation in innovative business models: The case of sharing economy

CECILIA GRIECO, CORRADO CERRUTI

Sunk costs, open innovation, and firms' innovative performance: An interpretative framework

BEATRICE ORLANDO, GIANLUCA VAGNANI, ANTONIO RENZI

From drug dispenser to health dispenser: The new role of pharmacists in enabling patients

CARMELA ANNARUMMA, MAURO CAVALLONE, ROCCO PALUMBO

Green innovation in non green industry: the role of collaboration

FRANCESCO CALZA* ADELE PARMENTOLA• ILARIA TUTORE[▲]

Abstract

Objectives. *The paper aims at analyzing the dynamics of green technology development proposing a theoretical framework that analyzes the source of green innovations according their specific typology.*

Methodology. *In order to identify the different typology of green innovation according their fit with existing market or technical capabilities, we employed the “Innovation Landscape map” of Pisano (2015).*

Moreover we use a multiple case studies analysis in the automotive industries to identify how different companies have implemented the different kinds of green innovations

Findings. *Empirical cases presented in the study demonstrate the importance of partnership and collaboration in the development of green innovation that requires new technical competences or new business model creation*

Research limits. *The limitations of this study are mainly linked to its methodology since the theoretical framework is a simplification of reality.*

Practical implications. *The case studies suggest that even for big companies with internal R&D department, collaboration with other players is a viable way to improve innovation performance especially in eco-friendly fields.*

Moreover, it suggests to policy makers to set policy mixes that support not only the firm’s internal eco-innovative efforts but also its interactions with external actors and knowledge sources, since in environmental context, internal and external knowledge is more complementary then in other contexts

Originality of the study. *The study is one of the few attempts that identify how specific typology of green innovation is developed.*

Key words: *green innovation, collaboration, partnership; automotive industry; open innovation*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli “Parthenope”
e-mail: francesco.calza@uniparthenope.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli “Parthenope”
e-mail: adele.parmentola@uniparthenope.it

▲ Ricercatore a t.d. di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Napoli “Parthenope”
e-mail: ilaria.tutore@uniparthenope.it

1. Introduction

Natural environment pollution has turned to be one of the most important topic in politic agendas, stakeholder interests and firms' strategies. Attention to the environmental sustainability represents today an essential issue also for the companies working in non-green industries.

Companies are changing their attitude not only because they are forced by national and international law or by the consumers' pressure, but also because the adoption of environmental management strategies create opportunities for business organizations.

One of the way through which companies integrate environmental concerns into their strategies while consolidating their competitive advantage, is through innovations that can have positive environmental effects.

Indeed, green innovation - defined as "a innovations that consist of new or modified processes, practices, systems and products which benefit the environment and contribute to environmental sustainability (Oltra and Saint Jean, 2009, p. 567)" - can lead the reduction of inefficiencies and the rational use of natural resources, constituting an important source of cost reduction. On the other hand, considering the increased consumers' awareness on the environmental impact of their consumption choices, the environmental attributes of new products and services (Orsato 2006; Porter and Van der Linde 1995) are used for marketing differentiation.

Otherwise, implementing green innovations represents an important challenge for non green companies because often requires the acquisition of new resources and competences significantly different by competences already owned.

Previous studies on green innovations have often neglected this latter aspect, because they usually have been focused on defining the specific features that distinguish green innovations from generic ones, on the effect of environmental policies on fostering these innovation activities, on the drivers of green innovations and its effect on firms' competitiveness. Thus, at best of our knowledge, the majority of the studies focused the attention on "who" pushed green innovations, "why" they occurs and with which results, without pointing out on "how" they are developed

This paper attempts to contribute to the studies on the topic proposing a theoretical framework that classifies green innovations considering the impact of these innovations on the company's resources and competences. In particular, we focus on green innovation developed in companies situated in traditionally non-green industries with a product portfolio filled with goods that are not green, where the innovation development is far from company's core business and current resources and capabilities.

In order to identify the different typology of green innovation according their fit with existing market or technical capabilities, we employed the "Innovation Landscape map" of Pisano (2015).

Moreover we use a multiple case studies analysis in the automotive industries to identify how different companies have implemented the different kinds of green innovations.

The paper is articulated as follows: the next section presents the theoretical background of the studies that specifically relate green innovation; section 2 presents the research design, including a brief overview of the units of analysis, data selection and collection. The fourth section discusses the findings of the empirical analysis of green innovation in automotive industry. The final section presents our main conclusions, implications and limitations of the paper.

2. Theoretical background

2.1 Green innovation

Green innovations help companies to integrate environmental concerns into their strategies while consolidating their competitive advantage.

Literature on the topic employs different terms to refer to green innovation: words like eco-innovation, environmental innovation, eco-technologies, eco-technologies and green technologies

are used indistinctly when they refer to technologies. In particular we accept the definition of Rennings (2000): green innovation is “an innovation that consists of new or modified processes, practices, systems and products which benefit the environment and contribute to environmental sustainability (Rennings, 2000)”.

These innovations can occur not just in green industry, namely sectors in which the environmental protection represents the main firm’s core business, such as recycling material, generating and storing renewable energy or natural product manufacturing companies, but also in companies situated in traditionally non-green industries or with a product portfolio filled with goods that are not green.

Green innovations may be technological or non-technological (organizational, institutional or marketing-based) and can be motivated by economic or environmental considerations.

Previous studies on green innovation generally focused on their specific peculiarities, as well as their drivers and barriers.

In particular scholars are questioning if green innovations are different from the other kinds of innovations and therefore it needs a specific theoretical and political interpretation (De Marchi, 2012).

Green innovation differs from standard one at least for two different motivations: the specific externalities they are able to procure and the specific drivers at the basis of their development.

With regard to the first point, Rennings (2000) suggests that environmental innovations produce “double externality problems”. The first is the knowledge spillovers generated that benefit other firms, reducing the incentive for firms to invest in them, as they cannot fully appropriate the value created.

Besides this kind of negative externalities, green innovation procures also environmental positive externalities: the value created by cleaner technologies can be appropriated by the whole society.

Moreover companies that invest in green technologies sustain higher costs that can reduce the incentives to invest in such activities (Rennings, 2000; Jaffe *et al.*, 2005).

The second peculiarity of green innovation is the great role covered by policy interventions to drive its introduction (Rennings, 2000). Indeed, while general innovation envisages in demand-pull and technology push factors, the determinants of green innovations are primarily induced by regulation.

This consideration is coherent with the so-called Porter’s hypothesis: it postulates that well designed environmental requirements enhance corporate competitiveness (Porter and van der Linde, 1995) and ‘trigger innovation that may partially or more than fully offset the costs of complying with them’ (Porter and van der Linde, 1995, p. 98).

Coherently, other studies on green innovation determinants (Horbach, 2008; Horbach *et al.*, 2013) confirm the central role of regulation and cost savings as motivations for eco-innovation. Furthermore, these studies suggest that these activities seem to require more external sources of knowledge and information than innovation in general.

Nevertheless green innovations are not all the same, different kinds of green innovation require different kind of resources and competences and consequently imply different implementation modes.

2.2 *Green Innovation Map*

Studies on the topic tried to provide convergent classification green innovations. Kemp and Pearson (2007) identifies 4 different eco-innovation, namely the “Environmental technologies” as the pollution control technologies i.e. waste water treatment technologies, cleaner process technologies or green energy technologies; “Organizational innovation for the environment”, as the introduction of organizational methods and management systems for dealing with environmental issues in production and products; “Product and service innovation offering environmental benefits”: new or environmentally improved products and environmentally beneficial services and

“Green system innovations” alternative systems of production and consumption that are more environmentally benign than existing systems. Another relevant classification of Green innovation employed in literature is provided by EU CIS (Community Innovation Survey).

The CIS envisages six types of Green Innovation that refer to environmental benefits deriving from the production of goods or services: reduced material use per unit of output; reduced energy use per unit of output; reduced CO2 footprint (total CO2 production); replaced materials with less polluting or hazardous substitutes; reduced soil, water, noise, or air pollution and recycled waste, water, or materials. The other three GI are related to the benefits deriving from the after-sales use of a good or service: reduced energy use; reduced air, water, soil or noise pollution; improved recycling of product after use.

The aforementioned classifications only identify different green innovation typologies according the specific environmental protection outcomes they are able to provide.

Since we want to investigate green innovations into non green industries, we develop a wide taxonomy of green innovations employing the “The Innovation Landscape Map” elaborated by Pisano (2015) for generic innovations (Figure 1). The Pisano’s model classifies the innovations adopting a competence based approach considering the impact of the innovation on company’s existing market or technical capabilities. The map is built on the assumption that companies have to choose the effort they must invest on technological and business model innovation.

The model is particular useful to explain green innovations in non green industries because companies working in non green sectors need to invest a lot also changing technology and business model to realize a real green innovation.

The map presents innovation characterized along two dimensions: the degree to which it involves a change in technology and the degree to which it involves a change in business model. Despite both dimensions represent a continuum, Pisano (2015) identifies four quadrants, or categories, of innovation: Routine, Disruptive, Architectural and Radical.

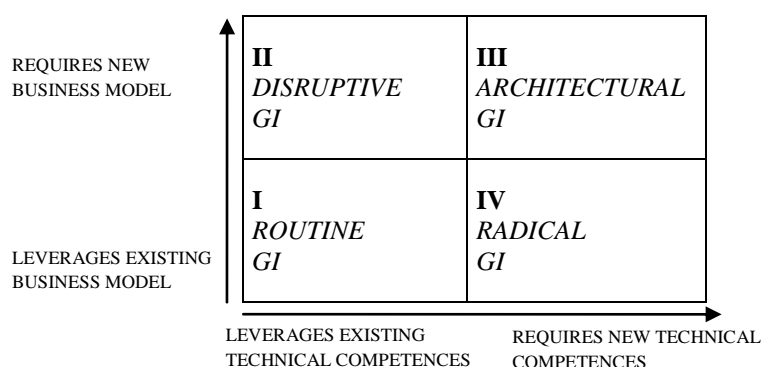
We adopt the same classification for green innovations analyze how much they imply a change in the company’s existing technology and business model.

The Routine Green Innovation (quadrant I) is built on a company’s existing technological competences and fits with its existing business model-and hence its customer base.

Company rather develop a Disruptive Green innovation (quadrant II), when it requires a new business model but not necessarily a technological breakthrough. For that reason, it also challenges, or disrupts, the business models of other companies.

On third quadrant the challenge here is purely technological: radical innovation is the polar opposite of disruptive innovation and is the one developed with new technical competences maintaining the existing business model. The last typology is the Architectural Green Innovation that combines technological and business model disruptions.

Fig. 1: The Green Innovation Landscape Map



Source: Our elaboration of Pisano (2015)

We used the green innovation landscape map to analyze the different source of innovation development starting from the idea that a company's green innovation strategy should specify how the different types of innovation fit into the business strategy and the resources that should be allocated to each.

In order to understand the specific process at the base of green innovation development we identify four green innovations flourished in automotive industry.

3. Methodology

Given the complexity of the issue and the variability of situations, we use a multiple case studies analysis of several green innovations developed in non green industry. Since the purpose of the theoretical case based research is to develop theory, not to test it, and so theoretical and not random or stratified sampling is considered appropriate (Eisenhardt and Graebner, 2007).

We can found the basis of this methodology in Yin's work (2009), who outlines a roadmap for the construction and development of theories based on case studies.

Case-studies analyses allow getting a better knowledge and a deep understanding of a complex problem and represent the most suitable methodology when themes and patterns need to be identified rather than confirmed (Edmondson and McManus, 2007; Eisenhardt, 1989).

In order to answer to our main research questions and identify the feature of green innovations in non green industries, we decide to focus the attention on automotive industry

Among others, automotive activities affect humans and the natural environment to a very great extent. This is one of the industries with the highest environmental impact and, in recent years, it has been forced to increase efforts towards environmental issues.

Automotive is a highly dynamic, competitive, global and innovative industry: in Europe it contributes to the continental economy by creating value added (7% of total manufacturing output), employment (7% of total manufacturing employment), trade (5% of total manufacturing exports), and by investing in research and development (20% of total manufacturing R&D) (EC, 2006).

The most important drivers of innovation in car industry are consumer demand (for performance, comfort, safety and fuel economy), international competition and environmental objectives (Kuik, 2006).

In the automotive sector "the question of greening the automotive industry no longer has a "yes or no" answer. The debate has moved on from "why" to "how" and "by when", such that the greening innovations support other business conditions including profitability, customer satisfaction, product safety, and reliability" (Bennett, 2013). The rising on environmental commitment in automotive industry is even more relevant after the Volkswagen scandal in US, which has using cheating software to fool tests.

Despite recent efforts to convert and adapt automotive activities to green requirements, the sector cannot be considered as a green industry, since green innovation is not properly related to automotive companies' core business.

Nevertheless, automotive companies are forced to the green challenge, implementing and developing green innovations even if it needs a great effort and a change in their existing technologies and business models.

Building on previous studies and earlier exploratory research, as unit of analysis we identify the Green innovation developed by selected companies that fall into the four quadrant of Pisano's innovation strategy matrix. According to the cases study approach (Yin, 1994), data were collected from a variety of sources annual reports, corporate websites, and archives of articles from business magazines.

4. Green innovations in automotive industry

4.1 *BMW vehicles in compliance with US emission standard*

BMW is a German luxury vehicle, motorcycle, and engine manufacturing company founded in 1916 and one of the best-selling luxury automakers in the world.

Like other US car manufacturer, the company must comply with very different safety, fuel economy, and emissions standards defined by federal government.

Driven by increasingly stringent Government regulations, concerns of energy security and higher oil prices, and equally aided by the enhanced public approval of Green brands, virtually all leading automobile manufacturers are exploring ways to reduce the CO₂ emissions of their vehicles and increase fuel efficiency.

At present, the federal government manages vehicle emissions controls, although the state of California remains a major force in shaping national legislation and regulations. Emission standards for engines and vehicles, including emission standards for greenhouse gases, are currently established by the U.S. Environmental Protection Agency. EPA authority to regulate vehicle emissions -and air quality in general- is based on the Clean Air Act.

The Clean Air Act, as amended, both directs and authorizes the U.S EPA to establish standards regulating the emissions of mobile sources and to establish a compliance program to implement and enforce the mobile source emission control program. EPA was also given the authority to regulate the quality of fuels and fuel additives used for mobile sources. Over the years, EPA has adopted standards covering a variety of mobile sources and implemented the full set of tools provided by Congress to assure that vehicles meet standards - most notably certification, assembly- line testing, recall, and warranty.

New provisions in the recently finalized model year 2017 to 2025 carbon and fuel efficiency rules are set to give a huge boost to Innovative fuel-efficiency technologies. These new so-called “off-cycle credits” provisions are a new addition to the federal clean car programs standards that require the equivalent of 54.5 mpg by 2025. BMW applied for off-cycle credits using the alternative demonstration methodology pathway for the following technologies: high efficiency exterior lighting, solar reflective glass/glazing, active seat ventilation, active cabin ventilation, and active engine warm-up.

The big winner of the new credit system is stop-start ignition systems. Already popular in Europe, stop-start systems shut off the engine when it is not needed, such as when idling at traffic lights. It’s an inexpensive addition to conventional gasoline-powered cars and can reduce fuel consumption and CO₂ emissions between 5 to 12 percent.

Successfully meeting the strict exhaust emissions requirements of the North American automobile market, BMW received 3,558,682 Credit Balances at Conclusion of the 2015 Model Year, reporting compliance with the standards for the 2012-2015 model years.

All the green innovations related to emission standard compliance make leverage on the existing business model and technical capabilities, thus they can be considered as Routine Green Innovation.

Since are basically related with existing car technology, these innovations are encompassed into current R&D department activities or into existing supply chain relationships.

4.2 *Renault electric vehicles*

Renault SA is a France-based company primarily engaged in the manufacture of automobiles and the provision of related services. The Company is structured into two segments: the Automobile division, which handles the design, manufacture and marketing of passenger cars and light commercial vehicles, under Renault, Renault Samsung Motors and Dacia brands, and the Sales Financing division, which provides financial and commercial services related to the Company’s

sales activities. One of the ways to improve the company's environmental commitment is the continuous development of eco-friendly innovation, such as electric cars.

The introduction of electric car into company's innovation portfolio represents a Radical Green Innovation, since Renault leverages on existing business model requiring a new set of technical capability.

In order to reach these green capabilities, the company invested in R&D activities and began several partnership and collaboration project with other players.

Renault spurred creativity internally with the Renault creative people community that allows all Renault Group staff - wherever they are in the world - to put forward ideas for innovations, work through them and play an active role in their implementation. Among the over 10 calls for ideas launched by Renault Creative People, some of them were devoted to projects related to vehicles, CO₂ / environment and universal design (taking into account the issue of disability).

Moreover, the company directed to the external source of knowledge to build or improve the fitting technical competences required for electric cars development.

The alliance with Nissan started in 1999 had the long-term perspective to change themselves - the process of working with the unfamiliar adds value, independent of the ultimate outcome.

Among the other rationales of the alliance, Renault is supposed to benefit from the positioning of Nissan in Hybrid vehicles technology and in technologies related to intelligent transportation systems, even if Nissan is far from achieving a leadership position, lagging far behind Toyota and Honda.

The Renault-Nissan Alliance committed €4 billion (around US\$5.2 billion) into its electric vehicle (EV) and battery development programs with the aim to become the leader in zero-emission transportation. By mid 2015, the Alliance ranked as the world's leading electric vehicle manufacturer with global sales of over 250,000 units delivered since December 2010.

Besides this knowledge partner, the company had to build a new supply chain relationship. In 2008, the company announced a Memorandum of Understanding (MOU) with Better Place - a mobility operator that aims at reducing oil dependence by delivering personal transportation as a sustainable service - to build the world's first Electric Recharge Grid Operator (ERGO) model for Israel. Under the agreement, Better Place would build the electric recharge grid, and Renault-Nissan would provide the electric vehicles.

The aim of the partnership was to provide complementary assets (electric grid) to stimulate the diffusion of electric cars. Unfortunately, the car's low performance and relatively high price compared with conventional vehicles, proved too big a hurdle to overcome, as Better Place failed to attract enough customers and the company filed for bankruptcy in November 2013.

With the same aim of developing the electrical grid for recharge electric cars, the company also signed partnership agreements with local electricity companies, such as A2A for a pilot project in 2011 "E-MOVING" in Milan and Brescia, and CNR (Compagnie Nationale du Rhone) - a mostly public owned company with GDF SUEZ as its major industrial shareholder, the second largest electricity producer and its foremost producer of exclusively renewable energy in France.

4.3 Daimler car sharing system

Daimler AG is a German multinational automotive corporation that owns or has shares in a number of car, bus, truck and motorcycle brands. Daimler is the thirteenth-largest car manufacturer and second-largest truck manufacturer in the world.

Through Car2go, one of its subsidiaries, the company launched a carsharing services in Europe and North American cities. As the first free-floating car sharing system in the world, Car2go offers flexible mobility with smart for two vehicles, everywhere and at any time for a reasonable price in the inner city areas of various cities. Vehicles can be located and booked spontaneously via smartphone app or the internet portal. Customers pay only for the rental time - calculated at intervals of one minute. Parking fees, fuel costs, taxes and insurance are already included.

In order to change its primary business model, Daimler leveraged on existing technical competences. Thus the Daimler carsharing system represents a Disruptive Green Innovation.

Despite Daimler is the major shareholder of the company, the 25% of the ownership is held by Europcar. The Joint venture with the French car rental companies is to share knowledge and capabilities to deploy the new business model. In particular the JV had several advantages for both companies: Europcar has a vast expertise in terms of fleet management and logistics which has been offering individual mobility solutions for more than eighty years and has always anticipated changes in mobility behavior at an early stage. The partnership offers to customer an extensive network of branches giving further places to register and a wide choice of mobility options for any occasion. Moreover the JV help to ensure innovation of urban mobility to serve current and future needs and reach new categories of customers.

Indeed, Europcar is already engaged in a Open Innovation program - the Europcar Lab - in order to find new business model to improve the new concept of urban mobility.

In the search of these new mobility solutions, Car2go established several joint or partnership with local governments in order to achieve faster business licensing and approval, exclusive and sufficient operation plate, free parking lots, tax reduction and monetary incentives due to emission and traffic congestion reduction. Moreover the government offers platforms for marketing and promotion as well as city employees and officials using the car sharing can act as testimonial of the service.

The company also created partnership in order to enrich the new urban mobility approach. For instance, the company established in 2012 (and completed with the full acquisition in 2014) a strategic partnership with Intelligent Apps, a German market leader into taxi management by smartphones. The rationale above the collaboration encompasses several areas of joint product development and marketing initiatives with the aim to achieve added value for customers and greater market penetration. The purpose was to make customers will be able to find and book both a taxi or car2go cars. It is also envisaged the development of a common payment system.

Daimler also developed Moovel, the free app available for Android and iOS that combines offers from various mobility service providers and offers the ability to comfortably compare different transportation options with one another regarding travel time and cost. With one single account users handle booking and payment for several services, such as car2go, Flinkster, mytaxi and Deutsche Bahn.

The Daimler subsidiary Moovel has itself leveraged on services from other companies, such as IBM, in order to improve cloud infrastructure.

Among the others, in Italy Car2go signed a partnership with Tern, the urban transport specialist that produces high tech bikes that can be stored into Smarts' luggage compartments and Italo, the Italian rail transportation company, that allows users to cross from one system to another, so that Italo will be a catchment area for car2go and vice versa.

4.4 Tesla vehicle charging system

Tesla Motors is an American automaker company founded in 2003 in California, specialized in electric cars, Lithium-ion battery energy storage, and, through their SolarCity subsidiary, residential solar panels. The Roadster, the company's first vehicle, was the first production automobile to use lithium-ion battery cells and the first production EV with a range greater than 200 miles (320 km) per charge.

Through their innovation and technology, TESLA has built some of the most impressive electric vehicles (EVs) ever to be on the market, carving out a new niche in the transportation industry while ensuring that they maintained a significant lead against competitors, and setting new records for quality and performance.

The company has demonstrated to understand is that electric car consumers want ubiquitous fast-charging stations. For this reason, Tesla has built its own Supercharger network of electric filling stations that can bestow enough charge for 170 miles of range in 30 minutes or less. In U.S.

The superchargers take energy through a solar panel provided by the Elon Musk's company SolarCity.

The Supercharger represents an Architectural Green innovation, since requires new technical competences and open to the company the opportunity to enter into new business.

In the US Tesla awarded Black & Veatch - a US engineering, consulting, construction, and operations company- a contract to design, construct pilot sites and provide energy storage to the Supercharger network, the largest contiguous electric vehicle charging system in the world.

And the partnership is going forward: Black & Veatch is also helping Tesla design battery systems that could serve utility-sized customers.

As part of network improvement, the company is looking for partners such as Sheetz, a mid-Atlantic chain of gas stations, to join its Supercharger station.

In 2014, Tesla signed different agreements with several brands in order to launch the "Destination Charging Location" Network by providing Chargers to high-end hotels (i.e. Best Western hotels), restaurants, shopping centers (i.e. CBL Malls), resorts and other full service stations.

For instance, on the Harrods charging point, inside the popular upmarket department store in London, the company also offers test drives. In 2016 the company found a new partner to open road to its electric car: Airbnb and Tesla are bringing charging stations to select homes across the globe, starting with the California coast.

The company has been always opened to collaboration. Indeed, beside Tesla's R&D lab that is continually engaged into battery and recharging technology, the company has continually collaborated with other partners, such as Daimler and Toyota to which stand for an original equipment manufacturer (OEM), Panasonic as a partner in battery research and development or NVIDIA as on-board "supercomputer" developer.

5. Discussion

The narrative case studies highlight that green innovation are the results of the combination of internal and external sources of knowledge. In particular, taking up the "Green Innovation Landscape Map" and applying it to business cases analysed it is possible to identify how the presented green innovations in automotive industry are developed (Figure 2).

The case of BMW that employs software innovations to produce vehicle in compliance with US emission standard falls into the First Quadrant, where the innovation is conceived into existing business model and leveraging on existing competences.

The company stressed on internal R&D department or on existing knowledge or supply chain partners to develop the environmental related innovation. This innovation strategy demonstrates the role of government into prompt companies to consider environmental issue, but in this case it does not pushed the BMW to adopt a very green behavior. As highlighted by Pisano (2015) in much of the writing on innovation today, radical, disruptive, and architectural innovations are viewed as the keys to growth while routine innovation is denigrated as myopic at best and suicidal at worst.

With regard to green innovation, Routine Green Innovation is rather related to company's "pollution prevention" approach to environment (Buisse and Verbeke, 2003) according to which firms continually adapt their products and production processes in order to reduce pollution levels below legal requirements. To the extent that prevention at the source allows firms to achieve regulatory compliance at a lower cost and to reduce liabilities, this environmental strategy may be viewed as a cost leadership approach and whereby limited resources are committed to solving environmental problems.

The Car2Go developed by Daimler is rather positioned in quadrant two, as the car sharing system represents a new business model for the company, leveraging on existing technical competences. The case analysis emphasize that the initiative's success is primarily due to the several collaborations implemented by the company. At first of all, the fruitful equity joint-venture

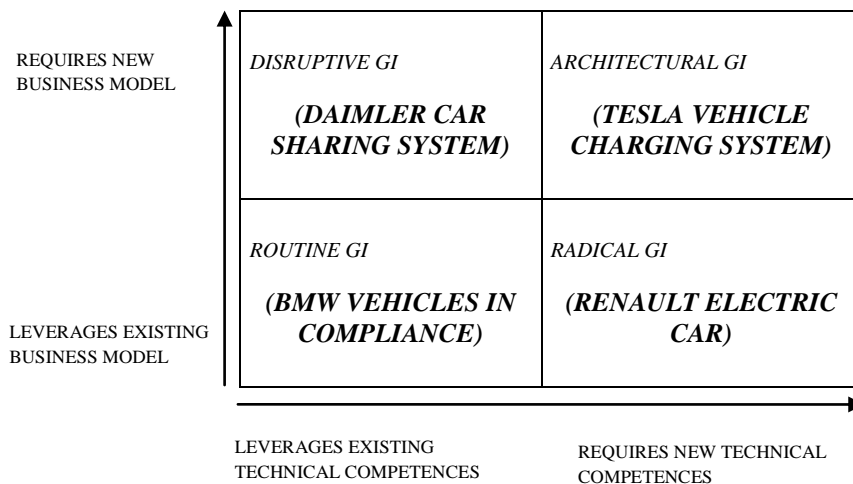
with Europcar allows the company to access to important competences, such as the knowledge of car rental market. Moreover, the company signed several agreements with local government to promote its service, or other company of transportation industry (such as bike producer or rail transportation firm) to improve intermodality and sustainable mobility.

The innovation process to develop the electric car by Renault can be considered a Radical Green Innovation (Quadrant III) since the company while operating with the same business model introduced a new product leveraging on new technical capabilities.

Also in this case, the company has many relationships with both supply chain and knowledge partners. Renault developed several R&D alliances with research centers, technology suppliers, governments, and even competitors in the development of its green technologies and in setting technology standards for current and future sustainable mobility.

Lastly, the case of Tesla vehicle charging system represents an Architectural Green Innovation (Quadrant IV). Coherently with company's attitude to technology collaboration, Tesla runs several partnerships to develop and deploy its charging grid. The aim is to allow the creation of network externalities that will also help its electric cars' sales.

Fig. 2: Example of Green Innovations in Automotive industry



Source: Our elaboration

From the data analysis, it emerges that companies operating in a non Green industry -such as automotive sector- that implemented Green Innovations require new technical competences or new business model turn with different extent to other players.

In order to develop the Disruptive, Radical and Architectural Green innovation the selected companies implemented an open innovation, since the companies make an extensive use of inter-organizational relationships to in-source external ideas from a variety of innovation sources and to market internal ideas that fall outside the firm's current business model or technical capabilities, using a range of external market channels.

The role of open innovation and of firms' interaction is of crucial importance in the current economic and business scenario (Henkel, 2006; Laursen and Salter, 2006). Among others, it can alleviate the burden of innovation investments, especially by SMEs, and it can help firms to overcome the trade-off between innovation appropriability and innovation diffusion.

Thus, the open innovation mode can be considered an effective way to foster green innovations, which are characterized to be costly, with high uncertainty of return and externalities. Indeed, openness to external knowledge source could help firm attenuate some of the internal constraints, such as the lack of capabilities, helping them to gain a competitive advantage based on green innovation. On the other side, openness could improve firms' sustainability in more green-oriented innovation systems (Ghisetti *et al.*, 2015).

As suggested by Dittrich and Duyster (2010), since the focus is on learning new ideas from new partners, open innovation requires R&D alliances in new technological capabilities. In their analysis, authors noted that inter-organizational relationships might be established with an explorative or exploitative intent (March, 1991).

These results are coherent with what affirmed by many studies on green innovation. De Marchi (2012) demonstrates that an important difference among general innovation and green innovation is that R&D cooperation is more intense than for other innovators. Through statistical analysis conducted in Spanish firms, the study supports theories asserting that environmental innovation imply higher interdependencies with external partners, because of their systemic, credence and complex features (Theyel, 2006; Seuring and Muller, 2008).

Other studies demonstrate that green innovations are more cooperation intensive than general innovations (Belin *et al.*, 2011; Horbach, 2008; Cainelli *et al.*, 2012; De Marchi, 2012; Rennings and Rammer, 2009).

Belin *et al.* (2011) argue that green innovations require more external sources of knowledge/information because they are often characterized by relatively new technologies, where more basic research is needed. For Cainelli *et al.* (2012), networking and cooperation with universities become essentials for achieving more radical and relatively new innovations such as green innovations.

Also Del Rio *et al.*, (2015) demonstrate that, among the others, environmental innovation occurs in cause of cooperation and information flows since environmental innovators have to leverage on the competences of external partners to a higher extent than other innovators.

Only recently, Ghisetti *et al.* (2015) highlighting the need to focus on the interaction between firm and its external environment, shed the lights on a little known phenomenon, namely the open eco-innovation mode (OEIM). They demonstrate that both the breadth and the depth of the firm's knowledge sourcing, considered respectively as the array of source upon which it draws in order to access external knowledge and the extent to which firms draw intensively on external knowledge providers (Laursen and Salter, 2006), has a positive effect on green innovation.

However, although authors already focus on the importance of external knowledge into the development of green innovation, at best of our knowledge none of them stressed the attention on the dynamics of green technology development considering the kinds of green innovation implemented. Moreover this specific peculiarity of green innovation has been acknowledged only recently (Cainelli *et al.*, 2012) and not always confirmed by empirical evidences (Bonte and Dienes, 2013).

Our results demonstrate why the alliances are so frequent in the green innovations. Specific kinds of green innovations imply an important change in the company's existing business and technical competences consequently they force the companies to acquire these competences working with other companies.

Nevertheless it is important to note that the development of Disruptive, Radical and Architectural Green innovations require not just spot relations between partners, where individuals exchange relevant information and resources in support of each other's goals but a strong collaboration among partners that create something new with a shared vision.

Collaborating with different partners should substantially enhance innovation due to the amount and variety of knowledge to be shared when the projects are undertaken for longer term result and resources are pooled or jointly secured for a long term effort.

6. Conclusion

The implementation of green innovations represents an important challenge for non green companies because often requires the acquisition of new resources and competences significantly different by competences already owned.

Previous studies on green innovations are often neglect this latter aspect, because they usually have been focused on defining the specific features that distinguish green innovations from generic ones, on the effect of environmental policies on fostering these innovation activities, on the drivers of green innovations and its effect on firms' competitiveness. Extant contributions fail to focus the attention on "how" the process necessary to develop green innovations occurs.

This paper aims to shed light on this field through a multiple case study analysis in a non green industry, namely the automotive sector. In particular, we focus the attention on four different green innovations - categorized using the Pisano (2015) landscape map - developed by car manufacturer companies in order to identify different sources of innovation advancement.

From case study analysis, it emerges that when a company, operating in a non Green industry - such as automotive sector - implements Green Innovation that requires new technical competences or new business model turns with different extent to other players.

In order to develop the Disruptive, Radical and Architectural Green innovation the selected companies implemented an open innovation approach, since the company makes an extensive use of inter-organizational relationships to in-source external ideas from a variety of innovation sources and to market internal ideas that fall outside the firm's current business model or technical capabilities, using a range of external market channels.

The development of such innovations requires a strong collaboration among partners that create something new with a shared vision.

Green innovations presented in the study provide an important example of how to generate green innovations applying an open innovation approach.

The case studies suggests that even for big companies - such as Renault or Daimler - with internal R&D department, collaborating with other players is a viable way to improve innovation performance especially in eco-friendly fields.

The collaboration helps those firms to access new competences and capabilities useful to change the technology, the business model or both and develop green innovation easier and with lower costs.

Tesla, for instance, is a small company with a limited manufacturing capability, especially when compared to automotive powerhouses like GM or Toyota. It can be argued that their greatest competitive advantage was its portfolio of patents, which they have now given away. Thus, Tesla embraces the open source movement as it is considered an effective tool to help other company to enter into sustainable mobility by motivating talented employees as well as accelerating the mass market advancement.

In addition, this paper offers valuable academic implications. From the theoretical standpoint, it underlines the necessity to study in depth how green innovations are conceived and realized, since often these innovations occur when different players (firms, universities, governments etc.) collaborate, join the efforts and share the risks. The openness of innovativeness process to develop these innovations can be considered an important feature to spur green technological change.

Also policy makers can find interesting suggestions from this case study. Environmental regulation is not the exclusive way to promote firms' environmental engagement. On the contrary, standards and regulatory pressure often push the company to adopt compliance behaviour, do not pushing toward a more complex and proactive solution to environmental problems.

The raising of new and innovative business model in non green industry demonstrates that environmentalism is not only a management trend, neither a green washing marketing matters, but an alternative way to create value and built or maintain a competitive advantage.

Regulators should set policy mixes that support not only the firm's internal eco-innovative efforts but also its interactions with external actors and knowledge sources, since in environmental context, internal and external knowledge is more complementary then in other contexts.

Our study has some limitations, which provide insights for future research.

The paper's limitations are mainly linked to the qualitative nature of our study, which provides possible starting points for future research.

Considering the nature of case study, results provided by this research cannot be regarded as generally applicable or generalizable.

References

- BELIN J., HORBACH J., OLTRA V. (2011), "Determinants and specificities of eco-innovations-An econometric analysis for the French and German industry based on the Community Innovation Survey" (No. 2011-17), Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée.
- BENNETT D.J. (2013), "Eight Steps for Managing Green Innovation in the Automotive Industry", *The European Financial Review*, vol. 13, (June-July), pp. 3-6.
- BÖNTE W., DIENES C. (2013), "Environmental innovations and strategies for the development of new production technologies: empirical evidence from Europe", *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, n. 8, pp. 501-516. DOI: 10.1002/bse.1753
- BUYSSE K., VERBEKE A. (2003), "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 5, pp. 453-470. DOI:10.1002/smj.299
- CAINELLI G., MAZZANTI M., MONTRESOR S. (2012), "Environmental innovations, local networks and internationalization", *Industry and Innovation*, vol. 19, n. 8, pp. 697-734. DOI:10.1080/13662716.2012.739782
- CHESBROUGH H., SCHWARTZ K. (2007), "Innovating business models with co-development partnerships." *Research-Technology Management*, vol. 50, n. 1, pp. 55-59.
- DE MARCHI V. (2012), "Environmental innovation and RandD cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 41, n. 3, pp. 614-623. DOI:10.1016/j.respol.2011.10.002
- DEL RÍO P., PEÑASCO C., ROMERO JORDÁN D. (2015), "Distinctive features of environmental innovators: an econometric analysis", *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 6, pp. 361-385. DOI: 10.1002/bse.1822
- DITTRICH K., DUYSTERS G. (2007), "Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, n. 6, pp- 510-521. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x
- EDMONDSON A.C., MCMANUS S.E. (2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 1246-1264.
- 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. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160888
- GHISSETTI C., MARZUCCHI A., MONTRESOR S. (2015), "The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries", *Research Policy*, Vol 44, n. 5, pp. 1080-1093. doi:10.1016/j.respol.2014.12.001
- HENKEL J. (2006), "Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 953-969. DOI:10.1016/j.respol.2006.04.010
- HORBACH J. (2008), "Determinants of environmental innovation-new evidence from German panel data sources", *Research Policy*, vol. 37, n. 1, pp. 163-173. DOI:10.1016/j.respol.2007.08.006
- HORBACH J., OLTRA V., BELIN J. (2013), "Determinants and specificities of eco-innovations compared to other innovations-an econometric analysis for the French and German industry based on the community innovation survey", *Industry and Innovation*, vol. 20, n. 6, pp. 523-543
- JAFFE A.B., NEWELL R.G., STAVINS R.N. (2005), "A tale of two market failures: Technology and environmental policy", *Ecological Economics*, vol. 54, n. 2, pp. 164-174. DOI:10.1016/j.ecolecon.2004.12.027
- KEMP R., PEARSON P. (2007), Final report MEI project about measuring eco-innovation. UM Merit, Maastricht, 10.
- LAURSEN K. SALTER A. (2006), "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150. DOI: 10.1002/smj.507
- MARCH J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, vol. 2, n. 1, pp. 71-87. DOI:org/10.1287/orsc.2.1.71
- OLTRA V., SAINT JEAN M. (2009), "Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, N. 4, pp. 567-583. DOI: 10.1016/j.techfore.2008.03.025.
- ORSATO R.J. (2006), "Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?", *California Management Review*, vol. 48, n. 2, pp. 127-143.
- PISANO G.P. (2015), "You need an innovation strategy", *Harvard Business Review*, vol. 93, n. 6, pp. 44-54.
- PORTER M.E., VAN DER LINDE C. (1995), "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *The Journal Of Economic Perspectives*, vol. 9, n. 4, pp. 97-118.
- RENNINGS K. (2000), "Redefining innovation-eco-innovation research and the contribution from ecological economics", *Ecological economics*, vol. 32, n. 2, pp. 319-332. DOI:10.1016/S0921-8009(99)00112-3

- RENNINGS K., RAMMER C. (2009), Increasing energy and resource efficiency through innovation-an explorative analysis using innovation survey data, ZEW-Centre for European Economic Research Discussion, (09-056),
- SCHIEDERIG T., TIETZE F., HERSTATT C. (2012), "Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review", *R&D Management*, vol. 42, n. 2, pp. 180-192. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x
- SEURING S., MÜLLER M. (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 15, pp. 1699-1710. doi:10.1016/j.eist.2011.12.002
- THEYEL G. (2006), *Customer and supplier relations for environmental performance*, In *Greening the supply chain* (pp. 139-149), Springer London.
- YIN R.K. (1994), "Discovering the future of the case study method in evaluation research", *Evaluation Practice*, vol. 15, n. 3, pp. 283-290.

Managing co-creation in innovative business models: The case of sharing economy

CECILIA GRIECO* CORRADO CERRUTI•

Abstract

Objectives. *The purpose of the paper is to analyze how co-creation is managed within the innovative business models of sharing economy platforms.*

Methodology. *Case studies analysis has been performed on three sharing economy platforms. Platforms have been selected according to the extent to which innovation driven by co-creative processes was evincible in the value proposition, in the profit formula or in the key processes and resources. The cases have been analyzed through the D.A.R.T. model that defines the four places of co-creation (dialogue, access, risk, transparency).*

Findings. *The analysis shows that there is a link between the type of innovation and the dimension of co-creation. In particular: Dialogue is relevant when co-creation refers to the innovation of the value proposition; Access is more stressed when co-creation drives the innovation in the key resources and processes; Risk comes to be underlined in the platform where co-creation involves the definition of the profit formula. Transparency is a common element across all of the analyzed cases.*

Research limits. *Shortcomings concern the selection of the theoretical framework, the exclusion of platforms other than C2C and the focus on secondary data.*

Practical implications. *The analysis allows to understand the dimensions of co-creation that emerge as being particularly relevant in sharing economy platforms where the innovation of the business model is based on the involvement of customers.*

Originality of the study. *This work provides a joint analysis of BMI and co-creation as emerging in sharing economy platforms, proposing an integrated interpretation of these phenomena.*

Key words: *sharing economy; co-creation; business model innovation; D.A.R.T. model; sharing economy platform*

* Post-doctoral fellow in *Management* - University of Rome Tor Vergata
e-mail: cecil.grieco@gmail.com

• Full Professor in *Management* - University of Rome Tor Vergata
e-mail: corrado.cerruti@uniroma2.it

1. Introduction

The business model is the story that explains how an organization works (Magretta, 2002). Despite its nature of essentially contested concept, where a single and shared understanding has not been reached yet, it is common across most of the definitions that the business model describes the way an organization creates, captures and delivers value. The interest towards this topic has grown a lot in the last decades. A specific area of inquiry explores business models as sources of new value creation and potential competitive advantage (Afuah 2004; Chesbrough 2010; Chesbrough and Rosenbloom 2002; Trimi *et al.*, 2012). From this perspective, the notion of business model is closely linked to that of co-creation, where the process of creating value is shifted outside organizational boundaries and goes to include the various actors within the networked market. Markets are no longer only the places where demand and supply meet, rather they are even more becoming those spaces where firms deploy and integrate operant and operand resources to co-create value (Nenonen and Storbacka, 2010). Being able to manage co-creative processes means to adapt business elements, through a more or less radical rethinking of the business model. This connection has been well pinpointed by Zott and Amit (2008), stating that business models can represent a broader conceptualization of value co-creation as for their being externally oriented.

Co-creation can have a profound impact on how business models are designed (and re-designed). Indeed, to fully exploit its benefits it becomes essential for firms to innovate the business model involving capable players outside the firm (Prahalad and Ramaswamy, 2000; 2004).

An interesting phenomenon where business model innovation goes along with the involvement of customers in creating value is that of sharing economy companies. Despite this is not a new topic, there has been an impressive surge of interest towards these new business models that are disrupting traditional economy (Weber, 2014; Cohen and Kietzmann, 2014; Dyal-Chand, 2015; Olson and Kemp, 2015). The adoption of principles, systems and drivers marked by the sharing philosophy, has indeed the potential to reshape business models and create valuable opportunities for companies (WEF, 2013). Also, in sharing economy the collaborative production is a key component (Probst *et al.*, 2015), at the point that the company itself is almost disregarded, shifting the focus on the peer-to-peer dimension.

The purpose of this paper is to provide a joint analysis of business model innovation (BMI) and co-creation within the context of sharing economy. In so doing, it aims to answer a specific research question: *How co-creation is managed within sharing economy (innovative) business models?*

The principle of this question is based on Storbacka *et al.*, (2012), stating that different business models configurations ends up in different type of co-creation envisaged, and that the business model concept is essential in revealing how co-creation occurs. This principle has been applied in the analysis of sharing economy platforms.

The remainder of the paper is as follows: the first section presents the concept of sharing economy, analyzing its connection with BMI and co-creation; in the second section the adopted method is described, explaining the steps of the developed analysis; section three illustrates the main findings; finally section four presents some conclusive considerations as well as originality, limitations and future research avenues.

2. Sharing economy at the crossroads between BMI and co-creation

2.1 *To own or not to own? Defining sharing economy*

Sharing economy had substantially reshaped the traditional way of doing business. The concept is not new at all, rather, as stated by Belk (2007) the sharing phenomenon is “*as old as humankind*” (p. 1595). However, it is an innovative paradigm compared to traditional firms that is drawing a lot of attention nowadays, dividing the opinions between followers and opponents. Regardless of the socio-economic issues that are emerging concerning this topic, it surely represents an interesting

area of inquiry in the field of management. Its surge became noteworthy around the recession of 2008-2009, when people started economizing and feeling the need to find new job solutions (Olson and Kemp, 2015). Academic definitions of this topic are still few (Daunorienè *et al.*, 2015) and quite contradictory in terms of inclusivity and variety in scope (Allen and Berg, 2014). The principles of the phenomenon are the focus on the utilization instead of ownership, the temporary accessibility and redistribution of goods or less tangible assets such as money, space, or time (Kathan *et al.*, 2016). Sharing economy is based on a different idea of consumption that is generally conveyed through new information and communication technologies (Cohen and Kietzmann, 2014). The Internet and most of all the Web 2.0 has fostered the development of many new ways of sharing, as well as facilitating older forms on a larger scale (Belk, 2014). Technology is indeed, along with the innovation, an essential element of sharing economy, as it allows to develop and carry out business ideas in a quick and easy way (Posen, 2015).

2.2 *The business models of sharing economy companies*

Sharing economy has for sure the potential to be a disruptive innovation. An interesting aspect is highlighted by Olson and Kemp (2015), describing sharing economy as being flexible in adapting to the consumers' needs. Consistently, a large branch of research within this topic is focused on the identification of the business models adopted by sharing economy and on the ways in which they have been innovated to suit the features of these particular businesses.

Sharing economy implies indeed an innovation of the rationale behind the ways companies create, deliver and capture value, and in this sense, it falls within the overall phenomenon of business model innovation (BMI). Innovating the business model means to go beyond the traditional areas of innovation, such as product, service or technology, and single-function strategy. The reasons for doing this can be different. Meyer (2007) and Teece (2010) stress the opportunity to gain competitive advantage if the model is sufficiently differentiated and hard to replicate. Park (2011) pinpoints the benefit of finding revenues streams that are different from existing paradigms. An interesting point is that of Cavalcante, Kesting and Uhløj (2011), arguing about the possibility to have different degrees of BMI, consistently with the flexibility of business models that allows to add new processes without modifying the core processes of the business. Scholars and practitioners have also tried to define and describe the process of innovating business models. Chesbrough (2010) underlines the adaptation process of BMI, and its trial-and-error procedure that requires several adjustments even once the new business model has been adopted. Johnson, Christensen and Kagermann (2008) analyze the identification of the right moment to innovate the business model, following a three-steps analysis (identify the success drivers of the current business model; look for signs that indicate the need to change; decide on whether the effort to change is likely to pay-off).

Sharing economy companies have thus been investigated to analyze business models, and identify their innovativeness (Lindgardt, 2013; Kosintceva, 2016). Matzler, Veider and Kathas (2015), for example, describe the innovative business models adopted by sharing economy as strategic because customers pay to access assets that they cannot own or manage for themselves. In their view, this allows firms to rethink their revenue streams, developing new business model that attract more customers. In the same way, Olson and Kemp (2015) describe sharing economy's business model referring to the revenue model alone, describing the ways through which firms make money in their business. Cohen and Kietzmann (2014) adopt the Boons and Lüdeke-Freund (2013) classification of business models for sustainability to analyze examples of sharing economy in the mobility sector. Their criteria for classification is made by four elements: value proposition, supply chain, customer interface and financial model. Botsman and Roger (2011) analyze the systems underpinning the collaborative consumption, identifying three main forms: Product service systems (PSS) (privately owned products are shared or rented peer-to-peer); Redistribution markets (pre-owned goods are redistributed from where they are not needed to where they are needed); Collaborative lifestyles (people with similar interests come together and share less tangible assets such as time, space, skills). Focusing on the value proposition Kosintceva (2016)'s analysis ends up

with three typologies of sharing economy business models (marketplace, access-based and on-demand service), identified according to the role of the platform in connecting the users and the type of sharing supported. A further interesting example comes from Lago and Sieber (2016), who analyze how three of the typical elements of traditional business models (market access, resource allocation and governance and control) are shaped in sharing economy.

Table 1 sums up these example of classifications.

Tab. 1: Sharing economy business models, examples from literature

Author(s), Year	Criteria for classification	Sharing economy business models
Botsman and Roger, 2011	Systems under collaborative consumption	PSS Redistribution Market Collaborative lifestyle
Cohen and Kietzmann, 2014	[Mobility market] Value proposition, supply chain, customer interface, and financial model	Sponsorship-Based Bikesharing Flexible Carpooling B2C Carsharing.
Olson and Kemp, 2015	[Accommodation and lodging industry] Revenue model	Merchant Commission Fee Guest Booking Fee Subscription.
Lago and Sieber, 2016	Market access, resource allocation, governance and control	Market expanders Market substitutes Full collaborative innovators Shared services
Kosintceva, 2016	Value proposition	Marketplace Access-based On-demand service

Source: our elaboration

Interestingly, all these classifications adopt criteria that are referable to one or more of the building blocks of the business models as identified by scholars in that specific research domain. Existing literature about business models shows a wide interest towards the definition of the main elements that compose it, as it comes to be a scheme to deconstruct companies' strategies. The Business Model Canvas from Osterwalder and Pigneur (2010) is of course the most spread and used. However, there are several other efforts aimed at meeting the same purpose. To sum them up it is possible to identify the elements that recur the most as building blocks. Firstly, value proposition appears to be often seen as the core element of business models that have to explain how the value is generated and provided to company's customers (Linder and Cantrell, 2000; Chesbrough and Rosenbloom 2002; Johnson *et al.*, 2008; Osterwalder and Pigneur, 2010). Some scholars put the attention towards the earnings logic underpinning the business survival. From this perspective, business models should define how the firm could draw profits from its operation (Meyer, 2007). Furthermore, many business model definitions include the resources and processes through which firms can run their activities (Johnson *et al.*, 2008; Demil and Lecocq, 2010).

2.3 Sharing with whom? The key role of co-creation

The innovativeness of sharing economy business models goes along with the high level of customers' involvement, as in these new business models, the collaborative production is a key feature (Probst *et al.*, 2015). Matzler, Veider and Kathas (2015) talk about sharing economy as the opportunity for firms to support those customers that wants to sell unused goods, taking advantage from their resources and capabilities. Most definitions are indeed centered on the shift from owning to renting, with consumers as the source of value creation and firms providing the digital platforms where people can meet, share and exchange (Cusumano, 2015). In fact, while the Internet and technologies play a pivotal role in enabling the development of sharing economy, it still requires the participation and engagement of users to be successful (Hertler and Tasso, 2015). A study from PwC (2015) stressed the role of customers in sharing economy and on the relations that stem from the platforms. Users' interactions is not limited to that with the company, rather their interaction within the network is significant in determining the success of the platform itself. This makes the

concept of trust particularly important, as well as all those ways through which users can express their feedbacks, giving opinion and rating other users (Romero and Molina, 2011). Concerning the sharing economy platforms, Amit and Zott (2001) pinpoint the link between network size and value created, stating that the larger the network gets, the more valuable it becomes for its users.

The stress on how to involve customers in co-creating value also pertains to the wider concept of BMI, where the rationale is to create something new that could maximize the value for stakeholders (Meyer, 2007). BMI closely depends on external actors, from which the firm can take interesting insights and with which it has to ensure fit and consistency. Business models are seen as useful frameworks through which the contribution of customers to value co-creation can be understood and valorized (Nenonen and Storbacka, 2010; Storbacka, 2012). Demil and Lecocq (2010) defines business model as a transformational tool aimed at tackling innovation and change, either for the organization as a whole or for the business model itself. An interesting contribution comes from Nenonen and Storbacka (2010), starting from the identification of a serious gap in the literature concerning value co-creation. What they identify is that there was no explanation regarded the kind of resources each actor can bring to the value co-creation process, nor regarded the interface through which they can participate. In this sense, they deeply analyze BMI, identifying those elements business models have to be made of, in order to ensure the best internal and external fit and the maximization of value co-creation.

3. Method

The purpose of the paper is to analyze how co-creation is managed within the business models of sharing economy companies. To this end, the research has been based on the multiple-case (holistic) model (Yin, 2003), which is useful when the research domain is broad and complex and the context is important (Yin, 1990). The analysis has been performed on three sharing economy platforms, selected according to where the co-creation was evincible in the building blocks of their business models.

The overview of the relevant literature, presented above, allows outlining the framework of the research, where insights from the fields of research of BMI, sharing economy and co-creation were drawn and put together. The analysis of studies where business model’s components were identified, was useful to select a first theoretical framework from business model research. The choice was to adopt that of Johnson *et al.* (2008), where business model is seen as made of three building blocks: the value proposition, the profit formula and the key resources and practices. This choice has been made because in the authors’ view, it provides the main areas in which existing classifications of sharing economy business models can be summed up (Table 2).

Tab. 2: Merging Johnson et al., (2008) framework and classification of sharing economy business models

Sharing economy BM	Botsman and Roger, 2011	Cohen and Kietzmann, 2014	Matzler, Veider and Kathas (2015)	Olson and Kemp, 2015	Lago and Sieber, 2016	Kosintceva, 2016
Johnson et al (2008) BM components						
Value proposition	Systems under collaborative consumption	Value proposition Customer interface			Market access,	Value proposition
Key resources and processes		Supply chain			Resource allocation Governance and control	
Profit formula		Financial model	Revenue streams	Revenue model		

Source: our elaboration

This framework has been the base of the cases selection process. The source of this process has been the work of Collaboriamo (2015), an Italian network whose aim is to promote the development of sharing economy platforms. The attention on platforms in this paper is also consistent with existing literature that defines them as being privileged sources of value co-creation (Amitt and Zott, 2001; Romero and Molina, 2011; PwC, 2015). Collaborative platforms allow people to get in touch and share resources, skills, goods and services. They have been defined as the heart of sharing economy (Collaboriamo, 2015), and thus they have been considered as the most suited option for developing the analysis. Focusing on sharing economy platforms, since 2014, Collaboriamo develops a survey to map the characteristics of these services in Italy. In the survey of 2015 (that is the last available), Collaboriamo included 55 platforms, analyzing their industries, business model, legal form and size, and providing in Annex 1 a list of their names and websites. These 55 platforms and the information about them have been used to create the first sample of this research.

Platforms have been analyzed in a two-step process. A first step aims to identify, for each of the 55 platforms, which one of the three blocks of the business models were innovated through the co-creation. This is to say, whether innovation driven by co-creative processes was evincible in the value proposition (target, customer, offering), in the profit formula (revenue model, cost structure, margin model) or in the key processes and resources (people, equipment, channels, partnership, metrics).

Literature review on co-creation shed light on the several facet this concept can have as it can happen between different actors such as companies, consumers, employees or other involved organizations (e.g. Prahalad and Ramaswamy, 2002 and 2004; Christiansen *et al.* 2010). In this research the focus has been on the interactions between the company and its end-consumers.

It goes without saying that in several cases innovation do not concern only a specific area, rather a blend of two or all of them. Thus the work of the researchers was to identify the area in which it emerges the most, allowing platforms to fall within more than one category if needed.

This step resulted in the identification of three main groups: a first where co-creation emerge as a key element in the definition of the value proposition (n = 30; 54.5%); a second where it plays a key role in the definition of the profit formula (n = 13; 24%); a third when it is evidenced particularly as having an influence on key resources and processes (n = 17; 31.5%)¹.

In the second step, a case from each category was then selected as representative of that specific cluster. In this step, the selection of platforms was criterion based, or purposive (Mason, 2002; Patton, 2002). According to this approach the units are chosen because they have particular features or characteristics which will enable detailed exploration and understanding of the central themes. In particular, the aim was to have a stratified purposive sample (Patton, 2002), to select groups that display some variation but still have commonalities that allow for their comparison. The selected cases are all sharing economy platforms, where co-creation emerges in different areas of the business model and where different relational systems are evincible among the platform and the different typologies of users.

Each of the three cases was then deeply analyzed, to understand how the co-creation was managed. The D.A.R.T. model, a value co-creation framework developed by Prahalad and Ramaswamy (2004), has driven this step. Through this model, the authors identified the four pillars of co-creation that are necessary for firms that aim to create and benefit from customers involvement. These four elements are defined as the places for value creation, or interaction points at which value can be co-created (Prahalad and Ramaswamy, 2004): Dialogue - communication between parties, Access - providing information to make better decision, Risk - explaining who bears the risks, and Transparency - about company and facts. The D.A.R.T. model has already been applied to sharing economy companies to understand the way users are involved in value creation (Hertler and Tasso, 2015). The particularity of its application within the context of sharing economy lies in the fact that the places for value co-creation can be analyzed not only to companies and users, but also among users themselves. In this regard, Hertler and Tasso (2015) specify how not all

¹ These numbers take into consideration that some platforms have been double counted as falling within more than one single category of the analysis.

of the elements occur between every party, while usually it happens that Dialogue and Access are mostly developed in the relation among users, while Risk and Transparency refer to the company-user relation.

These core elements of co-creation have been analyzed in the selected cases, adopting and adapting the scales defined and validated by Albinsson, Perera, and Sautter (2016), to measure the dimensions proposed in the D.A.R.T. model. These scales provide 23 items that have been used to perform a desk analysis on secondary data, gathered through websites and any other available document. A score was given for each of the item according to the intensity through which it was evincible in the analyzed cases (ranging from *not evincible* to *highly evincible*).

The analysis has been carried out by two researchers. Protocol development and inter-code reliability procedures were used to ensure the reliability and validity of the results.

4. Findings and discussion

4.1 The analyzed platforms

The three platforms analyzed with the D.A.R.T. model, have been selected according to the block of the business models they have innovated through the co-creation. The first case is Movieday, an example where end-customers involvement has been exploited to innovate the value proposition. Movieday is a web platform that allows people to organize movies projections in the Italian cinemas. It is part of the culture industry that has been developed very recently, while it was completely missing in 2014 (Collaboriamo, 2015). Cultural platforms are quite different among each other, however they all try to create communities of people who have common interests, such as reading, theatre or arts. Movieday has been selected as representative of its category as the value proposition for customers is radically innovated compared to the traditional fruition of movies in the cinemas. Through this platforms, users can act as organizers and create personalized events selecting the movie, the cinema and the date, collecting attendances and share a unique experience with the other participants. This is a new way of enjoying cinema as users can propose to the community movies that are not in the current programming. It is innovative for participants too, as they can find interesting movies to see. This is also a good opportunity for independent producers to promote their movies in an innovative and low cost way.

The second case is that of a platform called Curioseety, selected as example where co-creation has shaped the innovation in the profit formula. This platform connects travelers with professional local guides around Italy, who offer their experience and competencies to provide innovative experience in their cities. This is a classic example of connecting platforms, with the purpose of creating a virtual marketplace where offers and prices are determined by users (the guide in this case), and where users themselves are in charge of managing their commercial relations. Curioseety is included in the tourism industry that is highly developed and diversified within the sharing economy sector in Italy (15% of the platforms). Tourism platforms are mostly made by reception services, where people rent their own houses, but also rooms or beds, for short periods, and house-exchange services. In this sector are also included platforms such as Curioseety that enable the contact between local people and tourists.

Curioseety has been selected as a case where the profit formula has been innovated through the co-creation, as the guides define the prices for their offers (two prices for each offer as they can be booked from individual or groups) from which the platform takes the 10%. Thus, platform revenues depends upon the prices set by the guides, their attractiveness from travelers view and their ability to successfully carry out the offers. This is a way to define the earning logic that is different from that of traditional companies, as the platforms' incomes rely for most on the choice made by its users.

The last case is Make It App, a mobile platform where users can jointly create apps with no initial investment and sharing the revenues once the project is completed. Make It App is a

collaborative network that promotes new forms of employment, fostering skills sharing and crowd consulting. It is based on the principle of the crowdsourcing, where everyone can share what is able to do. Two principles are at the core of this app, the first concerns the hardship of finding a job in these years, the second the technological progress and all the opportunities it offer. In this sense Make It App provides people with the means to ride these trends. This platform has been selected as representative of the innovation driven by co-creation in the area of key resources and processes, as users are involved as designers, developers, project managers, experts, for the development of the product. Users with interesting ideas for the development of an app works as project leaders, selecting the members he wants to work with and managing the overall working team.

The platform provides teams with a virtual work environment, packed with support tools and an App Angel that assist the overall project. Completed apps are sell in the store and the platform is in charge of promotion and marketing, taking 30% of revenues.

Tab. 3: The selected cases

Nr.	Case	Category	Website
1	Movieday	Value proposition	movieday.it
2	Curioseety	Profit formula	curioseety.com
3	Make It App	Key resources and processes	makeitapp.eu

Source: our elaboration

4.2 Insights from the application of the D.A.R.T. model

The four components of the D.A.R.T. model (dialogue, access, risk, transparency) have been investigated within the selected cases to gauge how they are implemented and managed. What seems to emerge is that some elements appears as being more relevant in specific typologies of sharing economy platforms.

The dialogue component refers to the interactivity, engagement and propensity to act. It is defined as more than listening to customers, rather it implies shared learning and communication to maintain a loyal community. The scales adopted to drive the analysis focus on the possibility for customers to give inputs to the firms concerning the experience of products and services and also to express their opinion in the post-fruition phase. Surprisingly, this element do not appear as being particularly emergent in the analyzed platforms. According to Hertler and Tasso (2015) the dialogue component, as well as the access one, in sharing economy can develop both in the platform-users relation and among users themselves. In the observed cases, this component seems to be ensured among customers, that have several channels to communicate among each other, while it does not appear as particularly developed in their interaction with the platform. A partial exception is Movieday, where co-creation takes a role in innovating the value proposition. In this case a greater relevance is given to the dialogue between the platform and users. Different categories of users are identified and, for each of them, there are specific areas of the website, with different channels and approaches are used to promote the communication. The focus on dialogue is also on the relation between the user who organizes the movie projection and the potential users that might be interested in attend the event. In this regard, organizers are provided by several tips to communicate with the potential audience, in order to establish and maintain the dialogue with them. This might be because of the nature of the platform, which aim is to create events and, most of all, create communities. In this sense the relational aspect become essential and the aspect of dialogue needs to be effectively addressed and managed firstly by the platform and consequently by the organizers.

The access component concerns the opportunity given to users to access information and tools. The scales identified by Albinson *et al.* (2016) measure access in terms of the opportunity given to the customers to choose how to interact with the product/service. This component appears as being particularly developed in MakeItApp, where co-creation drives innovation in the key resources and processes of the business model. In this case, users are involved in co-creating the product, and

great relevance is given to providing them with forms of support that could be useful to make the team work more efficient. Roles that users can take are well explained, underlining all the types of contribution that people can bring. The website has a Tool area, where several instruments are provided to users that want to participate in the creation of the app. Also, another area is that of Documentation, where users can find guidelines and documents referred to the rules for participation. This specific attention to the access might be linked to the involvement of customers in the processes of product creation, meeting the need of ensuring that knowledge and tools are homogeneous among participants and that all the steps and procedures are clear, so that their performance can be as effective as possible. Spaces are foreseen to contacting platform's managers and other users and receive assistance concerning the technical procedures to be implemented.

The access component is slightly different in the other two platforms, where, consistently with Herlter and Tasso (2015), it is evincible only in the relation among users. In these cases, indeed, the platform goes a step backwards, giving room to the users' interaction. Also, it is of course less marked than in the MakeItApp case. In both the cases promoters (the guides in Curioseety and the organizers in Movieday) provide customers with information about the initiatives they carry out, so there is a share of information that is however limited to events' details. In these cases, customers have a lower degree of autonomy in defining their own way to take part to the offer.

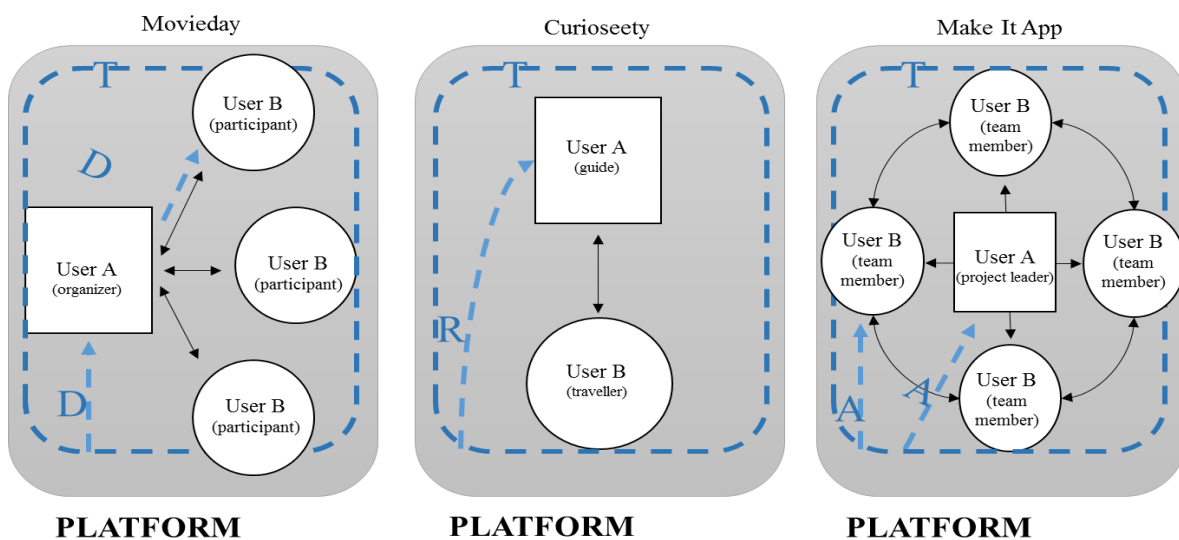
The third component is that of the risk, referring both to the involvement of customers in shouldering the responsibility for potential risks, and to the extent to which they are informed about it. In fact, customers are involved as active co-creators and this raises the issue of defining their proper role in risk assessment and management, and most of all it requires them to be fully aware about the probability of being harmed. In the adopted scales, risk is measured as the extent to which customers are provided with complete information about risks (and benefits) that could emerge from the products or services and the extent to which the company is clear and factual about any negative (and positive) effect associated with products or services. The aim should be to make customers able to take informed decision about the fruition. As for the analyzed cases, what emerged for the risk component is a general good coverage of this aspect, where customers are always provided with several information about how to react to any undesired effect. Attention is paid in clarify roles and responsibilities, most of all when platforms have to deal with the intellectual property of used material, such as movie in Movieday and ideas/projects in MakeItApp. However, a particularity emerges in the case of Curioseety, where prices are set from the guides. In this case the risk is almost totally entrusted to the organizer, that is responsible for any cancellation or delay or problems with the payment. This is probably because in this case the platform works as a marketplace and mostly as virtual space provider, but the overall relational aspect is left to the users. This allows the platform delegating a great part of risk management to the guides, ensuring itself a set amount of income also when the initiatives is not carried out.

The concept of risk in sharing economy is closely linked to that of trust, a key precondition for the success of these platforms. In fact, many interactions among users are carried out without insurance policy or legal contract. In these kind of businesses, an effective mechanism to create reputation is that of creating a strong personal reputation, documenting the actors' history of transactions, also using qualitative and quantitative ratings from other users (Ert *et al.*, 2016). Wagner, Kuhndt, Lagomarsino and Mattar (2015), reporting about a global survey on sharing initiatives, say that creating trust is a great challenge for most of respondents (70%), and that supporting the personal contact among users is the preferred way to reduce risk issues. Trust and personal reputation have been investigated in the specific context of tourism and travel, as in this sectors users' interactions are so important to the point of talking about personal branding strategies (Ert *et al.*, 2016; Tussyadiah, 2016).

Finally, transparency is the last component of the model. This aspect poses on the fact that co-creation sets aside the traditional asymmetry of information firms usually benefit from. In this sense, when customers are highly involved, information about products, technologies, business systems as well as prices, costs and profit margins have to be clear and easily accessible. Albinson *et al.* (2016) identify measures for transparency that concern the extent to which customers are

provided with all those information that might be useful in enhancing their experience of products and services to improve the final outcomes, and also all the information concerning the associated costs and pricing. From the analysis of the selected cases this aspect emerges as being very well developed across all of the platforms. This is because in sharing companies the concept of trust has a pivotal role and thus is taken very seriously (Kosinceva, 2016). Transparency related to costs and prices is always ensured in the analyzed platforms: FAQs sections provide information about how prices are set, and if and what percentage of revenues goes to the platform. Concerning this element, platforms seem to manage transparency in the same way, with no specificities according to the area of co-creation. A specific aspect linked to transparency is that of peer-evaluations, that meet the need of ensuring users' reliability. This happens in all the cases, where people can express the level of satisfaction towards an experience and thus towards the user who organize it. This is a way through which the platform can guarantee that involved customers are reliable and efficient and can offer good performance.

Fig. 1: Output of the application of D.A.R.T. model to the selected cases



Source: our elaboration

5. Conclusion, originality and shortcomings

The purpose of the paper was to offer a joint analysis of BMI and co-creation within the context of sharing economy, focusing on how co-creation is managed in the innovative business models of these companies. To meet this purpose inputs have been drawn from the three field of research. Johnson *et al.*, (2008)'s framework for identifying business model components have been adopted. This was because literature review on sharing economy business models reveals that existing classifications can be mostly referred to Johnson's three elements: value proposition, profit formula and key resources and processes. Also, the sample of the analysis is made by sharing economy platforms, looking for case studies that can be particularly suited to describe innovation in these three areas. Finally, each of the cases have been analyzed through the D.A.R.T. model of co-creation (Prahalad and Ramaswamy, 2004) using the scale developed by Albinson *et al.*, 2016 to drive the desk analysis.

What emerged is that there seems to be a connection between the four places of the co-creation identified by the D.A.R.T. model and the typology of innovation driven by co-creation. The dialogue element appears as being less prominent in the selected cases, however it is more pronounced where co-creation comes to innovate the value proposition. The access element mostly emerges when customers are involved in the creation of the products as key resources and drivers of the processes, and it concerns both the platform-users relation and that among different users. Yet,

when co-creation concerns value creation and profit formula it comes to be less focused on access. As for the risk elements it emerges as being particularly stressed when customers have the opportunity to define their own offer in the platform and thus to take part in the definition of the profit formula. It sounds as being a compensatory measure, as customers have to face the greater part of the risk, while the platform finds a way to ensure itself a certain amount of revenue anyway. Finally, transparency is a common element among platforms, regardless of the different categories they belong to.

The originality of this work lies in its attempt to jointly analyze three phenomenon that have been recently much-talked about, providing a perspective of analysis where their common aspects are valorized and an integrated interpretation about the literature of each of the research domains.

Some shortcomings can be identified in the paper. Firstly, the choice to adopt a framework that is focused on the building blocks of business model, rather than one of the existing classifications of the typologies of BMIs. This has been done because studies of sharing economy business models adopted one or more building blocks as their main criteria, and this has been seen as a way to ensure coherence in merging these two stream of research. Also, all of the cases are C2C, as it was one of the selecting criteria of the Collaboriamo dataset. This was coherent with the intended focus of the research, however the analysis of different types of platforms (B2C, B2B, C2B) might be interesting to see if this have a further impact on the D.A.R.T. elements. Finally, the desk research performed on secondary data, while the analysis might benefit from the integration of these results with those from direct interviews.

Future research avenues open from this work. Firstly, to go in depth with the analysis, turning to the managers of the platforms to understand strategies and critical success factors in the process of involving customers in innovating business models. On the other hand, a focus on the customers themselves, to gauge their perspective on their involvement in value co-creation.

References

- AFUAH A. (2004), *Business models: A strategic management approach*, McGraw-Hill, New York, NY.
- ALBINSSON P.A., PERERA B.Y., SAUTTER P.T. (2016), "DART Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-Creation", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 24, n. 1, pp. 42-58.
- ALLEN D., BERG C. (2014), "The sharing economy: how over-regulation could destroy an economic revolution", *Institute of Public Affairs*, Australia. Online zugänglich unter: https://ipa.org.au/portal/uploads/Sharing_Economy_December_2014.pdf.
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6/7, pp. 493-520.
- BELK R. (2007), "Why not share rather than own?", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 611, n. 1, pp. 126-140.
- BELK R. (2014), "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BOONS F., LÜDEKE-FREUND F. (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9-19.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2011), *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. Collins, London.
- CAVALCANTE S., KESTING P., ULHØI J. (2011), "Business model dynamics and innovation: (re) establishing the missing linkages", *Management Decision*, vol. 49, n. 8, pp. 1327-1342.
- CHESBROUGH H.W. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, vol. 43 n. 2/3, pp. 354-363.
- CHESBROUGH H.W., ROSENBLOOM R.S. (2002), "The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 3, pp. 529-555.
- CHRISTIANSEN J.K., VARNES C.J., GASPARIN M., STORM-NIELSEN D., VINTHER E.J. (2010), "Living Twice: How a Product Goes through Multiple Life Cycles", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 6, pp. 797-827.
- COHEN B., KIETZMAN J. (2014), "Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy", *Organization & Environment*, vol. 27, n. 3, pp. 279-296.

- CUSUMANO M.A. (2015), "How Traditional Firms Must Compete in the Sharing Economy", *Communication of the ACM*, vol. 58, n. 1, pp. 32-34.
- DAUNORIENĖ A., DRAKŠAITĖ A., SNIEŠKA V., VALODKIENĖ G. (2015), "Evaluating sustainability of sharing economy business models", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 836-841.
- DEMIL B., LECOCQ X. (2010), "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long range planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 227-246.
- DYAL-CHAND R. (2015), "Regulating Sharing: The Sharing Economy as an Alternative Capitalist System", *Tulane Law Review*, vol. 90, n. 2, pp. 241-309.
- ERT E., FLEISCHER A., MAGEN N. (2016), "Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb", *Tourism Management*, n. 55, pp. 62-73.
- HERTLER K., TASSO N. (2015), Dare to Share: User Value Co-creation in the Sharing Economy. <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOID=5470865&fileOID=5470883>.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H. (2008), "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 50-59.
- KATHAN W., MATZLER K., VEIDER V. (2016). "The sharing economy: Your business model's friend or foe?", *Business Horizons*, vol. 59, n. 6, pp. 663-672.
- KOSINTCEVA A. (2016), Business models of sharing economy companies, Doctoral dissertation, Norwegian School of Economics. <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2403861/masterthesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- LAGO A., SIEBER S. (2016), "The Keys of the Collaborative Business Model", *IESE Insight*, vol. 30, n. 3, pp. 15-23.
- LINDER J., CANTRELL S. (2000), "Changing Business Models: Surveying the Landscape", Accenture, pp. 1-15.
- LINDGARDT Z., REEVES M., STALK G., DEIMLER M.S. (2013), "Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game", *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, 291-298.
- MAGRETTA J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 3-8.
- MASON J. (2002), *Qualitative Researching*, 2nd edition, Sage, London.
- MATZLER K., VEIDER V., KATHAN W. (2015), "Adapting to the sharing economy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 71.
- MEYER M.H. (2007), *The fast path to corporate growth, leveraging knowledge and technologies to new market applications*, Oxford University Press, NY.
- NENONEN S., STORBACKA K. (2010), "Business model design: conceptualizing networked value co-creation", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 43-59.
- OLSON M.J., KEMP S.J. (2015), "Sharing economy. An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries", Piper Jaffray. Investment Research.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ.
- PATTON M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage
- POSEN H.A. (2015), "Ridesharing in the Sharing Economy: Should Regulators Impose Über Regulations on Uber?", *Iowa Law Review*, vol. 101, pp. 405-433.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard business review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2002), "The Co-creation connection", *Strategy and Competition*, vol. 27, pp.1-12.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS [PwC] (2015), The Sharing Economy, <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligenceseries/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>.
- PROBST L., FRIDERES L., PEDERSEN B., LIDÉ S. (2015), *Collaborative Economy. Collaborative production and the maker economy*, Brussels: European Commission, Directorate-General Growth.
- ROMERO D., MOLINA A. (2011), "Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era", *Production Planning & Control: The Management of Operations*, vol. 22, n. 5/6, pp. 447-472.
- STORBACKA K., FROW P., NENONEN S., PAYNE A. (2012), "Designing business models for value co-creation", In Special Issue-Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing (pp. 51-78). *Emerald Group Publishing Limited*.
- TEECE D. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long range planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- TRIMI S., BERBEGAL-MIRABENT J. (2012), "Business model innovation in entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n. 4, pp. 449-465.
- TUSSYADIAH I.P. (2016), *Strategic self-presentation in the sharing economy: Implications for host branding. In Information and Communication Technologies in Tourism 2016* (pp. 695-708). Springer International Publishing.

- WAGNER T., KUHNDT M., LAGOMARSINO J., MATTAR H. (2015), Listening to Sharing Economy Initiatives. Report of a global survey. http://www.scp-centre.org/wp-content/uploads/2016/05/Listening_to_Sharing_Economy_Initiatives.pdf
- WEBER T.A. (2014), "Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction", *Journal of Management Information Systems*, vol. 31, n. 3, pp. 35-71.
- WEF (2013), Young Global Leaders Sharing Economy Dialogue Position Paper World Economic Forum (WEF). http://www3.weforum.org/docs/WEF_YGL_CircularEconomyInnovation_PositionPaper_2013.pdf.
- YIN R. (2003), *Case Study Research*, Sage Publications, 3rd Edition, Newbury Park, CA.
- YIN R. (1990), *Case study research: design and methods. Applied Social Research Methods Series*, vol. 5. Sage Publications, Beverly Hills, California, USA.
- ZOTT C., AMIT R. (2008), "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 1-26.

Sunk costs, open innovation, and firms' innovative performance: An interpretative framework

BEATRICE ORLANDO * GIANLUCA VAGNANI * ANTONIO RENZI [♣]

Abstract

Objectives. *The paper is aimed to understand how openness of firms influences their innovative performance. We extend the model of Laursen and Salter (2006), considering the sunk cost effect.*

Methodology. *Data were gathered data from the Community Innovation Survey (CIS) for the last three years. Likelihood of hypotheses is explored using multivariate analysis. We compare open innovation to closed innovation; and performance of non-innovative firms with those of innovative firms. We also collect and group by categories respondents answers to different stimulus material for catching the sunk costs effect.*

Findings. *Results of the explorative test seems to confirm that openness of a firm is significant for their innovative performance. However, the model including the sunk cost effect have a stronger explicative power than the merely breadth-and-depth model.*

Research limits. *Different variables could lead to some differences in results. Thus, as a partial replication study on sample larger than previously, possibilities of obtaining different results are rather small.*

Practical implications. *Managers seeking flexibility could opt for a series of small positioning investments, increasing the breadth of collaborations. In this way, they can also avoid the sunk cots effect. Conversely, when their aim is to pursue disruptive innovation, depth of collaborations should be privileged over breadth.*

Originality of the study. *The study tackles two main gaps: first, it extends the Laursen and Salter (2006) model, considering the sunk cost effect. Second, it further test the previous model on a sample that is extremely larger than the one of the two authors, which was limited to UK only.*

Key words: *open innovation; openness; innovative performance; sunk costs effect; collaboration.*

* Full Professor of *Business Management* - Sapienza University of Roma
e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

[♣] Associate Professor of *Business Management and Entrepreneurship and New Ventures Finance* - Sapienza University of Roma
e-mail: antonio.renzi@uniroma1.it

1. Introduction

This paper aims to explore how openness and the sunk cost effect influence innovative performance of firms.

Innovation has been considered since its theoretical formulation by Schumpeter (1942) as an activity undertaken almost exclusively by producers (Baldwin and von Hippel, 2011). However, after the introduction of the open innovation paradigm, attention has shifted to collaborative forms of innovation as an effective alternative, made possible by the digital revolution and the increased information and communication possibilities associated with it. In these kinds of innovation, it is third parties who, for a wide array of motivations, generate the ideas. The two main kinds of innovators in this sense are either collaborative communities, which are usually motivated by intrinsic considerations and are mostly informally organized; or competitive markets, extrinsically motivated and more formally regulated (Boudreau and Lakhani, 2013).

Yet, the possibility to enter these collaborative forms of innovation can be limited by the presence of multiple forms of organizational inertia, both structural and cognitive. Among the structural sources of organizational inertia, extant literature has focuses on a form of vested interest, namely sunk costs-i.e., past investments that cannot be recovered. However, while sunk costs, and, in particular, the sunk cost effect or fallacy, have long been known to have a negative effect on innovation, there seems to be a void in literature on how they interplay with open innovation.

Our paper is a first attempt to understand the role of sunk costs in collaborative innovation and firm performance. In that, the paper identifies the interplay between open innovation and the sunk cost effect. We also up-date the model proposed by Laursen and Salter (2006) on the relationship between openness and innovative performance of firms. We compare the two dimensions of openness, breadth and depth, with innovative performance of firms, and we extend previous model including the consideration of the sunk cost effect. We devise some first hypothesis and provide a first test using multivariate analysis on a sample of European firms. Information were gathered on Eurostat.

From our first analyses, it turns out that, even though openness markedly influence performance, the relationship is influenced by a sunk costs effect. Innovative performance are positively influenced by openness of firms, but the sunk costs effect experienced by managers has a slight reducing power on openness benefits. As a result, the odds of firms innovating jointly are greater in case of incremental innovation than disruptive innovation. The motivation is clearly linked to the smaller commitment needed when searching for incremental novelties, compared to the greater intensity of collaboration and investments required for developing an absolute novelty.

The paper is structured as follow: in the first part, we recall the literature framework of the paper; in the second part, there is the model explanation; third part is focused on empirical analysis and its discussion; and the final part is left for managerial and practical implications, future research questions opened by current study, and conclusions.

2. Open innovation

With regard to conceptual definition of open innovation, this new paradigm was firstly introduced by Chesbrough (2003). It refers to “the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively” (Chesbrough *et al.*, 2006, p.1; Chesbrough, 2006). This framework was largely adopted by later scholars (Vanhaverbeke and Van de Vrande, 2008; Bogers, 2011; Huizingh, 2011). While previous definition is implicitly centered on community of firms, other authors (West and Lakhani, 2008) detect overlapping among concepts, and distinguish different types of community collaborating in open innovation. As instance, Baldwin and Von Hippel (2011) describe the paradigm shift from closed innovation to user and open collaborative innovation. Especially this type of innovation seems in contrast with the traditional view of economists (Lerner and Tirole, 2005), for what is very unlikely that community can share new ideas for free, also in reason of sunk

costs. Intriguingly, different researches underscore the paradox of firms and other external actors benefiting from free-sharing of novel products or ideas (Harhoffe *et al.*, 2003; West and Gallagher, 2006).

Open innovation has many positive function, as instance as: it creates ecosystems (Chesbrough, 2007; Rohrbeck Hölzle and Gemünden 2009); it allows to gather external ideas and to create new knowledge (Lichtenthaler, 2011; Xia and Roper, 2016); as a means to strategic change and competitive advantage (Dittrich and Duysters, 2007); it is an efficient way to access alternative sets of possible solutions (Terwiesch and Xu, 2008); it can be used for boundary spanning (Fleming and Waguespack, 2007) or to overcome geographical distances limitation (Dahlander and Gann, 2010); it is useful also to revitalize mature industries (Chesbrough and Crowther, 2006), to rearrange R&D management (Enkel *et al.*, 2009), to supply either the presence of knowledge asymmetries, due to corporate scale and spatial gaps (Cooke, 2005), or size limits in SME's (Lee *et al.*, 2010).

So far, there were different remarkable attempts to systematize and categorize studies on open innovation (Dahlander and Gann, 2010; Huizingh, 2011; West and Bogers, 2014; Perkmann and Walsh, 2007; Enkel *et al.*, 2009; Elmquist Fredberg, and Ollila, 2009; Gassmann Enkel and Chesbrough, 2010).

Among other profiles or topics of interest linking open innovation to firm's performance, issues related to degree of openness of firm boundaries emerge as the main open and relevant question. In fact, the increasing connectivity of the business environment, coupled with the dominance of digital technologies and the need for effective and fast innovation is increasing in demand. However, firms struggle to find the optimal balance between openness and the target type of innovation. There is a sort of trade-off between openness and innovative performance. In fact, collaboration and innovation have a high cost, which can deeply impact on future firm's growth.

Scholars have been studying openness encompassing alternative standpoints (Laursen and Salter, 2006; Dahlander and Gann, 2010; Henkel, 2006; Lichtenthaler and Lichtenthaler, 2009; Vanhaverbeke and Cloudt, 2006; Henkel *et al.*, 2014; Giannopoulou *et al.*, 2010). Henkel (2006) considers openness as a synonymous of revealing internal knowledge to external partners and he argues that firms reveal selectively, for protecting their intellectual property rights.

Studying openness, Laursen and Salter (2006) find that breadth and depth of openness are related to performance in an inverse u-shaped manner. They argue firms invest large amounts of different resources in search for opportunities to exploit their internal potential, which increases their strategic flexibility. The more open is the search in breadth and depth, the best those firms perform, within a certain range. After this range, further searches become unproductive. Evidence of the model are given by a test on a large scale sample of UK industrial firms.

In Dahlander and Gann (2010) view openness is about knowledge flows, and, namely: two inbound (sourcing and acquiring), and two outbound processes (revealing and selling). Their taxonomy was diffusely adopted by later scholars. Such classification stems from the idea that open innovation is the converse of closed innovation: there is open innovation when the firm does not innovate in isolation. Following this logic, openness is the reverse side of isolation and is merely based on alliances numbers. Jespersen (2010) states the relevance of decision makers' openness for effective implementation processes. Despite the flourishing literature on openness, scholars are striving to fill the many research gaps still remaining open.

Current paper encompasses a broad definition of openness. We argue open innovation affects the way one firm can set its goals; its shape and its evolutionary pattern. Thus, openness is the firm's capability to manage bilateral exchanges with the external environment. This capability can be varied only in the long-run, while, in the short-run, the firm can only exploit its existing endowment of resources for opening boundaries. In the short-run, the permeability of firms borders cannot be altered. We recover to Laursen and Salter (2006) categories "breadth and depth" for describing dimensions of one individual firm's openness capability.

Despite the meaningful contribution of extant literature on the open innovation, there are still some gaps and, specifically, main conundrums still unsolved: i) whether open innovation occurs more often with incremental or disruptive innovations; ii) how it deals with the sunk cost effect.

Answers to such dilemmas are relevant both to clarify the impact of open innovation on innovative performance of firms and understand whether they contribute to escape, at least a bit from the sunk cost effect or not. Firms are in need for innovation and in search for effective alternatives to innovate faster and in a more efficient manner. This is exactly the reason why they all seek open innovation. However, it is not entirely clear if open innovation is actually effective or not. As instance, an excess of focus on incremental advancements could result in value destroying alternatives. But, what is open innovation and what is its impact on innovative performance of firms? There are several definitions; numerous streams of research, not sparse antecedent attempts of categorization; and, yet, it is not clear whether it is a kind of innovation; an economic paradigm; a strategy; a business model; or “old wine in a new bottle” (Trott and Hartmann, 2009).

3. The sunk cost effect

Within the sources of organizational inertia, sunk costs are the irrecoverable costs a firm faces, often represented by idiosyncratic investment which cannot be liquidated through sales because of their high firm-specificity. In this sense, the degree to which costs can be considered as sunk can vary significantly, depending on investments, industries, and circumstances: for instance, during economic downturns with falling demand and oversupply, otherwise relatively liquid assets might become suddenly far harder to divest without incurring substantial losses. Sunk costs can have a very relevant impact on market structure (Stiglitz *et al.*, 1987), competition, and innovation, since they represent a potentially strong barrier to exit.

Another effect of sunk costs lies in the decision-making bias they cause (i.e., a source of vested interests against innovations at the firm level). While economic theory posits decision makers should ignore sunk costs, since they represent unavoidable expenses, basing their choices only on incremental costs and benefits, actual behavior tends to be different because of the sunk cost effect (Arkes and Blumer, 1985), commonly described as the escalation of commitment (Thaler, 1980; Staw, 1981; Kanodia *et al.*, 1989; Garland, 1990). This irrational behavior has been explained through Prospect Theory, developed by Kahneman and Tversky (1979), and the notion of wastefulness, with individuals' reluctance to even be perceived as wasteful significantly biasing their behavior (Arkes, 1996). The sunk cost effect can be explained as someone perception of impossibility or inconvenience to change, due to his belief and convictions, also linked to previous course of actions. As a consequence, the individual persists in a certain behavior or decision, even when new information occurs. The decision maker can perceive information on his status quo as obstacle to change.

With regard to innovation, the sunk cost effect clearly appears as an obstacle and an hindering factor. The effects of sunk costs on innovation can also be seen at the psychological level, alongside with the other decision-making errors. The notion of loss aversion introduced with prospect theory is especially relevant in explaining this, since individuals tend to be risk-averse, particularly when decisions are framed as potential gains, as the adoption of an innovation is usually framed. This might mean that individuals would be comparatively more cautious when believing to have a choice on whether to innovate, than when the choice was factually imposed on them, framing the question not as innovating in order to gain a relative advantage on the competition, rather on adopting an innovation with the mere purpose of not falling behind competitors (i.e., as the alternative between two losses). In the former case, firms choose to innovate, while in the latter they must innovate, lest their very survival might be endangered.

Giving greater importance to losses than to gains would therefore reduce the attractiveness of taking risks in innovating, especially considering the large degree of uncertainty usually present, and the fact that the means to reduce it, such as market analyses and customer researches, are often very expensive, further decreasing the perceived appeal of innovation, in favor of more “tried and tested” alternatives.

Another inhibitor could be seen in status quo bias, which lowers the propensity of individuals to embark on a course of action that could significantly alter the state of things. This bias would lead decision-makers to give greater weight to potential negative consequences than positive ones, decreasing the likelihood of initiating the adoption process.

One direct manifestation of the status quo bias in innovation adoption is seen in the implementation stage, as Kim and Kankanhalli (2009) observe on user resistance to information systems implementation. User resistance is considered to be a critical factor in causing new information systems to fail, posing a severe threat to their implementations. The authors explain the phenomenon from a psychological perspective, finding a significant cause in the status quo bias, defined as the preference of individuals to maintain the current situation. The status quo bias can explain how individuals evaluate changes and is divided in three main categories: rational decision-making with transition costs (determined by need for effort, learning, and loss of power and uncertainty costs), cognitive misperception caused by loss aversion (in turn given by intrinsic inertia, conservatism, and rigidity on part of individuals), and psychological commitment. In the latter category, sunk costs given by earlier commitments are amongst the causes of resistance (e.g., loss of useful skills), together with social norms (pressures such as colleagues' opinions), and efforts to feel in control. Concerning the interaction between sunk costs and open innovation, the search found very few sources. Vanhaverbeke *et al.* (2008) posit that open innovation materially reduces the downside risk of earlier investments, granting the advantage of an early exit, which gains increased relevance early on in the innovation funnel, because later stages might be characterized by sunk costs. Despite the relevance of this effect for explaining collaboration choices, poor work has been done to shed a light on such effect in open innovation.

4. An interpretative framework: innovative performance of firms, openness choices and the sunk costs effect

Firms are searching new ways to innovate. The traditional closed R&D strategy is increasingly coupled with external sources of innovation, with the end of inflowing fresh ideas and new knowledge, useful for the exploitation of existing internal resources and opportunities. Firms making innovation jointly with other actors is becoming an accustomed strategy. Albeit advantages of open innovation could result in better performances, this pattern is not straight and obstacles-free.

Current contribution takes into account the Laursen and Salter (2006) work, complementing their model with the consideration of the sunk cost effect, experienced by decision makers. We consider impact of openness on innovative performance of firms. Openness of the search has a positive influence on innovative performance. It has two dimensions: the breadth, as means the number of external search; and the depth, as means the intensity of sources one firm draw per search.

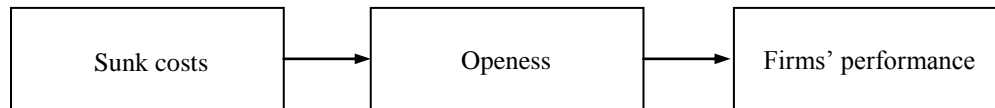
Survival of firm is linked to its innovative performance. Innovating in collaboration with external partners allows to make smaller investments than closed innovation, with positive network externalities, as instance as risk sharing; innovation diffusion; and standardization. The firm gains strategic flexibility making innovation jointly with others.

We argue that, in general, performances of innovative firms are better than non-innovative ones. Openness has a further positive influence on this relationship. Consistently with Laursen and Salter model (2006), the relationship between openness and performance is inverse u-shaped, because an excess of openness is value destroying. Ideally, a broader external search should lead to more heterogeneous knowledge and, eventually, to more radical changes. Nevertheless, factors such as technological and structural barriers among partners, intellectual property issues and the cost of collaboration reduce openness as a whole. Thus, the relationship between openness and innovative performance of firms is inverse u-shaped. In each case, even more open firms have no use in excess of search. There are other different reasons explaining the inverse u-shaped relationship between openness and performances: waste of time and money for doing search; the sunk cost of knowledge

inventories and of organizational slack; the attention allocation (Ocasio, 1997) problem, since attention is limited and it cannot be over-fragmented in different alternatives without negative consequences.

Differently from the two authors' model, we consider also the sunk cost effect. Relationships between sunk costs, openness and firms performance are drawn in figure 1.

Fig. 1: Openness and performance of firms



Source: our elaboration

The sunk cost effect is an obstacle to innovation as a whole. As a consequence, it reduces the degree of a firm ability to introduce innovations, yet acting on the permeability of firm boundaries. When decision makers experience the sunk cost effect, they are more conservative and they reduce the span of the search for collaborations, both in depth and breath. Between closed and open innovation relies a continuum of different degree of openness. In the short-run, decision makers have to choose the degree of openness. This decision is influenced by both their perception of the future (prospect), basing on how they process the information they hold, and the firm market position (status quo). Search can alter the way managers perceive future prospects.

We argue than the sunk cost effect somewhat inhibits openness and thus, via reduced openness, affect firms' performance. When the sunk cost effect occurs, decision makers tend to be more conservative and more prudent, so, they are also less willing to join other partners for collaboration in open innovation. In such cases, they prefer investing in incremental innovation, and do little search for collaborations. Eventually, this behavior can also lead to increase the depth of openness over time. This can result in lagged innovations; error biases and escalation of commitment in wrong partnership. However, the escalation of commitment can obviously also drive to more disruptive innovations. In fact, when the relationship between open innovation partners become more intense, there are different benefits: less information asymmetries with the counter-party and more trust; time for creating knowledge homogeneity; more time to develop a radical innovation and to gather useful ideas.

In this context, also the sunk cost effect plays a relevant role: it reduces the breadth and depth of the search. The more such effect is intensely perceived; the smaller is the search. The sunk cost effect reduce the degree of openness of firms in the short run. Because of sunk costs, sometimes, search go wrong because they suffer from strategic myopia, and they exclude some partnership because managers cannot recognize their value. Other times, once engaged in a partnership, they persist also in case of detrimental events, because of error biases and escalation of commitment (the sunk cost effect due to open innovation and openness decision).

5. The empirical analysis

The following section illustrates the empirical analysis and its results. To understand dynamics between sunk costs effect, openness, and innovative performance we first compare data as depicted in figure 1: innovative versus non innovative firms; closed versus open innovation; group of managers showing a sunk cost bias versus group of managers not disclosing a sunk costs bias. Each comparison is further broken into multiple sub-categories of analysis.

5.1 Sample and variables

Our analysis is based on a large scale sample of Eurostat archival data. Following Laursen and Salter (2006) footprint, data refers to the Community Innovation Survey (CIS), and spans for three

years from 2012. The last available up-date refers to May 2016. This updated version of the survey includes several novelties. However, differently from the two mentioned authors, we drawn data from the entire European Community. CIS was largely used also by other antecedent scholars. Current survey was based on the Oslo Manual, OECD/European Commission, 2005 which includes 2.282.787 enterprises for the year 2012.

The CIS survey is based on responses of individual industries and it covers a broad range of businesses, which are of the main importance in European Community. It included both innovative (product; process; organizational innovative) and non-innovative enterprises. Beyond all the EU 28 Member States, CIS 2012 has been conducted in three associated countries (Norway, Serbia and Turkey), as specified by the data source. The sample was stratified for: size (number of employees); activity classification (NACE). The micro and the aggregated data are checked and corrected for detected inconsistencies. In particular, we drawn the followings data from CIS 2012: i. Enterprises by main types of innovation; ii. Enterprises by specific types of innovation; iii. Product and process innovative enterprises; iv. Innovation activities and expenditures; v. Source of information; vi. Types of cooperation; vii. Methods for maintaining or increasing competitiveness; viii. Organizational and marketing innovation; ix. Goal of innovative and non-innovative enterprises; x. Strategies of innovative and non-innovative enterprises; xi. Obstacles of innovative and non-innovative enterprises; xii. High-tech innovation.

The sample is controlled for size; industry; and Country. The following analysis is based on a survey, where managers in manufacturing firms are asked to express their opinion on different sources and categories and they contribution to innovation. For this reason, the survey is also fitting with the possibility to detect the sunk costs effect, although in a rough way. Breath refers to number of search by firm. Other variables are listed and explained in table 1.

Tab. 1: List and description of model variables

Dependent Variable	Enterprises that developed product and/or process innovation by adapting or modifying goods, services or process originally developed by other enterprises or institutions / non R&D performers	Enterprises that developed product and/or process innovation by adapting or modifying goods, services or process originally developed by other enterprises or institutions / R&D performers	Enterprises that developed product and/or process innovation together with other enterprises or institutions / non R&D performers	Enterprises that developed product and/or process innovation together with other enterprises or institutions / R&D performers	Enterprises that developed product and/or process innovation by itself / non R&D performers	Enterprises that developed product and/or process innovation by itself / R&D performers	Enterprises that introduced product and/or process innovation developed by other enterprises or institutions / non R&D performers	Enterprises that introduced product and/or process innovation developed by other enterprises or institutions / R&D performers
Depth sources of information (scores)	Enterprises considering information from clients or customers from the private sector highly important	Enterprises that don't use information from clients or customers from the private sector	Enterprises considering information from clients or customers from the public sector highly important	Enterprises that don't use information from clients or customers from the public sector	Enterprises considering information from competitors or other enterprises in your sector highly important	Enterprises that don't use information from competitors or other enterprises in your sector	Enterprises considering information from conferences, trade fairs, exhibitions highly important	Enterprises that don't use information from conferences, trade fairs, exhibitions
Innovation expenditures	Enterprises, engaged continuously in in-house R&D activities	Enterprises, engaged occasionally in in-house R&D activities	Enterprises, engaged in design activities to improve or change the shape of the appearance of goods or services	Enterprises, engaged in acquisition of machinery, equipment and software	Expenditures in acquisition of machinery, equipment and software in 2012	Enterprises, engaged in market introduction of innovations	Enterprises, engaged in acquisition of other external knowledge	Expenditures in acquisition of external knowledge in 2012
Sunk cost effect	Enterprises considering high costs of access to new markets highly important	Enterprises considering high costs of access to new markets not relevant	Enterprises considering innovations introduced by competitors highly important	Enterprises considering innovations introduced by competitors not relevant	Enterprises considering dominant market share held by competitors highly important	Enterprises considering dominant market share held by competitors not relevant	Enterprises considering a lack of adequate finance highly important	Enterprises considering a lack of adequate finance not relevant

Source: our elaboration

5.2 Methodology

We use descriptive statistics and multivariate method for analyzing the sample. Laursen and Salter (2006) test the sample with “a double truncated Tobit model where the dependent variable is innovative performance, which is explained by a firm’s external search strategies, R&D intensity and a number of control variables, such as market orientation and size”(Laursen and Salter, 2006, p. 132). Last updates refer to may 2016. First, we make an initial multivariate analysis between two sets of variables: innovation core activity (dependent variable) and types of cooperation (independent variables). In the second part, we replicate the model of the aforementioned authors, using same proxy variables for openness; innovative performance; innovation type; and the same control variables. Therefore, openness is measured as breadth and depth of search. Finally, we test our conceptual model, investigating the relationship between innovative performance (dependent variable); openness and sunk cost effect (independent variables). In both the latter and the last tests we use the multivariate method. Missing values were replaced with random numbers automatically by the software. The multivariate analysis is aimed at explaining heterogeneity by firms.

5.3 Results

In this section we introduced our preliminary results. Note that details of the analysis are here omitted for space reasons and are available from Authors on request.

The first analysis confirms intensive cooperation with external actors are crucial for innovative firms. High tech firms benefit from open innovation and openness. This study further offers some useful insights on the relationship between openness and innovative performances. Collaborative open innovation with other firms is less significant for firm’s innovative performance than other types of innovation. Differently, government and other public sources are the most critical one. One of the main result is related to innovation type and openness. As in the antecedent study, it is confirmed that intensive openness can lead to radical innovations. The most valuable source for radical innovation is cooperation with those firms and institutions, which are R&D performers, while managers value more information from public sector than information from private firms. Also the relationship between openness and innovative performance is confirmed.

Sunk cost effect is expected to reduce openness at the firm level. Yet, our results offer a slightly different story. The more managers are affected by the sunk cost effect, the more they also tend to search for external source of innovation, as open innovation alliances. Yet, such greater level of openness, in case of sunk cost effect, managers show a preference for external knowledge acquisition and innovation adoption, yet for developing incremental innovations more and disruptive innovations less.

Differently, when the sunk cost effect is lower, the odds of radical innovations are greater. That can be explained in terms of breadth and depth. In fact, consistently with our model, in the first case managers increase the breadth of search, at disadvantage of depth. They search for flexibility and to maximize the exploitation of internal opportunities and resources. Differently, when managers are less biased by the sunk cost effect, they increase the depth of collaborations, with positive outcomes in terms of disruptive novelties.

Therefore, our results suggest that the presence of sunk costs is likely to affect the composition of the portfolio of collaboration activities for open innovation and, via this composition effect, the kind of innovations a firm is likely to introduce. In particular, a firm that experiences a high level of sunk costs is likely to engage more in alliances with other firms that are useful to exploit the current adopted technology and, via these alliances, to introduce incremental innovations. On the other hand, a firm that experiences a low level of sunk costs is more likely to enter multiple collaboration agreements with a heterogeneous partners and, via such agreements, the firm can introduce more radical innovations.

Finally we compare two models that include/not include sunk costs. Comparing the R-squared and adjusted R-squared of the second analysis with the last analysis including the sunk cost effect, it results that the model without sunk costs is less significant than our extension model with sunk

costs. In fact, in the model without sunk costs, the adjusted R-squared is equal to 0,468. In the model with sunk costs, the adjusted R-squared is equal to 0,753. Thus, this last test confirms the consistency and validity of our extended framework.

6. Discussion

The paper tackles different remarkable goals. First, it further validates openness measure previously adopted by scholars. Second, it covers a literature gap concerning the sunk cost effect and open innovation. In case of sunk cost effect, one firm is more likely to engage in a external search for innovation sources. However, when a firm experiences high level of sunk costs, open innovation seems to be more related to incremental innovation, than to disruptive ones.

The weight of cooperation types and sources of information can vary according to sector. In addition, other variables such as technological homogeneity, absorptive capacity of the firm, environmental pressures, innovation complexity and risk can also affect innovative performance; openness; and the adoption of open innovation strategy. In an evolutionary perspective, open innovation seems one of the best way to improve innovative performance of firms and to pursue high technological innovation, even under organizational constraints as in the sunk costs case. In fact, openness seems to increase the chances of firm adaptation. Another interesting question is related to absorptive capacity of firms and the relationship with openness of firm boundaries. The current dominance of digital technologies deeply impact on openness and innovative performance of firms. One of the main future research question is to understand how digital environment is affecting firm's borders and its performance.

Current analysis is built on a consolidated framework, even if it makes the remarkable extension related to sunk costs effect. We adopt a sample extremely larger than the one used in Laursen and Salter analysis (2006). Thus, possibilities of obtaining slightly different results are very small. Clearly, using different constructs and variables can affect results. However, it has been largely proven the positive impact of openness on performance. The extension related to sunk cost effect has a rather logical argument: conservative behavior can only result in less openness of firm. So, we are quite confident that changing method of analysis; sample; or variables, should not affect general results. The survey method allows to distinguish for search type; range of managerial choices; innovation type; and many other details that usually remains hidden when using alternative datasets, as patent data. Limitations of the survey method are mostly linked to detecting the sunk cost effect. In this case, there are more precise techniques, such as decision gambles, testing requires one-to-one or focus group interactions. The questionnaire also says a little with respect to technological and knowledge homogeneity among partners.

References

- ARKES H.R. (1996), "The psychology of waste", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 9, n. 3, pp. 213-224.
- ARKES H.R., BLUMER C. (1985), "The psychology of sunk cost", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 35, n. 1, pp. 124-140.
- BALDWIN C., VON HIPPEL E. (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, vol. 22, n. 6, pp. 1399-1417.
- BOGERS M. (2011), "The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 1, pp. 93-117.
- BOUDREA K.J., LAKHANI K.R. (2013), "Using the crowd as an innovation partner", *Harvard Business Review*, vol. 91, n. 4, pp. 60-69.
- CHESBROUGH H. (2003), "The logic of open innovation: managing intellectual property", *California Management Review*, vol. 45, n. 3, pp. 33-58.
- CHESBROUGH H.W. (2006), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, Harvard.
- CHESBROUGH H.W., APPELYARD M.M. (2007), "Open innovation and strategy", *California Management Review*, vol. 50, n. 1, pp. 57-76.

- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press, Oxford.
- COOKE P. (2005), "Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring 'Globalisation 2'- A new model of industry organisation", *Research Policy*, vol. 34, n. 8, pp. 1128-1149.
- DAHLANDER L., GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.
- DITTRICH K., DUYSTERS G. (2007), "Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, n. 6, pp. 510-521.
- ELMQUIST M., FREDBERG T., OLLILA S. (2009), "Exploring the field of open innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 12, n. 3, pp. 326-345.
- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 311-316.
- FLEMING L., WAGUESPACK D.M. (2007), "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities", *Organization Science*, vol. 18, n. 2, pp. 165-180.
- GARLAND H. (1990), "Throwing good money after bad: The effect of sunk costs on the decision to escalate commitment to an ongoing project", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n. 6, pp. 728.
- GASSMANN O., ENKEL E., CHESBROUGH H. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 213-221.
- GIANNOPOULOU E., YSTRÖM A., OLLILA S., FREDBERG T., ELMQUIST M. (2010), "Implications of openness: A study into (all) the growing literature on open innovation", *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 5, n. 3, pp. 162-180.
- HARHOFF D., HENKEL J., VON HIPPEL E. (2003), "Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations", *Research Policy*, vol. 32, n. 10, pp. 1753-1769.
- HENKEL J. (2006), "Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 953-969.
- HENKEL J., SCHÖBERL S., ALEXY O. (2014), "The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 879-890.
- HUIZINGH E.K. (2011), "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 2-9.
- JESPERSEN K.R. (2010), "User-involvement and open innovation: The case of decision-maker openness", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 03, pp. 471-489.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica: Journal of the econometric society*, vol. 47, n. 2, pp. 263-291.
- KANODIA C., BUSHMAN R., DICKHAUT J. (1989), "Escalation errors and the sunk cost effect: An explanation based on reputation and information asymmetries", *Journal of Accounting Research*, vol. 27, n. 1, pp. 59-77.
- KIM H.W., KANKANHALLI A. (2009), "Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective", *MIS Quarterly*, vol. 33, n. 3, pp. 567-582.
- LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150.
- LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open innovation in SMEs-An intermediated network model", *Research Policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.
- LERNER J., TIROLE J. (2005), "The economics of technology sharing: Open source and beyond", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n. 2, pp. 99-120.
- LICHTENTHALER, U. (2011), "Open innovation: Past research, current debates, and future directions", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 1, pp. 75-93.
- LICHTENTHALER U., LICHTENTHALER E. (2009), "A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 8, pp. 1315-1338.
- OCASIO W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, Vol. 18, Summer 1997 Special Issue: Organizational and Competitive Interactions, pp. 187-206.
- PERKMANN M., WALSH K. (2007), "University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n. 4, pp. 259-280.
- ROHRBECK R., HÖLZLE K., GEMÜNDEN H.G. (2009), "Opening up for competitive advantage—How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 420-430.
- SCHUMPETER J. (1942), *Creative destruction. from Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- STAW B.M. (1981), "The escalation of commitment to a course of action", *Academy of Management Review*, vol. 6, n. 4, pp. 577-587.
- STIGLITZ J.E., MCFADDEN D., PELTZMAN S. (1987), "Technological change, sunk costs, and competition", *Brookings papers on economic activity*, vol. 1987, n. 3, pp. 883-947.
- TERWIESCH, C., & XU, Y. (2008), "Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving", *Management Science*, vol. 54, n. 9, pp. 1529-1543.
- THALER, R. (1980), "Toward a positive theory of consumer choice", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 1, n. 1, pp. 39-60.

- TROTT P., HARTMANN D.A.P. (2009), "Why 'open innovation' is old wine in new bottles", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 04, pp. 715-736.
- VANHAVERBEKE W., CLOODT M. (2006), "Open innovation in value networks", *Open innovation: Researching a new paradigm*, Chapter 13, pp. 258-281. Oxford University Press, Oxford.
- VANHAVERBEKE W., VAN DE VRANDE V., CHESBROUGH H. (2008), "Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in terms of real options", *Creativity and innovation management*, vol. 17, n. 4, pp. 251-258.
- WEST J., BOGERS M. (2014), "Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 4, pp. 814-831.
- WEST J., GALLAGHER S. (2006), "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 319-331
- WEST J., LAKHANI K.R. (2008), "Getting clear about communities in open innovation", *Industry and Innovation*, vol. 15, n. 2, pp. 223-231.
- XIA T., ROPER S. (2016), "Unpacking Open Innovation: Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Openness, and the Growth of Entrepreneurial Biopharmaceutical Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n. 3, pp. 931-952.

From Drug Dispenser to Health Dispenser: The New Role of Pharmacists in Enabling Patients

CARMELA ANNARUMMA* MAURO CAVALLONE• ROCCO PALUMBO[▲]

Abstract

Objectives. *Service co-production is intrinsic to health care delivery. Sticking to a patient-centered approach to care, both the patients and the health care professionals are understood as partners in co-planning, co-designing and co-delivering health services. Various strategies could be devised in an attempt to enable patients and engage them in value co-creation. In particular, this paper delves into the pharmacists' role in empowering patients.*

Methodology. *An exploratory case study approach was taken. A "consumer" co-production experience was investigated, which was aimed at increasing the patients' medication adherence and therapeutic compliance. Mixed methods and heterogeneous sources were used to collect and examine data.*

Findings. *Results disclosed that the "consumer" co-production approach paved the way for a process of patients enablement. Indeed, patients participated in value co-creation through increased medication adherence and therapeutic compliance. However, rather than enacting a process of patient empowerment, "consumer" co-production contributed in making the patients reliant on the support of pharmacists, producing a sort of disempowerment. What is even more interesting, is that several categories of patients were found to be unwilling to participate in value co-creation. This was especially true for elderly and people living with multiple chronic conditions.*

Research limits. *In light of the exploratory nature of this paper, results are not generalizable. Besides, the qualitative approach used for the purpose of this study provided context-specific findings.*

Practical implications. *Value co-creation initiatives could be enhanced introducing a process of patient enablement, which engenders the establishment of a common ground between the patients and the providers of care. Patient enablement paves the way for the enhancement of patients' ability to navigate the health care system properly, which is a fundamental factor to realize the full potential of value co-creation.*

Originality of the study. *The pharmacists' role in empowering patients is widely overlooked both in conceptual and in practical terms. Further developments are needed to push forward the scientific knowledge about this topic.*

Key words: *Value co-creation; Patient empowerment; Medication adherence; Pharmacist role; Patient enablement; Value co-destruction*

* Research Fellow in *Organization Studies* - University of Salerno
e-mail: cannarumma@unisa.it

• Full Professor of *Management* - University of Bergamo
e-mail: mauro.cavallone@unibg.it

▲ Research Fellow in *Organization Studies* - University of Salerno
e-mail: rpalumbo@unisa.it

1. Introduction: the case for value co-creation in health care

Value co-creation is emerging as a key issue inspiring the future shapes of the public sector (Alford, 2009). It relies on the assumption that citizens are able to perform as value co-creators within the public service delivery system (Palumbo, 2015_a), participating in co-planning, co-designing and co-delivering public services (Parks, *et al.*, 1981). From this point of view, it is possible to draw a link between value co-creation and public service co-production (Voorberg *et al.*, 2015).

Even though the co-production idea was introduced in late '70s (Ostrom and Ostrom, 1977), service co-production could be still considered a public management road less travelled (Alford, 1998). Moreover, little is known about the antecedents and the consequences of citizens' engagement in public service co-production and value co-creation (Parrado, *et al.*, 2013). Nonetheless, scholars have suggested different patterns to depict the attributes and the intensity of public service co-production (see, among others: Pestoff, *et al.*, 2006; Osborne, *et al.*, 2016). Brudney and England (1983) distinguished between "individual", "group", and "collective" public service co-production, in light of the number and variety of citizens involved in co-planning, co-designing and co-delivering public services. Alternatively, drawing on the degree of citizens' involvement in public value co-creation, Osborne and Strokosch (2013) recognized three different modes of public service co-production, including: "consumer", "participative", and "enhanced" co-production. In particular, consumer co-production solely concerns the involvement of users at the operational stage of service production (Davies, 2010), while participative and enhanced co-production go beyond the one-to-one service encounter, in an attempt to engage users in co-designing and co-planning effective public services (Ciasullo, *et al.*, 2017).

Both value co-creation and service co-production are fitting with the health care service system (Palumbo, 2016). Actually, the scientific literature agrees in claiming that the patients and the health care professionals basically perform as value co-creators during the medical encounter (McCull-Kennedy, *et al.*, 2012; Frow, *et al.*, 2016). This perspective challenges the traditional biomedical model, which relies on medical dominance and focuses on the relieving role of health care professionals (Howsepian, 1997). Sticking to a patient-centered approach to care (Stewart, 2003), health care services co-production implies that patients play an active role in the health care environment, partnering with the health care professionals to co-create a unique value (Adinolfi, *et al.*, 2016; Sorrentino, *et al.*, 2016).

Drawing on the taxonomy suggested by Brudney and England (1983), both "individual", "group", and "collective" co-production can be retrieved in the health care service system. "Individual" service co-production is the most common approach to value co-creation in health care: indeed, it considers the single patient-provider relationship, involving the engagement of the patient in the co-delivery of health treatments (Hardyman, *et al.*, 2015). Differently, "group" health care co-production entails the engagement of homogeneous groups of patients who experience with similar health conditions and disclose analogous health needs. In this specific circumstance, health care co-production is aimed at realizing patient empowerment, encouraging patients to exchange their health-related knowledge and their experience with the disease, in order to increase their ability to cope with the illness (Nickel, *et al.*, 2016). "Collective" health care co-production is based on the establishment of a broader partnership between the population served and the health care providers, which is intended to increase the health care organizations' responsiveness and improve the quality of care (Needham, 2008).

Besides, taking into consideration the conceptual framework suggested by Osborne and Strokosch (2013), the patients could be variously engaged in "consumer", "participative", and "enhanced" co-production when they access the health care service system. "Consumer" health care co-production usually overlaps with individual health care co-production. In fact, it is aimed at enabling the patient to actively participate in the provision of care, in order to increase his or her compliance with clinical prescriptions and to pave the way for the establishment of a therapeutic alliance with the health care providers (Spanjol, *et al.*, 2015). "Participative" health care co-

production shows a greater depth as compared with “consumption” co-production. In fact, the patients are incited to obtain greater control over health-related decision making, partnering with the health care professionals in designing the health treatment to effectively cope with the disease (Trummer, *et al.*, 2006). Lastly, “enhanced” co-production entails the establishment of a full-fledged co-creating relationship between the patients and the providers of care, which does not focus on the medical encounter, but strives for empowering the former to foster significant innovation in the health care service system (Ocloo and Matthews, 2016).

In general terms, health services co-production involves a revisited relationship between the patients and the health care professionals. Overcoming the traditional biomedical approach to care, they are incited to enter in a co-creating partnership, which allows to enable the patients’ sleeping resources. From this point of view, health care services co-production and patient empowerment could be claimed to be strictly related (Palumbo, *et al.*, 2016). On the one hand, the engagement of patients in co-designing and co-delivering health services requires the enhancement of the patients’ ability to properly navigate the health care service system and to deal with health-related issues (Szescilo, 2016); on the other hand, health care organizations should strive for building an empowering and comfortable health care environment, which stimulate patient participation in value co-creation (Annarumma and Palumbo, 2016).

Several determinants of health care services co-production could be pointed out (Palumbo, 2017). Among others, the empowerment of both patients and health care organizations, the enhancement of the friendliness of health care environments, and the introduction of adequate Information and Communication Technologies (ICT_s) to facilitate the establishment of a collaborative user-provider relationships are fundamental ingredients of the recipe for health care services’ co-production. The lack of one of these ingredients may produce negative consequences, paving the way for a process of patient disengagement.

2. The pharmacists’ role in enabling patients: research aims

The scientific literature has widely discussed the pharmacists’ role in empowering patients (Patwardhan, *et al.*, 2012) and setting the conditions for value co-creation in the health care arena (Hume, *et al.*, 2012). Pharmacists have been found to perform as trusted patient navigators in the health care environment, who have the opportunity to anticipate and meet the patients’ health information needs (Rosenthal, *et al.*, 2014). In turn, the pharmacists’ ability to deal with the patients’ special information needs has been depicted as a predictor of increased relationship commitment between the patients and the health care service system, paving the way for the achievement of better health outcomes (Annarumma *et al.*, 2016; AlGhurair, *et al.*, 2012). Actually, the pharmacists’ support is crucial to: assist patients in handling complex drug regimens, promote medication adherence, encourage self-management of care, incite life-style changes, and foster patient involvement in the provision of care (Alhabib, *et al.*, 2016; Chow, *et al.*, 2016).

In line with these considerations, a gradual shift in the role of pharmacists has been agued (Mossialos, *et al.*, 2015). Rather than functioning as mere drug retailers, they are able to perform as important providers of health services, who could strongly contribute in the process of patient empowerment, as well as in increasing the role of patients in value co-creation. First of all, pharmacists could be involved in medication counselling, since they are able to provide patients with timely and easy-to-understand information in an attempt to enhance their self-efficacy perception and their self-management of care (Chevalier, *et al.*, 2016). Besides, pharmacists may participate in health-related education of patients, in order to improve their ability to navigate the health care service system and to increase their willingness to take part in value co-creation (Burghardt, *et al.*, 2013). Even though the pharmacists have been found to stick to various patterns when interacting with patients, ranging from authoritative-paternalistic relationships to informative-empowering ones (Austin, *et al.*, 2006), it has been claimed that people served by pharmacists who adopt a patient enabling approach are likely to report increased feelings of safety, better preparation

for interacting with health care providers (Montgomery, *et al.*, 2010), as well as greater compliance with clinical prescriptions (Lindenmeyer, *et al.*, 2006). Moreover, scholars have variously argued that pharmacists positively contribute to patients' education interventions which are implemented by multidisciplinary teams (Farsaei, *et al.*, 2011), turning out to be a trusted source of information for patients (Wilbur, *et al.*, 2010). In light of these assumptions, the pharmacist could be recognized as an essential resource within the health care service system (Smith, 2009).

In spite of these points, several barriers have been pointed out to prevent the establishment of a comfortable and enabling relationship between the patients and the pharmacists (Morton, *et al.*, 2015). For the sake of the argument, time pressures, lack of skills, inadequate organizational health literacy, and low incentives represent the most important hurdles which impede the establishment of a co-creating relationship between the pharmacists and the patients (Pfleger, *et al.*, 2008; Eades, *et al.*, 2011; Palumbo and Annarumma, 2016). Digital tools and electronic devices may be useful to overcome these barriers and encourage a greater commitment of pharmacists in performing as providers of care and patients' enablers, rather than as mere retailers of drugs (Sahm, *et al.*, 2009). However, still little is known about the *pros* and *cons* of these mediating tools in either facilitating or worsening the relationship between the patients and the pharmacists.

Scholars emphasized that enhanced user-provider relationship may pave the way for value co-destroying dynamics, rather than for value co-creation (Echeverri and Skålén, 2011). Value co-destruction is produced by the misuse of available resources by either users, providers, or both of them (Plé and Cáceres, 2010). Different circumstances may produce such a misuse of available resources, including: the adoption of conflicting perspectives, the use of incongruent inputs, and the quest for diverging aims (Smith, 2013). The eventuality of value co-destruction is especially participate in the provision of care by bringing conflicting perspectives as compared with the providers of care (Bury, 2004). These contrasting perspectives may engender the rise of diverging expectations (Abma, *et al.*, 2009), which are able to prevent value co-creation. Ultimately, conflicting perspectives and diverging expectations may lead to the use of incongruent inputs for the purpose of health services' design and delivery, thus producing the misuse of available resources (Palumbo, 2015_b).

This paper delves into an experience of enhanced patient-pharmacist relationship, in an attempt to contribute in pushing forward the scientific knowledge about value co-creation in health care. In particular, an individual consumer co-production approach was examined, which was aimed at enhancing the patients' medication adherence. The following research questions inspired this paper:

R.Q. 1: How does consumer co-production involve the patients in value co-creation and what are its effects in terms of patient enablement?

R.Q. 2: How do electronic devices either facilitate or hinder the relationship between the patients and the pharmacists?

R.Q. 3: How may value co-creation be enhanced by virtue of the establishment of better patient-pharmacist relationships?

The remaining part of the manuscript is organized as follows. The third section provides a brief description of the research design and methods which were used to collect data. In line with the *how* questions which inspired this manuscript, a single case study approach was taken. The fourth section describes the main findings of the analysis, shedding light on the distinguishing attributes of the consumer co-production experience. The fifth section critically discusses the findings, pointing out the outcomes of enhanced patient-pharmacist relationships. The sixth and concluding section stresses the twofold relevance of this paper: from a conceptual point of view, it suggests an agenda for further developments which are intended to push forward the scientific knowledge in the field of value co-creation in health care; from a practical perspective, it provides both policy makers and health care professionals with intriguing insights to inspire the appropriate design of co-creating patient-provider relationships.

3. Methods

The “*how*” questions at the basis of this research induced to use an exploratory case study approach (Yin, 2014). This study was conceived as a prelude for further developments (Tellis, 1997), which are intended to shed light on the transition of the pharmacists’ role from drug dispensers to health dispensers, as well as on the process of enablement of patients’ sleeping resources for the purpose of health protection and promotion. In an attempt to achieve a greater depth of analysis (Creswell and Clark, 2007), a single case study was investigated (Creswell, 1998). Such an approach allowed to gather first-hand relevant evidence about the main object of this research.

The case study concerned the initiative labelled “*Segui la Terapia*” (“Follow the Therapy”, henceforth SLT), which is aimed at fostering the establishment of a co-creating partnership between the pharmacists, the general practitioners and the patients, in order to increase the latter medication adherence and therapeutic compliance. This initiative was formerly launched by the Local Health Unit (LHU) of Turin, Italy. At a later stage, it was expanded at the national level, involving all the Italian regions. SLT is sponsored by a large US pharmaceutical company operating in Italy. The patients can enrol free of charge to SLT, by submitting to the pharmacies adhering to the initiative the therapeutic plan agreed with his or her general practitioner. The general practitioner authorizes the enrollment of the patient and provides the pharmacy with the basic information needed to allow the pharmacy staff to establish a co-creating relationship with the patient.

SLT provides patients with a recall service, which is based either on recorded phone calls or instant messaging via Short Message Service (SMS) and/or mobile applications. In addition, SLT supplies the patients with reminders to refill medications on time, thus minimizing the risks of poor medication adherence. From this point of view, SLT is especially fitting with the special needs of patients suffering from multiple chronic conditions. It anticipates their information needs about therapeutic compliance and prevents drawbacks in medication assumptions. Therefore, SLT could be conceptualized as an individual consumer co-production experience. Even though it is based on the establishment of a co-creating partnership between the pharmacists, the general practitioners and the patients, SLT targets the specific information needs of single patients. Moreover, SLT strives for engaging the patients in following the general practitioners’ prescriptions, paving the way for greater effectiveness of health treatments, reduced risks of complications due to the patients’ impaired ability to stick to medication routines, and - consequently - diminished exposure to hospitalization.

As suggested by the scientific literature (Dul and Hak, 2008), multiple approaches and different sources were used to collect relevant data about the subject of this case study (Merriam, 1998). First of all, to better understand the distinguishing characteristics of SLT, a document analysis was performed. The document analysis concerned the institutional reports which presented the initiative, essays, pamphlets, and other print information materials which were intended to foster the diffusion of the initiative in the Italian context. The findings of the document analysis were instrumental to contextualize the SLT case study and to trigger the following steps of the research.

Semi-structured interviews were arranged. They were administered to a convenient sample of 30 pharmacists, in an attempt to catch their perceptions about the *pros* and *cons* of the SLT experience. On the one hand, the records of pharmacists were useful to assess whether SLT contributed in the process of their emancipation from the role of drug dispenser, actively participating in the proper functioning of the health system. On the other hand, they allowed to recognize the pharmacists’ role in enabling patients and encouraging them to actively participate in the management of the health treatment. During the first step of this research, neither general practitioners nor patients were involved in the research. This decision was consistent with the purpose of focusing the attention on the enabling role performed by pharmacists. Moreover, general practitioners play a marginal role in the SLT experience, basically performing as representatives of the Italian National Health Service (INHS) who authorize the treatment of the patients’ health-related data by the pharmacy staff.

The interviews were performed in February, 2017. Going more into details, 8 pharmacists were interviewed directly “face to face” in their every-day working environment; all of them were established in the province of Milan, Italy. In addition, 22 pharmacists from all over Italy were interviewed over the phone. Obviously, all of the interviews were with people who were involved in the SLT project at the time of the research; their contact was retrieved on January 2017 from the website <http://www.seguilaterapia.it/>, which provided a list of the Italian pharmacy participating in the SLT project, organizing them by region and province. The anonymity of the interviewees was guaranteed. The questionnaire consisted of seven open questions, reported in Table 1. Open-ended questions were preferred for their attitude to elicit more information and relevant comments as compared with closed questions. Here below is a report of the perceptions gained from the analysis of the replies provided by pharmacists involved in this preliminary study.

Tab. 1: The items of the questionnaire

<i>ID Item</i>	<i>Question</i>	<i>Type of question</i>
1	How did you find out about the SLT project?	Open question
2	In which year did you begin to take part in the SLT project?	Open question
3	What are the reasons that encouraged you to take part in the SLT project?	Open question
4	In your opinion, What are the factors fostering the development of the SLT project?	Open question
5	Alternatively, what are the factors that hinder the success of the SLT project?	Open question
6	How do you identify your role in this process?	Open question
7	Last but not least, which suggestions would you make to improve the SLT project?	Open question

Source: Authors' elaboration

Last but not least, unstructured interviews with several key informants included in the SLT project were accomplished. These unstructured interviews were primarily intended to obtain deeper evidence about the attributes of the SLT project. The key informants were conveniently enrolled among the pharmacists who adhered to the SLT initiative and participated in a second-cycle academic degree in the field of health management and marketing. The unstructured interviews were recorded and then verbatim transcribed by a member of the research team, in order to reduce the risks of missing relevant information.

Data collected by both semi-structured and unstructured interviews were organized in an electronic worksheet, sticking to a research protocol which was agreed by the authors before starting the process of data collection. Each author independently analyzed the data, arranging an individual draft report which summarized the main findings of the analysis. Then, the authors participated in a meeting, where they confronted the outputs of their individual preliminary analysis. During the meeting, the authors discussed their points of view and strived for setting all the disagreements which arouse from the debate. At the end of the meeting, the authors agreed on a final draft of the research report, which inspired the findings of this paper.

4. Findings

Most of the respondents argued that they had been informed by the pharmaceutical sales representatives of the sponsoring pharmaceutical company about the SLT project. In other words, they were not aware of the SLT project, unless they were not informed by a local representative, who disclosed the distinguishing characteristics of the initiative and emphasized its potential contribution in establishing a better relationship between the pharmacy staff and the patients. In several cases, the representatives did not directly approach the pharmacy staff; rather, they used either e-mails or phone contact, in an attempt to check the interest of the pharmacy to participate in the initiative. A specific area of the website of the pharmaceutical company was dedicated to the presentation and the promotion of the SLT project, thus demonstrating the commitment of the latter in supporting the widespread diffusion of the initiative.

All of the respondents decided to join the SLT project between the end of 2016 and the beginning of 2017. This finding witnesses the freshness of the initiative, which was launched at the beginning of 2016 within the municipality of Turin. It is interesting to note that, at the beginning of 2017, at least a pharmacy in each province of Italy adhered to the SLT project. Such widespread diffusion seems to highlight the relevance and the importance attached to the crucial role perceived by the pharmacists in enabling patients and involving them in self-managing their health-related conditions.

Delving into this issue, two key aspects of the pharmacists' role emerged from the unstructured interviews performed. On one hand, the SLT project allowed "...to increase the services offered" or "...to offer an additional services" to patients; therefore, the SLT project paved the way for the establishment of a more direct and trusted relationship between the patients and the pharmacy staff. On the other hand, this initiative enhanced the pharmacists' ability "...to improve the patients' adherence to medication". This was especially true for elderly patients suffering from one or more chronic conditions. In fact, as reported by a key informant involved in this preliminary study "...many elderly people, but also middle-aged people, do not adhere to their medication..., since they have to comply with different medication regimes". In light of these considerations, it could be argued that the SLT project empowers pharmacists in supporting patients to follow the treatment plan and to meet medication prescriptions. It is worth noting that several pharmacists disclosed that - due to their participation in the SLT project - they "...became a sort of reference point" for the patients. Such an evolution of their role contributed in their "...work-related and professional growth", which is strictly linked to the enhancement of their function of health - rather than drug - dispensers.

In line with these findings, most of the respondents reported that the key factor which explained the rapid diffusion of the SLT project was its consequences in terms of increased patients' compliance with medication prescription. In other words, the patient's adherence to therapeutic plans - together with the ability to achieve a greater effectiveness of medication assumption - was identified as "...the most important success factor of the SLT project". Another significant aspect which emerges is the "...reassurance of the patient by the side of the pharmacist". Indeed, it is likely that the patient himself or herself "...feels that he or she is being cared for" by the pharmacist. The aspects concerning "...the age and the quantity of drugs to be taken" are important in contextualizing the effectiveness of the SLT project. In fact, both age and complexity of the therapeutic plan to be followed are elements which should be seriously taken into account to explain the diffusion of the SLT project. On the one hand, elderly patients may strongly benefit from the services provided by the SLT initiative; on the other hand, chronic conditions are especially targeted by pharmacists when promoting the enrollment to the SLT project.

In spite of these positive remarks, the pharmacists participating in this study pointed out several factors which prevented the success of the SLT project. The first is linked to "...the intrusiveness of the service, especially for those with multiple long-term conditions". Indeed, since SLT works through a message of alert given every single time and for every single product to be taken, it may produce confusion and annoyance by the side of patients, discouraging their empowerment. This element in a multiple drug therapy involves a large number of contacts (for the sake of the argument, think of those who have to take 20 pills a day), because it is not possible, within the current arrangement of SLT, to group the alert messages together at certain times.

The second factor concerns the different ages of patients involved, since a specific consideration should be given to whether the patient is familiar or not with using the technology, even though three different contact methods are provided for by SLT (telephone with voice recorded message, Short Message Service - SMS, or app). Limitations in web accessibility and inadequate functional abilities of patients to perform in the digital world could reduce the positive impact of the project. The third factor is the lack of participation, and - in several circumstances - the professional resistance by the side of general practitioners. In some cases, the pharmacists have mentioned a "...poor participation/obstruction/no adherence to the platform by general practitioners", who are argued to "...not trust the role of pharmacists in enabling patients".

As regards the role played by the pharmacist in the SLT project, most of the respondents reported that they felt to perform as “...*constructive, informative, and proactive*” partners of patients. Moreover, they argued to be able to sympathizing with them, by “...*taking care of their needs*”. This friendly relationship was also considered a positive element of the process of pharmacists’ empowerment. From this point of view, it could be claimed that SLT performed as an important ingredient of the recipe for value co-creation in the relationship between the pharmacists and the patients.

Last but not least, the respondents provided several suggestions to improve the quality of the SLT project. As anticipated, the “...*compacting of the alerts each hour, using a cumulative message about the time at which the drugs are to be taken rather than a message for each specific drug*” was identified as a simple, but crucial solution to reduce the risks of confusion associated with the SLT project in case of multiple therapies. A second element which emerged to facilitate and speed up the service is linked to the fact that “...*the pharmacist should be able to access medication updates without having to go through the general practitioners*”. In this way, the pharmacist are able to provide more timely and effective support to patients, encouraging their engagement in self-care. Finally, the expectations of greater participation by the general practitioners in the SLT project have been emphasized.

SLT should be understood as an ongoing initiative aimed at emphasizing the role of pharmacists as key actors in the health care service system. In fact, their ability to perform as a trusted point of contact between the patients and the health care arena is the principal ingredient of the recipe for the success of the SLT initiative. Therefore, greater attention should be paid to the distinguishing role of pharmacists in assisting patients during their interaction with the health care system, thus contributing in the latter ability to stick with health care providers’ guidelines.

5. Study limitations and discussion

The small number of interviews and the limited span of time between the launch of the SLT project and the administration of the survey, affected the significance and the reliability of the research findings. However, some early indications emerged from this preliminary study. On the one hand, embracing the point of view of pharmacists, it is possible to foresee an extension of their role in the health care service system, which derives from the additional service offered to patients (Tinelli *et al.*, 2009). Obviously, the evolution of the pharmacists’ role increases the value provided by pharmacy to patients. On the other hand, adopting the patients’ perspective, they draw significant benefits from increased ability to handle health-related information and to navigate the health care service system (Davis *et al.*, 2014). The establishment of a more direct and comfortable link between the patients and the pharmacists contributes in the enhancement of the patients’ health literacy skills, echoing what has been found by the authors in previous studies (Annarumma *et al.*, 2016).

In spite of the limitations which characterized this study, it is possible to provide a tentative answer to the research questions at the basis of this manuscript. With regards to the first research question, even though the SLT project engendered a limited participation of patients in value co-creation, it did not contribute in their empowerment (Palumbo, 2017). Rather, the patients’ sleeping resources were enabled to merely increase their medication adherence, without paying adequate attention to their ability to co-design and co-deliver health-related services. As far as the second research question is concerned, it appeared the digital tools used for the appropriate functioning of the SLT project turned out to be a double-edged sword. On the one hand, they disintermediated the relationship between the pharmacy staff and the patients, thus allowing the former to reach the latter in their different contexts of life and to increase the pervasiveness of the initiative; on the other hand, digital tools anonymized the relationship between the patients and the pharmacists, paving the way for several side effects. Such a depersonalization produced a sort of patient disengagement and negatively affected the pharmacists’ ability to empower the patients (Moczygemba, *et al.*, 2010).

Last but not least, dealing with the third research question, the effectiveness of the SLT project could be enhanced by including a specific patient empowerment module within it. Actually, the enablement of the patients' sleeping assets is crucial to enhance the patients' medication adherence and to realize the full potential of value co-creation in the health care service system (Blenkinsopp and Bradley, 1996).

Overall, the SLT project represents a concrete example of intervention intended to promote the patient's awareness of the importance of medication adherence for the effectiveness of his or her clinical pathway. The increased use of digital tools seems to be a way to facilitate the encounter between the actors who take part in that clinical pathway. However, digital tools should be properly used, in order to avoid risks of patient disengagement. To minimize this eventuality, the pharmacists, rather than acting as sheer drug sellers, could perform as key patients' navigators, in an attempt to improve the latter ability to handle health information and to properly function in the health care environment.

6. Conclusions, further developments and implications

The opportunity to offer an additional service to the patients, in order to increase their medication adherence, represents one of the main reasons that encouraged pharmacists to take part in the SLT project. However, it seems that the current attributes of the SLT project - which are not consistent with the special needs of particular categories of patients, including elderly and people suffering from multiple chronic conditions - prevent its widespread diffusion in the INHS. A suggestion has been proposed to overcome this problem, by differentiating the information provided to patients in light of their specific health-related needs.

To delve within the pros and the cons of the SLT project, it is proposed that a new, more in-depth investigation should be carried out within a year. This development will allow to check the consistency of the results depicted above. Going more into details, future efforts will be addressed at expanding this research to a wider and stratified sample of Italian pharmacies currently involved in the SLT project, as well as to the patients served by them. Besides, a larger data base - which should also include the general practitioners' points of view - is needed to shed light on the distinguishing attributes of the SLT project. These data will allow to delve into the perceptions of both pharmacists, general practitioners, and patients' experience of the SLT project. Lastly, greater attention should be paid to the enabling (and - conversely - disabling) role of ICTs and digital tools. Future research should be intended to investigate the acceptability of these resources for the establishment of a co-creating partnership between the patients and the pharmacists, paving the way for a full-fledged engagement of the former in the design and delivery of care.

Ultimately, the new role of pharmacists within the health care environment deserves more space within the scientific literature. Rather than performing as mere drugs' dispensers and/or sellers, they should perform as critical patients' navigators and as key advocates of the latter psycho-physical well-being. For this purpose, both institutional, cultural and organizational changes are required, in line with the transition toward a systemic patient-centered approach to care.

References

- ABMA T.A., OESEBURG B., WIDDERSHOVEN G.A.M., VERKERK M. (2009), "The quality of caring relationships", *Psychology Research and Behavior Management*, vol. 2, n. 1, pp. 39-45.
- ADINOLFI P., STARACE F., PALUMBO R. (2016), "Health Outcomes and Patient Empowerment. The Case of Health Budgets in Italy", *Journal of Health Management*, vol. 18, n. 1, pp. 117-133.
- ALFORD J. (1998), "A public management road less travelled: clients as co-producers of public services", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, n. 4, pp. 128-137.
- ALFORD J. (2009), *Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-Production*, Palgrave Macmillan, London.

- ALGHURAIR S.A., SIMPSON S.H., GUIRGUIS L.M. (2012). "What elements of the patient-pharmacist relationship are associated with patient satisfaction?", *Patient Preference and Adherence*, vol. 6 n. 1, pp. 663-676.
- ALHABIB S., ALDRAIMLY M., ALFARHAN A. (2016), "An evolving role of clinical pharmacists in managing diabetes: Evidence from the literature", *Saudi Pharmaceutical Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 441-446.
- ALTIN S., STOCK S. (2015), "Health Literate Healthcare Organizations and their Role in Future Healthcare", *Nursing and Care*, vol. 4, n. 238, doi: 10.4172/2167-1168-1000238.
- ANNARUMMA C., PALUMBO R. (2016), "Contextualizing Health Literacy to Health Care Organizations. Exploratory Insights", *Journal of Health Management*, vol. 18 n. 4, pp. 611-624.
- AUJOLAT I., D'HOORE W., DECCACHE A. (2007), "Patient empowerment in theory and practice: Polysemy or cacophony?", *Patient Education and Counseling*, vol. 66 n. 1, pp. 13-20.
- AUNG E., DONALD M., COLL J.R., WILLIAMS G.M., DOI S.A.R. (2016), "Association between patient activation and patient-assessed quality of care in type 2 diabetes: results of a longitudinal study", *Health Expectations*, vol. 19, n. 2, pp. 356-366.
- AUSTIN Z., GREGORY P.A., MARTIN J.C. (2006), "Characterizing the professional relationships of community pharmacists", *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 2, n. 4, pp. 533-546.
- BAKER D.W. (2006), "The Meaning and the Measure of Health Literacy", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 21, n. 8, pp. 878-883.
- BAKER D.W., GAZMARARIAN J.A., WILLIAMS M.V., SCOTT T., PARKER R.M., GREEN D., REN J., PEEL J. (2002), "Functional health literacy and the risk of hospital admission among Medicare managed care enrollees", *American Journal of Public Health*, vol. 92, n. 8, pp. 1278-1283.
- BERKMAN N.D., SHERIDAN S.L., DONAHUE K.E., HALPERN D.J., CROTTY K. (2011), "Low health literacy and health outcomes: an updated systematic review", *Annals of Internal Medicine*, vol. 155, n. 2, pp. 97-107.
- BLENKINSOPP A., BRADLEY C. (2011), "Patients, society, and the increase in self-medication", *British Medical Journal*, vol. 312 n. 7031, pp. 629-632.
- BRACH C., DREYER B.P., SCHILLINGER D. (2014), "Physicians' Roles in Creating Health Literate Organizations: A Call to Action", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 29, n. 2, pp. 273-275.
- BRACH C., KELLER D., HERNANDEZ L.M., BAUR C., PARKER R., DREYER B., SCHYVE P., LEMERISE A.J., SCHILLINGER D. (2012), *Attributes of a health literate organization*, The National Academies Press, Washington, DC.
- BRIGLIA E., PERLMAN M., WEISSMAN M.A. (2015), Integrating Health Literacy Into Organizational Structure, *Physician Leadership Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 66-69.
- BRUDNEY J.L., ENGLAND R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.
- BURGHARDT K.J., BOWMAN M.R., HIBINO M., OPONG-OWUSU B.K. JR, POKORA T.D., REEVES K., VILE KM. (2013), "Using educational games to promote the seeking of a pharmacist and to teach key medication use messages: Results from an inner city health party", *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 9, n. 5, pp. 542-552.
- BURY M. (2004), "Researching patient-professional interactions", *Journal of Health Services Research & Policy*, vol. 9, n. 1s, pp. 48-54.
- CAMPBELL R., AHRENS C.E. (1998), "Innovative community services for rape victims: An application of multiple case study methodology", *American Journal of Community Psychology*, vol. 26, n. 4, pp. 537-571.
- CHEVALIER B.A., WATSON B.M., BARRAS M.A., COTTRELL W.N. (2016), "Hospital pharmacists' perceptions of medication counseling: A focus group study", *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 12, n. 5, pp. 756-771.
- CHOW E.P., HASSALI M.A., SALEEM F., ALJADHEY H. (2016), "Effects of pharmacist-led patient education on diabetes-related knowledge and medication adherence: A home-based study", *Health Education Journal*, vol. 75, n. 4, pp. 421-433.
- CIASULLO M.V., PALUMBO R., TROISI O. (2017), "Reading public service co-production through the lenses of requisite variety", *International Journal of Business and Management*, vol. 12, n.2, pp. 1-13.
- COLTMAN T.D.T.M., MIDGLEY D.F., VENIAK S. (2008), "Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 12, pp. 1250-1262.
- CRESWELL J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Publications, London.
- CRESWELL J.W., CLARK V.L.P. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications, New York.
- DAVIES S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, n. 3, pp. 305-321.
- DAVIS E.M., PACKARD K.A., JACKEVICIUS C.A. (2014), "The Pharmacist Role in Predicting and Improving Medication Adherence in Heart Failure Patients", *Journal of Managed Care & Specialty Pharmacy*, vol. 20, n. 7, pp. 741-755.
- DUL J., HAK T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Elsevier, Burlington, MA.

- EADES C.E., FERGUSON J.S., O'CARROLL R.E. (2011), "Public health in community pharmacy: a systematic review of pharmacist and consumer views", *BMC Public Health*, vol. 11, n. 582, DOI: 10.1186/1471-2458-11-582.
- ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.
- FARSAEI S., SABZGHABAEI A.M., ZARGARZADEH A.H., AMINI M. (2011). "Effect of pharmacist-led patient education on glycemic control of type 2 diabetics: a randomized controlled trial", *Journal of Research in Medical Science*, vol. 16, n. 1, pp. 43-49.
- FIDEL R. (1984), "The Case Study Method: A Case Study", *Library and Information Science Research*, vol. 6, n. 3, pp. 273-288.
- FRANZEN J., MANTWILL S., RAPOLD R., SCHULZ P.J. (2013), "The relationship between functional health literacy and the use of the health system by diabetics in Switzerland", *European Journal of Public Health*, vol. 24, p. 6, pp. 996-1002.
- FROW P., MCCOLL-KENNEDY J.R., PAYNE, A. (2016), "Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem", *Industrial Marketing Management*, vol. 56, n. 1, pp. 24-39.
- HARDYMAN W., DAUNT K.L., KITCHENER M. (2015), "Value Co-Creation through Patient Engagement in Health Care: A micro-level approach and research agenda", *Public Management Review*, vol. 17, n. 1, pp. 90-107.
- HOLLAR D.W.J., ROWLAND J. (2015), "Promoting Health Literacy for People With Disabilities and Clinicians Through a Teamwork Model", *Journal of Family Strengths*, vol. 15, n. 2, p. 5.
- HOWSEPIAN A.A. (1997), "Reductionism Revisited: Return of the Biomedical Model", in Leigh H. (Ed.), *Biopsychosocial Approaches in Primary Care* (pp. 179-200), Springer, New York, NY.
- HUME A.L. KIRWIN J., BIEBER H.L., COUCHENOUR R.L., HALL D.L., KENNEDY A.K., LAPOINTE N.M., BURKHARDT C.D., SCHILLI K., SEATON T., TRUJILLO J., WIGGINS B. (2012), "Improving Care Transitions: Current Practice and Future Opportunities for Pharmacists", *Pharmacotherapy*, vol. 32, n. 11, pp. 326-337.
- LIBERATI E.G., GORLI M., SCARATTI G. (2015), "Reorganising hospitals to implement a patient-centered model of care: Effects on clinical practice and professional relationships in the Italian NHS", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 29, n. 7, pp. 848-873.
- LINDENMEYER A., HEARNshaw H., VERMEIRE E., VAN ROYEN P., WENS J., BIOT Y. (2006), "Interventions to improve adherence to medication in people with type 2 diabetes mellitus: a review of the literature on the role of pharmacists", *Journal of Clinical Pharmacy and Therapeutics*, vol. 31, n. 5, pp. 409-419.
- LONGEST B.B., DARR K. (2014), *Managing health services organizations and systems*, Health Professions Press, Baltimore, MD.
- MANEZE D., EVERETT B., KIRBY S., DIGIACOMO M., DAVIDSON P.M., SALAMONSON Y. (2016), "I have only little English': language anxiety of Filipino migrants with chronic disease", *Ethnicity and Health*, vol. 21, n. 6, pp. 596-608 .
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- MERRIAM S.B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOCZYGEMBA L.R., BARNER J.C., BROWN C.M., LAWSON K.A., GABRILLO E.R., GODLEY P., JOHNSRUD M. (2010), Patient satisfaction with a pharmacist-provided telephone medication therapy management program. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 6, n. 2, pp. 143-154.
- MONTGOMERY A.T., KÄLVEMARK SPORRONG .S, MANAP N., TULLY M.P., LINDBLAD A.K. (2010), Receiving a pharmaceutical care service compared to receiving standard pharmacy service in Sweden-How do patients differ with regard to perceptions of medicine use and the pharmacy encounter?. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 6, n. 3, pp. 185-195.
- MORTON K., PATTISON H., LANGLEY C., POWELL R. (2015), A qualitative study of English community pharmacists' experiences of providing lifestyle advice to patients with cardiovascular disease, *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 11, n. 1, pp. 17-29.
- MOSSIALOS E., COURTIN E., NACI H., BENRIMOJ S., BOUVY M., FARRIS K., NOYCE P., SKETRIS I. (2015), "From "retailers" to health care providers: Transforming the role of community pharmacists in chronic disease management", *Health Policy*, vol. 119, n. 5, pp. 628-639.
- NEEDHAM C. (2008), "Realising the potential of co-production: negotiating improvement in public services", *Social Policy & Society*, vol. 7, n. 2, p. 221-231.
- NICKEL S., TROJAN A., KOFÄHL C. (2016), "Involving self-help groups in health-care institutions: the patients' contribution to and their view of 'self-help friendliness' as an approach to implement quality criteria of sustainable co-operation", *Health Expectations*, Article published on-line ahead of print on March, 28th 2016, doi: 10.1111/hex.12455.
- OCLOO J., MATTHEWS R. (2016), "From tokenism to empowerment: progressing patient and public involvement in healthcare improvement", *BMJ Quality and Safety*, vol. 25 n. 1, pp. 626-632.
- OSBORNE S.P., RADNOR Z., STROKOSCH K. (2016), "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?", *Public Management Review*, vol. 18, n. 5, pp. 639-653.

- OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24, n. S1, pp. 31-47.
- OSTROM V., OSTROM E. (1977), "Public Goods and Public Choices", in Savas E. (Ed.), *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance* (pp. 7-49), Westview, Boulder, CO.
- PAASCHE-ORLOW M.K., (2011), "Caring for Patients With Limited Health Literacy", *The Journal of the American Medical Association*, vol. 306, n. 10, pp. 1122-1129.
- PAASCHE-ORLOW M.K., PARKER R.M., GAZMARARIAN J.A., NIELSEN-BOHLMAN L.T., RUDD R.R. (2005), "The Prevalence of Limited Health Literacy". *Journal of General Internal Medicine*, vol. 20, n. 2, pp. 175-184.
- PAASCHE-ORLOW M.K., SCHILLINGER D., GREENE S.M., WAGNER E.H. (2006), "How Health Care Systems Can Begin to Address the Challenge of Limited Literacy", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 21, n. 8, pp. 884-887.
- PALUMBO R. (2015), "The Dark Side of Health Care Co-production. Health literacy as a requisite for the co-production of care", *International Journal of Social Science & Human Behavior Study*, vol. 2, n. 1, pp. 82-86.
- PALUMBO R. (2015), "Una contestualizzazione del concetto di co-produzione al caso dei servizi pubblici: una rassegna critica della letteratura internazionale", *Azienda Pubblica*, vol. 2, pp. 132-156.
- PALUMBO R. (2016a), "Contextualizing co-production of health care: a systematic literature review", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 29, n. 1, pp. 72-90.
- PALUMBO R. (2016b), "Designing health-literate health care organization: A literature review", *Health Services Management Research*, vol. 29, n. 3, pp. 79-87.
- PALUMBO R. (2017), *The Bright Side and the Dark Side of Patient Empowerment: Co-creation and Co-destruction of Value in the Healthcare Environment*, Springer International, New York, NY.
- PALUMBO R., ANNARUMMA C. (2016), "Empowering organizations to empower patients: An organizational health literacy approach", *International Journal of Healthcare Management*, Published on-line ahead of print on November, 14th 2016. DOI: 10.1080/20479700.2016.1253254.
- PALUMBO R., ANNARUMMA C., ADINOLFI P., MUSELLA M. (2016), "The missing link to patient engagement in Italy. The Role of Health literacy In Enabling Patients", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 30, n. 8, pp. 1183-1203.
- PARKER R.M., RATZEN S.C., LURIE N. (2003), "Health Literacy: a policy challenge for advancing high quality health care", *Health Affairs*, vol. 22, n. 4, pp. 147-153.
- PARKS R.B., BAKER P.C., KISER L., OAKERSON R., OSTROM E., OSTROM V., PERCY S.L., VANDIVORT M.B., WHITAKER G.P., WILSON R. (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, vol. 9, n. 7, pp. 1001-1011.
- PARRADO S., VAN RYZIN G.G., BOVAIRD T., LÖFFLER E. (2013), "Correlates of Co-production: Evidence From a Five-Nation Survey of Citizens", *International Public Management Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 85-112.
- PATWARDHAN A., DUNCAN I., MURPHY P., PEGUS C. (2012), "The Value of Pharmacists in Health Care", *Population Health Management*, vol. 15, n. 3, pp. 157-162.
- PESTOFF V., OSBORNE S.P., BRANDSEN T. (2006), "Patterns of co-production in public services. Some Concluding Thoughts", *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 591-595.
- PFLEGER D.E., MCHATTIE L.W., DIACK H.L., MCCAIG D.J., STEWART D.C. (2008), "Views, attitudes and self-assessed training needs of Scottish community pharmacists to public health practice and competence", *Pharmacy World & Science*, vol. 30, n. 6, pp. 801-809.
- PLÉ L., CÁCERES R.C. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.
- ROSENTHAL M., MORALES E., LEVIN S., MURPHY L.F. (2014), "Building a team to fight diabetes: Pharmacy students' perceptions about serving as patient navigators", *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, vol. 6, n. 4, pp. 595-604.
- RUDD R., ANDERSON J. (2006), *The health literacy environment of hospitals and health centers. Partners for action: Making your healthcare facility literacy-friendly*, Harvard School of Public Health, Boston, MA.
- SAHM L., MACCARTAIN A., HAYDEN J., ROCHE C., RICHARDS H.L. (2009), "Electronic reminders to improve medication adherence-are they acceptable to the patient?", *Pharmacy World & Science*, vol. 31, n. 6, pp. 627-629.
- SALTMAN R.B., FIGUERAS J., SAKELLARIDES C. (1998), *Critical Challenges For Health Care Reform In Europe*, Open University Press, Maidenhead.
- SCHILLINGER D., KELLER D. (2013), "The other side of the coin: attributes of a health literate health care organization", in Hernandez L.M. (Ed.), *How can health care organizations become more health literate? Workshop summary* (pp. 69-96), National Academy Press, Washington, DC.
- SCHMIDT M. ECKARDT R., SCHOLTZ K., NEUNER B., VON DOSSOW-HANFSTINGL V., SEHOULI J., STIEF C.G., WERNECKE K.D., SPIES C.D. (2015), Patient Empowerment Improved Perioperative Quality of Care in Cancer Patients Aged ≥ 65 Years - A Randomized Controlled Trial. *PLoS ONE*, vol. 10, n. 9, p. e0137824.
- SCHULZ P.J., NAKAMOTO K. (2013), "Health literacy and patient empowerment in health communication: the importance of separating conjoined twins", *Patient Education & Counseling*, vol. 90, n. 1, pp. 4-11.

- SEGAL L. (1998), "The importance of patient empowerment in health system reform", *Health Policy*, vol. 44, n. 1, pp. 31-44.
- SHOEMAKER S., STAUB-DELONG L., WASSERMAN M., SPRANCA M. (2013), "Factors affecting adoption and implementation of AHRQ health literacy tools in pharmacies", *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 9, n. 5, pp. 553-563.
- SMITH A.M. (2013), "The Value Co-Destruction Process: A Customer Resource Perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 11/12, pp. 1889-1909.
- SORRENTINO M., DE MARCO M., ROSSIGNOLI C. (2016), "Health Care Co-production: Co-creation of Value in Flexible Boundary Spheres", in: Borangiu T., Dragoicea M., Nóvoa H. (Eds.), *Lecture Notes in Business Information Processing* (pp. 649-659), Springer, Cham.
- SPANJOL J., CUI A.S., NAKATA C., SHARP L.K., CRAWFORD S.Y., XIAO Y., WATSON-MANHEIM M.B. (2015), "Co-Production of Prolonged, Complex, and Negative Services An Examination of Medication Adherence in Chronically Ill Individuals", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 3, pp. 284-302.
- STEWART M. (2003), *Patient-centered Medicine: Transforming the Clinical Method*. Radcliffe Medical Press, Abingdon.
- SZESCOLO D. (2016), "Emergence of Coproduction and Participatory Care in European Clinical Practice", *The International Journal of Person Centered Medicine*, vol. 6, n. 3, pp. 155-161.
- TELLIS W.M. (1997), "Application of a Case Study Methodology", *The Qualitative Report*, vol. 3, n. 3, pp. 1-19.
- TINELLI M., RYAN M., BOND C. (2009), "Patients' preferences for an increased pharmacist role in the management of drug therapy", *Pharmacy Practice*, vol. 17, n. 5, pp. 275-282.
- TRUMMER U.F., MUELLER U.O., NOWAK P., STIDL T., PELIKAN J.M. (2006), "Does physician-patient communication that aims at empowering patients improve clinical outcome? A case study". *Patient Education and Counseling*, vol. 61, n. 2, pp. 299-306.
- VOORBERG W.H., BEKKERS V.J., TUMMERS L.G. (2015), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, vol. 17, n. 9, pp. 1333-1357.
- WAITE K.R., PAASCHE-ORLOW M.K., RINTAMAKI L.S., DAVIS T.C., WOLF M.S. (2008), "Literacy, Social Stigma, and HIV Medication Adherence", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 23, n. 9, pp. 1367-1372.
- WANG R.H., HSU H.C., LEE Y.J., SHIN S.J., LIN K.D., AN L.W. (2016), "Patient empowerment interacts with health literacy to associate with subsequent self-management behaviors in patients with type 2 diabetes: A prospective study in Taiwan", *Patient Education and Counseling*, vol. 99, n. 10, pp. 1626-1631.
- WEAVER N.L., WRAY R.J., ZELLIN S., GAUTAM K., JUPKA K. (2012), "Advancing organizational health literacy in health care organizations serving high-needs populations: a case study", *Journal of Health Communication: International Perspectives*, vol. 17, n. 3, pp. 55-66.
- WILBUR K., EL SALAM S., MOHAMMADI E. (2010), "Patient perceptions of pharmacist roles in guiding self-medication of over-the-counter therapy in Qatar", *Patient Preference and Adherence*, vol. 4, n. 1, pp. 87-93.
- WILLIS C., SAUL J.E., BITZ J., POMPU K., BEST A., JACKSON B. (2014), "Improving organizational capacity to address health literacy in public health: a rapid realist review", *Public Health*, vol. 128, n. 6, pp. 515-524.
- YIN R.K. (1999). "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, vol. 34, n. 5, pp. 1209-1224.
- YIN R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

TRACK

MANAGEMENT INNOVATION

Improving CSR through hard and soft means:

The role of OCBs and the internalization of Management Standards

FRANCESCO TESTA, OLIVIER BOIRAL, IÑAKI HERAS-SAIZARBITORIA

How green is your board? Board structure and corporate environmental performance

FRANCESCO CALZA, GIORGIA PROFUMO, ILARIA TUTORE

Collaboration in public infrastructures projects: Survey on utility managers

GIUSEPPE CAPPIELLO, PAOLA GARRONE, PAOLO NARDI

Improving CSR through hard and soft means: the role of OCBs and the internalization of Management Standards

FRANCESCO TESTA* OLIVIER BOIRAL• IÑAKI HERAS-SAZARBITORIA♦

Abstract

Objectives. *This study aims at analyzing ‘hard’ (e.g. formal structures) and ‘soft’ (e.g. values) determinants of CSR performance, such as the effectiveness of management systems for CSR and the role of managers’ organizational citizenship behaviors (OCBs).*

Methodology. *The data were collected using a self-administered questionnaire between March and May 2015 in SA8000 certified organizations located in Italy. A structural equation model was used to test the study’s hypotheses.*

Findings. *This study shows that CSR performance depends on employees’ commitment and the internalization of formalized CSR practices. The study also underlines the role of managers’ organizational citizenship behaviors and the importance of leading by example in the substantial implementation of CSR practices.*

Research limits. *First, this study focused on a limited sample. Second, the model is based on a limited set of variables that do not necessarily take into account all the significant factors that influence CSR performance. Third, it is based on unique respondent and unique source of data.*

Practical implications. *First, although SA8000 mostly focuses on human rights and labour norms, our findings indicate that this system can be used to implement effective CSR practices in general and to improve performance in this area. Second, our findings show that formal management systems such as SA8000 are not sufficient, in themselves, to improve performance. Third, managers who wish to improve CSR should lead by example.*

Originality of the study. *The integrative model proposed in the paper provides an overall picture of both the ‘hard’ and ‘soft’ factors that can explain the effectiveness of CSR management standards. The paper also contributes to the literature on the internalization and key success factors of certifiable management standards.*

Keywords: *CSR performance; determinants; organizational citizenship behaviour; bluewashing; management system; CSR standards; SA8000.*

* Associate Professor of *Management* - Sant’Anna School of Advanced Studies
e-mail: francesco.testa@sssup.it

• Full Professor of *Management* - Université Laval
e-mail: Olivier.Boiral@mng.ulaval.ca

♦ Full Professor of *Management* - University of the Basque Country UPV-EHU
e-mail: iheras@ehu.es

1. Introduction

Corporate social responsibility (CSR) is increasingly considered as a core aspect of organizational activities and has been the object of a large body of literature (Sartor *et al.*, 2016; Pope and Wæraas, 2015; Thauer, 2014). Among other things, the development of CSR contributes to improve the social legitimacy of organisations and is generally considered to be compatible with economic objectives (Matten and Moon, 2008; Jamali and Mirshak, 2007; Balabanis *et al.*, 1998). Nevertheless, the implementation of such a broad concept raises important challenges for organizations, and various studies have criticized the contradictions between discourses and practices in this area (Boiral *et al.*, 2016; Christmann and Taylor, 2006; Banerjee, 2008). According to the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), CSR can be defined as “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large” (WBCSD, 1999, p. 3).

Most of the research on CSR has investigated the motivations and the consequences of CSR activities. Surprisingly, the analysis of the determinants of the CSR performance and the way in which it can be improved have been under researched. In the scholarly literature just some scattered works have analyzed the influence of general variables such as the regulations (Dawkins and Lewis, 2003) and the institutions (Ioannou and Serafeim, 2012) at the country level. From the organizational perspective, the effects of the ownership structure (El Ghou *et al.*, 2016), the incentives of CEOs and corporate boards (Harjoto *et al.*, 2015; Rao and Tilt 2015) and the effect of the internal governance (Chen and Gaoguang, 2016) on CSR performance have been also analyzed recently. Nevertheless, the effects of many other variables and determinants have not been analyzed and there is also a clear lack of integrated perspective of analysis.

With that need for integration in mind, the aim at categorizing the determinants of CSR performance into ‘hard’ and ‘soft’ elements of management pointed out by several seminal authors of the organizational field (e.g. Robbins, 2001; Armstrong and Stephens, 2008) could be of value. As underlined by Armstrong and Stephens (2008), organizations are socio-technological systems influenced by the so called ‘hard’ and ‘soft’ factors. Among the many organizational ‘hard’ factors, Robbins (2001) pointed out the relevance of determinants such as the technology, work processes, accounting systems, strategy and plans and the management system. While ‘soft’ factors exist in the organizations due to the presence of people who are in reciprocal social interaction and entail aspects such as the capabilities, the attitudes, the beliefs and the values, among others (Robbins, 2001). As far as we know, no previous study of the field has tried to integrate this basic typology to the analysis of the determinants of CSR performance and propose to shed light on this avenue.

Regarding the ‘hard’ determinant of CSR performance the analysis will focus on the so-called certified management standards (Iatridis *et al.*, 2016) for CSR, also referred to meta-standards. This determinant was selected because certifiable management standards are one of the few organizational formal structures which adoption are identifiable externally with no doubt due to the signaling effect of the certification (Iatridis *et al.*, 2016) and because the relevance of this phenomenon in the field of management (Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013). Similarly, the specific case of the SA8000 standard was selected because it is generally considered to be one of the most relevant standards (Sartor *et al.*, 2016), as it is intended to institutionalize business ethics through standardization (Gilbert and Rasche, 2007). As proposed in the most recent scholarly literature of the field (e.g. Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013; Iatridis *et al.*, 2016), the study of the adoption of certified management standards is analyzed from the perspective of the internalization of those standards. A set of studies of the scholarly literature (e.g. Guoyou *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Christmann and Taylor, 2006; Jiang and Bansal, 2003) have evidenced the lack of internalization - i.e. the substantial rather than symbolic integration of given practices inside the organization - of certifiable management standards. As a result, those standards are applied quite superficially, which can explain their uncertain and heterogeneous outcomes (Yin and Schmeidler, 2009).

With regards to the ‘soft’ determinant of CSR performance, the organizational citizenship behaviors (OCBs), managers’ value and employee commitment, were selected. Several decades ago, Katz (1964) emphasized the characteristics of individual behavior for achieving an organizational that functions well. In particular, he stressed that “there must be innovative and spontaneous activity that goes beyond role prescriptions” (Katz 1964, p. 132). In the 80s, a stream of academic literature flourished, and the OCB emerged as essential. In his seminal book, Organ defined OCB as an “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization” (Organ *et al.*, 2006, p. 3). This ‘soft’ determinant was selected because focusing on CSR issues, as it has been evidenced for related fields - for example for sustainability (e.g. Boiral *et al.*, 2015) - the mentioned individual and discretionary actions may be relevant to improve the CSR performance of organizations.

According the several theoretical frameworks on individual behaviors, the role of personal values and norms is crucial for triggering a specific action (Ajzen and Fishbein, 1980; Stern *et al.*, 1999). Moreover, several authors have explored the relation between environmental-CSR attitudes of firms’ managers and the commitment of the organizations, measured by the adoption of specific actions (Vazquez Brust and Liston-Heyes, 2010; Papagiannakis and Lioukas, 2012). For instance, Cordano and Frieze (2000) found that individual values towards the environment have a strong and positive relationship with their intent to implement resource reduction activities. Therefore, the analysis of soft determinants of CSR cannot exclude managers’ personal values. However, the effect of manager’s behavior on CSR performance of an organizations is insufficient whether is not supported by an high involvement of employees (Norton *et al.*, 2015). Additionally, several empirical research have stressed the important of employees commitment in making effective formal management system (Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Del,as & Petkovic, 2013; Testa *et al.*, 2017). Therefore, the main objective of this paper is to analyze the ‘hard’ and ‘soft’ determinants of CSR performance, such as the effectiveness of management systems for CSR and the role of managers’ OCBs. This analysis is important for at least four reasons. First, ‘hard’ and ‘soft’ determinants of CSR performance are researched integratively and the complex interactions between ‘hard’ and ‘soft’ factors on CSR performance are studied, as far as we know, for the first time in the literature. Second, the study sheds more light on the outcomes of certifiable standards for CSR. Unlike others certifiable standards on sustainability issues such as the ISO 14001 standard, the impacts of CSR standards such as SA8000 have not been the object of extensive empirical research. With few exceptions (Were, 2003; Ciliberti *et al.*, 2009; Kortelainen, 2008), the literature in this area has focused on the economic and institutional aspects of this standard rather than its actual effectiveness to improve CSR. Analyzing the effectiveness of SA8000 on CSR performance is all the more important because this type of standard is increasingly used by organizations worldwide to promote good practices for sustainability across the supply chain (Kortelainen, 2008; Ciliberti *et al.*, 2009, 2011). Third, unlike others CSR standards and guidelines such as ISO 26000, the SA8000 standard has been designed to be certified by third-party auditors. The certification process is assumed to build trust among stakeholders and to ensure a more rigorous application of the standard inside the organization. Nevertheless, taking into account the lack of internalization of certifiable management standards evidenced, it seems essential to investigate further to what extent and in what conditions the CSR practices proposed by the SA8000 standard can be effectively internalized in organizations and the CSR performance is improved. Fourth, the literature on certifiable management standards has essentially focused on an organizational or inter-organizational level (e.g. Testa *et al.*, 2015; Ciliberti *et al.*, 2009; Ciliberti *et al.*, 2011; Christmann and Taylor, 2006). As a result, the contribution of individual, informal and voluntary initiatives in the implementation of standards such as SA8000 has been neglected. An individual focus seems necessary for the internalization of CSR practices. More specifically, OCBs could facilitate the substantial integration of CSR within the organization. Because of their complexity and diversity, CSR issues cannot be entirely managed through formal systems such as SA8000 or ISO 14001 (Paillé *et al.*, 2013, 2014; Boiral and Paillé, 2012). As a result, CSR

initiatives require an active involvement of individuals - particularly managers - through voluntary behaviors which are not necessarily prescribed by management standards and internal procedures. By analyzing the role of managers' OCBs on the implementation of SA8000 and CSR performance, this paper shows the role of these voluntary behaviors and the importance of leading by example in the area of CSR. The paper also contributes to bridge the gap between the literature on certifiable management standards for sustainability (e.g. Testa *et al.*, 2015, Pope and Wæraas, 2015; Guoyou *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Yin and Schmeidler, 2009) and on the role of individual initiatives in this area (e.g. Hofman *et al.*, 2003; Ramus and Killmer 2007; Paillé *et al.*, 2013, 2014).

The remainder of the paper is organized as follows. First, the theoretical background and hypotheses are presented. Second, the method used in the empirical study is described. Third the assessment of the measurement model and testing hypotheses are presented. Lastly, the main contributions to the literature and avenues for future research are discussed.

2. Theoretical background and hypothesis development

2.1 Managerial 'hard' and 'soft' factors to improve CSR performance

Many scholars on sustainability management have explored the role of managerial 'hard' factors (e.g. formal structures and routines) in the improvement of environmental and CSR performance (Darnall and Edwards, 2006; Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013; Boiral *et al.*, 2016). The empirical results revealed contrasting evidence that have raised an open question regarding how formal management systems designed to promote standardization and continuous improvement can create such heterogeneous outcomes in practice (e.g. Yin and Schmeidler, 2009, Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2011; Aravind and Christmann, 2011).

Some authors have emphasized that certifiable standards on sustainability management such as ISO 14001, EMAS and SA8000 are not necessarily an effective vehicle for corporate commitment, but can rather be used as a form of symbolic behaviour for increasing external legitimacy without implementing substantial changes inside the organization (Testa *et al.*, 2015, Pope and Wæraas, 2015; Yin and Schmeidler, 2009; Darnall, 2006; Christmann and Taylor, 2006; Jiang and Bansal, 2003). The different levels of internalization of management system into daily practices and routines significantly influence the achievement of positive improvements in sustainability performance (Boiral *et al.*, 2016; Guoyou *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Yin and Schmeidler, 2009). A simple adoption of a formal system is, therefore, not sufficient in itself and the certification process does not guarantee substantial internal commitment to sustainability (Boiral, 2009; Yin and Schmeidler, 2009; Aravind and Christmann, 2011).

An effective approach to sustainability and CSR issues also depends on managerial 'soft' determinants such as personal involvement of a firms' managers and employees (Henriques and Sadorsky, 1999; Lülfs and Hahn, 2014; Boiral *et al.*, 2015), sharing of knowledge and values (Hart, 1995; Wieland, 2005), high person-organization fit (Kristof, 1996), and promotion of a collaborative climate (Fugas *et al.*, 2012; Lamm *et al.*, 2015). These intangible, informal and voluntary aspects largely depend on OCBs which are not prescribed by formal management systems (Organ, 1988). Although these initiatives may be considered, at the individual level, as "secondary and mundane" (Boiral and Paillé, 2012), they may improve sustainability performance at an aggregate and organizational level (Hofman *et al.*, 2003; Ramus and Killmer 2007). These improvements have been evidenced in recent research on the development of individual and voluntary eco-initiatives inside the organization (Paillé *et al.*, 2013, 2014; Boiral *et al.*, 2015). For instance, based on data collected from the top managers in Canadian manufacturing companies, Boiral *et al.*, (2015) explored the role of OCB directed toward the environment (OCBEs) on the improvement of environmental performance. More specifically, they revealed that managers OCBEs have a positive effect inside the organization and increase the probability that an organization will have better environmental performance. Analogous results have emerged from

research on social issues such as the health and safety of employees. For instance, Curcuruto *et al.*, (2015) carried out an empirical study on over 500 employees in two chemical plants and revealed that pro-social and proactive behaviours positively influence safety performance outcomes.

Nevertheless, the environmental and CSR performance of organizations does not only depend on individual and discretionary initiatives. It also depends on 'hard' issues such as more formal management systems and practices. Certifiable standards on sustainability management such as the ISO 14001 standard on environmental management and the SA8000 standard on CSR management embrace a set of formal practices intended to improve the sustainability performance of organizations (Sartor *et al.*, 2016; Heras-Sairzabitoria and Boiral, 2013). However, the effectiveness of individual behaviour and formal management system in sustainability issues have been mainly investigated separately. As a result, the complex interactions between voluntary individual initiatives and formal management systems remain understudied.

For instance, although the impacts of OCBEs on environmental management and performance in this area has been recently analyzed in the literature (e.g. Daily *et al.*, 2009; Boiral and Paillé, 2012; Paillé *et al.*, 2013; Boiral *et al.*, 2015), the contribution of these voluntary and non-rewarded individual behaviors on the effectiveness of formal management systems such as ISO 14001 has been overlooked. Likewise, various studies have analyzed the relationships between OCBs and CSR initiatives (e.g. Abdullah and Rashid, 2012; Lee and Kim, 2013; Hansen *et al.*, 2011; Fu *et al.*, 2014). Nevertheless, how OCBs contributes to the internalization of CSR management standards such as SA8000 remains understudied.

In their study of the impacts of ISO 14001 on environmental commitment, Perez *et al.*, (2009) show that the implementation of this standard positively influences the perceptions of environmental commitment and employees' OCBs. However, the role of OCBs or OCBEs in the effectiveness of formal management systems, particularly SA8000, needs to be further investigated. It can be assumed that OCBs tend to positively influence sustainability practices and the internalization of certifiable standards in this area through the development of individual and unprescribed initiatives for sustainability. This influence is expected to be higher when OCBs are performed by managers whose behaviors tend to be emulated inside the organization (Boiral *et al.*, 2015; Yaffe and Kark, 2011). Overall, one can assume that OCBs reduce the likelihood of a symbolic and ceremonial implementation of formal management systems, which is considered to be one of the main pitfalls of standards such as SA8000 and ISO 14001 (Aravind and Christmann, 2011; Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013; Qi *et al.*, 2012; Tarí *et al.*, 2013). Nevertheless, this type of relationship between OCBs, internalization of SA8000 and CSR performance has not been fully investigated.

In the following paragraphs we propose a conceptual model where we combine managers' behaviour, employees' commitment and substantial adoption of SA8000 in order to understand their interaction for improving CSR performance at the level of the firm.

2.2 Hypotheses of the Study

Scholarly studies in several fields (e.g. sociology and social psychology) have evidenced that values play an important role in explaining organizational behaviors, including those related to CSR issues (Smith and O'Sullivan, 2012; Marques *et al.*, 2014; Baumgartner, 2014). Similarly, the role of managers' personal values (e.g. self-transcendent, and self-enhancement values) has also been highlighted in the literature on OCBs (Sosik, 2005; Yaffe and Kark, 2011). For example, in their study of 304 Canadian managers from the manufacturing sector, Boiral *et al.*, (2013) found that environmental values, one of the main components of the CSR values, are positively related to managers' OCB for the environment. Likewise, Groves (2014) evidenced from his sample of 129 organizational leaders and 582 followers from California that leader CSR values were antecedents to transformational leadership, a leadership style whose positive impact on OCB is well-documented (Piccolo and Colquitt, 2006).

Drawing on this literature we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 1: CSR values are positively related to managers' OCBs.

Managers' OCBs can be perceived as exemplary behaviors demonstrating their personal and genuine commitment for CSR issues. Leading by example might positively influence employees' commitment, which refers to the psychological attachment of workers to their workplaces (Pillai and Williams, 2004; Hansen *et al.*, 2013). In the specialized literature managers' OCBs have been associated with transformational leadership (e.g. Piccolo and Colquitt, 2006; Krishnan and Arora, 2008; Jha, 2014). This type of leadership tends to enhance employee outcome and commitment (Avolio *et al.*, 2004; Piccolo and Colquitt, 2006; Hansen *et al.*, 2015). Therefore, based on previous works of the literature we posit the following hypothesis:

Hypothesis 2: Managers' OCBs are positively related to employees' commitment.

Yaffe and Kark (2011) emphasized that managers' OCBs tend to appear as a set of exemplary behaviours to be emulated inside the organization, which reinforces group OCBs. Likewise, Boiral *et al.*, (2015) have shown that managers' OCBs have a positive impact on the substantive adoption of environmental management practices and improvement of performance in this area. Overall, as reviewed by Heras-Saizarbitoria and Boiral (2013), managers' commitment and leadership, two concepts at the roots of the OCBs, play a crucial role in the internalization or substantive adoption - as opposed to symbolic adoption or decoupling - of meta-standards. For example, evidenced Drawing on this literature, and given the similarities in terms of management principles and certification mechanisms between meta-standards (Iatridis *et al.*, 2016), we posit the following hypothesis:

Hypothesis 3: Managers' OCBs are positively related to the internalization of SA8000

Beyond managers' role, the central role of employees' commitment in the internalization or day-to-day adherence to the main global meta-standards (e.g. ISO 9001, ISO 14001, SA8000) and other similar formal structures and practices has been studied in the literature (Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013). Several studies based on quantitative (Boiral and Roy, 2007; Vouzas, 2007) and qualitative (Heras-Saizarbitoria, 2011; Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2015) studies have provided evidence of this relationship. For example, in the study by Heras-Saizarbitoria and Boiral (2015) it was evidenced that strong internal commitment by employees' pave the way for companies to adopt ISO 9001 substantively. Therefore, drawing on this literature we hypothesize the following:

Hypothesis 4: Employees' commitment is positively related to the internalization of SA8000

The factors that improve the CSR performance of companies have been the focus of an extensive scholarly literature (e.g. Hemingway and Maclagan, 2004; Maon *et al.*, 2009; Muller and Kolk, 2009). Among many others, the relevance of the impact of a higher commitment of employees on CSR performance has been analyzed directly and indirectly. Several studies have shown that employee attitudes and commitment play a central role in improving the CSR performance (e.g. Johannsdottir and Olafsson, 2015). This relationship has also been examined indirectly. For example, Buciuniene and Kazlauskaite (2012) found that companies where human resource management plays a strategic role have a higher CSR performance. Thus, based on the available literature we posit the following hypothesis:

Hypothesis H5: Employees' commitment is positively related to CSR performance

As previously stated, the relevance of the use of formal tools aimed at monitoring and establishing enforcement mechanisms for CSR practices in order to improve CSR has been underlined in both the scholarly and the practitioner field (e.g. Berliner and Prakash, 2015; Miles and Munilla, 2004; Stator, *et al.*, 2016). Nevertheless, the empirical literature on the adoption of the main meta-standards such as ISO 9001 and ISO 14001 - very similar in structure and process of implementation and certification to SA8000 - underlines that the level of internalization of the standards is positively related to the benefits obtained by certified companies (e.g. Aravind and Christmann, 2011; Qi *et al.*, 2012; Tari *et al.*, 2013). Certified companies that achieve day-to-day adherence to meta-standards obtain higher benefits and improved performance (e.g. environmental performance, in the case of ISO 14001). These considerations lead us to formulate the following hypothesis:

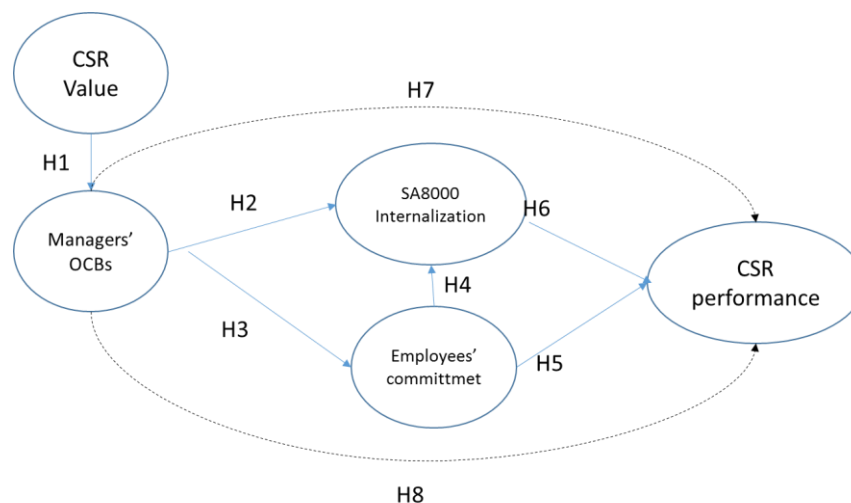
Hypothesis 6: Internalization of SA8000 is positively related to CSR performance

Based on the considerations set out above, we can postulate that the relationship between managers' OCBs and CSR performance is mediated by a set of variables associated with substantive organizational achievements and attitudes (Rajkumar *et al.*, 2016). Taking into account the previously mentioned evidence (e.g. Pillai and Williams, 2004; Heras-Saizarbitoria, 2011; Boiral *et al.*, 2013) it can be posited that the internalization process of formal structures such as meta-standards for CSR (e.g. SA8000) plays an important role in mediating the relationship between managers' OCBs and CSR performance. Similarly, employees' commitment might also play a mediating role between managers' OCBs and CSR performance, as this commitment might be considered, in the light of the seminal literature on OCBs (e.g. Organ, 1997; Organ *et al.*, 2006), to be a relevant and reliable leverage that is developed in a concomitant way to managers' OCBs. Therefore, as a consequence, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 7: Internalization of SA8000 mediates the relationship between managers' OCBs and CSR performance.

Hypothesis 8: Employees' commitment mediates the relationship between managers' OCBs and CSR performance.

Fig. 1: Conceptual Model



Source:our elaboration

3. Method

3.1 Data collection and sample

The data were collected using a self-administered questionnaire between March and May 2015 in SA8000 certified organizations located in Italy. The questionnaire was emailed to the SA8000 manager of 645 SA8000 adopters whose the e-mail contact was found by a web search (the overall population consists of 977 organizations). In order to reduce informant bias, we chose the SA8000 manager as she/he is the person with the most relevant information on the specific SA8000-related practices and procedures being carried out in the organization and because she/he has direct access to documentation concerning these issues.

In total 130 usable questionnaires were returned representing a response rate of approximately 13.3% of the population and 20.16% of the sample.

In order to reduce the potential problem of common method variance, several procedural remedies were adopted according to suggestions of Podsakoff *et al.*, (2003). For instance, we avoided long, complex questions, and we used a bipolar numerical scale with values and verbal labels for the midpoints of scales. Finally, respondent anonymity was guaranteed. The final questionnaire was divided into three main sections: 1) Adoption of the SA8000 standard, 2)

Personal impressions on CSR and Human Resource Management, and 3) General information on the responding organization and person.

Once data were collected, the presence of selection bias was investigated by applying the method proposed by Armstrong and Overton (1977). Accordingly, we assumed that persons responding later are more similar to non-respondents. Taking into account the time of e-mail reminders, the respondents were divided into early respondents (n=68) and late respondents (n=63) and a difference between the distribution of answers to those questions that are more likely related to a respondent's interest in the questionnaire (e.g. SA8000 internalization) were checked. All comparisons revealed that ratings on selected measures are similar and, therefore, we can reasonably affirm that the data are not biased.

3.2 Measurements

Managers' personal values were measured using a short version (4 items) of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR) scale developed by Singhapakdi *et al.*, (1996) (e.g. business has a social responsibility beyond making a profit; a firm's first priority should be employee morale). The reliability of the scale was acceptable ($\alpha = .76$).

Organizational Citizenship Behavior was measured using a short version (7 items) of the OCB scale defined by Organ, Podsakoff and MacKenzie (2006) (e.g., I give my time to help other agents who have work-related problems; I am willing to take time off from my own busy schedule to help recruit new employees; I take steps to try to prevent problems with other agents in the company). Cronbach's alpha was high ($\alpha = .86$).

Employees' involvement was measured using 4 items derived from Jaworski and Kohli (1993) (e.g. the bonds between our organization and its employees are very strong; our people are very committed to our organization). Cronbach's alpha was high ($\alpha = .82$).

SA8000 internalization was measured using 8 items focusing on some critical elements which explain the success of management standards, including user-friendliness and updated documentation (Heras-Saizarbitoria, 2011), employee involvement (Henriques and Sadrosky, 1996), training (Sarkis *et al.*, 2010), disclosure of sustainability performance (Gray, 2006). The reliability of the scale was high ($\alpha = .84$).

CSR performance was measured using 5 items on the main social direct benefit linked to the adoption of CSR formal practices such as reputational benefits (e.g. Lai *et al.*, 2010); reduced potential conflicts over social and labour relations (Zu and Song, 2009), increased ethical managerial commitment (Gilbert and Rasche, 2007), improved skills of employees (Battaglia *et al.*, 2010), and higher quality of human capital (Perrini and Minoja, 2008). Cronbach's alpha was high ($\alpha = .85$).

All items were measured using a five-point Likert scale. The instruments used to measure the constructs are shown in Appendix 1.

4. Results

4.1 Assessment of the measurement model

Firstly, we evaluated the proposed scales by analysing their psychometric properties.

We assessed the measurement model by conducting a confirmatory factor analysis (Anderson and Gerbing, 1988). The analysis confirmed the unidimensionality of our constructs in line with the starting assumptions. The result showed that comparative fit index (CFI) and the Tucker Lewis index (TLI) are above 0.90 (0.949 and 0.938 respectively) and the root-mean-square error of approximation (RMSEA) is 0.49, below the threshold of 0.08 (Iacobucci, 2010). Therefore, we can affirm that the model-to-data fit is good.

The convergent and discriminant validity and internal consistency were also considered to assess the validity of the scales.

Convergent validity examines the level of the interrelatedness of a sample of test items (Cunningham *et al.*, 2001) and is assessed by checking whether the standardized regression coefficient, in the measurement model, relating each item to the construct, is significant (Anderson and Gerbing, 1988).

The measurement model fits well and all standardized loadings are significantly related to their constructs ($p < 0.001$) and exceed 0.5, which is a strong condition of convergent validity (see Table 1).

Internal consistency reflect the degree of reliability of a construct by exploring the correlations between different items that are meant to measure the same construct. First, we calculated Cronbach’s coefficient and the Composite Reliability Index.

All values of Cronbach’s α exceed the recommended value of 0.7 (Nunnally, 1978) and the Composite Reliability Index, for all constructs, exceeds the minimum recommended level of 0.6 (Bagozzi and Yi,1988). Then, we estimated internal consistency by calculating Jöreskog’s ρ . Since it should have a value above 0.70 to be satisfactory (Fornell and Larcker, 1981), we can affirm that no problems with internal consistency were found (Table 1).

Finally, discriminant validity is the degree to which items do not correlate with scores from other items that are not designed to assess the same construct. Pairwise correlations shows that the variable of the study are weakly correlated as their values do not exceed the threshold of 0.70. Then, to compute the amount of total variance explained by the latent variables, we computed the average variance extracted (AVE). Value of AVE above the threshold of 0.50 indicate a satisfactory discriminant validity (Hair *et al.*, 1998). However, since AVE is “a more conservative measure than Composite Reliability” and given the exploratory nature of this study, we can affirm that the convergent validity of the construct is adequate because composite reliability (CR) is greater than the minimum value indicated by Bagozzi & Yi (1988) (Fornell & Larcker, 1981).

Tab. 1: Psychometric properties, pairwise correlations, and Jöreskog’s ρ

	CSR Values	OCB	SA8000 Internalization	Employees Involvement	CSR Performance	AVE	CR	Jöreskog ρ
CSR Values	1					0.48	0.78	0.82
OCB	0.47***	1				0.50	0.87	0.82
SA8000 Internalization	0.28**	0.37***	1			0.42	0.85	0.75
Employees Involvement	0.26**	0.28**	0.65***	1		0.54	0.82	0.88
CSR Performance	0.22*	0.45***	0.37***	0.38**	1	0.58	0.87	0.89
Min	-3.75	-3.03	-2.87	-2.39	-2.88			
Max	1.38	1.92	2.18	2.23	2.21			
Mean	0	0	0	0	0			
SD	1	1	1	1	1			

*, **, *** indicate that coefficient is statistically significant, respectively at $p < 0.05$; $p < 0.01$, $p < 0.001$

Source: our elaboration

4.2 Common Method Variance

Since we used self-reported data and all variables are measured using the same source, we need to control the presence of common method variance and whether it has generated a systematic error in the answers to questions included in the questionnaire. Among business researcher, there is an ongoing debate on the problems deriving from common method variance bias (Richardson *et al.*, 2009). For instance, a recent work from Fuller *et al.*, (2016) has empirically demonstrated that common method variance is able to produce a systematic effect only when it is present at relatively high levels. And these cases are not very frequent in practice (Fuller *et al.*, 2016).

However, we detected the presence of common method variance by performing two statistical techniques

First of all, we checked whether common method variance affects our data by performing the controversial Harman's single-factor post-hoc test (Podsakoff and Organ 1986). Even if the reliability of this test was considered questionable (Podsakoff *et al.*, 2003), Fuller *et al.*, (2016) have shown that these critics were partially unfounded. Moreover, they found that false negative cases are less common than false positive and the first one may occur in case of high reliability datasets that is when Cronbach's alpha is higher than 0.95 (that does not occur in the dataset of this study). The test showed the largest distinct factor accounted for 31% of the variance and seven factors with an eigenvalue greater than 1.0 emerged. Therefore, since no single factor emerged nor did general factors account for the majority of covariance among the variables (Steensma *et al.*, 2005), it is possible to affirm that a common method variance was not a concern.

Moreover, we further tested the presence of common method variance by performing the unmeasured latent method factor. This method was largely used in previous studies since it did not require to measure a specific factor which responsible for the method variance (Podsakoff *et al.*, 2003).

According to the procedure described by Richardson *et al.*, (2009), we estimated two measurement models. The first included the explored constructs with their manifest indicators (trait model). The second model comprises only the method constructs with paths to all manifest indicators (method model)

Moreover, since the number of indicators of the constructs is not small relative to the number of constructs, a problem of underidentification should not occur. If the measurement model yields a better fit than the measurement model with a common factor, the findings are not biased.

Table 2 shows the comparison among the models, based on a set of indicators and the chi-square difference test (Bentler and Bonnett, 1980) and demonstrates that the common factor model has a worse performance regarding data-fit.

Tab. 2: Results of model comparisons

Models	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA
Null Model	2220***	435			
Measurement model	449***	358	0.949	0.938	0.047
Measurement model with common factor	1195***	368	0.674	0.6344	0.103

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.3 Testing hypotheses

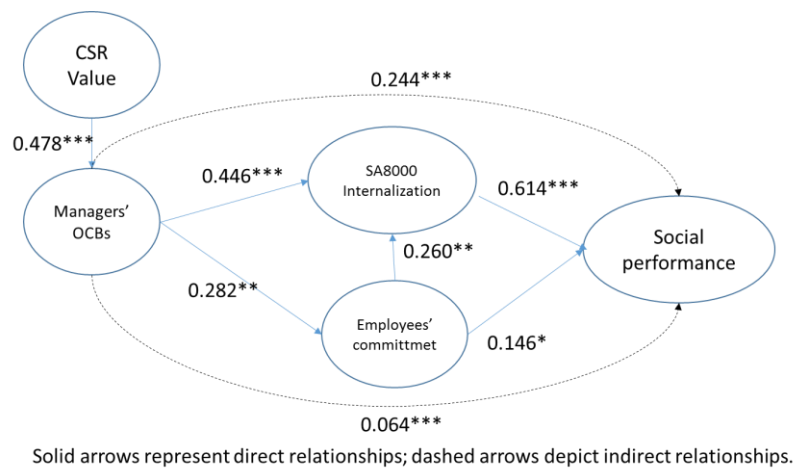
In order to test the study's hypotheses we employed a structural equation model. The proposed model shows appropriate goodness of fit indices and it can be considered satisfactory. $\chi^2 = 4.9$ and not significant, CFI = 0.98; TLI = 0.96; RMSEA = 0.07. The variance predicted by the overall model is 0.22.

Hypothesis 1 which predicted that managers with higher CSR value are more likely to adopt organizational citizenship behaviour, is statistically supported ($\beta = .478$, $p < 0.001$). Hypothesis 2 predicted a significant positive influence from Managers' OCBs to employees' commitment. The standardized coefficient is positive ($\beta = .446$) and statistically significant $p < 0.001$). Hence, H2 is supported by the research model. Hypothesis 3, which predicted that managers' OCBs are positively related to the internalization of SA8000, is statistically supported ($\beta = .282$, $p < 0.01$). Hypothesis 4 is also statistically supported. The standardized coefficient of the variable "employees' commitment" regressed on internalization of SA8000 is positive and statistically significant ($\beta = .260$, $p < 0.01$). The research model also supported Hypothesis 5 and found that employees' commitment is positively related to CSR performance ($\beta = .146$, $p < 0.05$). In addition, Hypothesis 6, which predicted a positive relationship between internalization of SA8000 and CSR

performance, is statistically supported. The standardized coefficient is positive ($\beta = .614$) and statistically significant ($p < 0.001$).

To test H7 and H8 we estimated a multiple mediation model using a structural equation model with the bootstrap methods (5000 replacements). According to Preacher and Hayes (2008), bootstrapping provides a non-parametric approximation to the sampling distribution and it is the preferable estimation method for indirect effects. Two elements are required to demonstrate a mediation effect: the significance of indirect effects and the non-inclusion of the value zero in the bias-corrected confidence interval. The standardized indirect effect of OCB on social performance, through SA8000 internalization and employees' commitment is 0.308 ($p < 0.001$). The 95% confidence interval for this indirect effect is between 0.164 (lower bound) and 0.452 (upper bound). SA8000 internalization accounts for approximately 80% of this indirect effect (0.244) whereas employees' commitment accounts for 20% (0.064). Moreover, since the direct path between the OCB and social performance is not significant, we can affirm the mediation model is supported and that the mediators completely account for the relationship between the OCB and CSR performance (Frazier et al. 2004).

Fig. 2: Empirical Model



*, **, *** indicate that coefficient is statistically significant, respectively at $p < 0.05$; $p < 0.01$, $p < 0.001$

Source: our elaboration

5. Discussion & Conclusion

5.1 Contributions to the literature

The objective of this paper was to analyse the determinants of CSR performance and the impacts of the SA8000 standard through an integrated model based on individual and organizational aspects. The findings of the study support the theoretical model proposed. CSR performance appears to be driven by both the internalization of formal management system - namely SA8000 - and employee's commitment. Moreover, CSR values influences manager's OCBs, which play a critical role in the effectiveness of CSR practices and improvement of performance in this area.

These findings contribute to the literature in several ways.

First, with the exception of a few studies (Were, 2003; Kortelainen, 2008; Rohitratana, 2002), the empirical literature on SA8000 has essentially focused on the institutional and economic implications of the standard, such as its effects on competitiveness (Battaglia et al., 2014), supply-chain management (Stigzelius and Mark-Herbert, 2009; Ciliberti et al., 2009) and firm self-regulation (Christmann and Taylor, 2006). As a result, although SA8000 "is currently considered the most important [certification] in the field of corporate social responsibility" (Sartor et al., 2016,

p.164), its impact on CSR has been overlooked in the literature. Our study sheds more light on the effectiveness of SA8000 and the main drivers of CSR performance.

Second, the contributions of individual behaviours - such as OCBs - and formal management systems - such as SA8000 and ISO 14001 - on CSR performance have been analysed separately in the literature. The model provided in this paper provides a more comprehensive and inclusive view of the determinants of CSR performance. From this perspective, our paper contributes to bridge the gap between the literatures on the role of individual initiatives in the improvement of sustainability performance (e.g. Daily *et al.*, 2009; Hofman *et al.*, 2003; Paillé *et al.*, 2013; Boiral *et al.*, 2015; Curcuruto *et al.*, 2015) and the role of certifiable management systems in this area (e.g. Testa *et al.*, 2015, Pope and Wæraas, 2015; Guoyou *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Yin and Schmeidler, 2009; Christmann and Taylor, 2006).

Third, the literature on OCBs has essentially focused only on employees' behaviors. As a result, with few exceptions (Krishnan and Arora, 2008; Rubin *et al.*, 2009; Yaffe and Kark, 2011), the role of managers OCBs have been overlooked. The findings of this study show that managers' OCBs play an important role in the internalization of SA8000, employee's commitment and CSR performance. This finding can be explained by the emulation effect of managers behaviors (Yaffe and Kark, 2011; Boiral *et al.*, 2015). Because they are discretionary and non-rewarded, OCBs tend to set an example for employees and to encourage personal initiatives in various areas, particularly CSR. Moreover, OCBs are essentially focused on helping and prosocial behaviors inside the workplace (Organ, 1988). Although this type of behavior seems quite specific and *a priori* not related to core CSR issues such as labour relations, employee training or corporate ethics, OCBs could reflect, at individual and interpersonal levels, the actual commitment and leadership of managers for CSR in general. As highlighted in the literature, such leadership is essential to the internalization of sustainability practices, including CSR initiatives (Jha, 2014; Rubin *et al.*, 2009; Yaffe and Kark, 2011; Boiral *et al.*, 2015). From this perspective, our study contributes to the literature on the internalization and effectiveness of formal certifiable standards (Guoyou *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Yin and Schmeidler, 2009; Boiral, 2009; Aravind and Christmann, 2011) by shedding more light on an aspect - OCBs - that has been neglected in previous studies. It also contributes to the literature on OCBs by focusing on managers' rather than employees' behaviors.

5.2 Managerial implications

The findings of this study have practical implications for organizations committed to CSR practices. First, although SA8000 mostly focuses on human rights and labour norms, our findings indicate that this system can be used to implement effective CSR practices in general and to improve performance in this area. This finding is important given the lack of certifiable management tools to promote the social and ethical aspects of sustainable development. Although it is less widespread than ISO 14001, which is the reference model on environmental management system (Aravind and Christmann, 2011; Heras-Sairzabitoria and Boiral, 2013), the SA8000 management standard is based on more substantial and less procedural requirements by focusing on various social norms, particularly those developed by the International Labour Organization (Sartor *et al.*, 2016; Kortelainen, 2008). This focus could partly explain the effectiveness of SA8000 in improving CSR practices and should encourage managers interested in the substantial adoption of those practices to adopt this standard.

Second, our findings show that formal management systems such as SA8000 are not sufficient, in themselves, to improve performance. As highlighted in the literature, the implementation of this type of standard can be decoupled from internal practices (Testa *et al.*, 2015, Pope and Wæraas, 2015; Christmann and Taylor, 2006; Boiral *et al.*, 2016). The importance of employee commitment and internalization has been demonstrated in various studies on meta-standards (e.g. Qi *et al.*, 2012; Fernández-Muñiz *et al.*, 2009; Aravind and Christmann, 2011; Vouzas, 2007; Heras-Saizarbitoria, 2011). Our model supports this literature. From this perspective, the effectiveness of SA8000

should not be taken for granted and requires the internalization of the standard through measures such as employees' involvement, training programs and user-friendly documentation. In the absence of this type of measure, the SA8000 system may be disconnected from actual practices and mostly serve marketing purposes.

Third, managers who wish to improve CSR should lead by example. The importance of OCBs show that informal and pro-social behaviours such as giving time to employees who have work-related problems, being involved in company meetings and acting as "peacemaker" in case of conflicts can set an example and help to create a social climate that facilitates the internalization of CSR practices.

5.3 Limitations and avenues for future research

The limitations of this study can help identify directions that future studies of this topic might take.

First, this study focused on a limited sample of 130 SA8000 certified organizations located in Italy. Given the international scope of the standard and its adoption in many developing countries, future studies could explore the impact of SA8000 based on a larger sample of certified organizations from various countries. This type of study could shed more light on the possible role of location and culture on the outcomes of SA8000. Certain variables such as managers' OCBs and internalisation of CSR practices could be influenced by the social and cultural context of the organization.

Second, the model presented in this paper is based on a limited set of variables that do not necessarily take into account all the significant factors that influence CSR performance. For example, the motivations underlying the implementation of meta-standards can have a significant impact on outcomes (Boiral *et al.*, 2016; Testa *et al.*, 2015; Christmann and Taylor, 2006). Similarly, it can be assumed that the drivers for the implementation of SA8000 tend to influence its effectiveness. The pressures from certain stakeholders could encourage bluewashing - or superficial adoption of CSR practices with a view to improving corporate image - whereas others pressures could facilitate the internalisation of CSR practices. Further investigation of these factors could shed more light on the determinants of CSR performance.

Third, this study is essentially focused on the determinants and benefits of CSR practices, but does not analyze the possible drawbacks and pervasive effects of standards such as SA8000. The literature on certifiable management standards shows that their implementation can lead to certain adverse and undesired effects such as increased bureaucracy, time constraints and excessive costs (e.g. Martín-Peña *et al.*, 2014; Jiang and Bansal, 2003; Curkovic and Sroufe, 2011). Future research could investigate these effects in the case of SA8000, compare them with those already observed in others similar standards, and analyse to what extent they could outweigh the observed benefits.

Fourth, this study is based on unique respondent and unique source of data. Although the perceptions of managers have been used in various studies to assess employees' OCBs (e.g. Richardson and Vandenberg, 2005; Turnipseed and Rassuli, 2005; Niehoff and Moorman, 1993), a differentiation of source of information could improve the robustness of research. The same remark applies to the self-evaluation of OCBs made by employees or managers (Allen, Barnard, Rush and Russell, 2000). Future research could further investigate employees and managers OCBs and their impact on CSR from different sources, including self, subordinates and superiors. To this end, the combination of quantitative and qualitative data analysis could be helpful, particularly to analyze the perceptions of SA8000 by various employees of the same organization or their opinions about the managers' commitment to CSR. Further research based on case studies or face-to-face interviews could investigate these aspects. Although the literature on OCBs is almost exclusively based on quantitative studies, this concept and its implications for CSR could be investigated from a qualitative perspective. Such a perspective could shed more light on the concrete ethical and pro-social behaviors that tend to be emulated throughout the organization and explore how OCBs can influence, in practical terms, CSR performance.

Appendix Scale items

Response scale ranged from 1 "strongly disagree" to 5 "strongly agree", unless exceptions is reported.

CSR Values

Business has a social responsibility beyond making a profit
 Business ethics and social responsibility are critical to the survival of a business enterprise
 Social responsibility and profitability can be compatible
 Good ethics is often good business

Organizational Citizenship Behavior

I give of my time to help other agents who have work-related problems
 I am willing to take time off from my own busy schedule to help recruit new employees
 I take steps to try to prevent problems with other agents in the company
 I act as a « peacemaker » when others in the company have disagreements
 I am a stabilizing influence in the company when contention occurs
 I « touch base » with others before initiating action that might affect them
 I attend and actively participate in company meetings

SA8000 Internalization

Periodic meetings with employees regarding the SA8000
 "User-friendly" documentation related to the SA8000
 Periodic modification of the documentation related to the SA8000
 Employee participation modifying documents related to the SA8000
 Accessibility of SA8000 documentation in the workplace
 Active participation of employees in SA8000 internal audits (at least every six months)
 Training of employees in SA8000 standard and other issues related to CSR
 External communication initiatives related to SA8000 (e.g. public Social Report for stakeholders)

Employees Involvement

Our employees often go above and beyond their regular responsibilities to ensure the organisation's well-being
 Our employees often take personal, voluntary and non-required actions to protect the environment in daily works activities
 The bonds between our organization and its employees are very strong
 Our people are very committed to our organization

CSR Performance

Improved public demonstration of the respect of the ethic and social principles
 Social and labour relations conflicts reduction
 Improved employee mobilization
 Greater commitment to social responsibility and ethics
 Improved employee training

References

- ABDULLAH M.H., RASHID N.R.N.A. (2012), "The implementation of corporate social responsibility (CSR) programs and its impact on employee organizational citizenship behavior", *International Journal of Business and Commerce*, vol. 2, n. 1, pp. 67-75.
- ALLEN T.D., BARNARD S., RUSH M.C., RUSSELL J.E. (2000), "Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?", *Human Resource Management Review*, vol. 10, n. 1, pp. 97-114.
- ANDERSON J.C., GERBING D.W. (1988), "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, n. 3, pp. 411-423.
- ARMSTRONG M., STEPHENS T. (2008), *Management and leadership: A guide to managing for results. (2nd ed.)*, Kogan Page, London.
- AVOLIO B.J., ZHU W., KOH W., BHATIA P. (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n. 1, pp. 951-968.
- ARAVIND D., CHRISTMANN P. (2011), "Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, n. 1, pp. 73-102.

- ARMSTRONG J.S., OVERTON T.S. (1977), "Estimating nonresponse bias in mail survey", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, n. 3, pp. 396-402.
- BAGOZZI R.P., YI Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academic of Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 74-94.
- BALABANIS G., PHILLIPS H.C., LYALL J. (1998), "Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, vol. 98, n. 1, pp. 25-44.
- BANERJEE S.B. (2008), "Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly", *Critical sociology*, vol. 34, n. 1, pp. 51-79.
- BATTAGLIA M., BIANCHI L., FREY M., IRALDO F. (2010), "An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from an EU project", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, n. 3, pp. 133-141.
- BATTAGLIA M., TESTA F., BIANCHI L., IRALDO F., FREY M. (2014), "Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France", *Sustainability*, vol. 6, n. 2, pp. 872-893.
- BAUMGARTNER R.J. (2014), "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, n. 5, pp. 258-271.
- BENTLER P.M., BONNETT D.C. (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, vol. 80, n. 1, pp. 588-606.
- BERLINER D., PRAKASH A. (2015), "Bluewashing" the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations global compact", *Policy Studies Journal*, vol. 43, n. 1 pp. 115-138.
- BOIRAL O. (2007), "Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?", *Organization Science*, vol. 18, n. 1, pp. 127-146.
- BOIRAL O., ROY M.J. (2007), "ISO 9000: integration rationales and organizational impacts", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, n. 2 pp. 226-247.
- BOIRAL O. (2009), "Greening the corporation through organizational citizenship behaviors", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n. 2, pp. 221-236.
- BOIRAL O., PAILLÉ P. (2012), "Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation", *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n. 4, pp. 431-445
- BOIRAL O., TALBOT D., PAILLÉ P. (2015), "Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment", *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 2, pp. 532-550.
- BOIRAL O., HERAS-SAZARBITORIA I., TESTA F. (2017), "SA8000 as CSR-washing? The role of stakeholder pressures", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 24, n. 1, pp. 57-70
- BUCIUNIENE I., KAZLAUSKAITE R. (2012), "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", *Baltic Journal of Management*, vol. 7, n. 1, pp. 5-24.
- CHRISTMANN P., TAYLOR G. (2006), "Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 6, pp. 863-878.
- CILIBERTI F., DE GROOT G., DE HAAN J., PONTRANDOLFO P. (2009), "Codes to coordinate supply chains: SMEs' experiences with SA8000", *Supply Chain Management: International Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 117-127.
- CILIBERTI F., DE GROOT G., DE HAAN J., PONTRANDOLFO P. (2011), "CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies", *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, n. 8, pp. 885-894
- CORDANO M, FRIEZE IH. (2000), "Pollution reduction preferences of U. S. environmental managers: applying Ajzen's theory of planned behaviour", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, pp. 627-641.
- CUNNINGHAM W.A., PREACHER K.J., BANAJI M.R. (2001), "Implicit attitude measures: Consistency, stability and convergent validity", *Psychological Science*, vol. 12, n. 1, pp. 163-170.
- CURCURUTO M., CONCHIE S.M., MARIANI M.G., VIOLANTE F.S. (2015), "The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance", *Safety Science*, vol. 80, n. 3, pp. 317-323.
- CURKOVIC S., SROUFE R. (2011), "Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n. 2, pp. 71-93.
- DARNALL N., EDWARDS D. (2006a), "Why Firms Mandate ISO 14001 Certification", *Business & Society*, vol. 45, n. 3, pp. 354-381.
- DARNALL N., EDWARDS D. (2006b), "Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 301-320.
- DAILY B.F., BISHOP J.W., GOVINDARAJULU N. (2009), "A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment", *Business & Society*, vol. 48, n. 1, pp. 243-256.
- DAWKINS J., LEWIS S., (2003), "CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy", *Journal of Business Ethics* vol. 44, n. 2, pp. 185-193.
- DELMAS M.A., PEKOVIC S. (2013), "Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability", *Journal of Organization Behavior*, vol. 34, n. 2, pp. 230-252
- EL GHOUL S., GUEDHAMI O., WANG H., KWOK C.C. (2016), "Family control and corporate social responsibility", *Journal of Banking & Finance*, vol. 73, n. 3 pp. 131-146.

- FERNÁNDEZ-MUÑIZ B., MONTES-PEÓN J.M., VÁZQUEZ-ORDÁS C.J. (2009), "Relation between occupational safety management and firm performance", *Safety Science*, vol. 47, n. 2 pp. 980-991.
- FORNELL C., LARCKER D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- FRAZIER P.A., TIX A.P., BARRON K.E. (2004), "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, vol. 51, n. 1, pp. 115-134.
- FU H., YE B.H., LAW R. (2014), "You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 40, n. 1, pp. 62-70.
- FUGAS C.S., SILVA S.A., MELIÁ J.L. (2013), "Profiling safety behaviors: exploration of the sociocognitive variables that best discriminate between different behavioral patterns", *Risk analysis*, vol. 33, n. 2, pp. 838-850.
- FULLER C.M., SIMMERING M.J., ATINC G., ATINC Y., BABIN B.J. (2016), "Common methods variance detection in business research", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 1, pp. 3192-3198.
- GILBERT D.U, RASCHE A. (2007), "Discourse Ethics and Social Accountability: The Ethics of SA8000", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n. 2, pp. 187-216.
- GRAY R. (2006), "Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation: whose value? whose creation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 793-81
- GROVES K.S. (2014), "Examining leader-follower congruence of social responsibility values in transformational leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, n.3, pp. 227-243.
- GUOYOU Q., SAIXING Z., XIAODONG L., CHIMING T. (2012), "Role of internalization process in defining the relationship between ISO 14001 certification and corporate environmental performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, n. 3, pp. 129-140.
- HAIR J., ANDERSON R., TATHAM R., BLACK W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- HANSEN S.D., DUNFORD B.B., BOSS A.D., BOSS R.W., ANGERMEIER I. (2011), "Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 2, pp. 29-45.
- HANSEN S.D., ALGE B.J., BROWN M.E., JACKSON C.L., DUNFORD B.B. (2013), "Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n. 3, pp. 435-449.
- HANSEN S.D., DUNFORD B.B., ALGE B.J., JACKSON C.L. (2015), "Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, vol. 137, n. 4, pp. 649-662
- HARJOTO M., LAKSMANA I., LEE R. (2015), "Board diversity and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 132, n. 4, pp. 641-660.
- HART, S. L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 4, pp. 986-1014.
- HEMINGWAY C.A., MACLAGAN P.W. (2004), "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n. 1, pp. 33-44.
- HENRIQUES I., SADORSKY P. (1996), "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 30, n. 2, pp. 381-395.
- HENRIQUES I., SADORSKY P. (1999), "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 1, pp. 87-99.
- HERAS-SAIZARBITORIA I. (2011), "Internalization of ISO 9000: an exploratory study", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 111, n. 8, pp. 1214-1237.
- HERAS-SAIZARBITORIA I., ARANA LANDÍN G., MOLINA-AZORÍN J.F. (2011), "Do drivers matter for the benefits of ISO 14001?", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n. 2, pp. 192-216.
- HERAS-SAIZARBITORIA I., BOIRAL O. (2013), "ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n. 1, pp. 47-65.
- HERAS-SAIZARBITORIA I., BOIRAL O. (2015), "Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies", *International Small Business Journal*, vol. 33, n. 3, pp. 299-320.
- HOFMANN D.A., MORGESON F.P., GERRAS S.J. (2003), "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 1, pp. 170.
- IACOBUCCI D. (2010), "Structural equations modelling: Fit Indices, sample size, and advanced topics", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 20, n. 2, pp. 90-98.
- IATRIDIS K., KUZNETSOV A., WHYMAN P.B. (2016), "SMEs and Certified Management Standards: The Effect of Motives and Timing on Implementation and Commitment", *Business Ethics Quarterly*, vol. 26, n. 1, pp. 67-94.
- IOANNOU I., SERAFEIM G. (2012), "What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions", *Journal of International Business Studies*, vol. 43, n. 2, pp. 834-864
- LAI C., CHIU C., YANG C., PAI D. (2010), "The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n. 3, pp. 457- 469.

- LAMM E., TOSTI-KHARAS J., KING C.E. (2015), "Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment", *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n. 2, pp. 207-220.
- LEE M., KIM W. (2013), "The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility on Hotel Employee's Attitude and Behavior toward the Organization", *International Journal of Tourism Sciences*, vol. 13, n. 3, pp. 51-74.
- LÜLF S R., HAHN R. (2014), "Corporate Greening beyond Formal Programs, Initiatives, and Systems: A Conceptual Model for Voluntary Pro-environmental Behavior of Employees", *European Management Review*, vol. 10, n. 2, pp. 83-98.
- JAMALI D., MIRSHAK R. (2007), "Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context", *Journal of Business Ethics*, vol. 72, n. 2, pp. 243-262.
- JAWORSKI B., KOHLI A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
- JHA S. (2014), "Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior", *South Asian Journal of Global Business Research*, vol. 3, n. 1, pp. 18-35.
- JIANG R.J., BANSAL P. (2003), "Seeing the need for ISO 14001", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 3, pp. 1047-1067.
- JOHANNSDOTTIR L., OLAFSSON S. (2015), "The role of employees in implementing CSR strategies", in O'Riordan L., Zmuda P., Heinemann S. (Eds.) *New Perspectives on Corporate Social Responsibility* (pp. 383-409). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- KATZ D. (1964). "The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, vol. 9, n. 2, pp. 131-146.
- KRISHNAN V.R., ARORA P. (2008), "Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, vol. 4, n. 1, pp. 34-43.
- KRISTOF A.L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements and implications", *Personnel Psychology*; vol. 49, pp. 1-49
- KORTELAJINEN K., (2008), "Global supply chains and social requirements: case studies of labour condition auditing in the People's Republic of China", *Business Strategy and the Environment*, vol. 17, n. 7, pp. 431-443
- MAON F., LINDGREEN A., SWAEN V. (2009), "Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n. 1, pp. 71-89.
- MARQUES P., PRESAS P., SIMON A. (2014), "The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement The Role of Values", *Family Business Review*, vol. 27, n. 1, pp. 206-224
- MARTÍN-PEÑA M.L., DÍAZ-GARRIDO E., SÁNCHEZ-LÓPEZ J.M. (2014), "Analysis of benefits and difficulties associated with firms' environmental management systems: the case of the Spanish automotive industry", *Journal of Cleaner Production*, vol. 70, n. 1, pp. 220-230.
- MASSOUD M.A., FAYAD R., EL-FADEL M., KAMLEH R. (2010), "Drivers, barriers and incentives to implementing environmental management systems in the food industry: A case of Lebanon", *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n. 3, pp. 200-209.
- MATTEN D., MOON J. (2008), "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 33, pp. 404-424.
- MILES M.P., MUNILLA L.S. (2004), The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n. 1, pp. 1-11.
- MULLER A., KOLK A. (2009), "CSR performance in emerging markets evidence from Mexico", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n. 2, pp. 325-337.
- NIEHOFF B.P., MOORMAN R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management journal*, vol. 36, n. 3, pp. 527-556.
- NORTON T.A., PARKER S.L., ZACHER H., ASHKANASY N.M. (2015), "Employee Green Behavior A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda", *Organization & Environment*, vol. 28, n. 2, pp. 103-125.
- NUNNALLY J.C., (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- ORGAN D.W. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human performance*, vol. 10, n. 2 pp. 85-97.
- ORGAN D., PODSAKOFF P., MACKENZIE S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- PAILLÉ P., BOIRAL O., CHEN Y. (2013), "Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n. 18 pp. 3552-3575.
- PAILLÉ P., CHEN Y., BOIRAL O., JIN J. (2014), "The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study", *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n. 2, pp. 451-466.
- PAPAGIANNAKIS G., LIOUKAS S. (2012), "Values, attitudes and perceptions of managers as predictors of corporate environmental responsiveness", *Journal of Environmental Management*, vol. 100, n. 1, pp. 41-51.
- PEREZ O., AMICHAH-HAMBURGER Y., SHTERENTAL T. (2009), "The Dynamic of Corporate Self-Regulation: ISO 14001, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Law & Society Review*, vol. 43, n. 3, pp. 593-630.
- PERRINI F., MINOJA M., (2008), "Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company", *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 1, pp. 47-63.

- PICCOLO R.F., COLQUITT J.A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 2, pp. 327-340.
- PILLAI R., WILLIAMS E.A. (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, n. 1, pp. 144-159.
- PODSAKOFF P.M., ORGAN D.W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research", *Journal of Management*, vol. 12, n. 4, pp. 531-544.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 5, pp. 879-903.
- POPE S., WÆRAAS A. (2015), "CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique", *Journal of Business Ethics*: 1-21 DOI 10.1007/s10551-015-2546-z
- PREACHER K.J., HAYES A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, vol. 40, n. 3, pp. 879-891.
- QI G., ZENG S., LI X., TAM C. (2012), "Role of internalization process in defining the relationship between ISO 14001 certification and corporate environmental performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, n. 2, pp. 129-140.
- RAJKUMAR M., PRABAKAR S. (2016), "Mediation Effect of Hygiene Factors between Motivation Factors and Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, vol. 6, n. 5, pp. 1095-1111.
- RAO K., TILT C. (2015), "Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-21. DOI 10.1007/s10551-015-2613-5
- RAMUS C.A., KILLMER A.B. (2007), "Corporate greening through prosocial extrarole behaviours-A conceptual framework for employee motivation", *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n. 2, pp. 554-570.
- RICHARDSON H.A., SIMMERING M.J., STURMAN M.C. (2009), "A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance", *Organizational Research Methods*, vol. 12, n. 2, pp. 762-800.
- RICHARDSON H.A., VANDENBERG R.J. (2005), "Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 5, pp. 561-589.
- ROBBINS S.P. (2001), *Organisational behaviour, rev. ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- ROHITRATANA K., (2002), "SA8000: a tool to improve quality of life", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 60-64.
- RUBIN R.S., DIERDORFF E.C., BOMMER W.H., BALDWIN T.T. (2009), "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", *The Leadership Quarterly*, vol. 20, n. 1, pp. 680-688.
- SARKIS J., GONZALEZ-TORRE P., ADENSO-DIAZ B. (2010), "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training", *Journal of Operations Management*, vol. 28, n. 2, pp. 163-176.
- SARTOR M., ORZES G., DI MAURO C., EBRAHIMPOUR M., NASSIMBENI G. (2016), "The SA8000 social certification standard: Literature review and theory-based research agenda", *International Journal of Production Economics*, vol. 175, n. 2, pp. 164-181.
- SINGHAPAKDI A., VITELL S.J., RALLAPALLI K.C., KRAFT K.L. (1996)- "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n. 11, pp. 1131-1140.
- SMITH A.M., O'SULLIVAN T., (2012), "Environmentally responsible behaviour in the workplace: an internal social marketing approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n.3, pp. 469-493.
- STEENSMA H.K., TIHANYI L., LYLES M.A., DHANARAJ C. (2005), "The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 2, pp. 213-235.
- SOSIK J.J. (2005), "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n. 2, pp. 221-244.
- STIGZELIUS I., MARK-HERBERT,C., (2009), "Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA8000 in Indian garment manufacturing", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n. 1, pp. 46-56.
- TARÍ J., HERAS-SAIZARBITORIA I., PEREIRA J. (2013), "Internalization of quality management in service organizations", *Managing Service Quality*, vol. 23, n. 6, pp. 456-473.
- TESTA F., BOIRAL O., IRALDO F. (2015), "Internalization of Environmental Practices and Institutional Complexity: Can Stakeholders Pressures Encourage Greenwashing?", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-21. DOI 10.1007/s10551-015-2960-2
- TESTA F., IRALDO F., DADDI T. (2017), "The effectiveness of EMAS as a management tool: a key-role for the internalization of environmental practices", *Organization & Environment*. 10.1177/1086026616687609.
- THAUER C.R. (2014), "Goodness Comes From Within: Intra-organizational Dynamics of Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, vol. 53, n. 4, pp. 483-516.
- TURNIPSEED D.L., RASSULI A. (2005), "Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees", *British Journal of Management*, vol. 16, n. 3, pp. 231-244.

- VAZQUEZ BRUST D.A., LISTON-HEYES C. (2010), "Environmental management intentions: An empirical investigation of Argentina's polluting firms", *Journal of Environmental Management*, vol. 91, n. 5, pp. 1111-1122
- VOUZAS F. (2007), "Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001: 2000", *Measuring Business Excellence*, vol. 11, n. 1, pp. 21-29.
- WBCSD (1999), "Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectation. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Switzerland. Available at <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>
- WERRE M., (2003), "Implementing corporate responsibility – the Chiquita case", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2, pp. 247-260.
- WIELAND J. (2005), "Corporate governance, values management, and standards: A European perspective", *Business & Society*, vol. 1, n. 44, pp. 74-93.
- YAFFE T., KARK R. (2011), "Leading by example: the case of leader OCB", *Journal of Applied Psychology*, vol. 3 n. 96, pp. 806-826.
- YIN H., SCHMEIDLER P.J. (2009), "Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n. 2, pp. 469-486.
- ZU L., SONG L. (2009), "Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n. 1, pp. 105-117

How green is you board? Board structure and corporate environmental performance

FRANCESCO CALZA* GIORGIA PROFUMO* ILARIA TUTORE[▲]

Abstract

Objectives. *The present paper aims at exploring the relationship between firms' board structure and their green performance, within the agency theory and resource dependence theory frameworks, in order to outline if particular types of board directors could act as a stimulating driver for firms' environmental performance.*

Methodology. *The theoretical analysis is completed by an empirical exploration, performed by two linear regression models, on a sample of Italian and Spanish firms included in the CSRHub database in 2015.*

Findings. *Our findings provide nuanced evidence that boards do affect firms' environmental performance. We reported in fact a positive relationship between the presence of non- executive directors in the board and companies' environmental performance; while the critical mass of women directors and the percentage of independent directors, together with board size, do not seem to be related with firms' green performance.*

Research limits. *The study employs a sample with a limited number of observations. Moreover, a longitudinal analysis will probably provide more confidence in the findings.*

Practical implications. *The results allow to identify the characteristics of the board that may foster and enforce firms' environmental performance. Moreover, socially responsible funds could find useful, for their portfolio allocation strategy, to know if there are types of directors more oriented to green issues.*

Originality of the study. *There is a lack of literature on the theme. The study is one of the few attempts that is not focused on Anglo-Saxon countries or single developing countries and that concentrates on environmental issues, instead of CSR.*

Key words: *environmental performance; board of directors; independent directors; non-executive directors; gender diversity*

* Full Professor of *Management* - "Parthenope" University of Naples
e-mail: francesco.calza@uniparthenope.it

• Associate Professor of *Management* University of Genoa
e-mail: giorgia.profumo@economia.unige.it

▲ Assistant Professor of *Management* - "Parthenope" University of Naples
e-mail: ilaria.tutore@uniparthenope.it

1. Introduction

Environmental sustainability is a prominent, rapidly growing trend in modern business. It is well known that the natural environment and a firm's operations are reciprocally related (Boutilier, 2011). In particular, companies may play a crucial role in order to reduce the global environmental impact of the present society (Carballo-Penela and Castromán-Diz, 2014); that's why the commitment to the natural environment has become an important variable within the current competitive scenarios (Gonzales-Benito and Gonzales-Benito, 2006) and environmental performance is increasingly considered a strategic issue for firms. Organizations may reduce environmental impact and manage the interface between business and nature beyond imposed compliance changing their strategies in a proactive manner, in order to prevent any potential negative impacts on the organizations' products and services, physical assets, facilities, design, delivery, and production processes (Aragon-Correa and Sharma, 2003; Busch, 2011; Delmas *et al.*, 2011; Gonzales-Benito and Gonzales-Benito, 2006, Sharma, 2000). As there is a growing evidence that a proactive environmental strategy may lead to better financial and economic performance, and thus potentially to gain a competitive advantage, as well as perceived gains in reputation and risk management (Barnett and Salomon, 2012; Fisher-Vanden and Thorburn, 2011; Flammer, 2013; Kassinis *et al.*, 2016), such strategy, and in particular its drivers and impact on business performance, has been object, in the last few years, of an ongoing debate.

The Organizations and Natural Environment (ONE) literature has, in fact, extensively developed on the drivers of firms' environmental performance, focusing on a variety of antecedents. The shift towards greener practices may be in fact stimulated not only by contextual, or external factors, such as regulations, customers and other stakeholders, but also by organizational, or internal drivers, such as resources and capabilities, managerial attitude and motivation.

Several studies focused on organizational drivers have recently explored the influence of corporate governance mechanisms on firms' environmental performance and proactivity (Earnhart and Lizal, 2006; Berrone and Gomez-Mejia, 2009; Kock *et al.*, 2012; Walls *et al.*, 2012; Ortiz-de-Mandojana *et al.*, 2012; Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015; Calza *et al.*, 2016), trying to understand if and how these mechanisms may direct managers towards increasing environmental performance.

A large portion of this research considers board structure and composition as a possible driver of the firm's environmental stance (de Villiers *et al.*, 2011; Kock *et al.*, 2012; Post *et al.*, 2015), but the few studies addressing the relationship present fragmented and partially contradictory empirical evidence (Ben-Amar *et al.*, 2015; Li *et al.*, 2017), highlighting the need for additional research in this area.

The present paper tries therefore to contribute to extant literature by analyzing the relationship between corporate board's structure and firm's environmental performance, in order to visualize if some types of directors could act as a stimulating driver for such performance. In particular, founding on the agency and resource dependency theory, we focused the attention on the size of the board, together with its gender diversity and independency.

Using a sample of 87 Italian and Spanish firms, this study highlights the importance of a firm's board in the development of companies' environmental conducts, advancing knowledge in the understanding of the antecedents of such strategies. ONE literature may therefore be enriched by the study, identifying other important internal drivers of firms' environmental performance.

Moreover, while most of the studies investigating this issue are focused on Anglo-Saxon countries, in particular U.S. (Berrone and Gomez-Mejia, 2009; de Villiers *et al.*, 2011; Kock *et al.*, 2012; Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015; Cowden *et al.*, 2015; Post *et al.*, 2015) or single developing countries (Meng *et al.*, 2013; Earnhart and Lizal, 2006), our analysis is focused on companies belonging to different European non Anglo-Saxon countries (in particular Italy and Spain), where majority ownership structures prevail. Controlling shareholders influence board member selection and may use their power to meaningfully influence the board to advance their preferences, so we can expect to have different results from previous studies which are mostly

dedicated to firms without controlling shareholders, in particular as regards the benefits of board independency. Our results could be therefore relevant also for corporate governance literature on board dynamics and influence on corporate strategies.

Finally, as our measure of environmental performance covers other countries all over the world, our findings on the relationship between firms' board and environmental performance may have implications in other countries and could stimulate future comparative analyses.

The remainder of the paper is organized as follows: the next section reviews prior studies on the relationship between board structure and environmental performance, and it develops the research hypotheses. Section 3 presents the data and the adopted methodology. Section 4 shows the results of the analysis, while in the final part of the paper a formal discussion of the implications of the results and the main findings and limitations of the study are summarized.

2. Boards of directors and firms' environmental performance: conceptual foundations and research hypotheses

The Organizations and the Natural Environment literature has already recognized that the introduction of environmental friendly activities may be used by companies to gain competitive advantage toward competitors, enhancing their position in the market and developing the resources and capabilities useful for building a long term profit potential (Bansal and Roth, 2000; Buysse and Verbeke, 2003; Aragon-Correa and Sharma, 2003). Such benefits are especially visible when firms are trying to anticipate future regulations and trends, in order to prevent (instead of simply correct) negative environmental impacts, following proactive environmental strategies (PES) (Aragon-Correa and Sharma, 2003). Firms with high environmental performance may in fact reduce operating costs, improve access to resources and take advantage of market opportunities created by an increasing demand for environmental friendly goods and services (Berrone and Gomez-Mejia, 2009), in addition to managing risk, including reputational risk.

Consequently, a number of scholars from different fields of study, have tried to identify and analyze the drivers that may encourage a company to develop and sustain its environmental performance.

Prior studies have classified environmental drivers in organizational, or internal, and contextual, or external (Ghobadian *et al.*, 1998; Gonzales-Benito and Gonzales-Benito, 2006; Claver *et al.*, 2007). Essentially, environmental regulation (Ambec and Barla, 2006; Bansal and Roth, 2000; Majumdar and Marcus, 2001) and stakeholder pressure (Buysse and Verbeke, 2003; Henriques and Sadosky, 1999; Garcés-Ayerbe *et al.*, 2012) represent the external factors, while companies' structural features, together with organisational resources and capabilities (Hunt and Auster, 1990; Gonzales-Benito and Gonzales-Benito, 2006), managerial attitude and motivation (Fernández *et al.*, 1996; Hunt and Auster, 1990), leadership capability (Azzone and Noci, 1998) and intellectual capital (Claver *et al.*, 2007) constitute the internal ones, all moderated by the presence and strength of ethical attitude (Husted, 2005).

Among the antecedents, a recently growing stream of literature has examined the linkages between corporate governance issues and firms' environmental performance, challenging the role of ownership structure as well as board composition, but the few studies on the issue have provided fragmented and contradictory evidence, which makes theory building difficult and asks for other studies on the theme.

Most of the papers have their roots in the agency problem caused by the separation between management and ownership (Jensen and Meckling, 1976; Shleifer and Vishny, 1997) and are focused on "how some corporate governance mechanisms resolve the divergence of interests between firm owners (principal) and managers (agent) with respect to environmental practices" (Kock *et al.*, 2012, p. 493).

In particular, the linkages between board structure and composition and corporate environmental performance (de Villiers *et al.*, 2011; Kock *et al.*, 2012; Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015; Cowden *et al.*, 2015; Post *et al.*, 2015) have been exploited, based on the idea

that boards are responsible for decisions related to CSR and sustainability (Ingley, 2008) that usually require important investments and have long term strategic implications (Walls *et al.*, 2012); a corporate board, in fact, develops stakeholder oriented corporate policies, approves annual budgets for sustainability related spending and may create separate standing committees dealing with CSR matters (Chang *et al.*, 2017).

A more developed literature is focused on the effects of corporate governance issues on corporate social responsibility and performance (Johnson and Greening, 1999; Dam and Scholtens, 2012; Fernandez Sanchez *et al.*, 2011; Ibrahim and Angelidis, 1995; Setò-Pamies, 2015), but in these studies the environment represents only a single dimension of the complex nature of CSR, leading the researchers to narrow the attention on environmental issues.

As regards the relation between boards and firms' environmental performance, the debate is still open, with most of the studies focused on Anglo-Saxon countries, in particular U.S. (de Villiers *et al.*, 2011; Kock *et al.*, 2012; Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015; Cowden *et al.*, 2015; Post *et al.*, 2015).

Several studies are concentrated on the board's ability to create ties and relations with the external environment through board interlocks. The influence of director interlocks on the value generated by the social capital of the board may, in fact, improve corporate environmental performance (Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015). Ortiz-de-Mandojana *et al.* (2012), in particular, reported that board interlocks may enhance or inhibit the adoption of PES: director interlocks with firms providing knowledge-intensive business services are beneficial for the adoption of PES, while those with fossil fuel suppliers and financial institutions are found to be negatively related. Moreover, such mechanisms seem positively connected also with the environmental performance, especially when a firm is linked to a larger parent company and in case of low and high levels of interlock diversity (Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015). Less attention has, instead, been given to the analysis of corporate board structure and composition. Kassinis and Vafeas (2006) found that board size and the presence of executive members on the board are positively related to environmental litigation, while Kock *et al.* (2012) reported a positive association between the environmental performance of a firm and the presence of pro-stakeholder directors in the board. A direct relationship was also found in case of presence of independent directors, legal experts and board size (de Villiers *et al.*, 2011). Post *et al.* (2015) reinforced the previous results finding a positive relation between the representation of women and independent directors on a firm's board and sustainability-themed alliances. Such alliances, in turn, positively contribute to corporate environmental performance. In the same direction, the analysis of Rao *et al.* (2012) found a significant positive relationship between the extent of environmental reporting and the proportions of independent and female directors on a board.

Our aim is, therefore, to extend previous literature, trying to understand if board size and different types of director could influence the orientation of a firm towards environmental issues and testing our hypotheses on a sample of Spanish and Italian firms, with ownership structures which are more concentrated than Anglo-Saxon firms. Thus, employing the hypotheses used by previous studies on the topic, our paper wants to provide a greater view on the effectiveness of board of directors on sustainability.

As Hillman and Dalziel (2003) and de Villiers *et al.* (2011) pointed out, the resource dependence theory and the agency theory provide the general theoretical frameworks for analysing how the size and the composition of the board can affect firms' environmental performance. Boards, in fact, have usually two functions, namely: providing information and other resources (asserted by the resource dependence theorists) and monitoring the management and aligning its interests to those of shareholders (followed by the agency theorists). Integrating the two perspectives will contribute to a complete understanding of how they may affect firms' proactive environmental strategies and "can help overcome a current myopia within the two streams of research" (Hillman and Dalziel, 2003, p.383).

The resource dependence theory (Pfeffer, 1972; Pfeffer and Salancik, 1978) views organisations as operating in an open system and needing to exchange and acquire certain resources

to survive, creating a dependency between firms and external environment. In this framework, boards are seen positively, as they may provide valuable expertise and capabilities, influence and aid in strategy formulation and help in connecting the firm with stakeholders (Ortiz-de-Mandojana and Aragon-Correa, 2015). In this way, larger boards, with a variety of directors, may expand existing board member networks and contacts and help firms to better understand and respond to their stakeholders (Boyd, 1990), also in case of natural environmental issues. Moreover, boards with a high number of members are more likely to include experts on specific topics such as environmental problems (de Villiers *et al.*, 2011): such directors could provide the expertise to manage environmental efforts and take advantage of environmental opportunities that may arise.

Therefore, following the results of de Villiers *et al.* (2011), that showed how environmental performance tends to be higher in firms with larger boards, we hypothesize that:

H1: Larger boards are positively related with firms' environmental performance.

Pfeffer and Salancik (1978) asserted that boards may provide four benefits: advice and counselling, legitimacy, channels of communication with the external organizations and preferential access to outside elements. To maximize the performance of these functions, Hillman *et al.* (2000) suggested that boards should include a diversity of directors.

Hence, within the resource dependence theory, diversity in general, and differences in gender in particular, may very likely enrich the resources and capabilities of a board, providing unique information, experience and knowledge to management for better decision making. That's why the issue of the board's diversity, in particular, gender diversity, has become increasingly important, and the pressure to enhance the presence of female directors on the board seems to constitute a global issue, that many countries have started to solve adopting either a coercive, enabling or *laissez-faire* approach (Labelle *et al.*, 2015).

Female directors are likely to have different educational and professional backgrounds from those of male directors, providing broader perspectives and encouraging open discussions which may enhance the board to more effectively perform its tasks, especially related to CSR and stakeholders (Bear *et al.*, 2010). In this sense, women directors may help consider the implications of strategic decisions for a wider range of stakeholders (Byron and Post, 2016). Women on boards tend to be more democratic and participative in decision making processes, leading the board to achieve better decisions (Bear *et al.*, 2010).

A large body of research suggests that women's values are more closely aligned than men's with corporate social responsibility (Zhang *et al.*, 2013; Setò-Pamies, 2015) and, as corporate directors, they tend to possess certain psychological characteristics that may make them more sensitive to different stakeholders' claims (Rao and Tilt, 2016), especially in the case of environmental CSR. According to Ibrahim and Angelidis (1994), female directors exhibit greater responsibilities: in their analysis they found that women are more philanthropically driven and less concerned with economic performance. Environmental, ethical, and caring values are likely to affect the decision-making process when women assume the power positions usually held by men (Post *et al.*, 2015). Further, women are more likely to have a deeper knowledge of soft managerial issues (Rao and Tilt, 2016), as they usually hold positions in soft areas, such as human resources, marketing and CSR (Zelechowski and Bilimoria, 2006).

Following the studies on CSR in general, some researchers found that women have a more protective attitude towards the environment in particular (Wehrmeyer and McNeil, 2000) and are more likely than males to be ecologically conscious (Park *et al.*, 2012); subsequently, corporations with a higher proportion of women on the board showed better environmental performance (Walls *et al.*, 2012; Post *et al.*, 2015; Kassinis *et al.*, 2016; Li *et al.*, 2017) and higher levels and quality of environmental reporting (Rao *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2015; Ben-Amar *et al.*, 2015).

Post *et al.* (2011), addressing different boards diversity characteristics, reported that firms with boards composed of three or more female directors received higher KLD environmental strengths scores, reinforcing the research based on the critical mass theory (Konrad *et al.*, 2008; Torchia *et al.* 2011). Minorities in the boards are easily marginalized and considered as tokens, if their presence in

larger groups is modest, but, as the size of the minority groups increases, they are able to gain trust, influence and challenge majorities' decisions (Bear *et al.*, 2010; Torchia *et al.*, 2011). This effect could be more relevant in firms with controlling shareholders with a high influence on board selection and composition. A positive relation between a group of at least three women directors appointed on a board and environmental disclosure was also reported by Ben-Amar *et al.* (2015).

Therefore, following the extant literature in this area, we hypothesize that:

H2: The presence of a critical mass of women directors is positively related to firms' environmental performance.

Following the agency theory framework, the board of directors is an internal control mechanism used to ensure that management behaviour is consistent with the owners' interests (Jensen and Meckling, 1976; Shleifer and Vishny, 1997). Such instrument should not only fulfil its responsibility in monitoring agents and protecting shareholders, but also, more importantly, in managing stakeholders. Board's directors may, in fact, exert pressures over managers in order to have strategies and actions that satisfy shareholders (and stakeholders) interests. Therefore, they should be able to influence executive managers to adopt environmental strategies that could help firms to obtain a sustainable competitive advantage. An effective control depends, in particular, on whether the directors are non executive and independent (professional managers with expertise in monitoring activities, who have incentives to exercise control in order to maintain their reputational capital), thus able to indeed act on the shareholders' behalf. Independent directors should be, in fact, primarily interested in aligning with stakeholder interests, being more responsive than insiders to stakeholder pressures, in order to maintain and enhance their reputation and obtain, in this way, new directorships.

de Villiers *et al.* (2011) and Post *et al.* (2015) found, in fact, a positive relation between the presence of independent directors and firms' environmental performance, following other studies focused on corporate social responsibility (Ibrahim and Angelidis, 1995).

Johnson and Greening (1999), instead, showed that outside director representation was positively related to corporate social performance, while Rao *et al.* (2012) showed that independent directors' representation is positively related to corporate environmental reporting.

The effects of such types of directors could be visible also in firms with controlling shareholders, where large shareholders typically have control in excess of their cash flow rights (Claessens *et al.*, 2000; Faccio and Lang, 2002) and in these situations they might try to expropriate wealth at the expense of minority shareholders, causing what it is called a secondary agency problem (Young *et al.*, 2008).

Thus, following the mainstream literature, we hypothesize that:

H3: A higher percentage of non executive directors in the board is positively related with firms' environmental performance.

H4: A higher percentage of independent directors in the board is positively related with firms' environmental performance.

3. Data and methodology

Data on environmental performance, for selected companies in 2015, was obtained from the CSRHub database that represents the world's largest CSR database providing social, environmental, community, and governance ratings on around 16,891 companies from 200 industries in 133 countries.

While not as widely used in management as the KLD database, the CSRHub has recently been used in the context of social responsibility both in academic (Cruz *et al.*, 2014) and practitioner environments (Gidwani, 2013).

Combining data from five of the leading socially responsible investment analysis firms and over 120 influential nongovernmental organizations, CSRHub database is relatively objective and is not based solely on self-reported measures. CSRHub provides data on a number of CSR performance dimensions including: environment, customer, community, and governance. To calculate each category ranking, CSRHub takes information from its data sources and transforms it into a 0 to 100 scale. The higher the rating the better, with 100 as the best rating.

In particular, in the present research we used the *Environment* category¹ of CSRHub, which focuses on data on resource management, energy and climate change, and environmental policy and reporting as a proxy of environmental performance.

As regards, instead, the independent variables related to firms' board structure and composition, we collected the data from the companies' annual reports and corporate governance reports 2014, together with Thomson Reuters Datastream Database.

In particular, we considered the board size (SIZE), as the total number of directors appointed in the board, and the percentage non-executive directors (NON-EX) and independent directors (IND) present in the board. Gender diversity, in particular women directors' critical mass, is instead measured as a dummy variable assuming value 1 if boards had at least three women directors, 0 otherwise.

To test the hypotheses we also selected a set of control variables, already identified and used in extant literature as relevant drivers for firms' environmental performance. These are: the natural log of company's total annual revenues (REV), as a proxy for size (Gonzales-Benito and Gonzales-Benito, 2006) and company's return on equity (ROE). Some differences in environmental performance may arise from these factors: we therefore controlled in order to isolate the unique contribute of board structure and composition.

The definition and measurement of all the variables used in the analysis are summarized in Table 1.

Tab. 1: Definition and measurement of variables

Group	Code	Variable	Measurement	Predicted sign
<i>Dependent Variable</i>				
	CSRHubENV	Environmental Performance	CSRHUB 2015	
<i>Independent Variables</i>				
	SIZE	Board Size	Number of board members	+
	NON-EX	Non Executive directors	% of non-executive directors in the board	+
	IND	Independent directors	% of independent directors in the board	+
	CRITICAL MASS	Gender diversity	1= if the number of woman on board >3; 0= otherwise	+
<i>Control Variables</i>				
	REV	Revenues in 2015	Natural logarithm of the revenues in 2015 (\$)	+
	ROE	Return on Equity	Company's Return on Equity in 2015	+

Source: our elaboration

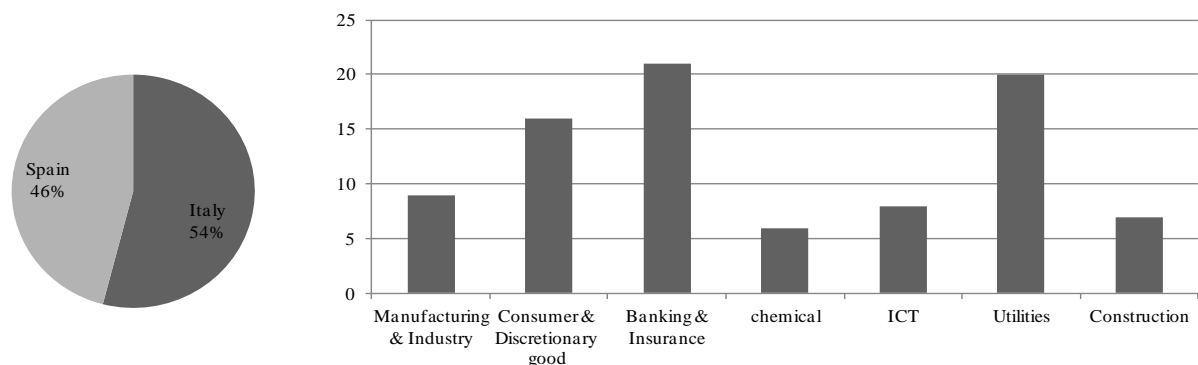
¹ As stated on the csrhub.com website: "The Environment category data covers a company's interactions with the environment at large, including use of natural resources, and a company's impact on the Earth's ecosystems. The category evaluates corporate environmental performance, compliance with environmental regulations, mitigation of environmental footprint, leadership in addressing climate change through appropriate policies and strategies, energy-efficient operations, and the development of renewable energy and other alternative environmental technologies, disclosure of sources of environmental risk and liability and actions to minimize exposure to future risk, implementation of natural resource conservation and efficiency programs, pollution prevention programs, demonstration of a strategy toward sustainable development, integration of environmental sustainability and responsiveness with management and the board, and programs to measure and engage stakeholders for environmental improvement."

The sample used in the study consists of the Italian and Spanish companies that were included in the CSRHub in 2015. We decided to focus the attention on the companies based in these countries because they belong to non Anglo-Saxon corporate governance systems, with generally one-tier systems and comparable ownership and board structures. It is in fact interesting to understand how the relationship between boards and corporate environmental performance plays out in firms with controlling shareholders.

After merging CSRHub data with companies' board information availability, we had a sample of 87 firms, 54% of them based in Italy.

The majority of these companies operate in banking, financial and utility industries, while only 21 companies operate in ICT, construction and chemical industries (Figure 1).

Fig. 1: Composition of the sample



4. Results and Discussion

In order to test our hypotheses, we explain variations in firms' environmental performance using two regression models, conducted with SPSS 23, where board structure and composition variables constitute the primary explanatory variables. This methodology has been used to predict the relationships between several variables and different metrics of environmental engagement or performance, so it appears to be an appropriate method of analysis.

Descriptive statistics and Pearson's correlation coefficients of the variables used in our analysis are presented in Table 2.

Tab. 2: Descriptive Statistics and Pearson Correlation

	Mean	Std Dev.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) CSRHubENV	61.58	10.34	1.00						
(2) SIZE	12.61	3.51	-0.04	1.00					
(3) NON-EX	0.80	0.11	.302**	0.17	1.00				
(4) IND	0.48	0.16	.211*	-0.03	.228*	1.00			
(5) CRIT MASS	0.18	0.39	-0.03	.436**	.241*	0.20	1.00		
(6) REV	8.39	1.56	.344**	0.11	.299**	0.17	0.11	1.00	
(7) ROE	30.36	244.60	0.08	-0.10	0.09	0.09	0.19	-0.06	1.00

** Significant at 0.01 (2-tails); * Significant at 0.05 (2-tails) (Pearson's index)

Source: our elaboration

The average value of the CSRHubENV is 61.58, with a standard deviation of around 10.34. As regards the independent variables, the average size of the board of directors is around 12 members.

Regarding board composition, the presence of non-executive directors is larger than the independent ones: the average percentage of the first typology in the board is around 80%, while independent directors cover on average 48% of the total board. Conversely, the presence of women

in the board is quite low: only 18% of the sample companies have more than 3 women on board and, as expected, it often occurs in larger board.

The Pearson's correlation reveals a significant positive correlation between the CSRHub indicator (CSRHubENV) and the percentage of non-executive directors (0.3026; p-value <0.01) and independent directors (0.211 ; p-value <0.05). The CSRHubENV is also positively correlated with revenues (0.344, p-value <0.01).

For investigating the relationship between board structure and composition and firms' environmental performance, we developed two OLS regression models (Table 3): the first model considers only the effect of board characteristics on CSRHub, while in the second model the control variables are inserted.

Tab. 3: Regression Results

		MODEL	
		1	2
<i>CONSTANT</i>	B	37.395**	27.900**
	Std. Error	9.547	10.053
<i>SIZE</i>	B	-0.099	-0.053
	Std. Error	0.386	0.384
<i>NON-EX</i>	B	25.690*	19.322*
	Std. Error	10.875	10.888
<i>IND</i>	B	10.940	8.584
	Std. Error	7.146	7.020
<i>CRITICAL MASS</i>	B	-2.522	-3.334
	Std. Error	3.268	3.282
<i>REV</i>	B		1.805*
	Std. Error		0.745
<i>ROE</i>	B		0.004
	Std. Error		0.005
R-SQUARED		0.117	0.186
F		2.525	2.815

**p < .01; *p < .05:

Source: our elaboration

Regression results for Model 1 show that board size (SIZE) has a non significant negative impact on CSRHubENV, thus Hypothesis 1 cannot be supported by the analysis. The result is therefore not consistent with the resource dependence theory and with the provisions of de Villiers *et al.* (2011). Large boards are likely to possess the bundle of competencies and expertise required to enhance corporate decisions, but if they are too big they probably loose efficiency and efficacy.

We also failed to find any relationship between firms' environmental performance and the critical mass of women on the board (CRITICAL MASS), contrary to the bulk of prior research on the relationship between women directors and CSR (Walls *et al.*, 2012; Post *et al.*, 2015; Kassinis *et al.*, 2016; Li *et al.*, 2017). The relationship is also not correctly signed; as this result may sound quite unconventional in comparison to previous literature, future investigations will be required. Maybe, in firms with majority shareholders, the influence of blockholders on board's decisions is prevailing; this is consistent with the idea that majority shareholders may use board directors (also women directors), to help advance their agenda, at the expense of minority shareholders.

On the contrary, consistent with Hypothesis 3 and the mainstream literature, we found a positive relation between CSRHubENV and the percentage of non-executive directors in the board (NON-EX), while the association with the percentage of independent (Hypothesis 4) in the board is not significant, even if correctly signed. The result follows the agency theory and provides evidence of the monitoring role of the board, as already reported by Johnson and Greening (1999). As the number of non executive directors on a board increases, the ability of directors to control

management's activities towards environmental issues tends to be higher; such directors are in fact able to fully exploit their monitoring function, even in firms with controlling shareholders.

Considering control variables (model 2), the regression fit increased (R-Squared= 0.186). Among the drivers, only firm's revenues, considered as a proxy of a company's size (REV = 1.805) and the percentage of Non executive directors (NON-EX= 19.322) positively affect environmental performance, confirming previous results. Environmental performance, in particular, seems to become an issue in larger firms, which have a greater set of stakeholders.

At the end of our analysis, some robustness checks have been carried out in order to validate the empirical results and to disclose their consistency. Firstly, we controlled for the standard and studentized residuals of regression: they fell inside the acceptable values, making us ascertain that outliers do not invalidate our statistical results. We also controlled for multicollinearity bias using variance inflation factors (VIFs) after each regression, aiming at avoiding the risk of suppressor effects in multiple regression analyses (Hair *et al.*, 1998). Since the values were within acceptable limits, we ascertained that the results were free from multicollinearity bias.

5. Conclusion

The present paper addresses the nature and intensity of the relations existing between board structure and composition and firms' environmental performance.

In this regard, founding on agency theory and resource dependence theory assumptions, the manuscript investigates the role of board size and board composition (gender critical mass, non executive and independent directors) in affecting the environmental performance of a sample of Spanish and Italian firms rated by CSRHub in 2015.

Indeed, the results of the three OLS regression models provide nuanced evidence that boards do affect firms' environmental performance. Our main findings suggest in fact a positive relationship between the presence of non executive directors in the board and companies' environmental performance; while the critical mass of women directors and the percentage of independent directors, together with board size, do not seem to be related with firms' green performance. In countries where controlling shareholders prevail, large owners may use their control to appoint managers and directors that are aligned with them, making decisions in their favour and, as supervisors, not questioning their decisions in order to follow their goals. Board's independency becomes in this way an important driver for following strategies that satisfy stakeholders' interests.

Our study presents some limitations that may be ironed out in future studies. The first limitation is related to the choice of a sample with a small number of observations, related to the presence of the firms in the CSRHub database. Moreover, a longitudinal analysis will probably provide more confidence in the findings than in our cross-sectional analysis, answering a call by recent CSR scholars for more longitudinal research in this area (Rao and Tilt, 2016). Finally, female representation on boards is only one instance of board diversity: the interplay between female representation and other types of diversity such as age, for example, should also be of interest. Despite such limitations, however, this contribution provides some valuable research implications, useful for researchers and academics.

The study reveals several theoretical implications, both in corporate governance and ONE streams of research.

As regards corporate governance literature, our study provides nuanced evidence that board composition influences the direction of company's strategic path, in firms with controlling shareholders. Only outside directors seem to have a positive influence on corporate environmental performance, highlighting the crucial role of board independency in countries where such type of ownership structure prevails.

At the same time, our results suggest that in Latin countries, such as Italy and Spain, the female representation on boards does not seem to be associated to higher environmental performance: in

both countries the number of women on board is probably too low and they rarely occupy strategic positions (such as CEO or Chairman).

ONE literature may also be enriched by the study, as we identified non-executive directors as an important internal driver of firms' environmental performance, advancing knowledge in the understanding of its antecedents.

Finally, also managers and public authorities could benefit from this knowledge, as the results allow to identify the characteristics of the board that may foster and enforce firms' environmental performance. Companies, in fact, may play a significant role in the reduction of man activities' impact on natural environment and in the promotion of a more ecologically sustainable world.

Moreover, socially responsible funds could find useful, for their portfolio allocation strategy, to know if there are types of directors more oriented to green issue. Global institutional investors are, in fact, increasingly using environmental management and disclosure as a proxy for good management and long term horizons.

References

- ARAGON-CORREA J.A. SHARMA S. (2003), "A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 29, n. 1, pp. 71-88.
- AZZONE G., NOCI G. (1998), "Identifying Effective PMSs for the Deployment of Green Manufacturing Strategies", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 18, n. 4, pp. 308-335.
- BANSAL P. ROTH K. (2000), "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 4, pp. 717-736.
- BARNEA A., RUBIN A. (2010), "Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders", *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n. 1, pp. 71-86.
- BARNETT M.L., SALOMON R.M. (2012), "Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 11, pp. 1304-1320..
- BEN-AMAR W., CHANG M., MCILKENNY P. (2015), "Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project", *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-015-2759-1.
- BEAR S., RAHMAN N., POST C. (2010), "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n. 2, pp. 207-221.
- BERRONE P., GOMEZ-MEJIA L.R. (2009), "Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 1, pp. 103-126.
- BOUTILIER R. (2011), *A Stakeholder Approach to Issues Management*. Business Expert Press.
- BOYD B. (1990), "Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 6, pp. 419-430.
- BUSCH T. (2011), "Organizational Adaptation to Disruptions in the Natural Environment: The Case of Climate Change", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, n. 4, pp. 389-404.
- BUYSSE K. VERBEKE A. (2003), "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 5, pp. 453-470.
- BYRON K., POST C. (2016), "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: a Meta-Analysis", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, n. 4, pp. 428-442.
- CALZA F., PROFUMO G. TUTORE I. (2016), "Corporate Ownership and Environmental Proactivity", *Business Strategy and the Environment*, vol. 25, n. 6, pp. 369-389.
- CARBALLO PENELA A., CASTROMÁN DIZ J.L. (2015), "Environmental Policies for Sustainable Development: An Analysis of the Drivers of Proactive Environmental Strategies in the Service Sector", *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 8, pp. 802-818.
- CENNAME C., CRUZ C., BERRONE P., GOMEZ-MEJIA L. (2012), "Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n. 6, pp. 1153-1173.
- CHANG Y.K., OH W.Y., PARK J.H., JANG M.G. (2017), "Exploring the Relationship between Board Characteristics and CSR: Empirical Evidence from Korea", *Journal of Business Ethics*, vol. 140, n. 2, pp. 225-242.
- CLAESSENS S., DJANKOV S., LANG, L. H. (2000), "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations", *Journal of Financial Economics*, vol. 58 n. 1, pp. 81-112.
- CLAVER E., LOPEZ M.D., MOLINA J. TARÌ J.J. (2007), "Environmental Management and Firm Performance: A Case Study", *Journal of Environmental Management*, vol. 84, n. 4, pp. 606-619.
- COWDEN B., ALHORR H.S., BENDICKSON J. (2015), "Experience-Based Green Board Capital: Linking Board of Directors and Firm Environmental Performance", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 2, n. 3, pp.16-29.

- CRUZ C., LAZARRA-KINTANA M., GARCÉS-GALDEANO L., BERRONE, P. (2014), "Are Family Firms Really More Socially Responsible?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n. 6, pp. 1295-1316.
- DAM L., SCHOLTENS B. (2012), "Does ownership type matter for corporate social responsibility?", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 20, n. 3, pp. 233-252.
- DE VILLIERS C., NAIKER V., VAN STADE C.S. (2011), "The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance", *Journal of Management*, vol. 37, n. 6, pp. 1636-1663.
- DELMAS M., TOFFEL M. (2008), "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 10, pp. 1027-1055.
- DELMAS M.A., HOFFMANN V.H., KUSS M. (2011), "Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy and Competitive Advantage", *Business & Society*, vol. 50, n. 1, pp. 116-154.
- DYER W.G., WHETTEN D.A. (2006), "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 785-802.
- EARNHART D., LIZAL L. (2006), "Effect of Ownership and Financial Performance on Corporate Environmental Performance", *Journal of Comparative Economics*, vol. 34, n. 1, pp. 111-129.
- FACCIO M., LANG L.H. (2002), "The Ultimate Ownership of Western European Corporations", *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n. 3, pp. 365-395.
- FERNÁNDEZ E., JUNQUERA B., ORDIZ M. (1996), "Managers Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 13, n. 5, pp. 261-274.
- FISHER-VEN K., THORBURN K.S. (2011), "Voluntary Corporate Environmental Initiatives and Shareholder Wealth", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 62, n. 3, pp. 430-445.
- FLAMMER C. (2013), "Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 3, pp. 758-781.
- GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., MURILLO-LUNA J.L. (2012), "Stakeholder Pressure and Environmental Proactivity: Moderating Effect of Competitive Advantage Expectations", *Management Decision*, vol. 50, n. 2, pp. 189-206.
- GHOBIAN A., VINEY H., LIU J., JAMES P. (1998), "Extending Linear Approaches to Mapping Corporate Environmental Behaviour", *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, n. 1, pp. 13-23.
- GIDWANI B. (2013), "The Link between Brand Value and Sustainability", The Conference Board, Available at <http://www.conferenceboard.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2631>, October, Report DN-V5N21-13.
- GONZALES-BENITO J.C., GONZALES-BENITO O.C. (2006), "A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity", *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 2, pp. 87-102.
- HAIR J. F., BLACK W. C., BABIN B. J., ANDERSON R. E., TATHAM, R. L. (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th ed), Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- HENRIQUES I., SADORSKY P. (1999), "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 1, pp. 87-99.
- HILLMAN A.J., CANNELLA A.A. PAETZOLD R.L. (2000), "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n. 2, pp.235-256.
- HILLMAN A.J. DALZIEL T. (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 383-396.
- HUNT C.B., AUSTER, E.R. (1990), "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap", *Sloan Management Review*, vol. 31, n. 2, pp. 7-18.
- HUSTED B.W. (2005), "Culture Ecology: A Cross-national Study of the Determinants of Environmental Sustainability", *Management International Review*, vol. 45, n. 3, pp. 359-371.
- IBRAHIM N.A., ANGELIDIS J.P. (1994), "Effect of Board Members' Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation", *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n. 1, pp.35-40.
- IBRAHIM N.A., ANGELIDIS J.P. (1995), "The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Members: Are There Differences between Inside and Outside Directors?", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, n. 5, pp. 405-410.
- INGLEY C.B. (2008), "Company Growth and Board Attitudes to Corporate Social Responsibility", *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 4, n. 1, pp. 17-39.
- JENSEN M.C., MECKLING W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JOHNSON R.A., GREENING D.W. (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of management journal*, vol. 42, n. 5, pp. 564-576.
- KASSINIS G., VAFAAS N. (2006), "Stakeholder Pressures and Environmental Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 145-159.
- KASSINIS G., PANAYIOTOU A., DIMOU A. KATSIFARAKI G. (2016), "Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 23, n. 6, pp. 399-412.
- KOCK C.J., SANTALÓ J., DIESTRE L. (2012), "Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 3, pp. 492-514.

- KONRAD A., KRAMER V., ERKUT S. (2008), "Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards", *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 2, pp.145–164.
- LABELLE R., FRANCOEUR C., LAKHAL F. (2015), "To Regulate or not to Regulate? Early Evidence on the Means Used around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom", *Gender, Work & Organization*, vol. 22, n. 4, pp. 339-363.
- LI J., ZHAO F., CHEN S., JIANG W., LIU T. SHI S. (2017), "Gender Diversity on Boards and Firms' Environmental Policy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 3, pp. 306-315.
- LIAO L., LUO L., TANG Q. (2015), "Gender Diversity, Board Independence, Environmental Committee and Greenhouse Gas Disclosure", *The British Accounting Review*, vol. 47, n. 4, pp. 409-424.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA N., ARAGON-CORREA J.A. (2015), "Boards and Sustainability: The Contingent Influence of Director Interlocks on Corporate Environmental Performance", *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 6, pp. 499-517.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA N., ARAGON-CORREA J.A., DELGADO-CEBALLOS J., FERRON-VILCHEZ V. (2012), "The Effect of Directors Interlocks on Firms' Adoption of Proactive Environmental Strategies", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 20, n. 2, pp. 164-178.
- PARK S.J., CHOI S., KIM E.J. (2012), "The Relationships between Socio-Demographic Variables and Concerns about Environmental Sustainability", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, n. 6, pp. 343–354.
- PFEFFER J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n. 2, pp. 218-228.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Harper and Row, New York.
- POST C., RAHMAN N., RUBOW E. (2011), "Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, vol. 50, n. 1, pp. 189-223.
- POST C., RAHMAN N., MCQUILLEN C. (2015), "From Board Composition to Corporate Environmental Performance through Sustainability-Themed Alliances", *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n. 2, pp. 423-435.
- RAO K.K., TILT C.A., LESTER L.H. (2012), "Corporate Governance and Environmental Reporting: An Australian Study", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 12, n. 2, pp. 143-163.
- RAO K., TILT C. (2016), "Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making", *Journal of Business Ethics*, vol. 138, n. 2, pp. 327-347.
- SETÒ-PAMIES D. (2015), "The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, n. 6, pp. 334-345.
- SHARMA S. (2000), "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 4, pp. 681-697.
- SHLEIFER A., VISHNY R. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. 52, pp. 737-783.
- TORCHIA M., CALABRÒ A., HUSE M. (2011), "Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 2, pp. 299-317.
- WALLS J.L., BERRONE P., PHAN P.H. (2012), "Corporate Governance and Environmental Performance: Is there Really a Link?", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n. 8, pp. 885-913.
- WEHRMEYER W., MCNEIL M. (2000), "Activists, Pragmatists, Technophiles and Tree Huggers? Gender Differences in Employees' Environmental Attitudes", *Journal of Business Ethics*, vol. 28, n. 3, pp. 211-222.
- YOUNG M.N., PENG M.W., AHLSTROM D., BRUTON G.D., JIANG Y. (2008), "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 196-220.
- ZELECHOWSKI S.A., BILIMORIA D. (2006), "Characteristics of CEOs and Boards with Women Inside Directors", *Corporate Board: Roles, Duties and Composition*, vol. 2, n. 2, pp. 14-21.
- ZHANG J.Q., ZHU H., DING H. (2013), "Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era", *Journal of Business Ethics*, vol. 114, n. 3, pp. 381-392.

Collaboration in public infrastructures projects: survey on utility managers

GIUSEPPE CAPIELLO* PAOLA GARRONE• PAOLO NARDI▲

Abstract

Objectives. *The paper aims to add to the research about utility management the understanding about the conduit through which collaborative initiatives can support the planning, high-level design, and siting of local infrastructures.*

Methodology. *The empirical analysis is founded on a survey based on managers in the Italian utilities industry.*

Findings. *The survey confirms that collaborative arrangements in early project stages improves infrastructure projects. Greater benefits are generated in the Knowledge and Public Acceptance domains. Nevertheless, it cannot be excluded that these positive effects are traded off against a lack of progress in the area of Efficiency. The permitting procedures that frequently create a time escalation in infrastructure projects are effectively managed when early stages are governed through a co-creation but other inefficiency sources do not find a remedy with the cooperative governance.*

Research limits. *Special attention should be paid to the in-depth knowledge of site-specific characteristics, community needs and expectations, problems and potential contributions from the entire set of stakeholders.*

Practical implications. *Further efforts should be made to analyse the flows of tangible and intangible resources within the early stage collaboration, in order to find out what relationships are more likely to suffer from transaction costs, and to reflect on possible remedies.*

Originality of the study. *The prevalence of studies related to co-creation dealing with the dyadic relationship between supplier and customer. We adopt the value co-creation concept to explain how and why different actor should collaborate in the early stage of an infrastructure project.*

Key words: *public management; infrastructure project; utilities; co-creation; collaboration.*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bologna
e-mail: giuseppe.capiello@unibo.it

• Ordinario di *Ingegneria Gestionale* - Politecnico di Milano
e-mail: paola.garrone@polimi.it

▲ Research Coordinator, Cometa Research
e-mail: paolo.nardi@puntocometa.org

1. Introduction

In recent years public service's companies, citizens and policymakers expressed concern regarding the realization of infrastructure projects. Infrastructures are fundamental for public service provisioning therefore the demand for reliable, diffuse, and environment-friendly arrangements is growing at a significant rate worldwide, above all those related with information and communication technology, whereas the planning-to-delivery process continues to meet certain difficulties.

Although the most complications emerge during the building or operation phases, many cases of conflict, inefficiency, or poor quality have roots that go back to failures in the early stages.

The public utility is often the owner of the infrastructure and depository of the technical knowledge for ordinary and extraordinary maintenance but many actors are involved with utility firms in infrastructure development since the initial phase of the project, e.g. local governments, other administrations, citizens, landowners, environmental advocacy groups so we decided to explore this theme in a co-creation perspective.

We mean the value co-creation process as a collaborative practice employed by firms and other stakeholders finalised to obtain a result, to reach a solution therefore to create value, in our case the early stage of an infrastructure project.

This work aims to add to the research about utility management and public interest services the understanding about the conduit through which collaborative initiatives can support the planning, high-level design, and siting of local infrastructures project. We are interested to explore along which route the collaboration could be useful and benefit could be gained from a collaborative behaviour.

As a result, we propose a model where knowledge exchange, time and cost efficiency and public acceptance are involved in the project management and therefore in the value co-creation.

The relevance of the model has been empirically analysed in the sector of Italian utilities. A survey has been addressed to informed and experienced managers of environment and local transport utilities.

The work is organized as follows. Section 1 describes the early stage of infrastructure projects. Section 2 summarizes existing literature, and discusses the conceptual model. Data and methods are introduced in Section 3, results in Section 4. The conclusions are presented in Section 5.

2. The early project stages

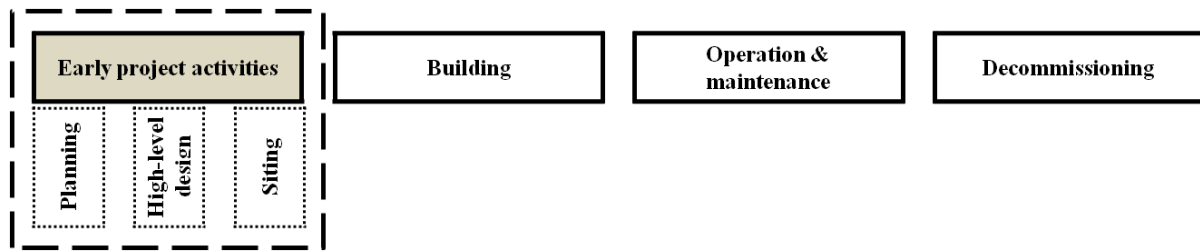
Governments, administrations, for-profit firms and non-profit organizations need to work together to the extent that a public goal, a solution, cannot be achieved easily by individual organizations operating independently (Provan and Kenis, 2008). This is particularly true in infrastructure projects.

The local infrastructure consists of gas and district heating pipelines, electricity distribution grids, water pipes and sewers, wastewater treatment plants, public transport networks and projects (e.g. roads, railways, undergrounds, tramways, airports), waste collection and treatment facilities and communications networks.

Figure 1 frames the early project activities within the infrastructure life cycle. Planning by local or national governments typically moves from the recognition of users' needs to the ideation of a new project and the adoption and prioritization of an investment plan. The high-level design of the facility is carried out mainly by the utility firms (or facility developer). Activities include an accurate demand analysis, the development of options, time plans, cost analyses, environmental assessments, and capital budgeting. A preliminary selection of technologies and project engineering are completed in the building phase. Last of all, choosing a location, negotiating with residents and landowners to open the site, obtaining permits and rights of way, and interconnecting with other utilities make up the siting phase. Depending on sector regulations, the process owner may be the

utility or local government. The process is far from being sequential (Furlong *et al.*, 2016). For example, project concept and timing revisions are frequent, while activities, such as obtaining feedback regarding options and cost analysis can be lengthy and complicated.

Fig. 1: Early project activities in the project life cycle



Tab. 1: Early activities in infrastructure projects and the actors involved

Activity	Actors ^o								
	Local government	Utility	Citizens and landowners	Environmental and heritage associations	User associations	Suppliers	Financial institutions	Other authorities*	Other utilities
Planning									
Needs assessment, Project concept, Plan adoption and prioritization	■								
High-level design									
Demand analysis, Development of options, Preliminary technology selection and engineering, Timing, Cost analysis, Environmental assessment and authorization, Capital budgeting		■							
Siting									
Location choice, Permitting, Negotiation with land owners and neighboring communities, Interconnection agreements	■								

Notes. Black cells, ■: process owner; Grey cells, ■: involved players. *Other authorities: national or regional governments; other local governments; sector, environment, health and safety authorities.

As a result, the structure of infrastructure agreement is truly multilateral, as it encompasses numerous and heterogeneous players. Table 1 provides an overview of early activities and the actors involved.

Scholars from different persuasions have argued against the traditional dichotomy between hierarchical governance and extensive outsourcing to the private sector, and have put forward instead, the hypothesis that some degree of collaboration between governments, utilities, citizens and other involved players is necessary (e.g. Ostrom *et al.*, 1993; Koppenjan, 2005; Hefetz and Warner, 2007, Gnan *et al.*, 2013).

Before entering the most relevant theories and analyses from a broad range of literature, it is worth focusing on the types obstacles that arise in early project phases: little or uncertain knowledge of user needs and geographic and environmental characteristics, unpredictable timelines, particularly in terms of authorization and permit acquisition, the mobilization of residents or interest groups in conflict with the development.

In particular, we found three aspects that may compromise the result and the value creation:

Knowledge exchange and learning. Ostrom *et al.*, (1993) have beautifully made the point that infrastructures are time- and place-specific goods, which cannot be generalized. If local governments and utilities only rely on scientific and technical codified knowledge, they will inevitably have trouble understanding the key project elements and end up creating “marvels that languish underutilized”. A wide and differentiated set of information, which is partly embodied in

the tacit know-how of other parties, is required not only to develop project options that are suitable for the territory in question, but also to estimate demand (Marvin and Guy, 1997). Classical planning suffers from organizational fragmentation, which implies a weak decision-making process and the formulation of solutions that are suboptimal, while successful interactive planning experiences have introduced interaction and learning processes that facilitate mutual understanding and improve project quality (Glasbergen and Driessen, 2005). A steady and voluntary collaboration between heterogeneous actors has the potential to generate formal and informal knowledge flows and favour learning processes (Hillier, 2000). However, the need of some degree of cognitive proximity between participants leads to a trade-off in the learning-by-interaction process if participants are highly heterogeneous (Nooteboom, 2000).

Time and cost efficiency. Planning, high-level design and siting activities frequently suffer from time and cost overruns and a new planning framework could be considered (Furlong *et al.*, 2016). There are many reasons why projects are slowed down and costs escalate. Regulations proliferate and impose time-consuming procedures (“red-tape”, Glasbergen and Driessen, 2005). Negotiation procedures between parties are far from being standardized (Marvin and Guy, 1997). The implementation of policy decisions cannot be taken for granted due to an inadequate definition of problems and solutions, and also because of divergent objectives and interests (Ennis, 2003; Marvin and Guy, 1997). In addition to unintentional errors, costs and times can be strategically underrepresented in order to obtain project approval or to make pressure on the management and staff (Flyvbjerg *et al.*, 2002). The lack of appropriate checks and balances could, in turn cause a deception (Flyvbjerg, 2009). Whereas, engaging the public from the very beginning of the project allows necessary changes to be identified and implemented quickly and cheaply (Cotton and Devin-Wright, 2011). Various forms of stakeholders’ engagement are expected to reinforce the governance of infrastructure projects (Glasbergen and Driessen, 2005), and strengthen social capital, which in turn could reduce the event of opportunism (Nooteboom, 2000).

Public acceptance. Most infrastructures are unpopular at a local level. Residents are likely to express opposition to the development of large-scale projects, particularly if they incur health or environment costs. This problem may be magnified by misperceptions of risk (i.e. by a lack of knowledge about the project), underestimation of benefits or by the *ex-ante* propensity of certain neighbourhoods to engage in collective action (Garrone and Groppi, 2012). Engaging stakeholders should therefore involve managing a wide divergence of expectation while providing the best possible facilities (Beach *et al.*, 2012). Consulting and involving the public can create a basis for support (Glasbergen and Driessen, 2005; Schweizer and Bovet, 2016). By fostering informed participation in public and local associations, collaborative initiatives can reduce the information barriers between industry and the public, avoid risk misperception, and promote agreement.

3. Literature review and conceptual framework

In order to identify the way to remove or reduce the impact of these obstacles that emerge in the project management and explain why and how different actor should collaborate in the early stage of an infrastructure project, we adopted the value co-creation framework, namely we would like to understand how value is created through the collaboration and the interaction between participants to the process of project realization.

Collaboration is a “long-term relationship and is characterized by high level of interdependency” (Keast and Mandell, 2014). Collaboration is a kind of working together different form cooperation and coordination because it is not a shot-term strategy or a way to achieve a predefined objective (*id.*)

Certain cases are a practical illustration of the nature of collaboration in the early stages of infrastructure projects. The following examples display different patterns, even though all of them are targeted at the development of infrastructural facilities. An initial distinction can be made between initiatives driven by legal obligations, i.e. Authorization Commissions, and initiatives

undertaken voluntarily. Particular attention will be given to the latter, as they give a clearer picture of the impact and characteristics of these cooperative agreements.

- **Regulated Committees.** These are initiated by authorities to address planning and siting issues. Their main purpose is to improve project efficiency by streamlining processes and avoiding cost and time escalation, but they also stimulate the exchange of fresh knowledge on issues that are crucial for public acceptance and project quality, such as user needs, safety and environmental impact, and other intervening projects. Like the Authorization Commissions, they involve formalized decision-making procedures and issue regulatory obligations. A clear example is the Italian “service committee” (Governina and Salone, 2005).
- **Bottom-up Agreements.** These are networks that can also be initiated by utilities. They are generally multi-purpose (e.g. public acceptance, knowledge exchange and learning, process efficiency), and focus on siting and high-level design activities. Binding decisions are enforced through private agreements. An example of a “bottom-up agreement” in the urban waste management sector is offered by Hera, a large Italian utility (with sales of 8 billion Euros in 2015). When developing waste treatment plants in response to regional planning, Hera uses cooperative agreements with local governments and neighbourhood committees.
- **Public Engagement and Participation.** Participatory practices are a special instance of public-private interaction. The focus on early project phases makes them a relevant case for our purposes, even though organizational links are generally quite loose, and local governments interact mainly with the public and citizens’ representatives. Various instruments can be adopted to engage citizenship, such as public hearings, interviews, web forums, focus groups (Dürrenberger *et al.*, 1999), town meetings (Sclove, 2000), and participatory inquiries (Fischer 1999). Deliberative practices include citizens’ panels or juries and referenda (Hörning, 1999; Schweizer and Bovet, 2016).
- **Community Asset Ownership.** A final class lies on the border between early project stages and subsequent building and operating phases. The community, having taken part into the concept and adoption of a plan, and in some cases the high-level design and siting of infrastructure projects too, is also then involved in asset ownership and management. Many of these cases concern renewable energy facilities, such as the community wind farms spread across the UK, Germany, the USA, New Zealand and Australia (Walker and Devine-Wright, 2008), or community micro-generation facilities (Watson, 2004). Table 2 summarizes the main elements of the collaborative initiatives mentioned so far. The examples help to establish the concept of collaborative approach as described in this paper: multilateral initiatives that focus on the development and adoption of infrastructure policies.

Tab. 2: Collaboration in early project activities: a classification

	Activities	Main objectives	Process	Leadership
Regulated Committees	Planning, Siting	Time and cost efficiency, Public acceptance	Regulated	Government
Bottom-up agreements	Siting, High-level design	Knowledge exchange and learning, Time and cost efficiency, Public acceptance	Negotiated	Utility
Public participation	Planning, Siting	Public acceptance, Knowledge exchange and learning	Regulated / Negotiated	Government
Community asset ownership	Planning, High-level design, Siting	Knowledge exchange and learning, Financing	Negotiated	Citizens committees

Note: Community Asset Ownership also extends to infrastructure financing, construction and operation.

The literature about value co-creation could shed light and add another perspective on this dynamic. Although the prevalence of studies related to co-creation dealing with the dyadic relationship between supplier and customer there are also some contributions on the collaborative network. Jaakkola and Hakanen (2013) for example investigated value perception when the supplier

is a solution network¹ that integrate resource to save time and cost. Mele (2011) faces the issue of project network, a structured relationship made up to run a project, and the effect of conflicts that arise during the project execution on the value creation.

Value co-creation gained a growing attention in recent years and has two main elements that characterize the concept: co-production and value in use (Ranjan and Read, 2016). Co-production is the join participation in the production process while value in use includes learning by the participants in the interaction phase.

In providing public services, the creation of value is a consequence of the continuous search of consonance with other systems like citizens, communities, local authorities, other companies (Golinelli, 2000; Miglietta, 2005).

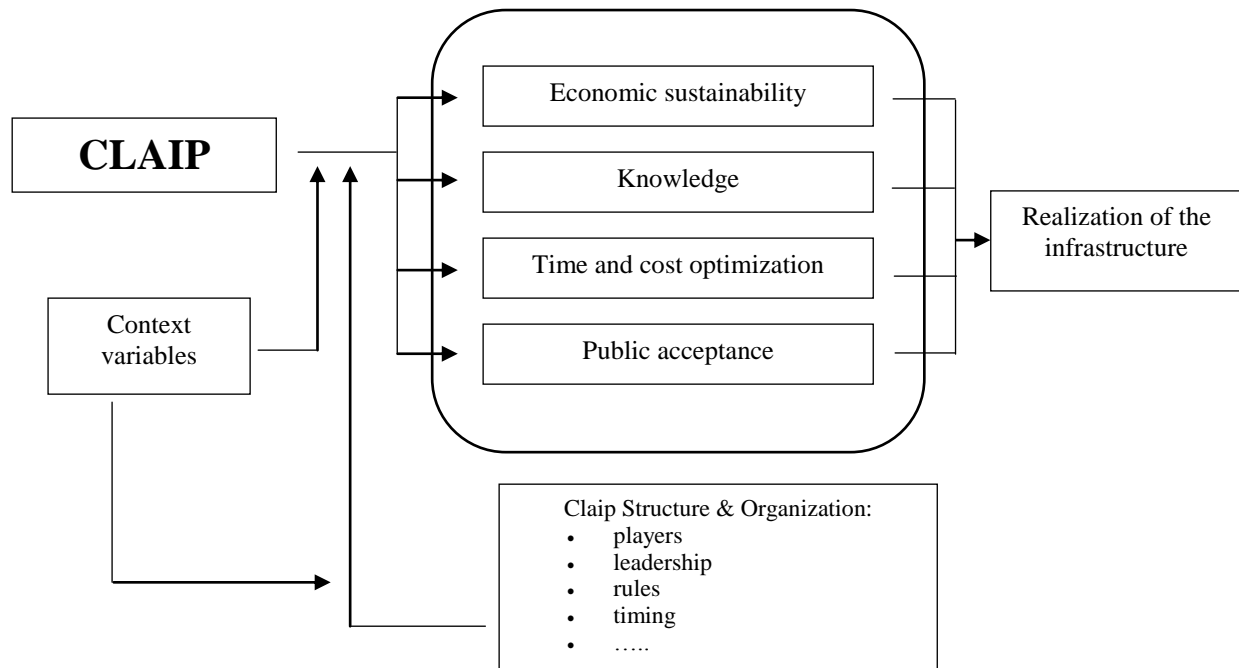
A few existing studies have already examined types of public-private interaction that are close to the collaborative approach analysed by this paper. Koppenjan (2005) defines “PPP in the planning phase” as an institutional arrangement that “deals with structured cooperation aimed at the development of a project” in the exploratory and planning phases, i.e. it is aimed at project ideation, definition and design. Glasbergen and Driessen (2005) analyse the case of interactive planning in the Netherlands, and emphasise that interactive planning aims at developing and implementing a project by focusing public and private party interaction on it, facilitating that interaction and linking it to the formal decision-making process. This entails various legal forms of “structured collaboration” and binding agreements.

A co-creation approach to the early stages of urban infrastructure projects is quite far from public-private partnerships (PPPs). PPPs cover the building or operating stages. In order to build an effective risk-sharing relationship, they establish joint ventures or long-term contracts between public and private partners. Nevertheless, they generally exclude close organizational links between partners (Hodge and Greve, 2007; Kwak *et al.*, 2009). Instead, co-creation via collaboration demands structured and repeated interaction in order to cope with the challenges of infrastructure planning, design and siting (Koppenjan, 2005; Glasbergen and Driessen, 2005; Beach *et al.*, 2012). Moreover, bilateral public-private relations dominate PPPs, whereas multiple and heterogeneous players participate in planning networks. Collaborative approaches to early project stages only in part overlap with public engagement practices and issue networks that are centred on loose organizational links between local government and citizens (see, among others, Hillier, 2000, Cooper *et al.*, 2006; Hefetz and Warner, 2007; Groves *et al.*, 2013; Hodge and Greve, 2007; Wiewiora *et al.*, 2016).

The conceptual model illustrated in Figure 2 summarizes the vision that we have now developed of the collaborative approach, its main benefits and costs, and the moderating role-played by its structure and organization and by the context.

¹ An integrated solution is a “bundle of products and/or services that meet customer specific needs” Jaakkola and Hakanen (2013)

Fig. 2: Collaborative approaches (CLAIP) to early project stages: conceptual model



4. Empirical methodology

Our empirical analysis is founded on a survey based on our conceptual model (Figure 2) and conducted on managers in the Italian utilities industry. It may be argued that this model should be analysed through objective indicators taken from a sample including cases of “traditional” governance as counterfactuals. However, at least at present, such an analysis would be too ambitious as public domain information regarding collaborative practices among local actors in infrastructure projects is practically non-existent, and available sources (e.g. press news, sector publications) are unlikely to provide detailed information on actors, objectives and characteristics. At the same time, we are keen to conduct a novel field analysis that explores co-creation from the viewpoint of infrastructure sector managers. We have not found any in-depth investigation of the attitude of firm utilities managers towards multilateral collaboration in available literature, even if firms are normally engaged in public management networks and likely to condition their success or failure.

Despite certain limitations in our empirical approach, the most relevant of which is our reliance upon subjective perceptions, it is important to emphasize the relative advantages of the methodology adopted. Traditional objective indicators can at best reveal to what extent collaborative initiatives have an impact on the implementation of infrastructures, but they do not tell us how this comes about. The importance of disentangling the relations through which collaboration modifies the investment project implies that depth is a necessary dimension of the analysis, as it requires information that is typically beyond publicly available data sources.

a. Sample

The Italian utilities industry, and more specifically, enterprises offering urban waste, water, wastewater and public transport services, is the test field for our conceptual model and research questions. This industry has been chosen, not only because utility supply services through plants and network infrastructures, but also because the three sectors are widely recognized as suffering from an investment gap. During in-depth exploratory interviews, several experts have stated that a

consolidated body of experiences and attempts at collaboration with local actors has been built up. Table 3 illustrates the sample composition with respect to the firm's characteristics.

Tab.3: Sample distribution: Enterprise characteristics (N=99)

Binary variable	Definition	n. obs.
Industry		
ENV	Water, sewage, urban waste	43
TRAN	Transport	56
Location		
CENTRE	Central Italy	11
SOUTH	Southern Italy	14
NORTH	Northern Italy	74
Revenues		
S_10_50	10 - 50 million Euro	50
S_50	More than 50 million Euro	42
OTHS	Less than 10 million Euro	7
Size		
POP_50_149	50-149,000 users	13
POP_150_499	150-500,000 users	55
POP_500	More than 500,000 users	27
OTHP	Less than 50,000 users	4
Public ownership		
PUB_0_24	0-24%	6
PUB_25_49	25-49%	1
PUB_50_99	50-99%	35
PUB_100	100%	57

The population to be interviewed has been identified by consulting the Annual Yearbooks compiled by Confservizi, the business association which represents Italian urban waste and public transport companies and verifying on their website. Our questionnaire was then emailed to approximately 500 managers in two rounds. Respondents were identified from board members, chief executive officers, and chief operating officers as these are the people who make the decisions regarding infrastructure development. Assistance was provided by email and phone when required.

All in all, 102 questionnaires were returned, but only 99 had been adequately completed (20% response rate). Large publicly-owned utilities dominate the sample. Moreover, transport enterprises and utilities located in Northern Italy constitute the majority of cases. Our sample is not stratified with respect to the Italian utilities universe (see: Corte dei Conti, 2015).

Among the questionnaire respondents, larger utilities are overrepresented: the top enterprises (i.e. sales greater than or equal to 50 million Euros) account for 42% of the sample, while the second class size (i.e. sales of less than 50 million Euros but greater than 10 million Euros) account for 50% of observations. The geographic location is more aligned to the universe, i.e. environment and local transport utilities located in Southern Italy account for 14% of the sector.

As far as the respondents are concerned, Table 4 illustrates their individual characteristics. The majority of interviewees are chief executive officers. With regard to education, people with an engineering background are the most relevant group.

Tab. 4: Sample distribution: Manager characteristics (N=99)

Binary variable	Definition	Nr Questionnaires
Job (not reciprocally exclusive)		
PRESB	president of the board	20
CEO	chief executive officer	58
COO	chief operations officer	23
OTHJ	other jobs	4
Sector experience		
SEXP_5_14	5-14 years	32
SEXP_15	more than 15 years	58
OTHSE	less than 5 years	9
Education (not reciprocally exclusive)		
LAW	degree in law or political science	13
ENG	degree in engineering	45
BUS	degree in business studies or economics	14
OTHEd	other education	28

b. Questionnaire

The questionnaire we designed was carefully structured. The first part focused on asking information about “context” variables and possible bias sources, i.e. firm and manager characteristics (Tables 3 and 4) whereas the second part collects qualitative data on the other elements of the model showed in Figure 2. The questionnaire was validated by means of a number of interviews that have allowed us to improve the clarity and consistency of the survey.

Table 5 reports the complete item sets for each of the three key blocks in our conceptual model (Figure 2). The indirect effect of collaboration on infrastructure financing has also been explored. The respondents were asked to express their agreement or disagreement, by selecting answers from a 5-point Likert scale: 1 (strongly disagree), 2 (moderately disagree), 3 (neither agree nor disagree), 4 (moderately agree), 5 (strongly agree). The survey also asks questions about the local actors that should or should not take part in the collaborative initiative; at the same time, it proposes statements that describe the organization of these initiatives. Table 6 reports the complete item sets for the two dimensions.

As illustrated by Table 5 these statements and their coding were reversed before analysing the sample. Similarly, the order in which the items were presented was random, in order to reduce the common method bias problem. Thirdly, although the survey sample is rather small, the data provides in-depth information about collaboration in infrastructure projects. In particular, the questionnaire, having first provided the respondent with a definition and some examples of collaborative initiatives, then proposed a number of statements regarding three drivers through which collaboration is expected to foster the early stages of infrastructure projects.

Our survey has three relevant characteristics. First, while we rely on managerial perceptions, we have also checked the competence and expertise of the people interviewed. Managers with considerable experience in the sector (more than 15 years) make up the majority of our observations (58.6% of the sample, Table 4). Additionally, only 17 out of 99 respondents reported that they had not implemented cooperative initiatives with local actors when implementing investment projects. Secondly, certain questions with an opposite meaning have been included in order to strengthen the consistency of the information collected.

Tab. 5: Benefits and costs of collaborative initiatives: Descriptive statistics (N=99)

Items	Mean	Median	St. Dev.
Knowledge exchange and learning			
Project alternatives emerge better if the project is shared	3.96	4	0.95
Collaboration offers extra important information for feasibility analyses and design	3.77	4	0.87
An investment cannot be planned effectively without involving the local actors	3.69	4	1.03
Collaboration does help in identifying user requirements and problems (reversed)	3.38	4	1.17
The utility cannot autonomously undertake the high-level investment (reversed)	2.87	2	1.28
Time and costs efficiency			
Collaboration simplifies the authorisation and permitting process	3.75	4	1.00
Collaboration reduces planning times by involving the major actors	3.18	4	1.25
Collaboration does improve success chances of investment realization (reversed)	3.11	3	1.19
Collaboration is not complex and does not create any additional cost (reversed)	3.07	3	1.15
Public acceptance			
Collaboration helps in spreading correct information about facility characteristics	3.86	4	1.00
If citizens are involved in the collaboration process through their representatives, they will have less objections	3.82	4	0.99
Collaboration is fundamental for identifying compensation, if necessary	3.70	4	0.93
Collaboration does resolve problems related to opposition from environmental organizations (reversed)	2.96	3	1.18
Financing			
Resorting to the collaboration system reduces the economic risks of the project	3.52	4	1.10
New backers can be identified and attracted through the collaboration	3.22	3	1.03
Collaboration facilitates the redefinition of tariff and franchising conditions	3.22	3	1.09
Collaboration does simplify relations with backers (reversed)	3.01	3	1.07

5. Empirical results

This section describes the empirical evidence obtained from the survey and plots managers' views against our conceptual model by means of simple statistical analyses.

5.1 Analysis of research questions

The questionnaire includes a large number of questions relating to the benefits and costs of collaborative approaches for planning, high-level design and siting activities (Table 5). Another group of items represents the network structure and organization (Table 6).

Among the items that describe Organization, the most shared statements concern the relevance of informal coordination structures with a predefined duration.

The respondents expressed a general consensus regarding the advantages of collaboration as an institutional arrangement of early project stages. Table 6 reports the sample mean and median for each item.

Tab. 6: Structure and organization of collaborative initiatives: Descriptive statistics (N=99)

Items	Mean	Median	St. Dev.
<i>Structure</i>			
Local governments should take part in the collaboration	4.54	5	0.77
The presence of local stakeholders encourages investment and improves level of service performances	3.94	4	0.87
Consumer representatives should be involved in the collaboration	3.80	4	1.00
Local environmental associations should be involved in the collaboration	3.44	4	1.01
Local business associations should be involved in the collaboration	3.32	4	1.02
It is wise to limit the number of local governments involved	3.29	4	1.28
When consumers are involved their input is not very constructive	2.95	3	1.22
<i>Organization</i>			
Collaboration requires informal meetings	3.91	4	0.86
If the length of negotiations is predefined they will be more successful	3.74	4	0.82
Collaboration leadership should be taken by the utility	3.43	4	1.25
Involving public administration means intensifying red tape activities	3.29	3	0.99
“Service committees” are an ideal sphere for the collaboration	3.27	4	1.17
Collaboration processes should be given a formal structure	3.26	3	1.02
Collaboration should not alter the decision-making process, it should have a purely advisory capacity	3.22	3	1.22
Collaboration leadership should be taken by local governments	3.12	3	1.15
The decision-making process in the collaboration is exposed to interferences by parties and interests	2.90	3	1.09

With few exceptions, interviewees agree or strongly agree with all the proposed statements. Questions that were formulated in a negative way, on the contrary, generally received weaker agreement, even though the final reversed coding is rarely “strongly agree”. Knowledge exchange and learning and Public acceptance are the conceptual dimensions that attracted the strongest agreement. Managers seem to be more sceptical about Time and cost efficiency and Financing benefits. As to the actors who should be involved in bottom-up initiatives (Structure dimension), the descriptive statistics reported in Table 6 seem to indicate that collaboration strongly requires the participation of local stakeholders, namely local governments and user associations, while the convergence of experts on environmental and business associations is slightly weaker.

In order to learn about our research questions, we have drawn from the survey results the opinions that were expressed with a greater strength or agreement. To this purpose, we have used a one-sample t test of mean differences, which allows us to find out if the mean of answers to a question is statistically higher or lower than the mean of other answers. We have tested if the mean of each item is significantly different from μ_0 , the cross-item mean (i.e. $\mu_0=3.42$ is the sample mean of answers given to all benefits and costs items, Table 7). The null hypothesis is that the difference between the mean of each item and the cross-item mean is zero. Several items are found to have received a mark higher or lower than the general mean (Table 7). The Prevailing agreement column in Table 7 indicates items that receive a stronger than usual agreement (“Yes”), and items that instead are less agreed than other items (“No”). The items where no statistically significant difference emerged have not been reported in Table 7.

As regards (Q1), the interviewed managers are likely to offer a positive answer. More than one item concerning Knowledge creation and transfer show values higher than the general mean at standard significance levels. Early collaboration between public and private actors seems to create conditions for a more effective planning and high-level design of facilities owing to learning-by-interaction processes, i.e. it spurs the acquisition of knowledge critical for selecting design alternatives and analysing the feasibility of infrastructure projects. Utility managers claim that structured interactions between the network participants are especially beneficial to planning activities, while the high-level design activities could be undertaken autonomously by the firm. The idea expressed by the research question on Time and cost efficiency (Q2), on the other hand, is not likely to be accepted by managers. Respondents acknowledge that entering in a network in the early

project stages simplifies authorization and permitting procedures, but managers think that additional costs, delays and complexities could emerge from the networks and, as a result, early stage cooperative arrangements do not improve per se the efficiency of infrastructure projects. In contrast to this, the utility managers are likely to answer positively to the last research question, Public acceptance (Q3). More than one item concerning the relationship with residents show significantly high values (i.e. higher than the cross-item mean at standard significance levels; see Table 7).

Tab. 7: Benefits and costs of collaborative initiatives: prevailing views

Items	Mean difference [^]	p-value [°]	Prevailing agreement#
<i>Knowledge exchange and learning</i>			
Project alternatives emerge better if the project is shared	0.54	***	Yes
Collaboration offers extra important information for feasibility analyses and design	0.35	***	Yes
An investment cannot be planned effectively without involving the local actors	0.27	**	Yes
The utility cannot autonomously undertake the high-level design	-0.55	***	No
<i>Time and cost efficiency</i>			
Collaboration simplifies the authorisation and permitting process	0.33	***	Yes
Collaboration reduces planning times by involving the major actors	-0.24	*	No
Collaboration does improve success chances of investment realization	-0.31	**	No
Collaboration is not complex and does not create any additional cost	-0.35	***	No
<i>Public acceptance</i>			
Collaboration helps in spreading correct information about facility characteristics	0.44	***	Yes
If citizens are involved in the collaboration through their representatives, they will have less objections	0.40	***	Yes
Collaboration is fundamental for identifying compensation, if necessary	0.28	***	No
Collaboration does resolve problems related to the opposition from environmental organizations	-0.46	***	No
<i>Financing</i>			
New backers can be identified and attracted through the collaboration	-0.20	*	No
Collaboration facilitates the redefinition of tariff and franchising conditions	-0.20	*	No
Collaboration simplified relations with backers	-0.41	***	No

Notes: one sample t-test ($H_0: \mu_{item} = \mu_0$): test on the difference between the mean of each item (μ_i) and the general mean of the items concerning benefits and costs (3.42, μ_0); #, H_0 rejected: Yes = $\mu_{item} > \mu_0$, No = $\mu_{item} < \mu_0$; °: * p < .10; ** p < .05; *** p < .01.

Tab. 8: Structure and organization: prevailing views

Items	Mean difference [^]	p-value [°]	Prevailing agreement #
<i>Structure</i>			
Local governments should take part in the collaboration	1.08	***	Yes
Consumer representatives should be involved in the collaboration	0.34	***	Yes
When consumers are involved their input is not very constructive	-0.51	***	No
<i>Organization</i>			
If the length of negotiations is predefined they will be more successful	0.28	***	Yes
Collaboration require informal meetings	0.45	***	Yes
Involving public administration means intensifying red tape activities	-0.17	*	No
Collaboration processes should be given a formal structure	-0.20	*	No
Collaboration should not alter the decision-making process, it should have a purely advisory capacity	-0.24	*	No
Collaboration leadership should be taken by local governments	-0.34	***	No
The decision-making process in a cooperative initiative is exposed to interference by parties and interests	-0.56	***	No

Notes. ^, one sample t-test ($H_0: \mu_{item} = \mu_0$): test on the difference between the mean of each item (μ_i) and the general mean of the items concerning the network structure and organization (3.46, μ_0); #, H_0 rejected: Yes = $\mu_{item} > \mu_0$, No = $\mu_{item} < \mu_0$; °: * p < .10; ** p < .05; *** p < .01.

More particularly, the concerns of citizens and other stakeholders regarding the technological and environmental characteristics of planned plants evolve when they take part in the process, which also helps in identifying, when needed, appropriate compensations for local “victims”. Nevertheless, the opposition expressed by environmental advocacy groups seems to be relatively

independent from the governance adopted in early stages. Finally, Financing items received assessments that were not significantly different from the cross-item mean or lower at standard significance levels. In other words, collaboration is regarded as not having indirect positive effects on relationships with financial backers and economic regulation conditions.

The interviewees were also asked to indicate which structures and organizations are more appropriate for collaborative agreements (Table 6). The dominant opinions on this matter can be described very synthetically as the outcome of the one-sample t tests (Table 8).

As far as the Structure of collaborative initiatives is concerned, experts emphasize the opportunity to involve local stakeholders, namely local governments and consumer representatives (i.e. agreements greater than the cross-item mean, at standard significance level). Consumers are reckoned to play a constructive role. Managers have a well-defined attitude towards the functioning mechanisms of early stage collaborative arrangements (Organization). In order to be successful, networks should have a predefined duration and involve informal interaction between the participants, but managers do not accept the leadership of local governments and believe that collaboration should alter the decision making process, i.e. it should have more than a mere advisory function. Relative scepticism is expressed about the chance of external pressure on the network.

5.2 The role of external factors

An additional analysis has been conducted to investigate whether the managers' answers were sensitive to the context and experience of the respondents. A two-sample t test of mean differences has allowed us to explore the existence of antecedents. In particular, we have statistically investigated if the attitude of managers towards the networks varies with the firm's size, ownership and sector.

For the sake of brevity, here we only comment on the empirical evidence corroborated by tests at standard significance levels. The statistical results are available upon request from the authors. Managers from larger utilities are more sceptical about the role of collaboration in smoothing possible problems related to environmental advocacy opponents, while they consider early stage collaboration as a catalyst for the authorisation and permitting process. No significant evidence has emerged with respect to utility ownership. By contrast, a clear difference emerges between utilities that provide environmental services and enterprises in the transport sector. A relatively stronger consensus on our three research questions characterizes the environmental utilities, while the local public transport managers seem to suffer from greater scepticism.

Finally, we have tested whether opinions differ significantly between managers with greater and lesser experience in the sector. The managers' expertise does not seem to be at odds with reliance on the networks, especially when the learning-by-interaction process and public acceptance issues are considered.

6. Discussion of results and conclusions

Policy-makers and experts converge to recognize that an infrastructure gap is emerging in advanced countries, due to multiple failures in planning, design and siting activities. A growing body of studies seeks solutions in collaborative arrangements between multiple stakeholders. In order to analyse how and to what extent this collaborative approach may foster the development of urban infrastructures, a survey has been conducted on a sample of managers that operate in the local transport, water and sewage, and urban waste management sectors. We focused on the early stage of project development.

Respondents confirm that collaborative behaviour in early project stages generates positive results. Greater benefits are obtained in the Knowledge and Public Acceptance domains. The access to tacit and specific pieces of knowledge about alternative project options and investment feasibility

is highly considered by managers. Learning-by-interaction is a major strength point of collaborative approaches to infrastructure projects. The stakeholders' engagement has been found by interviewees to reduce possible conflicts with residents. The divergence of expectations is managed by sharing information regarding the technological and environmental characteristics of the planned facilities, which creates a basis for support (see also Beach *et al.*, 2012 and Glasbergen and Driessen 2005). Nevertheless, it cannot be excluded that these positive effects are traded off against a lack of progress in the area of Efficiency. The permitting procedures that frequently create a time escalation in infrastructure projects are effectively managed when early stages are governed through a collaboration (Glasbergen and Driessen 2005), but other inefficiency sources do not find a remedy with the collaborative governance approach.

Despite the preliminary character of this analysis and its limits, it still offers a number of managerial and policy implications for the sector.

Firstly, special attention should be paid to the in-depth knowledge of site-specific characteristics, community needs and expectations, problems and potential contributions from the entire set of stakeholders. This has often been taken for granted by utility management, determining the problem of infrastructure inadequacy with respect to the destination community and territory, and encouraging the Nimby syndrome. Secondly, the participation of local governments, utilities and other local stakeholders in cooperative interaction is essential in the very early stages of infrastructure projects, namely in planning, siting and high-level design activities. Thirdly, a major channel through which public acceptance of infrastructure investments is enhanced is the exchange of information regarding the environment and health implications of the project.

In the future, this research may be developed by extending the empirical analysis to local governments and non-governmental associations. The reasons why collaborative arrangements in early project stages are considered inefficient, or not more efficient than traditional governance, is another area worth investigating. Finally, further efforts should be made to analyse the flows of tangible and intangible resources within the early stage collaboration, in order to find out what relationships are more likely to suffer from transaction costs, and to reflect on possible remedies.

References

- BARRIE S., SCHIEB P., ANDRIEU M. (2006), "A cross-sectoral perspective on the development of global infrastructures to 2030" in OECD, *Infrastructure to 2030 - Telecom, Land Transport, Water and Electricity*, vol. 1, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- BARRIE S., SCHIEB P. (2006), "Infrastructure to 2030: Main Findings and Policy Recommendations", in OECD, *Infrastructure to 2030 - Mapping Policy for Electricity, Water and Transport*, vol. 2, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- BEACH S., KEAST R., PICKERNELL D. (2012), "Unpacking the Connections between Network and Stakeholder Management and their Application to Road Infrastructure Networks", *Queensland Public Management Review*, vol. 14, n. 5, 609-629.
- COOPER T., BRYER T., MEEK J. (2006), "Citizen-Centered Collaborative Public Management", *Public Administration Review*, vol. 66, Issue Supplement 1, pp. 76-88.
- CORTE DEI CONTI (2015), *Gli Organismi partecipati degli enti territoriali*, Roma: Corte dei conti - Sezione delle Autonomie.
- COTTON M., DEVINE-WRIGHT P. (2011), "Discourses of energy infrastructure development: a Q-method study of electricity transmission line siting", *UK Environment and Planning A*, vol. 43, n. 4, pp. 942-960.
- DÜRRENBARGER G., KASTENHOLZ H., BEHRINGER J. (1999), "Integrated assessment focus groups: bridging the gap between science and policy?", *Science and Public Policy*, vol. 26, n. 5, pp. 341-349.
- ENNIS F. (2003), "Infrastructure Provision and the Urban Environment" in Frank Ennis, *Infrastructure provision and the negotiating process*, Ashgate Publishing, Farnham (UK), pp. 39-55.
- FISCHER F. (1999), "Technological deliberation in a democratic society: the case for participatory inquiry", *Science and Public Policy*, vol. 26, n. 5, pp. 294-302.
- FLYVBJERG B., HOLM M.S., BUHL S. (2002), "Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?", *Journal of the American Planning Association*, vol. 68, n. 3, pp. 279-295.

- FLYVBJERG B. (2009), "Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built and what we can do about it", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 25, n. 3, pp. 344-367.
- FURLONG C., DE SILVA S., GUTHRIE L., CONSIDINE R. (2016), "Developing a water infrastructure planning framework for the complex modern planning environment", *Utilities Policy*, vol. 38, pp. 1-10.
- GARRONE P., GROPPA A. (2012), "Siting energy facilities: What can be learnt from the location of Italian power plants?", *Energy Policy*, vol. 45, pp. 176-186.
- GLASBERGEN P., DRIESSEN P.J. (2005), "Interactive planning of infrastructure: the changing role of Dutch project management", *Environment and Planning C. Government and Policy*, vol. 23, n. 2, pp. 263-77.
- GNAN L., HINNA A., MONTEDURO F., SCAROZZA D. (2013), "Corporate governance and management practices: Stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption", *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n.4, pp. 907-337.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOVERNA F., SALONE C. (2005), "Italy and European Spatial Policies: Polycentrism, Urban Networks and Local Innovation Practices", *European Planning Studies*, vol. 13, n. 2, pp. 265-283.
- GROVES C., MUNDAY M., YAKOVLEVA N. (2013), "Fighting the pipe: neoliberal governance and barriers to effective community participation in energy infrastructure planning", *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 31, n.2, pp. 340-356.
- HEFETZ A., WARNER M.E. (2007), "Beyond the market versus planning dichotomy: Understanding privatisation and its reverse in US cities", *Local Government Studies*, vol. 33, n.4, pp. 555-572.
- HILLIER J. (2000), "Going round the back? Complex networks and informal action in local planning process", *Environment and Planning A*, vol. 32, n. 1, pp. 33-54.
- HODGE G.A., GREVE C. (2007), "Public-Private Partnerships: An International Performance Review", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 3, pp. 545-558.
- HÖRNING G. (1999), "Citizens' panels as a form of deliberative technology assessment", *Science and Public Policy*, vol. 26, n. 5, pp. 351-359.
- JAAKKOLA E., HAKANEN T. (2013), Value co-creation in solution network, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 1, pp. 47-58.
- KEAST R., MANDELL M. (2014), "The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence", *Journal of Management and Governance*, vol. 18, n. 1, pp. 9-28.
- KOPPENJAN J.F.M. (2005), "The formation of public-private partnership: lessons from nine transport projects", *Netherlands Public Administration*, vol. 83, n. 1, pp. 135-157.
- KWAK Y.H., CHIH Y.Y., IBBS C.W. (2009), "Toward a Comprehensive Understanding of Public Private Partnership for Infrastructure Development", *California Management Review*, vol. 51, n. 2, pp. 51-76.
- MARVIN S., GUY S. (1997), "Infrastructure Provision, Development Processes and the Co-production", *Environmental Value Urban Studies*, vol. 34, n. 12, pp. 2023-2036.
- MELE C. (2011), "Conflicts and value co-creation in project networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1377-1385.
- MIGLIETTA A. (2005), "La nozione di creazione di valore nelle imprese locali di servizi pubblici", in Dezi L., Gilardoni A., Miglietta A., Testa F., *Economia e Management delle imprese di pubblica utilità*, Cedam, Padova, pp. 221-303.
- NOOTEBOOM B. (2000), "Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance", *Journal of Management and Governance*, vol. 4, n. 1-2, pp. 69-92.
- OSTROM E., SCHROEDER L., WYNNE S. (1993), *Institutional Incentives and Sustainable Development. Infrastructure Policies in Perspective*, Boulder Westview Press.
- PROVAN K.G., KENIS P. (2008), "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n. 2, pp. 229-252.
- RANJAN K.R., READ S.J. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- SCHWEIZER P., BOVET J. (2016), "The potential of public participation to facilitate infrastructure decision-making: Lessons from the German and European legal planning system for electricity grid expansion", *Utilities Policy*, vol. 42, pp. 64-73.
- WALKER G., DEVINE-WRIGHT P. (2008), "Community renewable energy: What should it mean?", *Energy Policy*, vol. 36, n. 2, pp. 497-500.
- WATSON J. (2004), "Co-provision in sustainable energy systems: the case of micro-generation", *Energy Policy*, vol. 32, n. 17, pp. 1981-1990.
- WIEWIORA A., KEAST R., BROWN K. (2016), "Opportunities and challenges in engaging citizens in the co-production of infrastructure-based public services in Australia", *Public Management Review*, vol. 18, n. 4, pp. 483-507.

TRACK

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

Processi di open innovation per la co-creazione di valore.

Verso la definizione di un modello di analisi

ANNA CODINI, TINDARA ABBATE, MICHELA PICCAROZZI, BARBARA AQUILANI

Cultura digitale e co-creazione di valore: un modello d'integrazione

MARIA VINCENZA CIASULLO, LOREDANA GAUDINO, MARCO PELLICANO, ORLANDO TROISI

Processi di Open Innovation per la co-creazione di valore. Verso la definizione di un modello di analisi[♦]

ANNA CODINI^{*} TINDARA ABBATE^{*} MICHELA PICCAROZZI[♦] BARBARA AQUILANI[♦]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro si prefigge di approfondire come i processi di open innovation di tipo interactive coupled, distinti in top-down e bottom-up, possano innescare la value co-creation, stimolando la generazione delle innovazioni grazie alla collaborazione tra partners anche mediante l'utilizzo di piattaforme di coinvolgimento.

Metodologia. L'approccio metodologico selezionato è di tipo esplorativo, considerato che si intende procedere alla validazione del modello teorico proposto. Il metodo utilizzato è quello del caso studio, costruito attingendo ad una pluralità di fonti primarie e secondarie.

Risultati. Il caso studio consente di evidenziare che: l'impresa può essere simultaneamente impegnata in processi top down e bottom-up, ponendosi così in un continuum di soluzioni di volta in volta ritenute più adatte; l'impresa può manifestare differenti gradi di apertura verso l'esterno in funzione delle specifiche aree di attività; i processi di co-creazione di valore tra impresa e partners sono forieri di benefici, non solo economici.

Limiti della ricerca. La scelta di analizzare un solo caso di studio rappresenta il principale limite del contributo. Pur non essendo le conclusioni generalizzabili, esse gettano le basi per successivi approfondimenti nell'intento di validare il modello teorico.

Implicazioni pratiche. Sotto il profilo manageriale il lavoro rappresenta un utile riferimento per le imprese che, orientate all'attivazione di processi di open innovation, desiderino individuare modalità specifiche volte ad accrescere le opportunità che tali processi offrono in termini di co-creazione di valore.

Originalità del lavoro. Il tema affrontato concorre all'approfondimento degli studi sull'open innovation interactive coupled processes, poco esplorati nel settore manifatturiero, evidenziando il loro contributo effettivo alla co-creazione di valore.

Parole chiave: Open innovation; interactive coupled processes; value co-creation; settore manifatturiero.

Objectives. The aim of the paper is to analyse how the interactive coupled open innovation processes, as top-down and bottom-up, influence value co-creation, stimulating innovations thanks to partners cooperation and using involvement platforms.

Methodology. The methodological approach is explorative, considering that it is aimed to test a new theoretical framework. The methodology supporting the empirical part is the single case study, built collecting primary and secondary data.

Findings. The case study evidences that: the company might be concurrently involved in top-down as in bottom-up processes, selecting in a continuum of alternative solutions the most suitable; the company might evidence different levels of openness according to the specific activities in which it is involved; the value co-creation processes involving the company and its partners lead to both economic and other kind of benefits.

Research limits. Analysing a single case study is the main limitation of the paper. Even if the conclusions cannot be generalized, they give many directions for further studies in order to validate the theoretical framework.

Practical implications. Regarding the managerial implications, the paper gives useful guidelines for companies involved in open innovation processes looking for specific directions in order to increase value co-creation opportunities.

Originality of the study. The paper contributes to open innovation literature, filling the gap in the interactive coupled processes carried out in the manufacturing industry, evidencing their contribution to value co-creation.

Key words: Open innovation; interactive coupled processes; value co-creation, manufacturing industry.

[♦] Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni comuni degli autori, sono da attribuire a Anna Paola Codini il paragrafo 4.2. e relativi sottoparagrafi, a Tindara Abbate i paragrafi: 3 e 4.1., a Michela Piccarozzi i paragrafi 1 e 2.1, a Barbara Aquilani il paragrafo 2.2, mentre il paragrafo 5 è stato redatto in maniera congiunta da tutti gli autori.

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Brescia
e-mail: anna.codini@unibs.it

^{*} Ricercatrice di *Economia e gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: abbatet@unime.it

[♦] Ricercatrice di *Economia aziendale* - Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
e-mail: piccarozzi@unitus.it

[♦] Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
e-mail: b.aquilani@unitus.it

1. Introduzione

La co-creazione di valore così come l'*open innovation* sono due approcci che, in ambito manageriale, rappresentano oggi, dopo più di dieci anni dalla loro prima formulazione, due temi ancora molto stimolanti da approfondire tanto per gli studiosi di *management* quanto per le imprese.

La cosiddetta *value co-creation* è uno dei concetti più “*ill-defined and elusively used*” non solo nel *service marketing* dove Grönroos ha cercato di renderne una definizione univoca (Grönroos, 2012, p. 1521; Grönroos e Voima, 2013), ma anche nell’ambito più ampio degli studi di economia e gestione delle imprese in cui, in realtà, essa corrisponde a concetti talvolta lontani gli uni dagli altri, primi, tra tutti, quelli dell’approccio strategico (es. Prahalad and Ramaswamy, 2000; Ramaswamy and Ozcan, 2014) e della *Service-Dominant logic* (Vargo and Lusch, 2004, 2016; Lusch and Vargo, 2014)¹.

Questo lavoro è da inquadrare nell’approccio che ha preso avvio con il contributo seminale di Prahalad (2004) perché di matrice strategica e, pertanto, più adatto a creare un possibile “ponte” concettuale con gli studi sull’*open innovation*, incentrati sull’innovazione quale cuore pulsante ed essenza dell’impresa moderna². Nell’ambito di questi studi è possibile affermare come “*the co-creation view starts with interactions as the locus of value and platforms of engagements with individuals are the locus of value creation, and co-creative enterprises follow a single principle: they focus their entire organization on the engagements with individuals*” (Leavy, 2014, p. 11)³.

La letteratura sull’innovazione, dal canto suo, ormai da più di dieci anni propone, in alternativa ad un modello tradizionale di innovazione “chiusa” (es. Chandler, 1977, 1990), il modello dell’innovazione “aperta” (es. Chesbrough, 2003) che guarda a *partners* esterni, di varia natura, per reperire risorse ed avviare processi che non potrebbero vedere la luce facendo soltanto ricorso alle forze interne dell’impresa⁴. Nel corso degli anni alcuni contributi hanno chiarito che i processi nei quali l’*open innovation* può esplicarsi sono tre (Gassman e Enkel, 2004), ossia i processi *outside-in*, di gran lunga i più studiati e applicati dalle imprese (Chesbrough e Crowther, 2006; Schroll e Mild, 2011), i processi *inside-out*, dal valore spesso sottostimato (Michelino *et al.*, 2014), e, infine, i processi *coupled*, che vedono il contemporaneo dipanarsi dei due processi precedenti. Questi ultimi sono stati poco studiati per lungo tempo e solo di recente si è addivenuti ad una sistematizzazione

¹ A questo proposito è importante sottolineare che il termine *co-creation* è stato utilizzato nell’ambito di diversi approcci manageriali e in vari studi con significati anche molto diversi tra di loro negli ultimi 12-13 anni, oltre a quelli già citati, tra i quali è possibile ricordare il *many-to-many* marketing, il cosiddetto marketing post-moderno (Saarijärvi, Kannan e Kuusela, 2013; Alves, Fernandes e Raposo, 2016) e la letteratura sulle reti di imprese (ad esempio, Mele e Polese, 2011).

² Drucker, già nel 1954, individuava nel marketing e nell’innovazione le due funzioni principali dell’impresa. Oggi però l’innovazione è capace di creare anche nuovi mercati e non solo all’interno, ma soprattutto all’esterno dell’impresa, in via principale con i clienti, come suggerisce ad esempio von Hippel (2005). Pertanto la funzione principale d’impresa è da individuarsi nella sola innovazione anche se ciò rende necessario ridefinire il ruolo del marketing (Barile e Pastore, 2002; Bettencourt, Lusch e Vargo, 2014). Adottando un approccio parzialmente diverso anche Pitelis e Teece (2009) individuano, in maniera esplicita, nell’innovazione l’essenza dell’impresa.

³ Questa definizione, tra le altre, ha il merito di chiarire immediatamente che questo approccio vede l’impresa in maniera completamente diversa rispetto al passato, ponendo l’accento sugli individui all’interno e all’esterno dell’impresa che collaborano per creare un valore, o meglio dei valori (Denning, 2014), che poi saranno ripartiti tra tutti i partecipanti alle attività (Ramaswamy e Ozcan, 2014). Ha inoltre il merito di mettere immediatamente a fuoco il ruolo delle piattaforme di coinvolgimento qui definiti come quei luoghi fisici e/o virtuali necessari all’incontro e alla condivisione degli individui e dove si palesa un valore di volta in volta diverso grazie alle interazioni che si sviluppano al suo interno (Ramaswamy e Ozcan, 2014, p. 34).

⁴ La definizione di *open innovation* più recente, coniata dallo stesso Chesbrough, la vede come “*a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with the organization’s business model*” (Chesbrough e Bogers, 2014, p. 27). In questo contesto appare importante sottolineare come l’*open innovation* non vada considerata come un sostituto *tout-court* dell’innovazione sviluppata all’interno dell’impresa; le due modalità dovrebbero infatti convivere all’interno dell’organizzazione per darle la possibilità, di volta in volta, di poter scegliere la migliore tra le alternative possibili (Trott e Hartmann, 2009; Boscherini *et al.*, 2010; Dahlander e Gann, 2010).

dei relativi contributi, creando una categorizzazione in base ad alcune dimensioni caratterizzanti e ad alcune possibili alternative di esplicitazione delle medesime (Piller e West, 2014). L'aspetto più interessante di questo contributo è tuttavia quello di aver, per la prima volta, legato la co-creazione ai processi *coupled* o meglio ai soli processi *interactive coupled*. Questi ultimi, a differenza di quelli cosiddetti *bidirectional coupled*, vedono la generazione delle innovazioni in via congiunta grazie alla collaborazione di diversi *partners* al di fuori dei loro tradizionali ambiti di attività (Piller e West, 2014). I processi *interactive coupled* si distinguono da quelli *bidirectional coupled* individuati da Gassman e Enkel e rappresentano una novità in questo campo di studi. Purtroppo, però, nel contributo in parola si riconduce il concetto di co-creazione ad un ambito molto più angusto di quello proposto dall'approccio strategico, definendo la *co-creation* “*as an active, creative, and collaborative process between a firm and individuals during a new product/service development process in which participants contribute to a task initiated and facilitated by the firm*” (Piller and West, 2014, p. 39). Prendendo spunto da quest'ultimo contributo, nonché guardando alle dimensioni ed alle alternative definite da Piller e West (2014), uno studio successivo ha individuato quali tra questi processi potessero dar luogo alla co-creazione di valore, offrendo una base per disegnare un processo di *open innovation* capace di innescare la *value-co-creation*, operando una distinzione a seconda che il processo sia avviato dal *management* dell'impresa - *top-down* - o dai suoi addetti - *bottom-up* (Aquilani, 2016).

Alla luce di quanto sin qui detto, il presente contributo si pone come obiettivo quello di approfondire come i processi di *open innovation* di tipo *interactive coupled*, distinti in *top-down* e *bottom-up*, possano innescare la *value co-creation* stimolando la generazione delle innovazioni grazie alla collaborazione tra *partners*, mediante l'utilizzo di piattaforme di coinvolgimento. L'idea è quella di compiere un ulteriore passo in questa direzione, guardando ad un caso di studio ricadente nei processi *interactive coupled* per la co-creazione di valore, iniziando così, attraverso uno studio esplorativo, la lunga via verso la validazione del modello proposto. Con questo intento, il *paper* descriverà prima, in breve, tanto le dimensioni e le alternative dei processi *coupled* capaci di innescare la co-creazione di valore, quanto il modello di processo disegnato ed utilizzato da questo contributo. Seguirà la descrizione della metodologia utilizzata per lo studio esplorativo attraverso un caso aziendale e la discussione dei risultati. Il lavoro si concluderà con l'esplicitazione dei contributi, dei limiti così come delle implicazioni teoriche e manageriali e dei possibili sviluppi futuri.

2. I processi di open innovation per la co-creazione di valore

2.1. Le dimensioni e le caratteristiche dei processi *interactive coupled* per la *value co-creation*

Il punto di partenza più adeguato per comprendere il modello che si intende iniziare a validare in questo contributo attraverso lo studio di un caso, appare quello di individuare, tra quelle già esplicitate in letteratura (Piller e West, 2014), le alternative delle dimensioni dei processi *coupled* che possano essere compatibili con la co-creazione di valore in senso strategico. La tabella sotto mostra in maniera sintetica tanto le dimensioni dei processi *coupled* - colonna di sinistra - quanto le alternative da prediligere se si voglia addivenire ad una co-creazione di valore in senso strategico - colonna di destra (Tab. 1).

Tab. 1: Dimensioni dei processi open innovation coupled per la value co-creation

Dimensioni	Dimensioni dei processi coupled per la value co-creation
Attori esterni	Prospettiva individuale per tutti gli attori anche se appartenenti ad imprese o altre organizzazioni.
Tipologia di coupling	Ogni tipo di interazione che si dipana all'interno delle piattaforme di coinvolgimento (diadica, di rete, di community) dove le <i>communities</i> sono formate da individui appartenenti o meno a imprese o organizzazioni o gruppi variamente composti (es. <i>lead users</i> , consumatori)
Impetus della collaborazione	Non è rilevante se il processo è <i>top-down</i> o <i>bottom-up</i> se non per le caratteristiche dei processi; l'importante è che ogni partecipante ricopra un ruolo attivo ed ottenga dei benefici dalla sua partecipazione.
Locus dell'innovazione	<i>Interactive</i> (innovazione creata congiuntamente al di fuori dei confini organizzativi)

Fonte: ns. adattamento da Aquilani (2016), p. 210.

Grazie alla tabella sopra riportata è possibile rintracciare come la prima dimensione rilevante per i processi *coupled* sia quella dell'attore esterno che può essere un'impresa, altre organizzazioni o individui (Piller e West, 2014). In effetti, questa dimensione, abbracciando la co-creazione di valore, perde molta parte della sua importanza in quanto, in seno a questa visione, non è tanto rilevante se l'individuo partecipante sia o meno appartenente ad un'impresa, un'organizzazione o agisca in autonomia, quanto che questi possa interagire con altri individui all'interno di una piattaforma di coinvolgimento creando valore per sé e per gli altri, a prescindere dal fatto che agisca solo nel suo interesse o anche nell'interesse della struttura a cui appartiene (es., Ramaswamy e Ozcan, 2014). Questa stessa considerazione permette di comprendere anche perché nella tipologia di *coupling* non sia rilevante quanti attori collaborino e la loro appartenenza. Il *focus* nell'approccio alla *value co-creation* è sulla capacità degli individui di relazionarsi gli uni gli altri in un ambito comune - la piattaforma di coinvolgimento - per generare le interazioni che sono il *locus* in cui si sviluppa il valore (Leavy, 2014), che, a sua volta, discende dalle esperienze degli individui, il cuore della co-creazione del valore (Pralhad e Ramaswamy, 2004a; Ramaswamy e Gouillart, 2010a; Ramaswamy, 2011; Ramaswamy e Ozcan, 2012)⁵. La prospettiva assunta è infatti quella dello spazio delle esperienze⁶ in cui la co-creazione viene solo agevolata dall'impresa che svolge il ruolo di facilitatore, ad esempio, attraverso la realizzazione della piattaforma in cui le interazioni si dipanano (Ramaswamy e Ozcan, 2014). Non sorprende che l'*impetus* della collaborazione non sia poi così rilevante per questi processi in quanto il *focus* è sul ruolo attivo che ogni partecipante deve ricoprire (es., Prahalad e Ramaswamy, 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004b) e sul fatto che lo stesso partecipante ottenga un beneficio dalla sua collaborazione - non importa se di tipo intrinseco e/o estrinseco (Ramaswamy e Gouillart, 2010b; Saarijärvi *et al.*, 2013), ma in maniera simultanea rispetto a quello ottenuto dall'impresa⁷. Ovviamente, però, chi inizia il processo di co-creazione di valore, ne determina alcuni aspetti, mentre altri vengono co-creati dagli individui partecipanti; da qui si origina la differenza tra il modello di *open innovation coupled* per la co-creazione di valore *top-down* e quello *bottom-up* (Aquilani, 2016).

⁵ Ramaswamy (2011, p. 195), a questo proposito scrive “*co-creation is the process by which mutual value is expanded together, where value to participating individuals is a function of their experiences, both their engaged experiences on the platform, and productive and meaningful human experiences that result*”. Si chiarisce così tanto il ruolo fondamentale delle esperienze individuali quanto quello delle interazioni che sono all'origine del valore co-creato (per un approfondimento su questo tema è anche possibile consultare Ramaswamy, 2015). Questo, così definito, appare poi particolarmente vicino al concetto condiviso di valore di lungo termine in cui la prosperità dell'impresa è legata in maniera indissolubile a quella della comunità in cui opera definito da Porter e Kramer (2011).

⁶ Lo spazio delle esperienze può essere definito come “*a stratum of individual involvement, events, contexts, and meaning, whose configuration of experiences embodies actualized outcomes in value creation. Experience domains span environments of interactions afforded by engagement platforms*” (Ramaswamy e Ozcan, 2014, p. 53).

⁷ Quest'ultimo aspetto rappresenta un tratto distintivo dell'approccio qui utilizzato rispetto alla *Service-Dominant logic* certamente più orientata alla *value capture* e che vede colui che collabora trarre del valore in un momento successivo; concetto esplicitato grazie al *value-in-use* (Vargo e Lusch, 2004), al *value-in-context* (Chandler e Vargo, 2011) e al *value-in-social-context* (Edvardsson *et al.*, 2011).

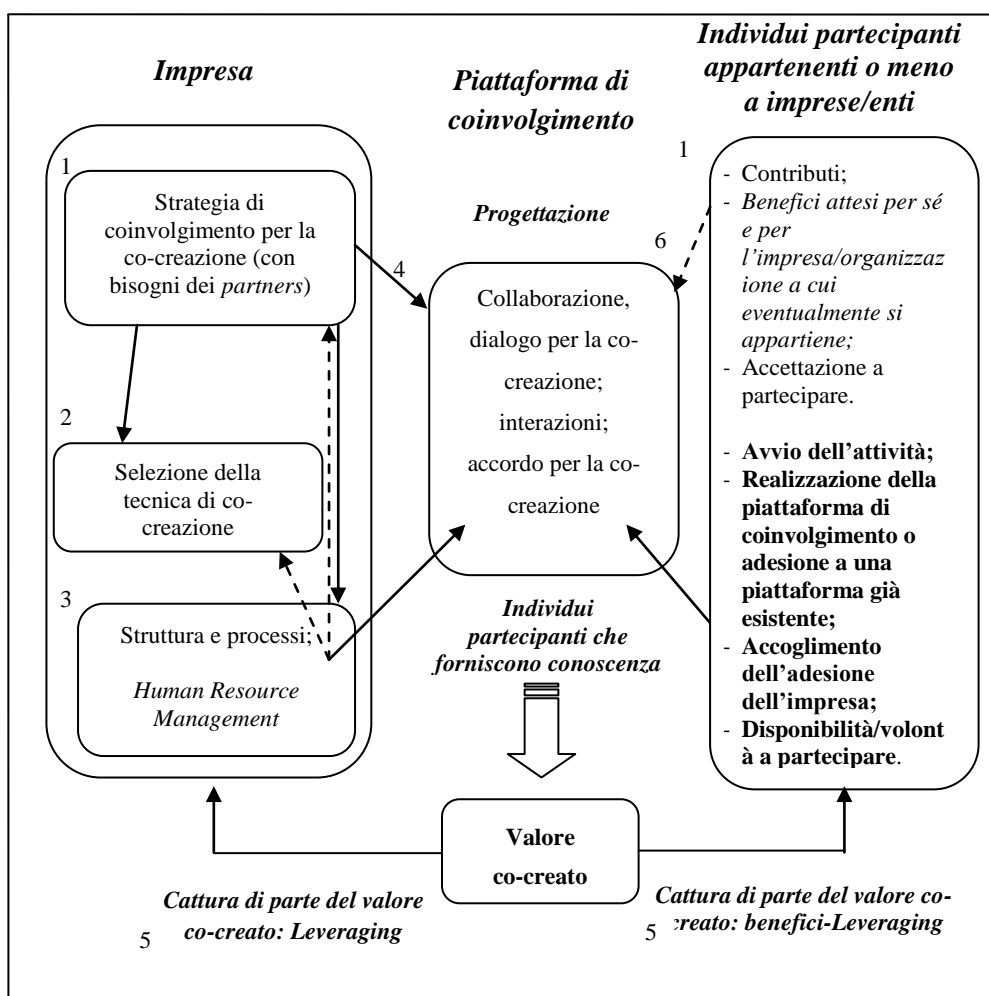
L'ultima dimensione sopra richiamata è quella più rilevante nell'ambito di questo contributo; è infatti indispensabile che il processo di *open innovation coupled* sia *interactive* - ossia veda la generazione del valore in un ambito terzo rispetto a quello dei singoli individui che partecipano alla co-creazione di valore - affinché lo stesso processo possa dar luogo alla *value co-creation* intesa in senso strategico (Aquilani, 2016).

Le dimensioni, ma soprattutto le alternative selezionate e brevemente discusse grazie alla tabella sopra, hanno permesso di meglio esplicitare alcuni cardini dell'approccio alla co-creazione di valore, oltre a definire l'ambito in cui il modello preso in esame si innesta.

2.2. Verso un modello di analisi dei processi di open innovation per la co-creazione di valore

Il *framework* proposto, alla base di questo scritto, verrà brevemente illustrato di seguito (Fig. 1), prima di procedere con l'analisi del caso.

Fig. 1: Il modello di processo interactive coupled per la co-creazione di valore.



Fonte: ns. adattamento da Aquilani (2016), p. 216 e p. 232.

La figura sopra mostra, in realtà, le specificità di entrambi i modelli di *coupled open innovation* per la *value co-creation*, ossia quello *top-down* e quello *bottom-up* (le frecce tratteggiate e i caratteri in grassetto si riferiscono a quest'ultimo; il carattere corsivo identifica invece caratteristiche comuni ad entrambi i processi). La descrizione del modello illustrato sopra prende avvio dalle attività che l'impresa dovrebbe mettere in atto e, quindi, dalla strategia di coinvolgimento per la co-creazione che è da intendere come l'insieme delle azioni che l'impresa pone in essere per poter attrarre e far

rimanere coinvolti i *partners* nelle attività di *open innovation*⁸. È importante sottolineare che l'impresa, adottando il modello di *open innovation*, non soltanto dovrà considerare di aprire i propri confini - requisito essenziale affinché possano attivarsi i processi di *open innovation*⁹ -, ma dovrà tener conto di cosa è in grado di offrire in termini di benefici ai *partners* che vuole coinvolgere nelle attività di co-creazione di valore. Abbracciando, infatti, l'approccio alla *value co-creation* i benefici da trarre e di cui gli altri possano appropriarsi, perché corrispondenti ai loro bisogni, non possono essere scissi e questo spiega perché nella figura sopra il numero 1 si trovi tanto nella parte dedicata all'impresa quanto in quella dedicata ai *partners*. La tecnica di coinvolgimento (rif. 2 nella figura) attiene agli strumenti utilizzati per poter dar vita alla co-creazione di valore ed alle procedure per il loro utilizzo (Durugbo e Pawar, 2014); ne fanno parte, solo per citarne alcuni a titolo di esempio, tra i più recenti, i telefoni portatili, i *tool kits*, i *software* generici e specifici e/o professionali, le piattaforme *online*, e tra quelli più tradizionali, i *workshop*, i *focus group*, le *story boarding* e altro (Visser and Visser, 2005; Schirr, 2012). A questo proposito, è utile sottolineare che strumenti diversi, scelti dall'impresa, possono ingenerare un diverso *empowerment* percepito da parte dei *partners*, così come la percezione di un diverso livello di divertimento ed una maggiore o minore volontà di continuare ad essere coinvolti nella *value co-creation* (Füller *et al.*, 2009). La scelta della tecnica di coinvolgimento non può prescindere dalla strategia di coinvolgimento dell'impresa - le due sono infatti strettamente legate tra di loro. D'altro canto è anche vero che quest'ultima, sposando l'approccio alla *value co-creation*, può diventare, dopo un primo momento, a sua volta, un elemento co-creato dai *partners* che vengono e rimangono coinvolti nei processi di innovazione aperta per la co-creazione di valore a cui partecipa l'impresa e che quindi possono cambiarla quando e secondo quanto necessario (Aquilani, 2016). Il terzo "blocco" della figura, appartenente all'impresa (rif. 3), rappresenta la necessità di evidenziare come l'organizzazione debba adattarsi e/o cambiare in maniera più profonda la sua struttura e/o i suoi processi tanto per avviare e mantenere processi di *open innovation coupled* quanto per aderire alla *value co-creation*, acquisendo dunque una flessibilità tale da rimanere aperta, eventualmente gemmando anche nuovi ruoli al proprio interno¹⁰. In questo blocco è rintracciabile la gestione delle risorse umane che corrisponde, in realtà, allo *slogan* coniato all'interno dell'approccio alla *value co-creation*, ossia "*Employees First, Customers Second (EFCS)*", in cui si focalizza l'attenzione sul ruolo del personale all'interno dell'impresa che è quello che la rappresenta, che intrattiene le relazioni con i *partners*, dalla cui capacità di individuare le opportunità migliori l'impresa può trarre beneficio, ecc. (Ramaswamy e Ozcan, 2014, p. 207). Da questo blocco, infatti partono le due frecce tratteggiate verso la strategia e la tecnica di coinvolgimento, a sottolineare come i processi *interactive coupled bottom-up* prendano avvio dagli addetti dell'impresa che avranno un ruolo fondamentale nel definire tanto la strategia quanto la tecnica che poi saranno utilizzate per implementare questi processi.

⁸ Esempi di queste attività sono, solo per citarne alcuni: le comunicazioni attivate per far conoscere l'impresa ed i suoi progetti per far in modo che i *partners* siano attratti dal partecipare alla co-creazione di valore (*customer engagement*), oppure il coinvolgere i *partners* in attività di *co-design* di nuovi prodotti e/o servizi, o ancora l'attivazione di nuovi strumenti tecnologici che permettano uno scambio più agevole di beni, servizi, ma anche risorse (*self-service*), o il generare la cosiddetta *customer experience*, o, infine, recepire attraverso appositi strumenti il *problem solving* sviluppato dai consumatori (Durugbo e Pawar, 2014).

⁹ Il concetto di *openness* è assolutamente fondamentale affinché l'impresa possa implementare qualsiasi processo di *open innovation*, ma anche di innovazione secondo un modello tradizionale secondo Zynga (2013), ed è ancor più essenziale quando a dover essere implementati siano i processi cosiddetti *coupled*. In questo contesto è possibile richiamare brevemente la definizione di *openness* proposta da Laursen e Salter (2006, p. 131), che la considerano come "*the way firms go about organizing search for new ideas that have commercial potential*", sottolineando come ad essere decisivo nei processi di innovazione sia proprio l'*openness* dei responsabili dei progetti (Jespersen, 2010). Non bisogna però sottovalutare come l'apertura verso l'esterno comporti dei rischi per l'impresa, ad esempio in termini di divulgazioni di informazioni strategiche, e come non sempre la maggiore apertura sia la scelta migliore; a diversi tipi di *openness* corrispondono, infatti, vantaggi e svantaggi di cui l'impresa tener conto nelle sue scelte (Dahlander e Gann, 2010).

¹⁰ Per una discussione dei ruoli organizzativi più adatti ad avviare e mantenere i diversi tipi di processi di *open innovation*, ci sia permesso qui di rimandare a Aquilani (2016) §3.2.

Passando alla parte centrale della figura, si rintraccia l'“ambito di incontro” di tutti gli individui partecipanti alla *value co-creation*, siano essi provenienti dall'impresa o individui indipendenti o addetti di altre organizzazioni e/o realtà. Tale ambito d'incontro rappresenta la “piattaforma di coinvolgimento” che può essere definita come “*an assemblage of persons, processes, interfaces, and artifacts, whose engagement design affords environments of interactions that intensify agential actions in value creation*” (Ramaswamy e Ozcan, 2014, p. 34). La piattaforma di coinvolgimento può essere realizzata dall'impresa (rif. 4 nella figura), usualmente quando i processi avviati sono di tipo *top-down*, oppure può essere creata da altri individui al di fuori della stessa, quando l'impresa aderisca a processi avviati da altri (rif. 6 nella figura). A seconda di chi avvia il processo, ma anche di chi crea la piattaforma - aspetti che possono non coincidere, si pensi ad esempio ad un'impresa che aderisce a processi di co-creazione avviati da altri, ma per cui realizza la piattaforma -, quanto rintracciabile nel box di destra della figura deve essere interpretato in maniera diversa. Infatti, se ad avviare il processo è l'impresa, gli individui che accetteranno di partecipare ai processi di co-creazione di valore dovranno ottenere dei benefici per sé, per l'organizzazione a cui appartengono o per entrambi in cambio dei loro contributi (carattere normale e corsivo del box). Se, invece, sono gli individui all'esterno dell'impresa ad avviare i processi, allora sarà l'impresa a dover essere accettata da chi ha intrapreso le attività di *value co-creation*, che dovrà confermare la volontà di partecipare, ottenendo però sempre benefici per sé e/o per l'organizzazione a cui l'individuo appartiene (carattere grassetto e corsivo del box di destra). Indipendentemente da chi abbia avviato la collaborazione e da chi abbia creato la piattaforma di coinvolgimento, quest'ultima rappresenta comunque il luogo di incontro in cui avvengono le interazioni che danno luogo al valore co-creato, dove si sviluppa il dialogo e si dipana la collaborazione senza soluzione di continuità perché “*co-creation is both the means and the end, in a continuous cycle*” come affermano Ramaswamy e Gouillart (2010a, p. 29). È nella piattaforma di coinvolgimento che il valore si co-crea e che, grazie al contributo di tutti, si sviluppano quei benefici, di cui poi gli stessi partecipanti alla *value co-creation* si appropriano contemporaneamente e continuamente, rimanendo coinvolti nei processi avviati che si auto-alimentano senza soluzione di continuità e che possono accogliere via via sempre nuovi partecipanti (Ramaswamy e Ozcan, 2014) (rif. 5 nella figura).

3. Metodologia

Il presente lavoro intende approfondire i processi di *interactive coupled* per la co-creazione di valore *top-down* rappresentando un primo tentativo per la validazione del modello teorico sopra richiamato. Pertanto, in questa parte dello studio si vuole illustrare ed esaminare come un'impresa manifatturiera proceda alla definizione, allo sviluppo e alla gestione dei processi appena considerati aventi la finalità di giungere alla co-creazione di valore. Al tal scopo, si è scelto il metodo del *single case study* qui considerato come metodo di ricerca preferibile e funzionale agli obiettivi di ricerca esplicitati in quanto consente l'approfondimento di aspetti concernenti il “come” di eventi contemporanei e recenti, sui quali il ricercatore abbia un controllo limitato (Yin, 1994). Un campionamento teorico ha consentito di individuare l'impresa Scarabeo come caso rappresentativo del fenomeno oggetto di ricerca. L'impresa Scarabeo, locata nel distretto ceramico di Civita Castellana, è stata selezionata per il forte orientamento verso l'attivazione e lo sviluppo di percorsi di innovazione che si caratterizzano per l'armonioso legame mantenuto con la tradizione. Difatti, l'impegno incessante profuso nella definizione e nello sviluppo di innovazione ha consentito il conseguimento di numerosi e importanti riconoscimenti nazionali ed internazionali. Tra questi, si annovera l'*Iconic Awards 2015* al *German Design Council* di Monaco (05 ottobre 2016) e l'*IF Design Award 2017*, un riconoscimento conseguito nell'ambito di una competizione internazionale che riconosce e valorizza i prodotti di qualità dal *design* eccellente. Inoltre, la scelta dell'impresa Scarabeo è motivata dal fatto che la stessa è parte del settore manifatturiero, ossia un settore poco esplorato dalla letteratura manageriale focalizzata sui processi di *open innovation* di tipo *coupled* (Piller e West, 2014). Per l'approfondimento del caso studio sono state considerate ed utilizzate

diverse fonti informative di tipo primario e secondario, le quali hanno consentito di procedere alla triangolazione dei dati e delle informazioni raccolte (Jick, 1979) garantendo in tal modo la validità dei risultati ottenuti. In proposito, si è fatto ricorso alle seguenti fonti informative: a) interviste in profondità semi-strutturate al Dott. Antonio Ferrero, Direttore Vendite e Marketing Italia di Scarabeo; b) presentazioni aziendali, sito istituzionale, riviste specializzate, articoli dedicati ed altri documenti di derivazione interna.

Lo schema di intervista utilizzato ha focalizzato l'attenzione su alcune macro-aree di maggior interesse. La prima macro-area ha inteso portare alla luce gli aspetti inerenti l'identificazione delle strategie di coinvolgimento dei vari *partners* nei processi di innovazione dell'impresa. La seconda macro-area ha avuto l'obiettivo di approfondire aspetti relativi alle tecniche, agli strumenti e ai processi individuati e utilizzati per giungere al coinvolgimento, alla partecipazione e alla collaborazione dei differenti *partners* nelle attività di innovazione avviate dall'impresa. La terza macro-area ha infine inteso investigare i benefici derivanti dall'adozione di un approccio di innovazione aperta con lo specifico intento di approfondire l'impatto sulla co-creazione di valore. La raccolta delle informazioni tramite intervista è stata realizzata nel mese di febbraio 2017. L'intervista, della durata di 3 ore circa, è stata registrata e successivamente trascritta. Il contributo, tanto nella versione inizialmente presentata quanto in quella revisionata è stato sottoposto all'attenzione dell'intervistato che ne ha approvato il contenuto, consentendo anche all'utilizzo esplicito del nome dell'impresa.

4. Il caso studio: analisi

4.1 La storia della Scarabeo Srl

La Scarabeo Srl, locata nel distretto di Civita Castellana (VT), è stata costituita nel 1974 su iniziativa dell'imprenditore Giovanni Calisti, che, seppur coadiuvato da alcuni soci, manifesta ben presto l'intento sia di assumerne la proprietà in maniera esclusiva sia di raggiungere la *leadership* nazionale e internazionale nella produzione di arredo bagno in ceramica. Tale intendimento spinge insistentemente verso la creazione e lo sviluppo di efficaci e proficue forme di collaborazioni con i più grandi *players* internazionali operanti nel comparto della produzione di sanitari (es. *Ideal Standard*, *Cesame*, *Dolomite* e *Pozzi Ginori*) al fine di accrescere e di migliorare le competenze e le conoscenze maturate nell'attività di lavorazione della ceramica, oltre a quelle più strettamente riferibili al campo della tecnologia e della produzione. D'altro canto, l'arricchimento e il consolidamento della base di conoscenza della Scarabeo Srl è altresì favorito sia dalla propensione incessante alla continua sperimentazione e all'utilizzo di materiali innovativi sia dall'accesa pressione competitiva che impone la definizione e la realizzazione di nuovi percorsi di innovazione attraverso cui ottenere una posizione di vantaggio stabile e duratura, derivante principalmente dalla capacità di proporre un prodotto altamente differenziato rispetto ai *competitors*. Alla fine degli anni '90, un importante periodo di crisi investe fortemente il settore dell'arredo bagno rallentando lo sviluppo economico dell'area strettamente legata all'attività della ceramica. Ciò impone la ridefinizione delle linee di sviluppo economico e la rivisitazione dei modelli di *business*, tanto che la Scarabeo Srl decide di impegnarsi nella produzione di una esclusiva e caratteristica collezione di vecchi catini da proporre al proprio mercato di riferimento, tentando così di reinterpretare e di rivitalizzare in maniera originale e soprattutto moderna un prodotto legato ad un passato ormai lontano. La realizzazione di tale collezione può essere considerata tra i momenti più importanti nella storia della Scarabeo Srl, che si avvia così verso la differenziazione della propria produzione. In particolare, l'impresa in esame affina le proprie competenze e le proprie capacità ponendo le basi per la realizzazione di lavabi di eccellenza dalla forte connotazione estetica, dal *design* esclusivo e con raffinate finiture, che, diventando il punto di forza indiscusso della proposta di valore basata su una continua ricerca dei differenti stili di vita, consentono di implementare quell'importante patrimonio di innovazione che poi l'impresa accrescerà via via nel corso degli anni. Ciò si deve

all'intuizione del fondatore dell'impresa; egli ha deciso di coinvolgere in questo nuovo progetto - la produzione di lavabi d'arredo e successivamente di sanitari - anche *partners* esterni, capaci di presentare idee sempre nuove e di supportare così l'impresa nella costruzione di un'immagine proprio legata al *design* come elemento di forte differenziazione. In tale contesto, le conoscenze della Scarabeo continuano ad evolversi, divenendo una base adeguata per affrontare situazioni e problemi nuovi in un mercato sempre più globale. A partire dall'anno 2005 l'impresa Scarabeo propone collezioni complete di sanitari, lavabi e arredi bagno, facendo leva sulla efficiente rete commerciale che si estende in oltre 40 paesi di tutto il mondo, comprendendo quelli dell'Africa, dell'America, dell'Australia e dell'Oriente. Tale rilevante presenza sui mercati internazionali ha reso possibile la fornitura e la realizzazione di lavabi d'arredo e di sanitari per bagni di prestigiosi complessi locati nelle diverse aree del globo (es. Dubai, Australia, Giappone, Cina, Corea, ecc.) garantendo il raggiungimento di importanti risultati non solo economici. Difatti, il fatturato della Scarabeo Srl deriva per circa l'80% dal mercato internazionale, a conferma che le collezioni dell'impresa hanno ottenuto una posizione distintiva ed una forte identità rispetto ai grandi *players* internazionali che presidiano il settore di riferimento. Ciò è altresì rafforzato dai numerosi riconoscimenti nazionali ed internazionali che l'impresa ha ottenuto nel corso degli anni.

A titolo esemplificativo, si riportano alcuni tra i più prestigiosi riconoscimenti: il “*Design Plus*” 2013 che, ottenuto a Francoforte, rappresenta il massimo riconoscimento europeo per il *designer* e l'innovazione sviluppata nel settore dell'arredo bagno; l'*Iconic Award* 2015 conquistato al “*German Design Council*” di Monaco; l'inserimento nell'albo d'oro delle imprese che si sono distinte per l'innovazione nell'ambito del *design*; ed, ultimo, l’“*IF Design Award*” 2017 alla collezione HUNG, disegnata da Emo Design, conseguito nell'ambito di una competizione internazionale che, selezionando i vincitori tra oltre 5.500 partecipanti provenienti da 59 Paesi, riconosce e valorizza i prodotti di qualità dal *design* eccellente.

4.2 I processi di Open Innovation e la co-creazione di valore in Scarabeo.

Nel caso di studio esaminato, la prima fase d'indagine ha riguardato l'identificazione e il coinvolgimento dei vari *partners* nei processi di innovazione dell'impresa, con l'intento di definire le *strategie di coinvolgimento dei partners* (§ 4.2.1). Si è passati alla descrizione degli *strumenti* e dei *processi* utilizzati per il coinvolgimento e la collaborazione con i *partners* (§ 4.2.2). Infine si è cercato di sintetizzare i principali *benefici* derivanti dall'adozione di un approccio “*open*” alla gestione dell'innovazione evidenziando l'impatto sulla co-creazione di valore (§ 4.2.3).

4.2.1 Le strategie di coinvolgimento dei partners

Ripercorrendo le varie fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti (da quella di generazione delle idee fino a quella successiva al lancio), risulta chiaro come l'apertura verso l'esterno finalizzata alla co-creazione di valore riguardi, quasi indistintamente, tutte le fasi del processo, anche se con gradi diversi. L'intervento esterno può interessare sia le fasi antecedenti al lancio, sia quelle successive allo stesso, sia, in taluni casi, lo stesso lancio sul mercato. Solitamente l'apertura si manifesta in sede di ideazione del prodotto, quando il contributo esterno è rappresentato da un'idea, il disegno di un nuovo prototipo di prodotto; talvolta, invece, il contributo esterno può riguardare il processo produttivo, ossia la modalità con cui il prodotto può essere realizzato; capita, infine, che dall'esterno giungano idee originali su come proporre il lancio sul mercato.

In termini di fasi del processo di ideazione, sviluppo e lancio di nuovi prodotti, l'impresa manifesta un grado di apertura pressoché totale. Nonostante l'apertura all'esterno sia molto evidente, è chiaro che, l'impresa è comunque solita dare alcuni *input* a chi disegna, *input* che non rappresentano veri e propri vincoli, ma più che altro segnali provenienti dal mercato che l'impresa ha saputo cogliere e che possono costituire un *framework* importante per chi progetta nuove soluzioni. Questo non significa che l'impresa intenda vincolare la creatività dell'artista che sta ideando un nuovo prodotto, ma piuttosto la volontà della stessa di fornire al *designer* indicazioni su

cosa il mercato possa apprezzare. L'apertura totale verso idee considerate fortemente creative viene più volte ribadita dall'impresa, che rivela di apprezzare enormemente anche idee che, seppure estrose, sappiano trasmettere emozioni. Solo questo assicura all'impresa la capacità di spingersi oltre ciò che il mercato è in grado di vedere e di proporre soluzioni che siano effettivamente innovative. A questo proposito, espressiva è la frase utilizzata dal dott. Antonio Ferrero per sintetizzare questo concetto: “*Non ci sono limiti ad idee più creative, l'importante è che ti emozioni e che sia una bella idea!*”. Per quanto concerne il ruolo assunto dai *partners* esterni, in questo specifico caso a svolgere un ruolo decisamente strategico, sono certamente i *designers*, o meglio gli *industrial designers*.

In merito alla strategia adottata dall'impresa per il coinvolgimento dei *partners*, emergono due distinti approcci. Un primo approccio è quello che prevede che sia l'impresa ad andare alla ricerca di qualcuno che possa disegnare qualcosa di interessante. In tal caso è l'impresa a proporre un'idea, sulla base dei segnali del mercato e dei vincoli tecnici legati al processo produttivo. In tale fattispecie, essa coinvolge nella progettazione *designers* esterni con i quali si sono instaurati rapporti di lungo periodo che hanno il compito di tradurre l'idea in un prototipo da realizzare. Il secondo approccio, oggi dominante, è quello che prevede che siano i *designers* esterni a proporre nuove idee, tra le quali l'impresa seleziona quelle che ritiene migliori. Le persone che hanno proposto un'idea vengono convocate per valutare se tra queste e l'azienda vi sia una reale affinità. Questo passaggio risulta necessario, perché, talvolta a proporre un progetto sono persone conosciute con cui l'impresa ha magari collaborato in passato, mentre, talvolta, la proposta giunge da personaggi sconosciuti alla stessa che, per varie ragioni, decidono di presentare un progetto. In altri casi ancora, sono gli stessi clienti a presentare dei *designers* che desiderano avviare una collaborazione, così come può accadere che a proporre nuove idee siano soggetti provenienti da ambiti differenti da quello in cui l'impresa opera. Anche in questi casi è possibile avviare interessanti collaborazioni, come è già accaduto in passato. Esiste poi un terzo approccio al quale l'impresa ricorre in via del tutto marginale, che prevede che siano i clienti a contattare l'impresa chiedendo di realizzare progetti specifici. In tal caso, l'impresa valuta il progetto, talvolta con il supporto di un tecnico esterno che possa esprimere un parere sulla fattibilità o meno del progetto, dopodiché essa decide se avviare le fasi successive di progettazione e di realizzazione del prodotto. Tale capacità che l'impresa ha sviluppato nell'attrarre idee provenienti dall'ambiente esterno deriva dalla spiccata apertura che l'impresa dimostra di avere quando comunica la generale disponibilità a valutare qualsiasi tipo di progetto senza alcuna preclusione. Questo apre a nuove opportunità di collaborazione sia con *designers* noti sia con *designers* pressoché sconosciuti, senza che vi sia alcun vincolo nemmeno in termini di affinità settoriale. Proprio questa generale apertura ha infatti consentito di portare avanti progetti anche con persone che, pur provenendo da altri settori (*designers* di lampade o di altri oggetti), hanno saputo proporre idee molto interessanti. L'unico vincolo che l'azienda pone, in sede di selezione dei progetti, si può dire che sia la “traducibilità” dell'idea in un progetto realizzabile. Questo porta a scartare solamente quei progetti che, scaturiti dalla fantasia del singolo senza alcuna formazione nel *design*, risultano essere del tutto privi degli elementi tecnici che consentano di tradurre l'idea in un prototipo e successivamente in un prodotto.

Nell'analisi delle strategie che l'impresa adotta per il coinvolgimento dei *partners* appare importante sottolineare come le strategie testé descritte riguardino la fase di ideazione di un nuovo prodotto. Per quanto concerne la fase di progettazione del processo, si può affermare che l'impresa adotti prevalentemente un solo approccio, che è quello che prevede che sia l'impresa a proporre. Attualmente, infatti, essa non va alla ricerca di determinate modalità di produzione aprendosi all'esterno, sebbene si intuisca la volontà per il futuro di aprire all'esterno anche questo tipo di attività. Va tuttavia rilevato come, i due aspetti - apertura della fase di ideazione del prodotto e apertura della fase di progettazione del processo - siano indissolubilmente legati tra loro, specie per via delle peculiarità che connotano il settore di riferimento. Spesso, infatti, investire molto sul fronte del *design* significa sviluppare prodotti fuori dagli standard che implicano problematiche notevoli nella produzione tecnica, spesso portando alla ricerca di soluzioni nuove anche sul fronte del processo da adottare e che per questo possono richiedere il coinvolgimento di altri *partners*. A

questo proposito, l'azienda rivela di essersi più volte aperta verso l'esterno anche in sede di progettazione del processo. In tal caso, in presenza di idee legate alla volontà di realizzare un articolo ben preciso, si contatta un consulente esterno con competenze specifiche che avvalora le idee di progettazione sviluppate internamente, suggerendone altre che consentano di arrivare alla realizzazione del prodotto.

Oltre ai *designers* esterni che, per evidenti ragioni, giocano un ruolo chiave in sede di ideazione di nuovi prodotti, anche i dipendenti interni assumono ruoli rilevanti nei processi testé descritti. *In primis*, la rete commerciale assume un ruolo fondamentale in quanto è ad essa che spetta il compito di trasmettere le esigenze del mercato. In tal senso non si può affermare che la rete commerciale contribuisca alla progettazione con vere e proprie idee di prodotto, ma più semplicemente che essa sia in grado di trasferire alla progettazione le esigenze dei clienti, che possono poi trovare spazio nelle nuove idee di prodotto. Il loro input informativo è essenziale non solo per identificare nuove idee di prodotto (“*sarebbe bello fare questo o quest’altro...*”), ma anche per comprendere se sia o meno il momento giusto per proporre determinate soluzioni (“*forse è arrivato il momento di fare questo...*”). Allo stesso modo, il contributo della funzione produzione è determinante per comprendere se una nuova idea sia compatibile con le logiche di produzione esistenti. Il processo si articola come se fosse una catena in cui, ogni anello è in qualche modo responsabile delle azioni di miglioramento che si rendono necessarie. A volte è proprio l’anello finale della catena ad accorgersi di un problema riscontrato nel prodotto finito e a suggerire un intervento preciso, magari anche solo a livello di processo produttivo. Ogni contributo a qualsiasi livello risulta fondamentale.

4.2.2 *Gli strumenti e i processi a supporto della collaborazione con i partners*

Una volta chiariti quali siano i *partners* coinvolti nel processo di “innovazione aperta” ed esplicitate le strategie che l’impresa adotta per il loro coinvolgimento, si è cercato di ricostruire quali siano i *processi adottati* per stimolare dapprima il coinvolgimento dei *partners* e per gestire poi il rapporto di collaborazione una volta avviato, nonché gli *strumenti specifici* utilizzati a supporto di tali attività.

In termini di *processi* che l’impresa attiva con l’intento di coinvolgere nuovi *partners*, si può dire che questa sia solita seguire sempre gli stessi passaggi. Quando vengono presentati dei progetti, infatti, questi vengono visionati da tutti gli uffici. Qui il ruolo della produzione, in modo particolare, è cruciale, perché solo chi conosce i vincoli produttivi è in grado di porre dei “*paletti*” e di selezionare quei progetti che presentano la caratteristica della fattibilità. Nel momento in cui si scelgono due/tre progetti che meritano di essere portati avanti, si procede ad una revisione del progetto per consentirne l’avvio della produzione. L’intervento in questa sede è puramente tecnico: si valuta se il progetto è realizzabile o meno e, in questo secondo caso, se vi sono le condizioni per poterlo fare, si modifica il progetto per renderlo realizzabile. In questa sede, il confronto con il *designer* è fondamentale. Può infatti capitare che l’intervento sul progetto per consentirne la produzione stravolga il progetto iniziale e che il *designer* non sia disposto ad accettarlo. In questo caso è lo stesso *designer* che sceglie: il progetto rimane di sua proprietà ed è solo lui a decidere se questo possa essere realizzato anche in presenza di varianti rispetto alla versione originale oppure no.

Il processo di coinvolgimento e di successiva gestione del rapporto di collaborazione con il *partner* è del tutto differente nel caso in cui sia l’impresa a chiederne la collaborazione. In tal caso il processo di confronto con il *designer* si basa su una mediazione costante. Infatti, il disegnatore sa che spesso dovrà modificare la propria idea iniziale anche radicalmente su richiesta dell’impresa. Tuttavia, trattandosi di soggetti che vantano una lunga esperienza nel settore, sono loro stessi ad intervenire apportando le modifiche necessarie all’avvio delle fasi successive per arrivare alla produzione. In questo caso, il progetto prende avvio entro dei vincoli che, fin dall’inizio, vengono specificati dall’azienda. Il *designer* è così consapevole del fatto che il progetto deve necessariamente rispettare certi vincoli, ma, all’interno di tali limiti, è comunque possibile lavorare con una certa flessibilità.

Indipendentemente da come il processo prende avvio, è sempre l'impresa che decide se il progetto meriti o meno di essere portato avanti. Se la valutazione a priori del progetto avviene soprattutto a livello di *management*, durante la realizzazione del progetto la procedura prevede un continuo coinvolgimento interfunzionale sempre supportato dall'Alta Direzione. Il processo che si innesca è infatti di tipo ricorsivo: le persone responsabili delle varie funzioni coinvolte nella progettazione collaborano tra loro sotto il controllo costante del *top management* (Presidente e CEO); questo riceve periodicamente i disegni, li valuta coinvolgendo i responsabili commerciali per dare un successivo *feedback* al *team* che si sta occupando della progettazione.

Una volta completata la progettazione di massima, vengono realizzati i primi prototipi in 3D. La prototipazione, nello specifico, viene affidata ad una società esterna che realizza un prototipo in polistirolo o in resina, a seconda dei casi. Il prototipo realizzato fornisce indicazioni utili sulla dimensione reale del prodotto rendendo visibili i volumi e offrendo l'opportunità di intervenire sulle variazioni (in altezza, in larghezza, ecc.). Esso viene infatti consegnato ad un laboratorio interno che realizzerà un prototipo in gesso sul quale sarà possibile intervenire direttamente per migliorare la realizzazione vera e propria del prodotto. Il processo può essere anche molto lungo: si fanno numerose prove fino a quando non si arriva al prodotto pressoché definitivo. Da qui si crea la madreforma e si avvia la produzione: prima si procede con una produzione di prova e poi si avvia la produzione normale.

Fin qui ciò che riguarda i processi volti alla gestione della collaborazione con i *partners*. D'ora in poi, l'attenzione si sposterà sugli *strumenti specifici* che l'impresa utilizza per stimolare dapprima il coinvolgimento di *partners* e poi per garantire una collaborazione stabile e duratura con gli stessi.

A questo proposito, mette conto osservare in via preliminare come l'immagine e la reputazione che l'impresa è stata in grado di costruire sul mercato rappresenti il primo elemento di stimolo al coinvolgimento di *partners* esterni. Come si è avuto modo di sottolineare nel paragrafo dedicato alle strategie di coinvolgimento, la straordinaria apertura che l'azienda dimostra verso tutte le idee che possano provenire dall'esterno costituisce di per sé il primo fattore incentivante per i *designers* che decidono di proporsi per la collaborazione. In questo, si può dunque affermare, che la notorietà dell'impresa sul mercato e la posizione di *leader* nel settore di appartenenza rappresentino il primo elemento di attrazione per molti *designers* sconosciuti.

Oltre che di questa capacità di sfruttare la notorietà del proprio *brand*, essa si avvale del supporto di una piattaforma, creata con l'intento di "attrarre" e collaborare con i *partners* esterni. La piattaforma, supportata da *software* professionali, è in parte *online* e in parte *offline*. Tra gli strumenti online possiamo ricordare, come importanti per il caso in esame, i software e le forme di comunicazione web, mentre tra gli strumenti offline le riunioni e le fiere.

La notorietà del brand, dunque, non costituisce l'unico strumento utilizzato per il reclutamento di *partners*. Anche eventi come le fiere diventano di fatto occasioni di incontro con nuovi e vecchi *partners*. Capita infatti molto spesso che sia proprio questa la sede in cui prende avvio l'incontro tra nuove idee e nuovi prodotti, anche se poi le attività vengono ricondotte nella piattaforma di coinvolgimento, secondo le modalità prima descritte.

La tecnologia e l'uso di *software* professionali costituisce un altro strumento indispensabile nella gestione della collaborazione. Fin dal momento in cui il progetto viene presentato dal/dai *partner/s*, infatti, è necessario che questo sia utilizzabile mediante un *software*. Il progetto deve infatti essere modificato per poterne realizzare un prototipo. Questo primo passaggio, indispensabile all'avvio della progettazione non può essere compiuto in assenza di un supporto tecnico adeguato che, in questo caso, è rappresentato dal disegno.

In merito agli accordi che regolano il rapporto di collaborazione con i *partners*, l'impresa rivela che l'accordo con loro, vecchi o nuovi che siano, è un accordo di tipo *standard* basato sulla formulazione di un contratto. L'accordo sancisce lo scambio reciproco tra azienda e *partner*, il cui avvio ed il consolidamento del rapporto di collaborazione con i propri *partners* offrono all'impresa l'opportunità di sviluppare nuove idee e di raggiungere nuovi mercati, allargare il proprio fatturato e consolidare la propria immagine. Ciò comporta il sostenimento di costi aggiuntivi per riconoscere "il giusto" a chi, in qualità di *designer* ha dato il nome al progetto. Oltre ad una remunerazione

economica, il *partner* ha un certo ritorno in termini di immagine, anche perché in tutte le forme di comunicazione dell'impresa, così come in caso di vincita di un premio, il nome del *designer* viene legato al prodotto anche se realizzato dall'impresa. Le sue competenze tecniche, la sua capacità di negoziazione, la consapevolezza dell'immagine e della reputazione conquistate sul mercato, la conoscenza del mercato di riferimento consentono all'impresa di "guidare" il rapporto di collaborazione assumendo il ruolo di *leader* nel rapporto di scambio.

4.2.3 I benefici dell'*open innovation* e l'impatto in termini di co-creazione di valore

L'ultima parte dell'analisi del caso qui esaminato ha riguardato i benefici che l'azienda individua come strettamente connessi all'adozione di un approccio di *open innovation* nel tentativo di mettere in risalto l'impatto di tale approccio in termini di co-creazione di valore.

Alla domanda volta a comprendere quali fossero i principali benefici derivanti dall'adozione di un approccio "open" all'innovazione, molti, tra quelli suggeriti, vengono segnalati come di rilievo per il caso specifico.

Il primo è legato alla possibilità che un approccio "open" assicuri di aumentare le opportunità di *differenziazione dei prodotti esistenti*. Infatti, l'apertura a nuove idee provenienti dall'esterno ha dato all'impresa l'opportunità di vedere ben oltre i prodotti realizzati e di sfuggire alle dinamiche di *path dependance* legate alla replicazione di risorse, anche di conoscenza, già conosciute e applicate, creando prodotti radicalmente nuovi. Più volte è emerso come la rete commerciale, per esempio, seppur ritenuta "preziosa" nel dare il proprio contributo in termini di individuazione di nuovi bisogni del mercato, non abbia le competenze adeguate a suggerire corrispondenti idee di prodotto. Neppure lo stesso cliente che suggerisce nuove idee di prodotto riesce a dare un contributo efficace in questa direzione. Si verifica spesso, infatti, che progetti presentati dai clienti (il più delle volte si tratta di architetti), seppur ritenuti innovativi, vengano scartati perché non realizzabili o eccessivamente azzardati e inadatti alle esigenze del mercato. Nella maggior parte dei casi si tratta proprio di una valutazione legata al momento della progettazione: l'idea è eccessivamente innovativa rispetto alla capacità di risposta da parte del mercato.

Al primo dei benefici indicati si lega il secondo individuato dall'impresa che è rappresentato dall'opportunità di *aumento del vantaggio competitivo* attraverso l'accesso a forme nuove e diverse di connessione e di collaborazione tra risorse. Per l'impresa tale vantaggio si lega soprattutto alla possibilità di migliorare la capacità di proporre nuovi prodotti aventi un maggior valore aggiunto per il proprio mercato, nonché all'identificazione di nuove traiettorie di sviluppo per le attività di valore e sostenibili nel lungo periodo.

A questi primi due benefici si collega l'opportunità, attraverso i processi "open", di ridurre complessivamente i rischi legati all'innovazione in sé. Tale riduzione del rischio emerge nell'evoluzione della strategia adottata dall'impresa nel coinvolgimento dei *partners* (cfr § 4.2.1). È infatti chiaro che, nel passaggio ad una strategia in cui sono i *partners* e non più l'azienda a suggerire nuove idee di prodotto, il rischio legato all'ideazione in sé venga "delegato" ai *partners*. Il fatto di non doversi "impegnare" in questo tipo di attività comporta per l'azienda un investimento minore in sede di ideazione. A differenza di quanto accadeva prima, infatti, l'impresa, in questi casi, seleziona progetti già sviluppati da altri. Questo le consente di concentrarsi sui progetti che, proprio perché selezionati in funzione della fattibilità tecnica e del potenziale di mercato, presentano margini di rischio conosciuti dall'azienda, maggiore differenziazione a supporto dell'immagine di marca e anche la possibilità di ottenere margini maggiori con l'applicazione di prezzi più elevati che vanno a remunerare "l'esclusività" del prodotto realizzato non solo in termini di *design*, ma anche di qualità. A questo proposito, è importante rilevare come la Scarabeo Srl dedichi parte della sua attività alla produzione di sanitari di alta gamma anche per altre imprese che non riescono nelle proprie realtà a raggiungere alti *standard* qualitativi. Questo, se da un lato, testimonia l'eccellenza dei prodotti realizzati, permette anche, sotto un profilo più strettamente economico, di sostenere la strategia di immagine e di eccellenza deliberata che non riguarda soltanto il *design* dei prodotti, ma l'intera attività dell'impresa.

La riduzione dei rischi dell'innovazione si lega tuttavia ad un altro aspetto inerente l'uso delle materie prime. L'adozione di un approccio "open" sta consentendo all'impresa di "importare" da altri settori industriali non già l'idea di un nuovo prodotto, quanto l'uso di determinati materiali e di tecniche produttive. Grazie a questo processo di "cross-fertilization" l'azienda avrà l'opportunità di innovare sul fronte dei materiali utilizzati e, di conseguenza, anche in parte sui processi produttivi distanziandosi ancor più dai concorrenti, sostenendo costi minori rispetto al dover realizzare da sola l'innovazione in questi ambiti, ma già certa della bontà dell'innovazione proposta. A questo proposito appare rilevante sottolineare che chi ha collaborato a portare l'idea rimarrà coinvolto nei processi di innovazione dell'impresa anche come fornitore della materia prima che verrà messa in produzione, ottenendo un beneficio importante per la propria realtà aziendale.

Infine, l'adozione di un approccio aperto all'innovazione assicura all'impresa l'opportunità di *migliorare il proprio business model*. Date infatti le dimensioni dell'impresa, tali processi si manifestano con una certa rapidità.

Quali dunque le implicazioni in termini di co-creazione di valore?

L'idea di co-creazione di valore è chiara all'impresa che la definisce come "un plus di valore derivante dalla combinazione di conoscenze differenti interne ed esterne". L'apporto dei *partners* esterni viene percepito come essenziale nei processi di *co-creation* dall'impresa, la quale dichiara: "anche chi è esterno avrà un valore che potrà essere non visibile all'esterno ma visibile all'interno...anche solo chi fornisce un'idea crea valore". Più in dettaglio la co-creazione di valore in Scarabeo scaturisce da rapporti di scambio reciproco. Da un lato, il rapporto di *partnership* con i *designers* esterni, consente di sviluppare prodotti innovativi che si traducono in aumenti del fatturato e in un consolidamento dell'immagine che l'azienda già vanta all'interno del settore. Grazie a tali processi, l'azienda è riuscita a mantenere negli anni un ottimo posizionamento nella fascia medio-alta del mercato e a crescere, seppur parte di un settore manifatturiero maturo e in piena crisi. Lo sviluppo di nuovi prodotti derivante dall'apertura verso l'esterno ha inoltre permesso di conquistare nuovi mercati. Considerato che attualmente l'80% del fatturato aziendale viene realizzato sui mercati esteri, la capacità di consolidare tale posizione nonché quella di accedere a nuovi mercati risulta cruciale per Scarabeo. In particolare, se i progetti sviluppati internamente hanno sempre riscosso maggior successo sui mercati europei, è proprio il contributo dei *partners* esterni ad aver favorito l'accesso a nuovi mercati come il *Far East*, dove progetti di *design* talvolta percepiti come "azzardati" per il mercato europeo vengono fortemente apprezzati. Anche nella prospettiva dei *partners* i benefici derivanti dalla collaborazione con Scarabeo risultano evidenti. Si è più volte ribadito che la scelta dell'azienda è infatti quella di lasciare aperte le porte a tutti e in particolare ai *designers* poco conosciuti, spesso giovani, in cerca di qualcuno che possa dar vita ai loro progetti traducendoli in manufatti vendibili sul mercato. Il ritorno in termini economici è evidente, per via del contratto, mentre in termini di immagine e reputazione per questi soggetti il beneficio è importante e molto visibile. Molti di questi *designers* spesso conquistano, attraverso questa collaborazione, una reputazione che possono poi "spendere" sul mercato in quanto liberi di proporre le loro idee ad altri, dichiarando di aver in passato collaborato con Scarabeo; circostanza dimostrabile proprio perché l'impresa assicura trasparenza a questo tipo di informazione. A livello internazionale l'azienda gode infatti di un'ottima reputazione anche per via dei numerosi premi per il *design* vinti in passato e che gli stessi *designers* possono sfruttare come "biglietto da visita" nel momento in cui si propongono per altre collaborazioni.

Non va poi dimenticato che Scarabeo si riserva la possibilità di ricontattare i *partners* con i quali ha collaborato in passato per proporre altri progetti, offrendo agli stessi l'opportunità di consolidare il rapporto, rimanendo sempre più coinvolti nella piattaforma costituita dall'impresa.

5. Discussione e conclusione

Il caso appena discusso appare ricco di spunti di riflessione e il primo pensiero va, certamente, a quale sia il contributo del medesimo alla validazione o meno del modello proposto. Certamente

quello che appare chiaro è che la “fotografia” che emerge oggi di quanto avviene presso la Scarabeo Srl è il risultato di anni di “allenamento” verso l’apertura dei confini dell’impresa. Di fatto, l’impresa è passata, nel corso del tempo, da un modello *top-down* con un numero ridotto di *partners*, soprattutto *designers* industriali contattati dall’impresa all’inizio, ad un modello *bottom-up* in cui il numero di *partners* coinvolti nelle attività è oggi elevato pur presentando delle differenze tra loro in termini di coinvolgimento e di attività intraprese - alcuni *partners* sono più attivi e in stretta relazione con l’impresa, mentre altri collaborano più sporadicamente, proponendo nuove idee progettuali all’impresa solo quando lo desiderano. Se questo è vero a livello complessivo, è anche vero però che l’impresa palesa diversi gradi di apertura verso l’esterno a seconda delle specifiche aree di attività. Infatti, nel caso del *design* di nuovi prodotti l’impresa si dimostra tanto proattiva quanto reattiva e forse gli input provenienti dall’esterno vengono preferiti a quelli interni, vista la possibilità di ottenere idee nuove e capaci di conquistare mercati lontani, non solo geograficamente, ma anche culturalmente - ad esempio il Giappone. Nell’area della produzione il discorso appare diverso a ragione dell’*expertise* acquisita dall’impresa nella realizzazione dei sanitari che le permette di essere riconosciuta come produttrice di eccellenza e di acquisire ordini da altre imprese per le loro linee *premium* e *super-premium*. In questo caso l’apertura è più ridotta perché nel corso del tempo le conoscenze e le capacità sono state sviluppate all’interno e solo raramente si ricorre all’esterno per migliorie che non intaccano le tecniche fondamentali della produzione che, si ricorda, attiene ad un settore maturo del comparto manifatturiero. Nel campo dei materiali, la situazione appare diversa perché, sebbene l’idea provenga da un altro settore, l’impresa insieme al *partner* industriale ha iniziato a collaborare per implementare quel processo di *cross-fertilization* che porterà vicendevoli benefici; la Scarabeo Srl proporrà un’innovazione importante sul mercato e l’altra impresa diverrà il fornitore in esclusiva di quella materia prima. In questo contesto sembra di poter affermare che le imprese dovrebbero sì scegliere il grado di apertura più adatto (Dahlander e Gann, 2010), ma forse non in relazione a tutte le attività innovative nel loro complesso, ma per ognuna di loro, valorizzando appieno le proprie risorse e capacità interne e ricorrendo all’esterno solo quando e per quanto strumentale ai loro obiettivi - nel caso della Scarabeo Srl, per mantenere un’immagine di eccellenza nel *design* che si rinnova più rapidamente il grado di apertura appare decisamente maggiore. Del resto anche i tempi di realizzazione di queste innovazioni sono diversi e il grado di apertura realizzato dall’impresa non può trascurare questo aspetto, fondamentale tanto per implementarle con successo quanto per lanciarle al momento giusto.

Certamente, a questo proposito, le implicazioni a livello di co-creazione di valore sono importanti. Infatti, se è vero che la Scarabeo Srl libera risorse dal canto dell’ideazione di nuovi *design* e progetti perché attinge all’esterno, rimanendo focalizzata sull’eccellenza produttiva e sull’identificazione dei nuovi *trend* del mercato, è vero che coloro che assolvono dall’esterno a questa funzione ottengono in cambio benefici importanti e in maniera contemporanea rispetto alla stessa impresa. Infatti, se l’impresa guadagna vendendo i prodotti e conquistando nuovi mercati, i *designers* industriali che hanno portato il progetto ottengono non soltanto i benefici economici derivanti dagli accordi commerciali, ma anche un ritorno di immagine e reputazione non indifferente nell’ambito del *design* industriale perché selezionati come gli ideatori di prodotti di eccellenza per un’impresa che gode nel settore di un’immagine di *leadership* nel *design*. Questi benefici sono ancora maggiori se il prodotto ottiene un riconoscimento per il *design* che produce un vantaggio in termini di vendite e di immagine a Scarabeo Srl e, in termini di immagine e reputazione, anche al suo *designer*, aprendogli nuove vie per la crescita professionale e/o per collaborazioni con altre imprese dello stesso settore e non. In questo contesto si potrebbe pensare che si sia di fronte a processi di *open innovation outside-in*, ma in realtà lo scambio di conoscenze tra i *partners* tra la proposizione del progetto e la sua messa in produzione, fino al suo lancio, non rappresenta altro che uno scambio continuo di conoscenza tra l’impresa e i suoi *partners* che va ad arricchire il bagaglio di ognuno per aspetti diversi rispetto a quelli noti, anche per quanto riguarda il *design*. Sotto un altro profilo, è possibile affermare che questo tipo di approccio non riduce i costi dell’innovazione in quanto i *designers* devono essere pagati adeguatamente - si chiedono loro progetti di elevata qualità e capaci di supportare l’immagine di eccellenza nel *design* già detenuta

dall'impresa -, ma è vero che la differenziazione raggiunta dai prodotti della Scarabeo Srl è tale per cui il *premium price* applicato ripaga più che adeguatamente questi costi.

Sul fonte della tecnica di coinvolgimento è possibile affermare che la piattaforma costituita dall'impresa adotta tanto strumenti tradizionali - incontri singoli, riunioni, telefonate, ecc. - quanto strumenti più moderni come le *chat*, la condivisione di file, l'utilizzo di *software* professionali, ecc. Inoltre, in realtà, all'interno di questa piattaforma di coinvolgimento i *partners* rimangono più o meno coinvolti a seconda dei loro desideri, con collaborazioni che possono essere temporanee per alcuni di loro, ma che per altri sono durature sia perché propongono nuove idee che perché questi possono essere contattati dall'impresa per sviluppare idee progettuali a partire da *input* più precisi, derivanti da bisogni rilevati nel contatto con i clienti o più in generale per intercettare nuovi *trend* del mercato o di nuovi mercati in cui l'impresa desidera essere presente. Da quanto sopra appare come l'impresa sia caratterizzata da un grado di apertura molto elevato che denota una vera e propria *openness* dei vertici aziendali, ma anche di tutto il *management*, disposto non soltanto ad aprirsi all'esterno, ma anche ad aprirsi a *feedback* da chi tutti i giorni lavora in azienda e suggerisce modifiche, adattamenti, miglioramenti con competenza e cognizione di causa. Dall'intervista, rispetto a questo particolare aspetto, emerge quasi un processo "ricorsivo" in cui tutti gli attori contribuiscono, per quanto necessario, al buon fine dell'intero processo produttivo fin dalla prima proposizione dell'idea; questo processo coinvolge via via l'impresa dai suoi vertici fino alla linea produttiva con tempi diversi che attengono all'implementazione di ogni fase del processo, ma poi dalla linea produttiva risale continuamente il *feedback* per il miglioramento di tutti quegli aspetti che solo in fase di produzione quotidiana possono essere oggetto di perfezionamento. In questo gioca un ruolo non indifferente non soltanto lo stile manageriale, ma anche la dimensione dell'impresa, non grande, che agevola una rapida e proficua circolazione delle informazioni.

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, appare utile mettere in risalto l'esistenza di alcuni fattori abilitanti dei processi di *open innovation* attraverso i quali è possibile avviare efficaci percorsi di *value co-creation*, che, tuttavia, possono rappresentare nel loro "rovescio della medaglia" delle rilevanti barriere alla realizzazione dei processi appena richiamati. Tali fattori possono essere così sintetizzati: l'apertura verso l'esterno delle diverse attività aziendali, l'*open-mindedness* caratterizzante i vertici aziendali, la flessibilità organizzativa, le strutture non gerarchiche e la capacità di combinare in maniera ottimale gli obiettivi di efficienza con quelli strategici di mercato (nel caso esaminato infatti ciò comporta il sostenimento di maggiori costi per lo sviluppo di prodotti di alta gamma e distintivi per l'impresa sotto il profilo del *design* al fine sia di mantenere la posizione acquisita sul mercato di riferimento sia di avere accesso a nuovi mercati).

Sotto il profilo teorico, il lavoro concorre all'approfondimento degli studi focalizzati *sull'open innovation*, in generale, e di quelli più direttamente riferibili ai processi di *open innovation interactive coupled (top-down e bottom-up)*, che, ancor oggi, appaiono poco esplorati nel settore manifatturiero. Esso altresì contribuisce agli studi di *value co-creation*, in senso strategico, analizzando come i processi di *open innovation*, qui investigati, possano stimolare la co-creazione di valore legata alla partecipazione e alla collaborazione di *partners* differenti anche attraverso la progettazione e il mantenimento di piattaforme di coinvolgimento. Sotto il profilo manageriale, il lavoro può assurgere ad utile riferimento per le imprese che, orientate alla definizione e all'attivazione di processi di *open innovation*, desiderino individuare modalità di coinvolgimento delle risorse esterne di conoscenza in grado di aumentare le opportunità di co-creazione di valore. Più in particolare appare utile sottolineare come sia importante selezionare di volta in volta il grado di apertura più adatto agli obiettivi dell'impresa, ma anche alla sua capacità di cogliere queste opportunità e di tradurle in attività di successo. Occorre quindi non trascurare il rapporto tra *l'open innovation*, come modello di innovazione, peraltro da non applicare in via esclusiva, ma solo se e per quanto necessario nelle varie fasi di vita dell'impresa, e l'organizzazione interna della stessa che deve essere adeguata al fine di implementare nella maniera migliore questo modello, ottenendone i benefici ricercati.

È tuttavia opportuno rilevare che nel caso di studio esaminato non sono emersi particolari rapporti di collaborazioni tra *partners* all'interno della piattaforma che non siano stati innescati

dalla stessa impresa. Essendo tuttavia questo un elemento di rilievo che la letteratura identifica come funzionale allo sviluppo di co-creazione di valore, sarà questo uno degli aspetti che verranno approfonditi in futuro, sia in relazione al caso Scarabeo sia in riferimento ad altri casi aziendali. A ciò si aggiunge la necessità di approfondire negli studi futuri sia il tema della combinazione di diversi gradi *openness* in funzione del tipo di attività innovativa, sia quelli legati agli aspetti organizzativi in grado di rendere queste strutture più o meno veloci e/o flessibili e, pertanto, efficaci ed efficienti nel realizzare gli obiettivi dichiarati. Del resto questo lavoro considera un solo caso che, seppur interessante, non è sufficiente alla validazione del modello. Con l'intento di trarre maggiori indicazioni circa la validità del *framework* qui proposto, sarebbe opportuno replicare l'analisi coinvolgendo sia imprese operanti nello stesso settore sia imprese di altri comparti.

Bibliografia

- ALVES H., FERNANDES C., RAPOSO M. (2016), "Value Co-Creation: Concept and Contexts of Application and Study", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 5, pp. 1626-1633.
- AQUILANI B. (2016), *La co-creazione di valore nei processi di innovazione aperta: verso un modello di analisi*, Cedam (Wolters Kluwer), Padova.
- BARILE S., PASTORE A. (2002), "Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo", in GOLINELLI G.M. (a cura di), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova, pp. 187-225.
- BETTENCOURT LA., LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), "A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage", *California Management Review*, vol. 57, n. 1, pp. 44-66.
- BOSCHERINI L., CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI F. (2010), "How to use pilot projects to implement open innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 6, pp. 1065-1097.
- CHANDLER A.D.JR. (1977), *The visible hand: The managerial revolution in American business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (MA).
- CHANDLER J., VARGO S. L. (2011), "Contextualization: network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CHANDLER A.D.JR. (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge (MA).
- CHESBROUGH H. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- CHESBROUGH H., BOGERS M. (2014), "Explicating Open Innovation. Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation", in Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (a cura di), *New frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford (UK), pp. 3-28.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high-tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- DAHLANDER L., GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.
- DENNING S. (2014), "Navigating the phase change to the creative economy", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 2, pp. 3-11.
- DENNING S. (2014), "Navigating the Phase Change to the Creative Economy", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 2, pp. 3-11.
- DRUCKER P.F. (1954), *The practice of management*, Harper & Row, New York (NY).
- DURUGBO C., PAWAR K. (2014), "A unified model of the co-creation process", *Expert Systems with Applications*, vol. 41, n. 9, pp. 4373-4387.
- EDVARDSSON B., TRONVOL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- FÜLLER J., MÜHLBACHER H., MATZLER K., JAWECKI G. (2009), "Consumer empowerment through internet-based co-creation", *Journal of Management Information Systems*, vol. 26, n. 3, pp. 71-102.
- GASSMANN O., ENKEL E. (2004), "Towards a theory of open innovation: three core process archetypes", *Paper presentato alla R&D Management Conference*, Lisbona (P), 6-9 Luglio.
- GRÖNROOS C. (2012), "Conceptualizing value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future", *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n. 13-14, pp. 1520-1534.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- JESPERSEN K.R. (2010), "User-involvement and open innovation: The case of decision-maker openness", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 3, pp. 471-489.

- LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150
- LEAVY B. (2014), "Venkat Ramaswamy - how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 1, pp. 9-16.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- MELE C., POLESE (2011), "Key dimensions of service systems in value-creating networks.", in Demirkan H. , Spohrer J.C., Krishna V. (a cura di), *The Science of Service Systems*, Springer, New York, pp. 37-59.
- MICHELINO F., CAPUTO M., CAMMARANO A., LAMBERTI E. (2014), "Inbound and Outbound Open Innovation: Organization and Performances", *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 9, n. 3, pp. 65-82.
- PITELIS C.N., TEECE D.J. (2009), "The (new) nature and essence of the firm", *European Management Review*, vol. 6, n. 1, pp. 5-15.
- PRAHALAD C.K. (2004), "The co-creation of value", *Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing"*, BOLTON R.N. (a cura di), *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, p. 23.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Publishing, Boston (MA)..
- RAMASWAMY V. (2011), "It's about human experiences... and beyond, to co-creation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 195-196.
- RAMASWAMY V. (2015), «Co-creation», rintracciabile all'indirizzo web <http://www.venkatramaswamy.com/ccthinking.html>, consultato il 30 maggio 2015.
- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010a), *The power of co-creation*, Free Press, New York (NY).
- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010b), "Building the co-creative enterprise", *Harvard Business Review*, vol. October, pp. 100-109.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2012), "CEOs must engage all stakeholders", *Harvard Business Review Onpoint*, vol. Fall.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press, Stanford (CA).
- SAARIJÄRVI H., KANNAN P.K., KUUSELA H. (2013), "Value co-creation: theoretical approaches and practical implications", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 6-19.
- SCHIRR G.R. (2012), "Flawed Tools: The Efficacy of Group Research Methods to Generate Customer Ideas", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n. 3, pp. 473-488.
- SCHROLL A., MILD A. (2011), "Open innovation modes and the role of internal R&D: An empirical study on open innovation adoption in Europe", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 4, pp. 475-495.
- TROTT P., HARTMANN D. (2009), "Why 'open innovation' is old wine in new bottles?", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 4, pp. 715-736.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. January, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VISSER S.F., VISSER V. (2005), "Re-using users: Co-create and co-evaluate", *Personal and ubiquitous computing*, vol. 10, n. 2-3, pp.148-152.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge (MA).
- ZYNGA A. (2013), "The cognitive bias keeping us from innovation", *Harvard Business Review*, June, pp. 1-5.

Siti internet

<http://www.scarabeosrl.com>

Cultura digitale e co-creazione di valore un modello d'integrazione

MARIA VINCENZA CIASULLO* LOREDANA GAUDINO[•]
MARCO PELLICANO[▲] ORLANDO TROISI^{**}

Abstract

Obiettivi. Partendo da una disamina dei trend correnti legati allo sviluppo e alla diffusione delle ICTs, il paper analizza il coinvolgimento degli utenti nel processo di e-cultural value co-creation e propone un modello teorico finalizzato a spiegare l'interazione tra utenti e organizzazione culturale in un'ottica value in context.

Metodologia. Il paper si apre con un'analisi teorico-concettuale del processo di digitalizzazione, soffermandosi sull'impatto che quest'ultimo ha avuto non solo nella fruizione dell'arte ma anche e soprattutto nella valorizzazione del patrimonio culturale olisticamente inteso.

Risultati. Il modello teorico proposto illustra i meccanismi che le digital capabilities abilitano per co-creare valore attraverso l'interazione tra organizzazioni culturali e utenti in fitti network relazionali.

Limiti della ricerca. Il principale limite della ricerca è legato alla mancata validazione empirica del modello concettuale proposto.

Implicazioni pratiche. Riconoscendo l'efficacia dell'innovazione tecnologica in ambito culturale, il paper offre un modello d'integrazione che possa supportare il management delle organizzazioni culturali nella gestione delle proprie attività nell'era digitale.

Originalità del lavoro. Il paper offre un contributo al dibattito sull'e-culture e la value co-creation e, tra i diversi studi dedicati all'heritage management, propone un 'modello d'integrazione' teso a spiegarne il legame in una logica di superamento del 'value in use' per confluire al 'value in context'.

Parole chiave: ICTs; Utenti digitali; E-cultural Value Co-Creation; value in use; value in context; modello d'integrazione.

Objectives. Starting from an overview of current trends about ICTs, the paper analyzes users' engagement in the e-cultural value co-creation process and proposes a theoretical model to explain the interaction among users and culture organizations by the concept of value in context.

Methodology. The paper starts with a theoretical-conceptual analysis about the digitalization process and focuses on the impact that this process has had on culture heritage.

Findings. The proposed theoretical model shows what mechanisms the digital capabilities enable for e-cultural value co-creation.

Research limits. The paper lacks an empirical validation.

Practical implications. The paper offers a model of integration that provide interesting suggestions to help heritage managers to consider technical issues that can help the cultural sector to thrive within the new millennium.

Originality of the study. The paper contributes to deepening the knowledge about e-cultural value co-creation process and proposes a new model based on the concept of value in context.

Key words: ICTs; users; E-cultural Value Co-Creation; value in use; value in context; model of integration.

* Associato di *Economia Aziendale* - Università degli studi di Salerno
email: mciasullo@unisa.it

• Dott.ssa in *Economia Aziendale* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: loredana.gaudino@gmail.com

▲ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Salerno
e-mail: pellicano@unisa.it

** Ricercatore in *Economia e gestione delle imprese* - Università degli studi di Salerno
e-mail: otroisi@unisa.it

1. Introduzione

Il processo di divulgazione capillare delle informazioni su scala globale attraverso la leva tecnologica e l'incremento del cosiddetto "turismo culturale" hanno determinato cambiamenti significativi non solo per quel che concerne la nozione di patrimonio culturale ma anche per le sue pratiche di gestione. Proprio per questo motivo, gli studiosi hanno mostrato un interesse crescente sul tema (Golinelli, 2015; Alivizatou, 2016) e molte ricerche (Medak, 2008; Simon, 2010; Solima 2015) hanno posto particolare attenzione alla sfera dei servizi, riconoscendo all'aspetto esperienziale, legato alla fruizione dell'arte, un'importanza strategicamente superiore rispetto all'elemento meramente espositivo (Riganti *et al.*, 2004; Goulding, 2000). In tal modo, alle organizzazioni culturali (musei, pinacoteche, biblioteche, siti archeologici, etc.) è stato riconosciuto un nuovo ruolo: non più canali passivi d'istruzione ma fornitori di esperienze (Barricelli *et al.*, 2015; Tallon e Walker, 2008; Goulding, 2000; McIntosh, 1999). Questa nuova prospettiva d'analisi è stata condivisa in diversi campi di ricerca, in particolare di museum management, customer behaviour, service marketing e service management (Moretti, 2008; Barile e Polese, 2010; Melotti, 2014; Kallio e Lappalainen, 2015) e la letteratura risulta concorde nel riconoscere che le organizzazioni culturali, per essere considerate custodi attivi del patrimonio, devono governare con modalità non tradizionali un numero elevato di processi (Geursen and Rentschler, 2003) dai quali dipende direttamente la creazione di valore (Cerquetti, 2012; Ciasullo *et al.*, 2015; Golinelli, 2015; Montella, 2015; Polese *et al.*, 2016). Tra tali processi, particolare rilevanza assume quello di fruizione del patrimonio culturale (Bonacini, 2011) che è mutato nel tempo nella direzione di un coinvolgimento sempre più spinto dell'utente. Ciò ha favorito, grazie alle nuove tecnologie digitali, lo sviluppo di un'utenza senza confini ovvero "planetaria" (Cummins, 2008) in quanto i visitatori degli spazi fisici espositivi ed utenti dei siti internet non devono essere visti come platee distinte ma, piuttosto, come una comunità unica che considera le cultural organizations alla stregua di un luogo, reale o virtuale, nel quale poter soddisfare bisogni non solo di conoscenza ma anche di divertimento e socializzazione (Solima, 2008).

D'altro canto, la diffusione globale delle informazioni agevola le organizzazioni culturali ad ampliare la distribuzione della propria offerta anche al di fuori dei locali fisici, possibilità prima impensabile in quanto l'arte risultava fruibile solo garantendo la presenza presso un luogo espositivo ben definito (Moretti, 2008) e, elemento ancora più importante, il web agevola lo scambio stesso di informazioni e, soprattutto, di conoscenza (Medak, 2008). I cambiamenti della domanda culturale, per effetto della più fruibile funzionalità del web, espongono ad un rischio elevatissimo quelle organizzazioni che cercano di restare ancorate alle pratiche manageriali di stampo tradizionale (Addis, 2005). A tal proposito, la letteratura riconosce le potenzialità della leva tecnologica; tuttavia, per creare valore, tale strumento deve essere capitalizzato. La digitalizzazione (con annessa amplificazione dei canali di diffusione dell'informazione e della conoscenza) e la centralità della sfera dei servizi, infatti, richiedono inevitabilmente uno sforzo nella direzione del cambiamento manageriale (Pencarelli and Splendiani, 2011) affinché si tragga dallo sviluppo e dalla diffusione delle ICTs un reale beneficio che, in assenza di adeguate pratiche, resta soltanto potenziale. Nonostante recenti contributi (Lenka *et al.*, 2016; 2017; Holmlund *et al.*, 2017) analizzino il processo di co-creazione di valore nell'era digitale, poca attenzione è stata data al settore culturale e all'attività delle organizzazioni culturali. In particolare, risulta assente un modello teorico che spieghi l'e-cultural value co-creation nella nuova prospettiva, abilitata dalla digitalizzazione, delle costellazioni relazionali (value in context) virtuali.

2. Obiettivi e struttura dell'articolo

Attraverso una *literature review* di studi accademici concernenti il ruolo delle ICTs applicate al settore culturale, il paper si propone un duplice obiettivo. Da un lato, si evidenziano i cambiamenti legati all'era digitale che rafforzano l'esigenza di un orientamento manageriale delle culture

organizations; dall'altro si propone un modello teorico, definibile modello d'integrazione, che, per le sue implicazioni teorico-manageriali, è finalizzato a colmare il gap emerso dalla letteratura.

In particolare, il paper cerca di rispondere a due domande di ricerca:

RQ1 L'interazione tra utenti e organizzazione culturale, abilitata attraverso la leva digitale, ha mutato le condizioni di domanda e offerta?

RQ2 È possibile ricavare un modello manageriale che analizzi il legame tra utenti e organizzazione culturale?

Si risponderà alla RQ1 partendo da una disamina dello scenario socio-culturale di riferimento, con un focus sull'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto e hanno all'interno del settore culturale determinando una reinterpretazione dello stesso significato di prodotto culturale (Montella, 2015).

La RQ2 richiederà, invece, un focus sul concetto di e-cultural value co-creation da cui emergerà una distinzione tra *value in use* e *value in context*. In particolare, sarà proprio la concettualizzazione del value in context nel settore culturale, abilitata dalle ICTs, a consentire l'implementazione del modello d'integrazione.

3. Literature review

3.1 Le ICTs per la valorizzazione digitale della cultura

Per il loro impatto travolgente in ogni branca del pensiero e dell'attività umana, ICTs e connessa digitalizzazione sono considerati elementi strutturali di crescita della società nonchè indicatori nelle valutazioni del capitale culturale tanto di singoli quanto di gruppi, organizzazioni e territori. Le nuove tecnologie, infatti, non si sostanziano semplicemente nell'assemblaggio di componenti hardware e software ma incarnano una innovativa forma di pensiero che orienta l'individuo nel suo approccio con il mondo (Okan, 2003). Non si tratta, pertanto, di un semplice cambiamento nello stile della comunicazione ma di una rivoluzione nella centralità che l'architettura dell'informazione ha assunto nella società e, di conseguenza, nella trasformazione delle modalità di interazione sia sul piano individuale che a livello di sistema nel suo complesso. È possibile suddividere l'anzidetta rivoluzione in diverse macro-fasi:

- 1) Durante la fase 1.0 il web ha svolto la funzione di mediatore passivo, statico e orientato in maniera uni-direzionale verso l'utente presentandosi, in sostanza, come un mediatore di tipo "push" (Kozinets, 2010) caratterizzato dalla discriminazione di ruoli e funzioni tra chi sviluppa e pubblica informazioni e chi passivamente ne fruisce.
- 2) Con la fase 2.0 il web si è trasformato in una piattaforma maggiormente partecipativa, fluida e personalizzata, aprendosi anche ai contributi diretti degli utenti. Lo stesso sistema informativo e cognitivo ha subito un importantissimo cambiamento, mutando da sistema top-down, one-to-one/one-to-many e orientato ai contenuti a sistema bottom-up, many-to-many e orientato agli utenti (Bonacini *et al.*, 2014).
- 3) L'implementazione del suddetto sistema ha poi condotto alla fase web 3.0 caratterizzata da nuovi strumenti di ricerca, soprattutto semantica (i.e. il tagging), finalizzati al pieno sfruttamento delle potenzialità del web come piattaforma per la comunicazione, l'apprendimento e la condivisione di contenuti (Garrigos-Simon *et al.*, 2012) attraverso l'integrazione delle risorse disponibili in rete, sempre in ottica utente-centrica (Kollmann *et al.*, 2016; Rahaman, 2011).

Emerge come il processo di digitalizzazione sia inarrestabile¹, alimentato dalla multimedialità, dai digital tools di comunicazione sociale-partecipativa (social networks), da strumenti di condivisione di contenuti e informazioni (piattaforme di *content sharing*, blog, wiki, newsletter,

¹ Non a caso, si inizia a parlare di una nuova fase web 4.0 orientata principalmente all'integrazione delle relazioni virtuali (Flint *et al.*, 2016), in particolare attraverso il potenziamento della realtà aumentata e di nuove interfacce.

feed RSS) e dal rapido processo di ubiquità informazionale legato alla diffusione dei dispositivi mobili (Tedre *et al.*, 2006) e alla loro facilità di utilizzo. Dal lato del design ingegneristico/informatico sono stati via via adottati sistemi di progettazione e di sviluppo informatico flessibili e adattabili, ossia *user-oriented* piuttosto che *consumer-oriented* (Bonacini, 2012), consentendo un approccio con l'utenza sempre più fluido e dinamico. Si è registrato, pertanto, un mutamento radicale delle forme di consumo (domanda) che ha trainato anche il cambiamento delle forme di produzione (offerta), favorendo lo sviluppo di un'utenza digitale caratterizzata non solo dal bisogno di "consumare" informazioni in rete ma anche dalla opportunità di "interagire" profondamente e liberamente con il web (Bakhshi and Throsby, 2012).

Ad essersi evoluta, adattandosi alla realtà digitale, è anche la cultura (Manovich, 2010; Finnis, 2008) che spinge al rinnovamento tutte le istituzioni e i soggetti culturali, sociali ed economici che intorno ad essa operano. D'altra parte, l'evidenza che le organizzazioni culturali stiano vivendo una nuova era basata sulla rivoluzione digitale (Economou, 2016) si collega anche alle definizioni ad esse assegnate: Musei interattivi, Archivi virtuali, Biblioteche digitali (Mechant, 2007). Nelle biblioteche digitali, ad esempio *LibraryThing* e *The Open Library*, si utilizzano spesso i *tag clouds* come sistema di catalogazione collaborativa delle opere attraverso parole-chiave inserite dagli utenti che, in tal modo, contribuiscono a migliorare la qualità delle loro ricerche. I musei invece, come il National Museum of Scotland e il Grant Museum of Zoology di Londra, hanno iniziato ad utilizzare i cosiddetti *QR codes* per consentire ai visitatori in possesso di un mobile device di trovare rapidamente informazioni su un determinato oggetto d'arte e hanno promosso dei sistemi di geo-localizzazione che permettono ai visitatori di essere aggiornati sui punti di interesse nelle loro vicinanze (Thomas, 2015). A Simon (2010) va poi attribuita la diffusione globale della definizione e del concetto di *Participatory Museum* ovvero un museo abilitato da una piattaforma open access alla libera consultazione, discussione e confronto. L'obiettivo è incoraggiare la partecipazione in termini tanto educativi quanto creativi e ri-creativi dell'utenza, attraverso una forte personalizzazione dell'offerta culturale capace di attivare continui e nuovi meccanismi di interazione e confronto. Attingendo dagli studi condotti in pedagogia (Shirazi e Behzadan, 2013) viene infatti rilevato che la fruizione del patrimonio culturale non può mai essere classificata come attività di puro intrattenimento in quanto le organizzazioni culturali, anche quando predispongono attività di tipo ricreativo on-line o off-line, non interrompono il processo di trasmissione della conoscenza e della realtà storica, culturale e artistica che, illustrata nel modo più critico possibile, deve essere comunque compresa, valutata e vissuta dall'utente (Melotti, 2014).

La rivoluzione indotta dalle tecnologie digitali dunque, affermando un processo di socializzazione della cultura, implica un cambiamento paradigmatico nelle pratiche di gestione di tali tecnologie da parte delle organizzazioni culturali per non cadere in una banalizzazione dei contenuti del sapere. Le nuove modalità interattive e le forme di partecipazione creativa dell'utenza, infatti, fanno emergere il contributo che le nuove tecnologie potrebbero apportare non solo alla creazione di valore culturale (Chiabai *et al.*, 2013; Bakhshi and Throsby, 2012) ma anche al concetto stesso di prodotto culturale (Barrett, 2015). In particolare, in una prospettiva olistica, il prodotto culturale va considerato come qualcosa in più della semplice somma dei suoi aspetti fisici e dei singoli servizi ad esso collegati.

3.2 *E-cultural value co-creation*

Il nuovo significato di prodotto culturale si sostanzia, in un primo momento, nel passaggio da valore intrinseco a valore d'uso inteso quale valore realizzato e determinato dall'individuo e, in un secondo momento, da value in use a value in context ovvero valore co-creato all'interno di una fitta costellazione relazionale (Vargo and Lusch, 2008; Chandler and Vargo, 2011). Applicando queste due declinazioni di valore al settore culturale possiamo affermare che il value in use risiede nell'interazione duale provider e user: quest'ultimo rappresenta il reale value creator e al provider spetta il ruolo di facilitatore ovvero value facilitator. L'utente, infatti, utilizza le dotazioni tecnologiche che gli consentono di fruire dell'offerta culturale e il valore è co-creato nel corso

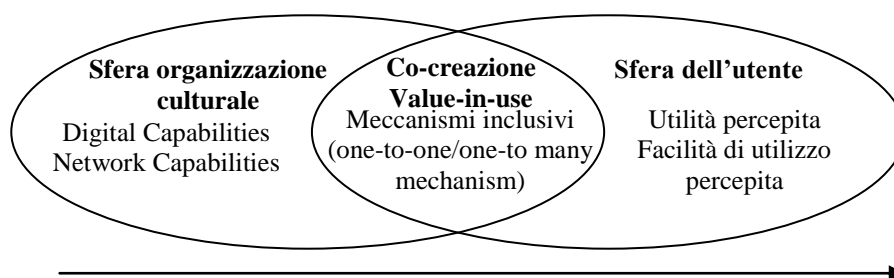
dell'interazione, seppur di tipo virtuale, utente-organizzazione culturale (Grönroos and Strandvik, 2008).

Il *value in context* invece, come riconosciuto nella logica S-D (Vargo *et al.*, 2008), a differenza del più noto *value in use* sottende una concettualizzazione esperienziale di valore ed evidenzia l'importanza delle reti relazionali come variabili chiave nella sua creazione e determinazione. Il *value in context* è il valore che deriva dalle interazioni di numerosi attori in un dato luogo e tempo ed è fenomenologicamente determinato sulla base delle risorse esistenti e dell'accessibilità ad altre risorse integrabili. Tale valore, dunque, se applicato al settore culturale, va oltre la fruizione individuale del patrimonio artistico e oltre l'ottica duale provider-user (*value in use*) mentre attiene al rapporto della cultural organization con tutti i soggetti dell'offerta (Gilmore e Rentschler, 2002) siano essi altre organizzazioni culturali o, in generale, altri attori territoriali che, grazie alle tecnologie digitali, possono interagire tra di loro e con la culture organization. Il concetto di valore, dunque, si amplia in ottica di network (Bocconcelli, 2005) e, affinché possa addivenirsi ad una valorizzazione della cultura olisticamente intesa, occorre considerare il prodotto culturale in una dimensione multi-dimensionale e multi-attore. In questa dimensione, infatti, il valore non è più generato da catene sequenziali di azioni bensì da complesse costellazioni relazionali (passaggio da prospettiva one-to-one/one-to-many a many-to-many) composte da diversi attori che, grazie alla leva digitale, possono operare all'interno della costellazione e co-produrre valore attraverso la condivisione di risorse (Tommasetti *et al.*, 2016) nella forma di conoscenze. In linea con questo trend, anche le organizzazioni culturali diventano *multi-value* e *multi-service providers* (Scott, 2007; 2009) e sono coinvolte in un processo di rapida trasformazione delle loro attività, giacché le diverse tecnologie possono fungere da conduttori di valore per tutti gli attori: progettisti/consulenti di software/hardware, consumatori, critici d'arte ed esperti in generale, collaboratori, utenti. Si alimentano e si moltiplicano, così, i processi co-creativi di valore culturale.

4. Il modello proposto

Dall'analisi condotta emergono diversi elementi che è opportuno considerare con attenzione. Anzitutto, all'interno del rinnovato processo di diffusione e fruizione della cultura, le ICTs hanno favorito lo sviluppo di una comunità di attori 'virtuale' (definiti generalmente utenti) in quanto non identificata dalla loro presenza in un luogo fisico ma dalla loro accessibilità a mediate forme di comunicazione. L'interazione, che inizialmente ha consentito di sperimentare approcci di tipo *push* diretti a creare canali di comunicazione "verso" gli utenti, ha progressivamente ceduto il passo ad una logica di tipo *pull* in cui si interagisce "con" l'utente che è in grado di comunicare direttamente con l'organizzazione culturale riconoscendosi in un ruolo individuale che abbandona le logiche della cultura di massa (Bonacini, 2014). Si ritiene che tale interazione abbia determinato, in prima istanza, un processo di co-creazione di valore nell'accezione di *value-in-use* (Figura 1), in quanto l'organizzazione culturale, proprietaria di una piattaforma, si è posta come un *value facilitator* relazionandosi in una maniera diadica, seppur interattiva, con un singolo utente (*one-to-one*) o con una molteplicità di utenti (*one-to-many*). L'utente, a sua volta, viene a configurarsi come un *value creator* nel momento in cui usa le ICTs a sua disposizione percependo l'utilità della sua interazione con l'organizzazione culturale e percependo, altresì, l'immediatezza dei canali digitali da utilizzare.

Fig. 1: Interazione finalizzata al value-in-use



Fonte: ns elaborazione.

La co-creazione di valore, in tal caso, segue un processo di tipo lineare, poichè basato su meccanismi inclusivi che l'organizzazione promuove e che, per quanto co-creati e co-partecipati, risultano ancora caratterizzati da una logica *Good-Dominant* in cui il servizio semplicemente accompagna il prodotto culturale. Il processo, infatti, parte da un'organizzazione culturale che presenta due principali tipologie di capacità: quelle digitali e quelle relazionali. Le prime sono fondamentali per predisporre adeguate piattaforme e operare sul web (programmazione, analisi e sintesi dei dati) mentre le seconde sono fondamentali per individuare i propri interlocutori, reali e virtuali. L'organizzazione culturale, grazie a tali capacità, predispone poi adeguati meccanismi di inclusione ovvero meccanismi atti a includere l'utente (*one*) o più utenti (*many*) nella value proposition (a titolo esemplificativo: crea un corporate site interattivo, offre tour virtuali, ecc.).

Il processo di digitalizzazione, determinando un miglioramento continuo delle ICTs a disposizione di organizzazione e utenti, ha gradualmente consentito di superare questo processo lineare di co-creazione di valore poiché, attraverso la nuova configurazione della sfera digitale, è venuto a delinearsi un più ampio e partecipato network relazionale. In particolare, nel modello d'integrazione proposto, si abbandona la logica *Good-Dominant* in favore della logica *Service-Dominant*, applicando il concetto di value in context all'interno del settore culturale. In questa logica gli utenti generalmente intesi (persone fisiche, altre organizzazioni culturali, attori territoriali che utilizzano il web) appartenenti alla stessa filiera (ad esempio musei e musei, musei e gallerie d'arte, musei e biblioteche, ecc.) o a filiere diverse (ad esempio musei e agenzie di viaggio, biblioteche e coffee bar) interagiscono non solo con l'organizzazione culturale proprietaria della piattaforma da essi utilizzata (meccanismo *one-to-one* e *one-to-many*) ma anche tra loro (da qui sistema *many-to-many* di tipo *bottom-up*). Il prodotto di queste complesse e continue interazioni concettualizza il value in context, ossia il valore co-creato all'interno del network relazionale che trova legittimazione e validazione nella tecnologia, la quale consente all'organizzazione di configurarsi come *multi-value* e *multi-service provider* (Scott, 2009).

Il modello d'integrazione, infatti, riconosce un'organizzazione culturale "focale" che attraverso capacità digitali e di network abilita una piattaforma, di cui è proprietaria, al fine di aggregare la costellazione di utenti. Questi ultimi, appartenenti alle più eterogenee categorie, utilizzano la piattaforma per integrare in rete la moltitudine di risorse da ciascuno detenute e tali risorse si configurano principalmente come conoscenze. All'interno del web, infatti, la valorizzazione del patrimonio culturale non può che avvenire attraverso elementi intangibili che vadano ad arricchire di contenuti il prodotto culturale considerato. L'integrazione, pertanto, nella prospettiva di co-creazione di valore, implica che le conoscenze non siano semplici input del processo di co-creazione ma che determinino la stessa struttura di servizio offerta dalla piattaforma.

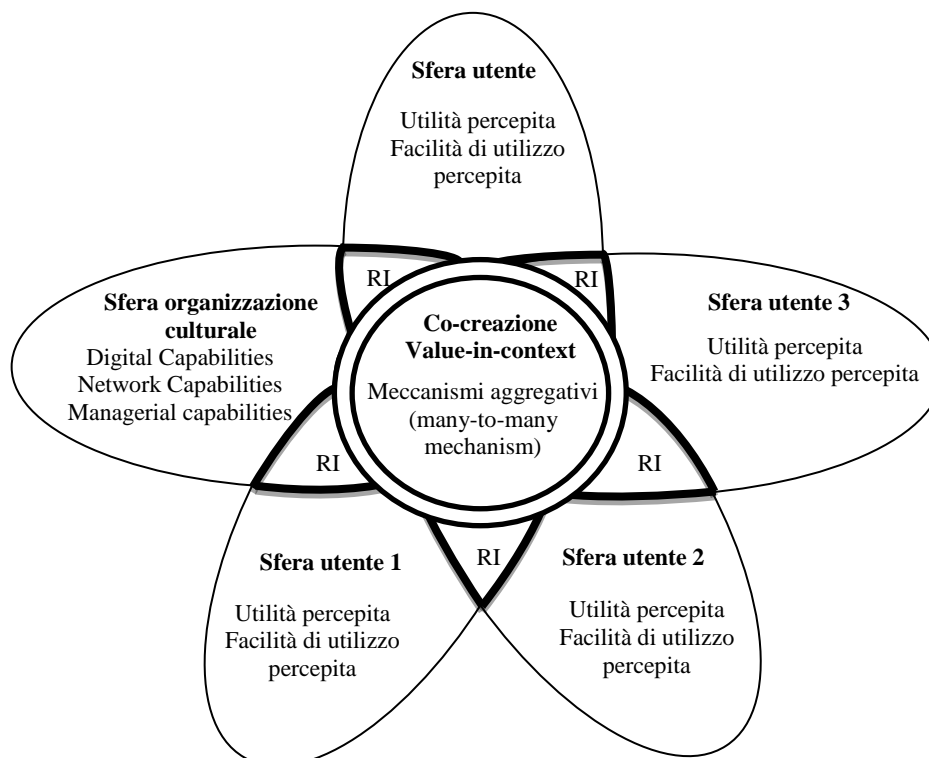
In tale prospettiva, possiamo affermare che le culture organizations diventano sistemi di servizio primari nel settore culturale in quanto, poste in relazione con gli utenti attraverso la leva digitale, alimentano i processi di resources integration (Vargo e Akaka, 2009; Vargo *et al.*, 2010). L'obiettivo di un sistema di servizio, infatti, è quello di fornire un contributo nei processi di creazione di valore di altri sistemi - in questo caso appartenenti alla costellazione - contribuendo ad incrementarne la 'densità' attraverso un processo di *rebundling* (Vargo e Akaka, 2009). La densità è una misura della "migliore combinazione di risorse attivate per una situazione particolare"

(Normann 2001, p. 27) e, in un'era digitale in cui muta la dimensione spazio-temporale e si dematerializzano i contenuti, tale processo di rebundling utilizza risorse "disaggregate" e "liquefatte" (le conoscenze culturali veicolate con il web) che hanno il più elevato potenziale di utilizzo all'interno della costellazione. L'aumentata capacità di liquefare e trasferire informazioni (grazie alla multimedialità, all'informatica, ecc.), quindi, non solo crea nuove offerte di mercato ma riconfigura anche i sistemi di servizio di cui il mercato culturale è composto.

Questo apparato teorico viene esplicitato all'interno del modello d'integrazione proposto in Figura 2, in cui si individua un'organizzazione culturale (gestore della piattaforma) che possiede le preliminari capacità digitali e relazionali. Tale organizzazione, in qualità di sistema di servizio primario, si relaziona non più con gli users in maniera lineare e duale bensì con una costellazione di utenti (altre organizzazioni d'arte e cultura, visitatori virtuali, ecc.) che co-creano valore nel momento in cui, interagendo sulla piattaforma, integrano le proprie conoscenze (Vargo *et al.*, 2010) a servizio del patrimonio culturale. La fase di integrazione è abilitata dai cosiddetti meccanismi aggregativi (ad esempio sezione commenti e feedback, blog, video blog) che si differenziano dai meccanismi inclusivi in quanto non includono semplicemente l'utente nella value proposition ma costruiscono la value proposition con gli utenti. Nel modello d'integrazione, il valore si co-crea nelle intersezioni tra le ellissi tramite i processi di resource integration (RI), il luogo degli scambi in cui la conoscenza di un utente è posta a servizio della conoscenza di un altro utente e il value in context viene, così, ad essere contestualizzato e fenomenologicamente determinato.

In una simile accezione della co-creazione di valore, le organizzazioni culturali, nella veste di sistemi di servizio primari, devono essere in grado di gestire la leva digitale affinché l'integrazione delle conoscenze si tramuti poi in loro applicazione per arricchire il patrimonio culturale piuttosto che semplicemente per promuoverlo. Nel suddetto modello di integrazione, infatti, le ICTs non sono più – o almeno non rappresentano solo - uno strumento per veicolare asettiche informazioni culturali ma si configurano come strumento di valorizzazione che trasferisce conoscenza. In questo rinnovato scenario, l'organizzazione culturale proprietaria della piattaforma deve possedere capacità digitali e di network ma divengono ancor più critiche le capacità manageriali (da qui il richiamo all'approccio manageriale delle culture organizations) che devono condurre all'implementazione di adeguate pratiche per la sopravvivenza, lo sviluppo e la gestione della piattaforma.

Fig. 2: Modello d'integrazione



Fonte: ns elaborazione.

5. Un'esemplificazione del modello d'integrazione: la rete del National Museum of Scotland

Tra le varie piattaforme presenti in rete e che si ergono ad emblema del nuovo concetto di prodotto culturale, meritevole di analisi è quella dedicata ai *National Museums Scotland*, di cui fanno parte: il National Museum of Scotland, il National Museum of Flight, il National Museum of Rural Life e il National War Museum.

Predisposta dagli sviluppatori con estrema cura nel layout e nei contenuti al fine di garantire un'elevata facilità di consultazione e utilizzo, al suo interno è possibile individuare una sezione dedicata a ciascuno dei quattro musei sopra citati. Le numerose pagine presentano fotografie, video, descrizioni, giochi online e i contenuti possono essere facilmente condivisi sui principali social network (Facebook, Twitter, Pinterest, Tumblr, Reddit, ecc.) dai cosiddetti "utenti social".

È possibile individuare le diverse attività commerciali e ristorative che offrono prodotti e servizi a prezzi scontati per chi acquista il biglietto d'ingresso e, sempre attraverso la piattaforma, è possibile organizzare il proprio tour. Vi sono, infatti mappe, orari di apertura e chiusura delle strutture, informazioni su come raggiungerle.

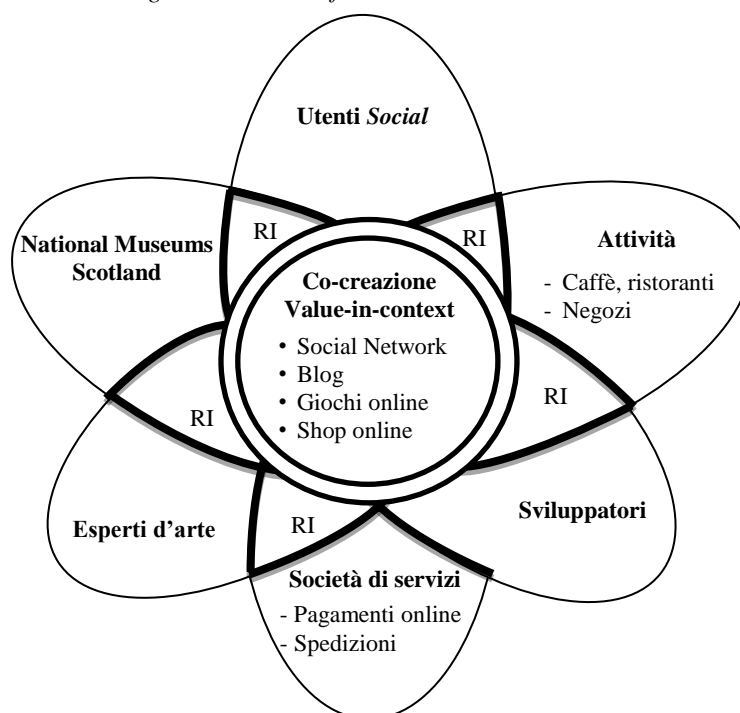
La piattaforma, inoltre, presenta un e-commerce e un blog. Il primo promuove un'ampia gamma di prodotti (ad esempio accessori, giochi, articoli per casa e ufficio) che possono essere spediti in ogni parte del mondo. Il secondo presenta numerosi post di esperti di storia, di scienze e d'arte che condividono sul web contenuti di ogni tipo attraverso l'uso di un linguaggio semplice e chiaro. Gli utenti possono lasciare commenti e condividere i post online in ogni momento.

Alla luce dei suddetti elementi, è possibile riconfigurare il caso dei *National Museums Scotland* come network basato sulla creazione di value in context tramite l'apporto delle ICTs. In particolare, la Figura 3 illustra l'applicazione del modello d'integrazione proposto nel paragrafo precedente al caso in oggetto.

Le risorse che ciascun utente mette a disposizione della rete devono essere integrate all'interno della piattaforma che le valida e le abilita alla diffusione fornendone una coerenza espositiva.

La piattaforma, pertanto, catalizza il processo di co-creazione di valore verso l'utente finale poiché queste stesse risorse, in assenza del canale digitale, potrebbero essere veicolate solo in maniera separata le une dalle altre o, laddove veicolate insieme, richiederebbero tempi di diffusione più lunghi.

Fig. 3: Interazione finalizzata al value-in-use



Fonte: ns elaborazione

6. Conclusioni e implicazioni teorico-manageriali

Nel settore culturale, a seguito delle mutate condizioni che lo caratterizzano, si avverte in modo crescente l'esigenza di un approccio manageriale capace di garantire la migliore gestione della leva digitale per valorizzare beni, risorse e attività. Il progresso tecnologico e la conseguente introduzione di nuovi strumenti digitali, infatti, hanno profondamente modificato le condizioni di domanda ed offerta di cultura mostrando enormi potenzialità per lo sviluppo del settore stesso. In questo paper sono stati riportati, in sintesi, i principali studi sulla gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale con un focus sulle sinergie generate dall'inclusività degli utenti, generalmente intesi, da cui dipende la creazione di una fitta rete di relazioni virtuali (Marty, 2008).

In particolare, si è cercato di rispondere a due domande di ricerca inerenti il rapporto tra e-culture e co-creazione di valore. A tal fine è stato proposto un modello teorico, definito "modello d'integrazione" e finalizzato a spiegare l'interazione tra utenti e organizzazione culturale in un'ottica value in context. Il value in context si distingue dal value in use perchè l'organizzazione culturale non segue un processo lineare per la co-creazione di valore (processo di tipo *one-to-one* e *one-to-many*) ma è immersa in una fitta rete relazionale in cui gli utenti, che sono attori delle più diverse tipologie (ad esempio altre organizzazioni culturali, persone fisiche), integrano le risorse da ciascuno detenute al fine di co-creare valore in un sistema *bottom-up* di tipo *many-to-many* attraverso piattaforme informatiche.

Il modello proposto apre ad interessanti implicazioni teorico-manageriali.

Dal punto di vista teorico, il paper contribuisce alla letteratura di Service Management introducendo nel settore culturale il concetto di value in context come superamento del value in use. In particolare, il value in context consente di concettualizzare la migliore integrazione delle risorse, intese come applicazioni di conoscenze che, detenute dai diversi attori, arricchiscono e valorizzano il patrimonio culturale usando come tramite la piattaforma attivata da una singola organizzazione culturale ma partecipata dall'intera costellazione. Questo consente di considerare le organizzazioni culturali come veri e propri sistemi di servizio e il modello proposto evidenzia come questa nuova declinazione di valore culturale vada ad aumentare la densità dimensionale dei sistemi (Normann, 2011). L'integrazione, nella prospettiva di co-creazione di valore, implica che le conoscenze non siano semplici input del processo di co-creazione ma determinino la stessa struttura di servizio offerta dalla piattaforma.

Dal punto di vista manageriale il modello si propone di supportare il management nel costruire una value proposition con gli utenti in modo più smart, ovvero intelligente, grazie all'utilizzo delle piattaforme tecnologiche intese non solo come strumenti di comunicazione (come fino ad ora avviene per la maggior parte delle culture organizations) ma come strumenti di valorizzazione del più ampio patrimonio culturale. Tale valorizzazione è mediata proprio dall'arricchimento di contenuti attraverso le integrazioni frutto di relazioni sinergiche. In sintesi, il modello potrebbe supportare l'heritage management nel miglioramento dell'attrattività di intere aree territoriali e, se implementato nella logica descritta, permetterebbe di addivenire ad una concettualizzazione di sistemi di servizio per cui le risorse integrate attraverso il web non sarebbero asettiche informazioni, bensì conoscenze capaci di co-creare valore in modo fenomenologicamente determinato.

I risultati del presente lavoro rappresentano un punto di partenza per successivi approfondimenti tesi ad approfondire la validità concettuale del modello proposto attraverso una sua sperimentazione empirica.

Bibliografia

- ADDIS M. (2005), "New technologies and cultural consumption—edutainment is born!", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 7/8, pp. 729-736.
- ALIVIZATOU M. (2016), *Intangible heritage and the museum: New perspectives on cultural preservation*, Routledge, New York.

- BAKSHI H., THROSBY D. (2012), "New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 18, n. 2, pp. 205-222.
- BARRETT M., DAVIDSON E., PRABHU J., VARGO S.L. (2015), "Service innovation in the digital age: key contributions and future directions", *MIS quarterly*, vol. 39, n. 1, pp. 135-154.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, p. 23-42.
- BARRICELLI B.R., FISCHER G., MØRCH A., PICCINNO A., VALTOLINA S. (2015, May), "Cultures of participation in the digital age: coping with information, participation, and collaboration overload" *In International Symposium on End User Development*, Springer International Publishing, pp. 271-275.
- BOCCONCELLI R. (2005), "Creazione di valore e canali di marketing: alcune riflessioni sull'industria del mobile", *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 133-158.
- BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma, Aracne Editrice.
- BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 5, pp. 93-125.
- BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 9, pp. 89-121.
- BONACINI E., MARCUCCI M., TODISCO F. (2014), "#DigitalInvasions. A bottom-up crowd example of cultural value co-creation", in Orlandi S., Santucci R., Casarosa V., Liuzzo P. M. (eds.), *Information Technologies for Epigraphy and Cultural Heritage. Proceedings of the First EAGLE International Conference*, Roma, Sapienza Università Editrice, pp. 265-284.
- BUCHEN I.H. (2000), "A radical vision for education", *The Futurist*, vol. 34, n. 3, pp. 30-37
- CERQUETTI M. (2012), "L'innovazione del prodotto culturale in chiave multidimensionale e multistakeholder: il caso del Sistema Parchi Val di Cornia", *Il capitale culturale. Studies on the Value of the Cultural Heritage*, n. 4, pp. 31-68.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n.1, pp. 35-49.
- CHIABAI, A., PASKALEVA, K., LOMBARDI, P. (2013). "e-Participation Model for Sustainable Cultural Tourism Management: a Bottom Up Approach", *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 1, pp. 35-51.
- CIAPPEI C., SURCHI M. (2010), *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze, University Press.
- CIASULLO M.V., GAETA A., GAETA M., MONETTA G. (2015), "Modalità innovative di fruizione culturale. Il ruolo abilitante delle tecnologie digitali", *Proceedings of XXVII Convegno annuale di Sinergie Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, Università degli Studi del Molise, 9-10 luglio.
- CUDDY C., GLASSMAN N.R. (2010), "Location-Based Services: Foursquare and Gowalla, Should Libraries Play?", *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, vol. 7, n. 4, pp. 336-343.
- CUMMINS A. (2008), "Keynote Address", in Heng Noi L., Eng Eng T. (eds.), *Making Museum Matter. ASEAN Museum Directors' Symposium: a Post Symposium Publication*. Singapore: National Heritage Board, pp. 14-23
- ECONOMOU, M. (2016). "Heritage in the Digital Age." In *A Companion to Heritage Studies*, edited by William Logan, Máiréad Nic Craith, Ullrich Kockel, 215-228. Chichester, UK: Wiley.
- FINNIS J. (2008), "Turning cultural websites inside out: changes in online user behaviour, Web 2.0 and the issues for the culture sector", in Uzelac A., Cvjetičanin B. (eds.) *Digital Culture: The Changing Dynamics*, Zagreb: Institute for International Relations, Culturelink Joint Publications, pp. 151-165.
- FLINT D.J., SIGNORI P., GOLICIC S.L. (2016), "Toward Communication 4.0", in *Contemporary Wine Marketing and Supply Chain Management*, Palgrave Macmillan US, pp. 167-188.
- GEURSEN G., RENTSCHLER R. (2003), "Unraveling cultural value", *The journal of arts management, law and society*, vol. 33, n. 3, pp. 196-210.
- GILMORE A., RENTSCHLER R., (2002), "Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, vol. 21, n. 10, pp. 745-760.
- GOLINELLI G. M. (2015), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Switzerland, Springer.
- GOULDING C. (2000), "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 261-278.
- GRÖNROOS C., STRANDVIK T. (2008), "The interaction concept and its implications for value creation and marketing in service businesses", in Anttila M., Rajala A. (eds.), *Fishing with business net-keeping thoughts on the horizon. Professor Kristian Möller, Helsinki, Helsinki School of Economics*, pp. 51-64.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- HOLMLUND M., STRANDVIK T., LÄHTEENMÄKI I. (2017), "Digitalization challenging institutional logics: top executive sensemaking of service business change", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 27, n.1, pp. 213-230.
- KALLIO K., LAPPALAINEN I. (2015), "Organizational learning in an innovation network: Enhancing the agency of public service organizations", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 25, n. 2, pp. 140-161
- KOZINETS R.V. (2010), *Netnography: Doing ethnographic research online*, London, Sage Publications.

- LENKA S., PARIDA V., SJÖDIN D.R., WINCENT J. (2016), "Digitalization and advanced service innovation: How digitalization capabilities enable companies to co-create value with customers", *Management of Innovation and Technology*, n. 3, pp. 2-5.
- LENKA S., PARIDA V., WINCENT J. (2017), "Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms", *Psychology & Marketing*, vol. 34, n. 1, pp. 92-100.
- MANOVICH L. (2010), *Software Culture*, Olivares, Milano.
- MARTY P.F. (2008), "Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use", *Museum Management and Curatorship*, vol. 23, n. 1, pp. 81-99.
- MCINTOSH A.J. (1999), "Into the tourist's mind: Understanding the value of the heritage experience", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 8, n. 1, pp. 41-64.
- MECHANT P. (2007), "Culture 2.0: Social and Cultural Exploration through the Use of Folksonomies and Weak Cooperation", *Cultuur 2.0, Virtueel Platform*, n. 09, pp. 21-26.
- MEDAK T. (2008), "Transformations of cultural production, free culture and the future of the Internet", in Uzelac A., Cvjetičanin B. (eds.) *Digital Culture: The Changing Dynamics*, Zagreb, Institute for International Relations, Culturelink Joint Publications.
- MELOTTI M. (2014), "Il ruolo emergente dell'edutainment nella fruizione del patrimonio culturale", *Formazione & insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, vol. 11, n. 2, pp. 129-142.
- MONTELLA M. (2015), "Cultural Value", in Golinelli G. M. (ed), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Switzerland, Springer, pp. 1-51.
- MORETTI A. (2008), "Consumer Behaviour nei prodotti artistici: una prospettiva per il management delle organizzazioni artistico-culturali", in Cherubini S. (ed.), *Scritti in onore di Giorgio Eminente. Vol. II*, Franco Angeli, Milano, pp. 585-609.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- OKAN Z. (2003), "Edutainment: is learning at risk?", *British Journal of educational technology*, vol. 34, n. 3, pp. 255-264.
- PARRY R. (2005), "Digital heritage and the rise of theory in museum computing", *Museum management and Curatorship*, vol. 20, n. 4, pp. 333-348.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2011), "Le reti museali come strumenti capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 2, pp. 227-252.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (2000), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.
- POLESE F., IANDOLO F., CARRUBO L. (2016), "Co-creare valore compartecipando valori. Un contributo in ottica service, tra fruizione e compartecipazione", *Proceedings of XXVII Convegno annuale di Sinergie Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, Università degli Studi del Molise, 9-10 luglio
- RAHAMAN H., TAN K.B. (2011), "Interpreting Digital Heritage: A Conceptual Model with EndUser's Perspective", *International Journal of Architectural Computing*, vol. 9, n. 1, pp. 99-112.
- RIGANTI P., NESE A., COLOMBINO U. (2004), "Eliciting public preferences for managing cultural heritage sites: evidence from a case study on the temples of Paestum", *Proceedings of 44th European Congress of the European regional science association Conference*, Porto.
- SHIRAZI A., BEHZADAN A.H. (2013), "Assessing the pedagogical value of augmented reality-based learning in construction engineering", *Proceedings of 13th International Conference on Construction Applications of Virtual Reality*, Londra, 30-31 ottobre.
- SIMON N. (2010), *The Participatory Museum*, California, Santa Cruz.
- SOLIMA L. (2008), "Musei e nuove tecnologie dell'informazione: verso l'affermazione di un nuovo paradigma", in Cherubini S. (ed.), *Scritti in onore di Giorgio Eminente. Vol. II*, Franco Angeli, Milano, pp. 307-328.
- SOLIMA L. (2015), "Museum unlock. Soluzioni digitali per musei reali, dal Qrcode alla Internet of Things", *Proceedings of XXVII Convegno annuale di Sinergie Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, Università degli Studi del Molise, 9-10 luglio.
- TALLON L., WALKER K. (2008), *Digital Technologies and The Museum Experience*, AltaMira Press, New York.
- TEDRE M., SUTINEN E., KÄHKÖNEN E., KOMMERS P. (2006), "Ethnocomputing: ICT in cultural and social context", *Communications of the ACM*, vol. 49, n. 1, pp. 126-130.
- THOMAS S. (2015), "Digital Media in Museums: A Personal History", in Din E., Steven W. (ed.), *Digital Heritage and Culture: Strategy and Implementation*, World Scientific, New Jersey, pp. 119-130..
- TOMMASETTI A., VESCI M., TROISI O. (2015), "The internet of things and value Co-creation in a service-dominant logic perspective", in *Data Management in Pervasive Systems* (pp. 3-18), Springer International Publishing.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 36 n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S., MAGLIO P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service Systems and Service Logic Perspective", *European Management Journal*, vol. 26, pp. 145-152.
- VARGO S.L., AKAKA M.A. (2009), "Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications", *Service Science*, vol. 1, n. 1, pp. 32-41.

- VARGO S.L., LUSCH R.F., AKAKA M.A. (2010), "Advancing service science with service-dominant logic", *Handbook of service science*, pp. 133-156.
- VERGANI M. (2011), "Folksonomie nel Web, tra utopia e realtà", in Tosoni S. (ed.), *Nuovi media e ricerca empirica. I percorsi metodologici degli Internet Studies*, Milano, Vita e Pensiero, pp. 115-139.
- VLIET H.V., HEKMAN E. (2012), "Enhancing userinvolvement with digital cultural heritage: the usage of social tagging and storytelling", *First Monday*, vol. 17, n. 5, pp. 1-10.

TRACK

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

IoT as value co-creation enabler in B2B. A resource integration approach
MARIA COLURCIO, ANTONIO VERRE

Social innovation through crowdfunding. The case of “Meridonare”
ANGELO PRESENZA, TINDARA ABBATE, ANTONIO MINGUZZI

Collaborative consumption: What drives consumers’ intention to share?
FRANCESCA DE CANIO, ELISA MARTINELLI, DAVIDE PELLEGRINI

The IoT as value co-creation enabler in B2B. A resource integration approach

MARIA COLURCIO* ANTONIO VERRE[♦]

Abstract

Objectives. *The paper aims to analyze the role of the IoT as enabler of value co-creation within a B2B context.*

Methodology. *The research unfolded considering a single case study, as this approach was considered useful in gaining in-depth, holistic understanding of the phenomenon studied.*

Findings. *The results show how in coherence with Lusch and Numbisan's (2015) framework it is possible to argue that in B2B context the IoT is an enabler for creating a supportive environment for resource integration in the service ecosystem. In the case of the company under investigation, the IoT is seen as a way to implement protocols for exchange of services and to enable effective service innovation by devising a modular architecture that enhances resource density.*

Research limits. *The main limitation of the study relates to its explorative nature and the focus on a single case study.*

Practical implications. *The Industrial IoT offers opportunities for the development of new competitive business. The paper shows that the development of the IoT support firms in managing business relationships in new ways that they can drive increased levels of productivity and business impact.*

Originality of the study. *This paper witnesses that, in a B2B context, the IoT may support value co-creation. In particular, through the analysis of the Predix GE case study, we conjecture that the IoT is an infrastructure that may enable and empower the three additional areas of support to value co-creation: i) facilitating interactions among actors; ii) internal processes and iii) adapting transparency of activities.*

Key words: *IoT; resource integration; ecosystem; B2B; service innovation*

[♦] Phd of *Management* - Field Service Engineer - GE Healthcare
e-mail: antonio.verre@me.com.

1. Introduction

The Internet of Things (IoT) emerges as the “biggest opportunity to enterprises since the dawn of the internet age, and perhaps it will be bigger” (Olavsrud, 2017); indeed research agencies predict nearly 20 billion devices on the IoT by 2020, and revenue above 300 billion of for the IoT product and service market. It consists of heterogeneously connected devices that is extending the borders of the world with physical entities and virtual components (Li *et al.*, 2015). It can be defined as the network of smart objects - physical assets- that have the ability to connect each other and communicate data through communication protocols (Sharron and Tuckett, 2016).

The IoT is transforming both the social and the business ecosystem leading to a more “connected life” (Li and Li, 2017). From the social point of view the IoT enables a smart life as it allows people to manage different activities - sport, health care, banking, education, housing, movement, entertainment, etc. - through their smartphones or notebook (Boulos and Al-Shorbaji, 2014) providing advantages in terms of time and everyday life simplifying. From the business point of view, the IoT offers a lot of opportunity to manage the “big challenge”; the transformative power of the Internet of Things affect all kinds of industries as by collecting data from various connected sources, combining them with data from other sources and using big data analytics, decisions and actions -that can have important implications for firms, can be taken and made (Michel, 2014). Companies are transforming themselves to extract value from traditional industrial sectors by delivering digital, data-rich service. Cisco predicts the IoT boosts global corporate profits by twenty-one percent and its market is to be \$19 trillion dollars (Kharif, 2014). The IoT influences the speed, the transparency and the rules of communication and decision making; specifically, researchers have suggested that in the business-to-business arena, fundamental process changes are taking place due to the emergence of Internet-based B2B exchanges (Kishore and Sharma, 2003). “By taking advantage of the rapid explosion of sensors, ultra-low cost connectivity, and data storage together with powerful analytics (commonly referred to as IIoT - or the Industrial IoT) these value-added services can produce business outcomes for customers and produce incremental revenue for the company. Indeed, customers are coming to expect not only best-in-class physical products from manufacturers but also new ways that they can drive increased levels of productivity and business impact” (GE Predix, 2016).

Given this, the IoT seems even more essential within the B2B relationship context; specifically we argue that, according a broadened view of service innovation (Lusch and Nambisan, 2015; Akaka and Vargo, 2012), the IoT works as “service platform” that is “a modular structure that consists of tangible and intangible components (resources) and facilitates the interaction of actors and resources (or resource bundles)” through clear protocols of exchange (p. 162): the service platform support the value co-creation process (Vargo and Lusch, 2004) enabling the resource integration by leveraging resource liquefaction and enhancing resource density (Lusch and Nambisan, 2015).

Nevertheless, despite the intuitive link between the IoT and the process of value creation of companies, to our best knowledge studies that address this topic or more generally, approach the IoT according a marketing perspective, lack so far. Indeed a searching in two of main bibliographic database (WOS and Proquest, February, 2017) revealed that although in literature the interest in the IoT is increasing so that about 500 scientific articles show the word “IoT” in the abstract in last five years, the scientific production narrows down the technology management and information technology areas which deal with specialist aspects and envisage the potential for integration with other systems and protocols, such as the Cloud (Botta *et al.*, 2014).

The aim of the paper is to bridge this gap following the main research direction sketched out by Lusch and Nambisan (2015, p. 163) about service platform: In what ways can digital resources be configured/developed so that they could assume an active or triggering (i.e. operant) role in service innovation? How should the digitally enabled service platform be structured and positioned so as to enhance resource density and thereby maximize the opportunities for service innovation? In what ways can IT support actors in searching for and bundling (*mixing and matching*) resources within

and across service platforms? What is the role of IT in implementing diverse and *dynamic set of rules and protocols* that help validate and verify structured and unstructured interactions between actors and resources through a service platform?

In particular, through the analysis of the Predix GE case study, we conjecture that the IoT is an infrastructure that may enable and empower the three additional areas of support to value co-creation: i) facilitating interactions among actors; ii) adapting internal processes to accommodate diverse actors and iii) enhancing the transparency of resource integration activities.

The paper advances knowledge in research on resource integration as provides fresh insights about the role of the IoT in fostering and supporting the value co-creation in a B2B context.

Responding to the above research gap and practical calls, we have developed this study through the following research and practical focuses: 1. Reviewing the literature on resource integration that emphasized the role of IT for the value co-creation. 2. Investigating an Industrial IoT (IIoT) platform (Predix). 3. Illustrating the logic and relationships between IIoT and value co-creation.

We organize this study in the following order: section 2 provides a focused literature review on Resource Integration illustrating the conceptual framework adopted for the analysis. In section 3 we outline the case study. In section 4 we discuss the findings. The conclusion and future research opportunities are discussed in section 5.

2. Conceptual framework

2.1 Resource Integration

This section aims to provide an overview of resource integration (RI) as fundamental premise of value co-creation (Vargo and Lusch, 2008; 2009) stressing the role of technology (Nambisan, 2013; Maglio and Spohrer, 2008) within the service ecosystem (Lusch and Vargo, 2014; Vargo and Lusch, 2011) and for advancing service (Ostrom *et al.*, 2010).

Resource integration gained the rank of a fundamental condition for the value co-creation in 2009, when Vargo and Lusch affirm that all actors are resource integrators. Nevertheless the concept remains mainly theoretical and without a clear definition of mechanisms and practices which enable the resource integration process up to recent years (Colurcio *et al.*, 2017; Peters *et al.*, 2014; Peters, 2016). A first effort for the improvement of understanding date back to 2012 with the publication of the article *Resource Integration in Marketing Theory* (Kleinaltenkamp *et al.*, 2012), in which a group of scholars involved in SD - Logic research, identifies a RI framework to gaining a clearer understanding of the role of social and economic factors in the resource integration, and launches some key research challenges on the topic. The framework highlights five relevant themes and the broad relationships between them. The five themes concern: i) the resource integrators (both individuals and organizations); ii) the resource preconditions (allowance/ability of actors to use and integrate them); iii) the resource integration processes (collaboration, experiencing); iv) the evaluation (“resource integration may take place episodically and the value appraisal of the resource integrators has an impact on relationship outcomes as well as on the actors’ future behavior and future practices involved in integrating resources” p. 203), and v) the value (defined as phenomenologically experienced through the integration of resources). Instead the main relationships identified in the RI framework stresses the relevance of a practice based approach. From 2012 the interest of scholars in RI begins to increase as well as the number of publication that treat the theme according diverse paths and aims. Some authors focus on the role of customer as resource integrator (Hibbert *et al.*, 2012) emphasizing the need of passage for the definition of practices (McColl-Kennedy *et al.*, 2012; 2009) and defining a mathematical model of RI In order to provide insights into the optimal levels of client involvement and provider commitment in resource integration (White and Badinelli, 2012). Other contribution deal with a many-to-many approach to RI through case study (Mele *et al.*, 2012) emphasizing a multi-stakeholder approach (Singaraju *et al.*, 2016) or drawing a RI practice (Caridà *et al.*, forthcoming) whereas others prefer to insist on the

theoretical dimension of the phenomenon providing systematic literature reviews (Colurcio *et al.*, 2017), shedding light on the concept and paying more explicit attention to the process of theorizing or about the resource integration and the S-D logic and the ontology and/or epistemology (Peters *et al.*, 2014). Remaining on the theoretical level, recently Peters (2016) highlighted the centrality of RI to understanding value co-creation in service system through the philosophical use of the emergence concept - based on the distinction between *heteropathic* resource integration and *homopathic* resource integration- that “may lead to new emergent properties in service ecosystems, properties which may help and/or hinder the viability of service ecosystems. The assessment of the value co-created by resource integrators may be related to these new emergent properties” (p. 2999).

Finally the most recent research addresses the actor engagement as a micro-foundation of value co-creation arguing by a trans-disciplinary perspective that actors are not only humans, but also machines and various combinations of humans and machines (Storbacka *et al.*, 2016).

2.2 Service Ecosystem, Resource Integration and Technology

Already five years ago Kleinaltenkamp (*et al.* 2012) indicated among research priorities clarifying the role of technology in providing an operant resource or not whereas the early contribution on service system (Maglio and Spohrer, 2008; Akaka and Vargo, 2012) identifies technology as pivotal in the process of resource integration. Many studies that addressed innovation paid attention to RI as a central process (Siltaloppi *et al.*, 2016; Aal *et al.*, 2016; Frow *et al.*, 2015; Colurcio *et al.*, 2014). However the crucial contribution for the advancing of understanding about resource integration can be ascribed to the conceptualization of service ecosystem (Vargo & Lusch, 2011) that is a complex, relatively self-contained, self-adjusting system of resource integrating actors connected by a shared logic of institutional arrangements. Such a view was refined in S-D logic research over time up to include new issues related to the mutual creation of value (Vargo & Lusch, 2016) and to frame institutions and institutional arrangements as the constitutive elements of such service ecosystems (Edvardsson *et al.*, 2014; Koskela- Houtari *et al.*, 2016). Very relevant on the topic, and for our research aim, is the article of Lusch and Nambisan (2015) that highlights the centrality of resource integration process in the (service) innovation and defines the concepts of *resource liquefaction* and *resource density*. Specifically, these concepts are essential respect the aim of our study as the first one relates to the decoupling of information and the latter relates to the mobilizing of resources (*maximum density occurs when the best combination of resources is mobilized for a particular situation*). Lusch and Nambisan, recalling the Meta-Theoretical Foundations of S-D logic, present a tripartite framework of a broadened view of service innovation that consists of i)service ecosystem; ii)service platforms and iii) value co-creation.

Service Ecosystem - The Information Technology (IT) plays the role of balancing the structural flexibility of the ecosystem (the ease and the willingness of actors in integrating resources) with the structural integrity of the actors (all the actors have the resources trinity: i)competences, ii)relationships, iii)information), enabling and fostering the suitable environment for the value co-creation. IT enhance the reduction of cognitive distance and facilitates the shared worldview within the service ecosystem as that “actors can interpret resource integration opportunities coherently and come together quickly to exchange or integrate resources” (Lusch and Nambisan, 2015, p. 165). Furthermore IT may impacts on the architecture of participation that is the way service exchange and resource integration process occurs. Indeed the transparency of the exchange rules and of the actors activity, that is a priority for an efficient participant architecture, may be ensured and improved through the use of IT.

Service Platform - The service platform is “a modular structure that comprises tangible and intangible components (resources) and facilitates the interaction of actors and resources (or resources bundles)” (p. 166) through the setting of shared rules and protocols of exchange. Service platform provides conditions for the dual role of IT (both as operant and operand resources) according to the modular architecture and the resource density.

Value Co-creation - The centrality of RI in value co-creation determines that actors may play diverse roles in integrating resource, impacting on organizational mechanisms and internal processes whereas the growing relevance of Internet is deeply impacting and shaping the customer value co-creation (Nambisan, 2002).

3. The Predix case

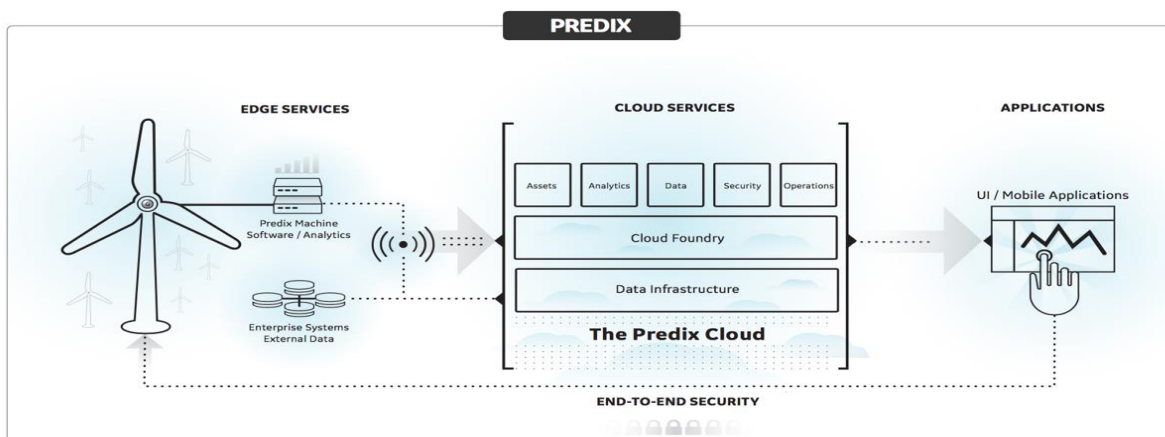
3.1 Methodology

The research unfolded considering a single case study, as this approach is considered useful in gaining in-depth, holistic understanding of the a contemporary phenomenon within its real-life context (Yin, 1984). Predix case study was chosen because of the perceived relevance of the company (General Electric) to the object of study (a market leading company which is a first mover in the IIoT). Data were collected preliminary through the website and company supporting materials. Furthermore the direct involvement of a GE engineer (who co-authored this paper as well) allowed to obtain focused information about the investigated topic. The collection of data followed the guide of the Lusch and Nambisan's framework focusing on i) service ecosystem; ii) service platform and iii) value co-creation. The activity of data analysis was supported by research notes and remarks, and by internal documents' analysis. In depth documents analysis allowed to obtain two significant advantages, the first of which is associated with the possibility of examining non-reactive data, that is to say not dependent on the researcher/person observed relationship; the second is linked to the fact that through such documents it has been possible to study and reconstruct the history and development of the project.

3.2 Predix the Industrial Internet platform

Predix is the Industrial Internet platform built by General Electric (GE) by packaging its own capabilities and transformation experience, to guide industrial companies through the complex technology and business transition, "putting them in charge of their IIoT journey". Indeed, a truly global industrial platform needs to consume and analyze massive volumes of data by connecting to a wide variety of machines, sensors, control systems, data sources, and devices. By using this comprehensive platform, businesses can create innovative apps on Predix that turn real-time operational data into actionable insights. Predix equips them with everything they need to rapidly build, securely deploy, and effectively operate industrial apps; it can securely connect with machines-old and new, GE and non-GE. Once connected, data is captured, stored, analyzed, and made available to the right people at the right time to enable the right decisions. (Figure 1).

Fig. 1: Predix: the GE Industrial Internet of Things Platform



Source: Predix- the Industrial Platform for The Industrial Internet, GE (2016).

Specifically, Predix is a machine-centric platform that supports heterogeneous data acquisition, storage, management, integration and access providing advanced predictive analytics by ensuring the end-to-end security (in the cloud and at the edge). Predix allows to deploy and operate industrial apps connecting machines, data and analytics to people. GE has invested in building capabilities that can deliver outcomes across many different industries (i.e. power distribution; healthcare; oil & gas; manufacturing; power generation; intelligent environment; transportation;). Table 1 synthesizes the main services offered by Predix.

Tab. 1: Services of the Predix IIoT Platform

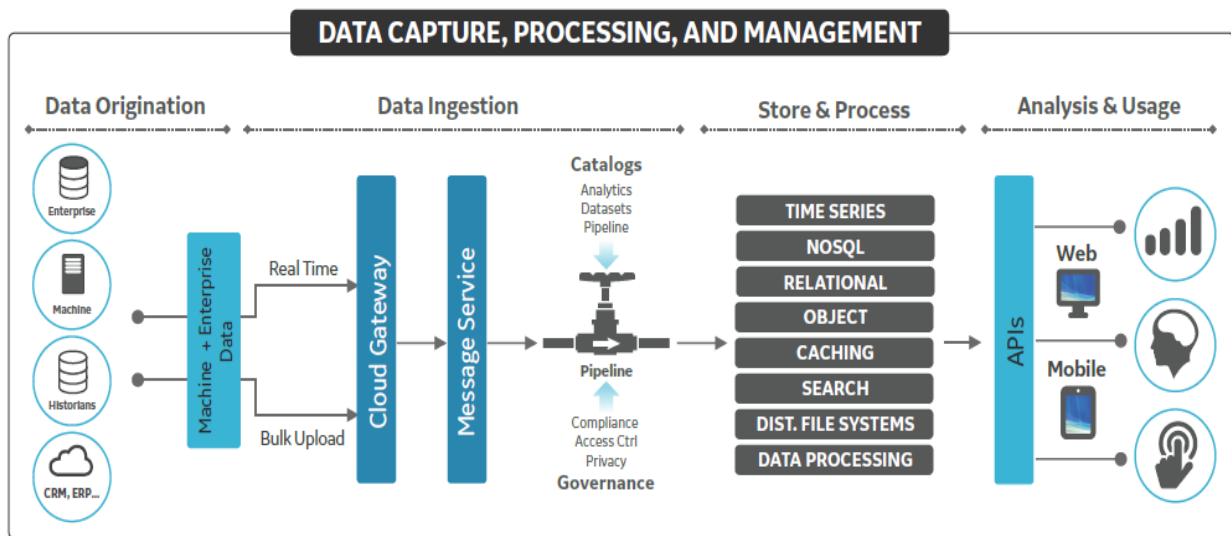
Typology of Services	Description
Scheduling and logistic	Increase asset utilization with predictive analytics, improving performance, and efficiency that can result in lower repair costs .
Connected product	Replace the current “break-fix” model with a “predict-andprevent” services approach by making machines software defined .
Intelligent environment	Tap into LED solutions and sensors in cities and buildings to collect and analyze data and enhance everyone’s experience .
Field Force Management	Give workers the machine data, expertise, and processes they need to make repairs and upgrades more effective .
Industrial Analytics	Monitor asset health to identify problems, then use predictive and prescriptive analytics to boost productivity .
Asset Performance Management	Achieve new levels of performance, reliability, and availability throughout the life cycle of all assets
Operations Optimization	Use key insights on an enterprise-wide scale to resolve operational issues, drive productivity, and increase efficiencies .

Source: Our elaboration on Predix- the Industrial Platform for The Industrial Internet, GE (2016)

3.3 The IoT as enabler of value co-creation in Predix

“Predix platform provides rapid access to data and timely analytics while minimizing storage and compute costs . It offers a secure model that includes network-level data isolation and encrypted key management capabilities. It also supports the ability to plug in analytic engines and languages to interact and process the data” (Predix - GE, 2016, p. 13). Figure 2 shows the processes enhanced through the platform.

Fig. 2: Resource Integration in IIoT



Source: Predix- the Industrial Platform for The Industrial Internet, GE (2016, p. 13)

Predix develops and enable mechanisms of participation in which social and economic actors forge relationships for service exchange. Such mechanisms facilitate interaction among the actors through the reduction of time and of distortion and asymmetry in communication as enhance the transparency of communication.

Indeed the platform offers a standardized way to enable the entire business to quickly take advantage of operational and business innovations. By interacting within the platform that is designed around a reusable building block approach, industrial actors can: build apps quickly; leverage work elsewhere; reduce sources of error; develop and share best practices; lower risk of cost and time. Independent actors can also build apps and services on the platform, allowing industrial actors to extend their capabilities easily by tapping into the industrial app ecosystem. The platform is machine-centric and support heterogeneous data acquisition, storage, management, integration, access; it provides advanced predictive analytics; guides personnel with intuitive user experiences on the device of choice and delivers securely in the cloud and at the edge.

Predix boasts an extensible architecture that enables processes to develop and maintain a shared worldview among a set of actors, managing the conflicts among the actors in service ecosystem. Indeed, it works as a comprehensive, purpose-built industrial platform that can be deployed from the edge to the cloud. Edge and cloud deployment models are complementary and typical industrial applications need both. Specifically, the cloud model allows businesses advantages including lower costs based on the economics of a centrally managed and shared infrastructure in a *pay-as-you-go* subscription model; scale to meet different business and application workloads by easily adjusting capacity on-demand; generation of actionable insights with assets that can be modeled across the business; deliver insights from analytics that can be developed and run at all levels of the organization.

With respect to the architecture of participation, Predix is based on a multi-tenant “gated community” model to ensure that tenants belong to the industrial ecosystem. This reduces the risk of bad actors entering the community, and enables GE to account for stringent regulatory requirements in ways that IT-focused public clouds cannot.

Predix is built on Pivotal’s Cloud Foundry, an open source Platform-as-a-Service (PaaS). By using Cloud Foundry’s unique microservices architecture, app developers can quickly build, test, deploy, and-most importantly-scale applications in hours or days instead of weeks or months. A comprehensive security strategy -that combines security certifications, hardware, software, expertise, and best practices to create an environment of trust for industrial companies- has been developed.

4. The IoT to enable resource integration in a B2B context

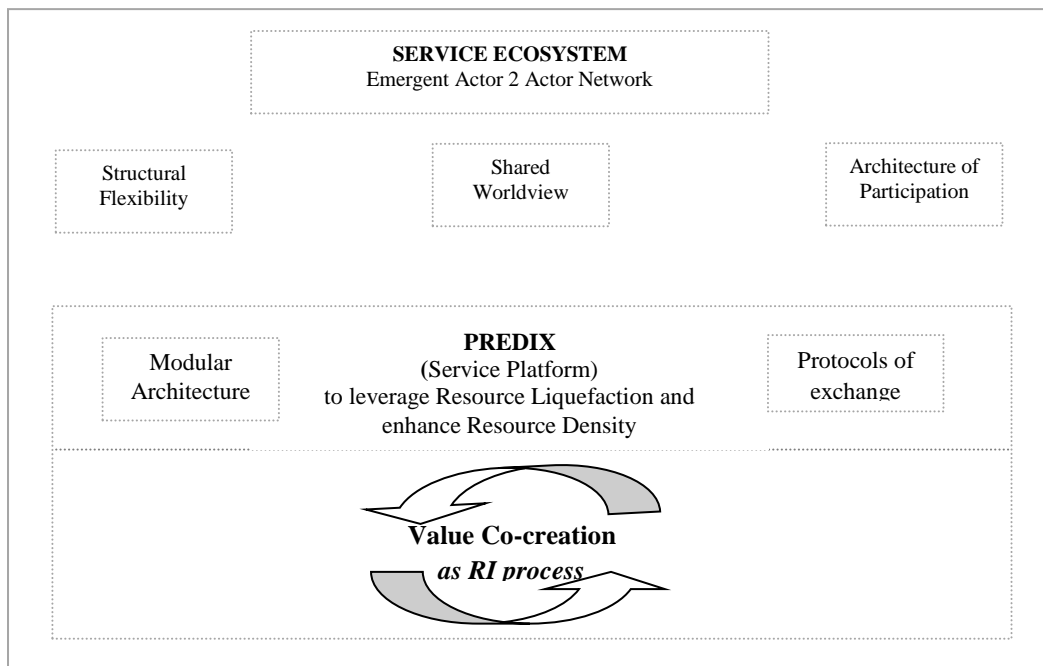
The analysis of the case study showed that with Predix, GE is transforming the industry according a vision that is bigger than just one company. GE has joined forces with other industry leaders and innovators to build a powerful ecosystem of companies committed to advancing the new digital industrial era. Through partnerships with other technology companies, academia, consultants, and systems integrators, GE is sharing its expertise and knowhow and co-innovating to drive important advances in functionality (Chen *et al.*, 2011, Chesbrough, 2006) - harnessing the potential of the Industrial Internet to deliver powerful customer outcomes (Predix, GE 2016).

The result of such a transformation process is a reconfiguration of activities of GE according a view of multiple actors collaborating by means of integrating and reconfiguring resources. Such an open view, based on the mechanisms of RI, overcomes the firm/output-centric view of innovation (Koskela-Houtari *et al.*, 2016) toward a broader service-based view of innovation (Ostrom *et al.*, 2015) in which technology plays a relevant role (Bitner *et al.*, 2010; Arthur, 2009) Indeed GE is also a founding member of the Industrial Internet Consortium (IIC), an open membership, not-for-profit group of public and private institutions that focuses on developing use cases; sharing best

practices, reference architectures; and influencing global standards development to ensure interoperability.

Adapting the framework of a broadened view of service innovation of Lusch and Nambisan (2015), we can represent Predix as showed in Figure 3. Predix is a service platform that operates according the PaS -Platform-as-a-Service- open source model and consists of both tangible (i.e. machines and devices) and intangible components (information, processes, experience). In this case the IoT, that is the technology resource, works both as operand and operant resource (Akaka and Vargo, 2014). It runs as operand resource as it is the outcome of human actions and is functional to the strategic attribute of the business relationship such as transparency, speed, common and shared code. It represents a means, a sort of operational mechanism that facilitates the interactions among diverse actors and improves the transparency of actions and information among the diverse actors. However the IoT works also as operant resource because of it is capable of acting on other resources to contribute to value creation as showed in Figure 2 (Constantin and Lusch 1994; Vargo and Lusch 2004). Specifically the IoT acts on the *resource liquefaction* as Predix allows actors to create innovative apps that turn real-time operational data into actionable insights and offers a secure and reliable connectivity and communication over various access networks, including fixed line, cellular and satellite communication. Furthermore, Predix acts on *resource density* as customers can connect existing infrastructure and new deployments to the cloud for data ingestion, analytics, remote device management, and monitoring.

Fig. 3: Services of the Predix IIoT Platform



Source: our elaboration on Lusch & Nambisan (2015)

Acting on *resource liquefaction* and on *resource density* Predix sets up as an engagement platform that is more than a set of multiple touch-points and consists of “multisided intermediaries that actors leverage to engage with other actors to integrate resources” (Storbacka *et al.*, 2016, p. 3011).

5. Conclusions

The study aimed to explore the resource integration process. Specifically the analysis focused on the “Internet of Thing” (IoT) scenario illustrating the strong implications of the development

interconnected and interoperable communications protocols in a context of resource integration where the ambition is value co-creation.

We argue that the IoT may play a crucial role in enhancing *resource liquefaction* and *resource density* as “from a system-level perspective, the Internet-of-Things can be looked at as a highly dynamic and radically distributed networked system, composed of a very large number of smart objects producing and consuming information. The ability to interface with the physical realm is achieved through the presence of devices able to sense physical phenomena and translate them into a stream of information data (thereby providing information on the current context and/or environment), as well as through the presence of devices able to trigger actions having an impact on the physical realm (through suitable actuators)” (Miorandi *et al.*, 2012, p. 1498).

Furthermore, the IIot

Innovation takes place when actors seek better density, implementing and managing apps, integrating resources and obtaining the most efficient and effective combinations (Lusch et al., 2010). The IoT plays the relevant role of operant resource in the digital world where connectivity enables the exchange of billions data. Ability to get it in a secure environment, connecting industrial assets in complex data models, allows to manage data in industrial scale to meet high speed, high volume and high variety of data from industrial machines contributing to develop mechanisms of participation in which social and economic actors forge relationships for service exchange and supporting process for a shared worldview and for managing the conflicts among the actors in service ecosystem. Furthermore, the IoT foster the logic of platform-as-service and provides the architecture of participation, that is a basic requirement to create and maintain a common set of rules and principles derived from the shared institutional logics and to coordinate service exchange through the service platform.

Our study is of course limited in its scope and concerns a very peculiar industry: further research is needed to shed more light on how IIoT work in different contexts and on IoT affect value co-creation.

References

- AAL K., DI PIETRO L., EDVARDSSON B., RENZI M. F., GUGLIELMETTI MUGION R. (2016), “Innovation in service ecosystems: an empirical study of the integration of values, brands, service systems and experience rooms”, *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 619-651.
- AKAKA M.A., VARGO S.L. (2014), “Technology as an operant resource in service (eco) systems”, *Information Systems and e-Business Management*, vol. 2, n. 3, pp. 367-384.
- ALBADVI A., HOSSEINI M. (2011), “Mapping B2B value exchange in marketing relationships: A systematic approach”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26, n. 7, pp. 503-513.
- ARTHUR W.B. (2009), *The nature of technology: what it is and how it evolves*, Free Press, New York.
- BITNER M.J., ZEITHAML V.A., GREMLER D.D. (2010), “Technology’s impact on the gaps model of service quality”, in Maglio P.P., Kieliszewski J.A., Spohrer J.C. (eds) *Handbook of service science*, Springer, New York, pp 197-218
- BOTTA A., DE DONATO W., PERSICO V., PESCAPÉ A. (2016), “Integration of cloud computing and internet of things: a survey”, *Future Generation Computer Systems*, n. 56, pp. 684-700.
- CARIDÀ A., EDVARDSSON B., COLURCIO M. (2017). *Conceptualizing Resource Integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. Marketing Theory* (forthcoming)
- CHEN J., TSOU H., CHING R.K.H. (2011), “Co-production and its effects on service innovation”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1331-1346.
- CHESBROUGH H.W. (2006), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- COLURCIO M., CARIDÀ A., EDVARDSSON B. (2017), “Conceptualizing Resource Integration to Advance Service Innovation”, In *Innovating in Practice*, pp. 237-259, Springer International Publishing.
- COLURCIO M., EDVARDSSON B., CARIDÀ A. (2014). “Resource integration in innovation processes: a literature review”, *Advances in The Human Side of Service Engineering*, vol. 1, pp. 259-271.
- CONSTANTIN JA, LUSCH RF (1994), *Understanding resource management*, The Planning Forum, Oxford
- EDVARDSSON B., KLEINALTENKAMP M., TRONVOLL B., MCHUGH P., WINDAHL C. (2014), “Institutional logics matter when coordinating resource integration”, *Marketing Theory*, vol. 14, n. 3, pp. 291-309.

- FROW P., NENONEN S., PAYNE A., STORBACKA K. (2015), "Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation", *British Journal of Management*, vol. 26, n. 3, pp. 463-483.
- HANSEN J.M. (2009), "The evolution of buyer-supplier relationships: An historical industry approach", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, n. 3, pp. 227-236.
- HIBBERT S., WINKLHOFFER H., TEMERAK M.S. (2012), "Customers as resource integrators: Toward a model of customer learning", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 3, pp. 247-261.
- KISHORE G.P., SHARMA A. (2003), "The survival of internet-based B2B exchanges: The critical role of relationships", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 2, n. 3, pp. 51-65.
- KOSKELA-HUOTARI K., EDVARDSSON B., JONAS J.M., SÖRHAMMAR D., WITTELL L. (2016), "Innovation in service ecosystems - breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2964-2971.
- KOSKELA-HUOTARI K., VARGO S.L. (2016), "Institutions as the resource context", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 26, n. 2, pp. 163-178.
- LI B., LI Y. (2017), "Internet Of Things Drives Supply Chain Innovation: A Research Framework", *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, vol. 9, n. 3, pp. 71-94.
- LUSCH R.F., NAMBISAN S. (2015), "Service innovation: A service-dominant (S-D) logic perspective", *MIS Quarterly*, vol. 39, n. 1, pp. 155-175.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press, New York.
- MC COLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012a), "Health care customer value cocreation practice styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T., SWEENEY J.C. (2009). "Customers as resource integrators: Styles of customer co-creation", in *Naples Forum on Services*, vol. 24, n. 1, pp. 1-24
- MELE C., RUSSO SPENA T., COLURCIO M. (2010), "Co-creating value innovation through resource integration", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 60-78.
- MICHEL R. (2014), "4 ways the internet of things will reshape manufacturing", *Modern Materials Handling*, vol. 69, n. 07, pp. 46-48, 50-52.
- MIORANDI D., SICARI S., DE PELLEGRINI F., CHLAMTAC I. (2012), "Internet of things: Vision, applications and research challenges", *Ad Hoc Networks*, vol. 10, n.7, pp. 1497-1516.
- NAMBISAN S. (2002), "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 3, pp. 392-413.
- NAMBISAN S. (2013), "Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 14, n. 4, pp. 215.
- OLAVSRUD T. (2017), "How to develop an internet of things strategy", *Cio*, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1870182326?accountid=35373>
- OSTROM A.L., BITNER M.J., BROWN S.W., BURKHARD K.A., GOUL M., SMITH-DANIELS V., RABINOVICH E. (2010), "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 1, pp. 4-36.
- OSTROM A.L., PARASURAMAN A., BOWEN D.E., PATRICIO L., VOSS C.A. (2015), "Service research priorities in a rapidly changing context", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 2, pp. 127-159.
- PETERS L.D. (2016), "Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2999-3007.
- PETERS L.D., LÖBLER H., BRODIE R.J., BREIDBACH C.F., HOLLEBEEK L.D., SMITH S.D., VAREY R.J. (2014), "Theorizing about resource integration through service-dominant logic", *Marketing Theory*, vol. 14, n. 3, pp. 249-268.
- PLÉ L. (2016). "Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 152-164.
- SHARRON S., TUCKETT N. (2016), "The internet of things-evaluating the interplay of interoperability, industry standards and related IP licensing approaches", *The Licensing Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 8-19.
- SILTALOPPI J., KOSKELA-HUOTARI K., VARGO S.L. (2016), "Institutional Complexity as a Driver for Innovation in Service Ecosystems", *Service Science*, vol. 8, n. 3, pp. 333-343.
- SINGARAJU S.P., NGUYEN Q.A., NIININEN O., SULLIVAN-MORT G. (2016). "Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach", *Industrial Marketing Management*, n. 54, p. 44-55.
- STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016). "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011), "It's all B2B and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial marketing management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.
- WHITE S.W., BADINELLI R.D. (2012), "A model for efficiency-based resource integration in services", *European Journal of Operational Research*, vol. 217, n. 2, pp. 439-447.

Websites

<http://www.cueim.it>

<https://search.proquest.com/d>

<http://www.sinergiejournal.it>

<http://apps.webofknowledge.com/WOS>

<https://www.ge.com/digital/predix>

Social innovation through crowdfunding. The case of “Meridonare”

ANGELO PRESENZA* TINDARA ABBATE• ANTONIO MINGUZZI▲

Abstract

Obiettivi. *Il paper analizza le social crowdfunding platforms, considerato il ruolo rilevante che le stesse stanno assumendo nel finanziamento di progetti sociali e culturali. Esso intende rispondere alla seguente domanda di ricerca: le piattaforme stimolano e supportano i progetti di social innovation?*

Metodologia. *Il lavoro predilige l'analisi qualitativa basata sul caso studio “Meridonare”, tratto dal contesto italiano, facendo ricorso alla realizzazione di interviste e all'acquisizione di dati di natura secondaria.*

Risultati. *I risultati evidenziano che Meridonare può essere considerata come un hub del Social Crowdfunding Business Ecosystem (SCBE), assurgendo a facilitatore delle interazioni e delle relazioni tra i differenti stakeholders.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro è basato sull'analisi qualitativa esplorativa che non consente di operare generalizzazioni alla popolazione delle social crowdfunding platforms e degli stakeholders di interesse.*

Implicazioni pratiche. *Sotto il profilo manageriale, il lavoro può divenire punto di riferimento per gli imprenditori sociali che intendono utilizzare le piattaforme di crowdfunding per finanziare i loro progetti, per i policy-maker che sono chiamati alla definizione di regolamenti per tali pratiche di finanziamento, e per gli operatori finanziari in ragione delle opportunità collegate al fenomeno. Sotto il profilo teorico, esso contribuisce all'approfondimento delle social crowdfunding platforms, delle loro peculiarità e delle funzioni di stimolo e supporto che svolgono nei progetti di innovazione sociale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro concorre all'approfondimento degli studi sull'innovazione sociale operando una sistematizzazione delle conoscenze esistenti sul fenomeno del social crowdfunding, le quali sono frammentate e nella fase iniziale dello sviluppo teorico.*

Parole chiave: *crowdfunding platform; social innovation; social entrepreneurship; meridonare; social crowdfunding business ecosystem.*

Objectives. *The paper aims to take stock of existing knowledge regarding the emerging practice of social crowdfunding platforms, which seems to play an increasingly important role in the seed funding of social and cultural projects. The paper intends to answer the following research question: Do social crowdfunding platforms stimulate and support social innovation projects?*

Methodology. *The paper explores the case of the social crowdfunding platform “Meridonare”, drawn from an Italian context, using both desk information and a series of interviews.*

Findings. *The findings underline that Meridonare can be considered as a hub of the Social Crowdfunding Business Ecosystem (SCBE), assuming a critical role of facilitator of the interactions and relationships among different stakeholders.*

Research limits. *The paper is based on an explorative single case study so that findings cannot be generalized to the population of social crowdfunding platforms and their stakeholders.*

Practical implications. *From managerial point of view, the paper might be useful for social entrepreneurs, who are considering crowdfunding to finance their ventures and projects, to policymakers that are increasingly called to regulate these practices, and to financial operators oriented to enter in this new area. From theoretical point of view, it underlines how social crowdfunding platforms stimulate and support social innovation projects.*

Originality of the study. *The paper will add value to the social innovation field by systematizing extant knowledge on social crowdfunding, which appears to be fragmented and still in a pre-theoretical stage.*

Key words: *crowdfunding platform; social innovation; social entrepreneurship; meridonare; social crowdfunding business ecosystem.*

* Assistant Professor of *Business and Management* - University of Molise
e-mail: presenza@unimol.it

• Assistant Professor of *Business and Management* - University of Messina
e-mail: abbatet@unime.it

▲ Associate Professor of *Business and Management* - University of Molise
e-mail: minguzzi@unimol.it

1. Introduction

The paper aims to shed light on the increasing social innovation phenomenon, examining the social crowdfunding platforms.

Do social crowdfunding platforms stimulate and support social innovation projects and their success? The paper addresses this research question by analysing the business ecosystem of *Meridonare*, a start-up created recently to support social initiatives focused on Southern Italy.

The first term - social innovation - refers to exploring and finding new products/services, new ways to meet social needs which are not satisfactorily met by the market or the public sector, or tackling societal challenges, empowering people and creating social relationships and models of collaborations (European Commission, 2010). Social innovation is contemplated as a major issue for the European Commission and is considered an opportune way to connect with citizens and to stimulate a better quality of life (Altuna *et al.*, 2015).

Intrinsically linked with social innovation is the concept of social entrepreneurship (Doherty *et al.*, 2014; Dees, 2012; Robinson *et al.*, 2009; Defourny and Nyssens, 2008; Haugh, 2007; Hockerts, 2006; Mair and Martí, 2006; Short *et al.*, 2009). Although social entrepreneurship appears to be an inevitable response to complex societal needs and problems (Robinson *et al.*, 2009), Roberts and Woods (2005, p. 45) observe that social entrepreneurship is at an “exciting stage of infancy, short on theory and definition but high on motivation and passion”.

According to Zahra *et al.* (2009, p. 522), social entrepreneurship “encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner”. It is argued that social entrepreneurs are better able to deliver more effective social services because they have specialist knowledge of the client’s needs, are capable to develop new services that solve specific problems of citizens (in contrast to public bureaucracies which target an ‘average’ individual), and are concerned with the ethical and social impacts of their innovations (Mulgan *et al.*, 2007; OECD, 2010; European Commission, 2010).

The second term - crowdfunding - has been referred to as a disruptive innovation in the world of finance and as an alternative method to the traditional ways of funding (Gajda, 2012). Crowdfunding is a rapidly growing means of raising capital and fund new ventures through small individual contributions¹. It involves an open call, mostly through the Internet, for the provision of financial resources either in the form of a donation, or in exchange for the future product, or some form of reward and/or voting rights in order to support initiatives for specific purposes (Belleflamme *et al.*, 2014, p. 593; Schweinbacher and Larralde, 2010, p. 4). In effect, crowdfunding refers to collectively raising small amounts of money from a large number of people using the Internet. It consists of the financing of a project or a venture by a group of individuals instead of professional parties.

The industry is expected to continue growing at a rapidly accelerating rate². According to the Massolution Crowdfunding Report (2015), the global crowdfunding industry grew enormously in 2014, expanding by 167% to reach 16.2 billion dollars, up from 6.1 billion dollars in 2013.

In 2015 the industry has raised more than double the amount once again, reaching 34.4 billion dollars. The World Bank estimated that crowdfunding would reach 90 billion dollars by 2020, if the trend of doubling year after year continues, totalling 90 billion dollars by 2017. Additionally, the Massolution Crowdfunding Report (2015) underlines that the relevant growth in 2014 was due to a spike in crowdfunding projects from Asia; in particular, the Asian crowdfunding volumes grew by 320%, to 3.4 billion dollars raised from various projects. This puts Asia ahead of Europe with 3.26 billion dollars as the second-largest region by crowdfunding volume. North America took the lead

¹ www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf

² http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product_id=58&search=crowdfunding+industry+report

position in the world in terms of crowdfunding volumes, growing by 145% and raising a total of 9.46 billion dollars in 2014.

Among the most used crowdfunding models in 2014, there is the lending-based application with 11.08 billion dollars raised (equal to 68.4% of total deposits), followed by the donation-based model with 1.94 billion dollars, reward-based with 1.33 billion (of which 92% in the United States alone, where major platforms such as Kickstarter, Indiegogo and GoFundMe are located) and equity-based with 1.11 billion (of which 787 million dollars in North America and only 177 million in Europe) (Massolution Crowdfunding Report 2015).

In Italy, crowdfunding platforms have collected more than 90 million euros and in the second half of 2016 this amount grew by 35%, mainly due to increasing equity crowdfunding and the initiatives carried out in “Do It Yourself” mode (La Stampa, 2017). There are 82 crowdfunding platforms of which 69 are defined as active and 13 are considered in launch phase. Among the 69 active platforms, it is possible to consider the following models: 31 (45%) are based on rewards, 13 (19%) on donations, 13 (19%) are equity platforms and 3 (4%) are based on debit (Crowdfunding Report Italia, 2015). Additionally, there are platforms that provide different models and can be considered as *hybrid* platforms; there are 9 of them (13%), and of these, the most popular model involves Rewards + Donation.

Despite its size and exponential growth, crowdfunding is a relatively novel phenomenon so very little academic research has been conducted in this area to date (Giudici *et al.* 2013). Most of the research has focused on the classification of crowdfunding forms and business models (Gajda, 2012) or entrepreneurs and startups utilizing crowdfunding as a possible form of raising funds (Belleflamme *et al.*, 2013).

Further, very little has been written regarding crowdfunding from a social entrepreneurship perspective (Belleflamme *et al.*, 2013, 2014; Fuller *et al.*, 2012; Lehner, 2013; Mollick, 2014).

Is raising funds the only motivation of crowdfunding? Some commentators have argued that crowdfunding is evolving from a source of financing to an instrument to create “community benefits”. In this sense, funders are willing to support the projects because of the perceived benefit to the community in general, or because of their participation as potential consumers (Belleflamme *et al.*, 2013). Lehner (2014) invokes the need for more rigorous and robust conceptual and empirical research to address and inform policy makers and practitioners in order to increase the success of social crowdfunding. It follows that a better explanation of the term “social crowdfunding” (SCF) appears necessary.

SCF efforts follow a patronage model, placing funders in the position of philanthropists who expect no direct return for their contributions (OECD, 2014). The patronage model is donation-based and materializes when a crowdfunder (the giver) receives no rewards for his/her funding besides those of altruism, generosity or personal and corporate promotion (Mollick, 2014). In the digital world, social CF can be described as an open call for raising funds, primarily through the Internet, in the form of donation or in exchange for some sort of reward in order to support initiatives for social purposes (Ridge, 2014; Tomczak and Brem, 2013). The ability of digital technologies to provide almost instantaneous data gathering and feedback, to computationally validate contributions and to reach both broad and niche groups through loose networks have all been particularly important in different situations (Ridge, 2014).

Whatever its form, crowdfunding mostly takes place on crowdfunding platforms (CFPs) using the internet as a transparent market place to network and pool resources in a fixed time limit (Belleflamme *et al.* 2013). Through the Internet, specialized organizations created to manage the crowdfunding platforms that intermediate between individuals/organizations in search of funds for their projects (hereafter: project initiators) and people keen on providing money to finance these projects (hereafter: crowdfunders), thus extending the possibilities to raise capital beyond conventional sources (e.g., family and friends, business angels, banks, and venture capital investors).

These new forms of intermediation take an important role in connecting and matching fundraisers and investors (Zvilichovsky *et al.*, 2013). They serve as a platform for communication,

information and execution at the same time. The platform is regarded as the interaction interface of a business ecosystem, conceived as a non-homogeneous community of entities, made up of a large number of interconnected participants with different interests, who depend on each other for their mutual effectiveness and survival, and so are bound together in a collective whole (Iansiti and Levien, 2004).

With the intention to fill the gap mentioned above, the paper advances the argument that an innovative institutional form - the social crowdfunding platform - has emerged to address the specific needs of social innovation. The study intends to examine the Social CFPs and their contribution to the interaction between non-profit organizations trying to raise funds (the ‘fundraisers’) and consumers/investors willing to participate in the financing of new social innovation projects (the ‘funders’). More specifically, it analyses and discusses *Meridonare*, a start-up which was created recently as a spin-off of the Banco di Napoli Foundation for the management and promotion of a Social CFP.

The paper consists of four parts. After the introduction, the second section develops a socio-technical perspective on crowdfunding, drawing both on the recent theory of Two-sided Markets and on more recent studies on social innovation. Thirdly, it presents and analytically structures a case study, which explores the socio-technical dynamics underlying successful approaches to social crowdfunding. In particular, the study uses the pioneering organization *Meridonare* to examine the dynamics of social crowdfunding practices and to consider the extent to which such practices can be generalized and adapted by others.

The paper concludes by presenting the theoretical and managerial implications and seeks to draw out some of the key issues in managing social crowdfunding platforms.

2. Literature review

2.1 Crowdfunding intermediary’s platform

In crowdfunding, two groups of agents interact: capital-seeking and capital-giving agents. They interact on the crowdfunding intermediary’s platform. It follows that crowdfunding can be seen as two-sided market (Giudici *et al.*, 2012). This is in line with the explanation provided by Rysman (2009) about the *Theory of Two-sided Markets* that can be summarized as follows: a multi-sided market is mainly characterized by multiple sets of agents, who are interacting through an intermediary and these groups of agents affect each other through network externalities. According to the literature (i.e., Caillaud and Jullien, 2001, 2003; Rochet and Tirole, 2003, 2006; Evans, 2003; Parker and Van Alstyne, 2005; Armstrong, 2006), a two-sided market is defined as a market in which a firm acts as a platform and somehow connects distinct but interdependent customer groups (the so-called “sides”) in a way that generates value for at least one of the two customer groups. Typically, these customers cannot obtain such value, or at least not to great extent, without the platform.

A significant and flourishing body of research has described the influence of platform-mediated networks in a wide variety of settings, whereby users and complementors seek compatibility on a common platform (McIntyre and Srinivasan, 2017). In this sense, Gawer (2014, p. 1240) affirms that “platforms can be usefully conceptualized as evolving organizations or meta-organizations that: (1) federate and coordinate constitutive agents who can innovate and compete; (2) create value by generating and harnessing economies of scope in supply or/and in demand; and (3) entail a modular technological architecture composed of a core and a periphery”.

The platform is regarded as the interaction interface of a business ecosystem, which is defined as an economic community supported by a foundation of interacting organizations, individuals, and other components of the business world (Moore, 1993). Consequently, the business ecosystem is composed by different types of species (e.g., market players, government, customers, etc.) that develop strong relationships in a friendly environment based on specific activities and business

networks (Moore, 1993). Therefore, it includes huge, inter-connected networks that interact with each other in innovative and unexpected ways and need each other for survival (Wan *et al.*, 2011). They exhibit different characteristics such as numerous role players, cooperative evolution, interdependence of components, dynamism and flexibility, contribution to creating innovation and achieving business success (Hearn *et al.*, 2006).

In this perspective, the concept of platform, introduced into the business ecosystem, is defined as “a set of solutions to problems that is made available to the members of the ecosystem through a set of access points or interfaces” (Iansiti and Levien, 2004, p.148). As a result, the ecosystem partners are able use the platform as a basic functional component and build up their own products. Therefore, the platform enables a better structure of the partner network in order to harness creative individuals to co-create new value and take it to market globally. This means that the platform is able to shift value from the firm to the network level (Li, 2009) where the resources to share are of different types, i.e. services, tools, technologies (Iansiti and Levien, 2004).

In addition to providing a standardized process, platforms act as a portal for information, communication and execution. Accordingly, platforms can reduce information asymmetries and thus the risks involved for the participating parties (Berger and Gleisner, 2009; Elsner, 2013; Haas, Blohm, and Leimeister, 2014). Platforms can furthermore enable market participants to build trust (Burtch *et al.*, 2013; Greiner and Wang, 2010). The platform acts as an intermediary that electronically matches the market, enabling the agents to efficiently exchange information about prices and offerings in order to overcome information asymmetries and to minimize transaction costs (Bakos 1991; Bakos 1998; Mahadevan 2000; Malone *et al.* 1987). The matching platform’s attractiveness for one group of agents increases if more agents of the other group sign up, which is referred to as the ‘network effect’ (Caillaud and Jullien, 2003; Damiano and Li, 2008). To attract both groups of agents, the intermediary chooses strategies and functionalities of pricing and openness (Rysman, 2009).

The individual pricing mechanism for both groups of agents depends on a joint set of demand elasticities and is regulated by intermediary functionalities (Rochet and Tirole, 2003; Rochet and Tirole, 2006; Weyl, 2009). In crowdfunding, these functions represent the intermediary’s funding mechanisms. Openness refers to the decision of exclusiveness and positioning towards other crowdfunding intermediaries (Rysman, 2009), which can be interpreted as the crowdfunding intermediary’s specialization. Therefore, theory of multi-sided markets provides a general idea of basic crowdfunding intermediation, by describing the exchange relationship between the participating stakeholders. These are capital-seeking and capital-giving agents, which are mediated by a crowdfunding intermediary by mechanism determining exchange and openness.

2.2 Social Crowdfunding Platforms

Several models of crowdfunding coexist, which mainly differ by the type of compensation that they propose to funders. The possible models are the following: donation, reward, lending and equity (Belleflamme *et al.*, 2010; Lehner, 2013). However, crowdfunding has been predominantly understood in peer-to-peer funding which mainly addresses financial themes, such as commercial models for crowdfunding and equity investment (Belleflamme *et al.*, 2013).

According to Gajda and Walton (2013), the difference between donation-based CF and traditional fundraising is that fundraisers can use the social CF platform to collect and ear-mark donations for a dedicated project. This approach can help to raise higher amounts per donor, because funders know that their money will be used on a specific project.

Social CF acts in a variety of ways even if community-related projects as well as microfinance to micro development are the most relevant (World Bank, 2013). It can be defined as the collection of money online for social causes by encouraging the “crowd”. This means that, for social-cause organizations, crowdfunding can symbolize an exceptional stage in providing financing and resources for their initiatives and projects.

The basic idea is to create social change by offering an alternative method of finance to people often denied access to traditional forms of finance. Unlike traditional avenues for philanthropy, SCF attracts not only donors but also investors, thereby creating an arena of mixed motives (Belleflamme *et al.*, 2013, 2014). It follows that, in social crowdfunding projects, crowd-funders are not pure profit-maximizing agents: they look for extra non-monetary benefits such as recognition or nonmonetary rewards - e.g. an artist can put his crowdfunders' names on his website (Belleflamme *et al.*, 2014). Crowd-funders motivated by social values can look for the social or environmental outcome generated by the crowd-funded project. Therefore, non-profit organizations or socially focused companies are more likely than other organizations to be supported by investors (Bouncken *et al.*, 2015). The reason can be viewed in the fact that non-profit organizations have higher credibility in the realization of the project in contrast to profit-oriented organizations (Belleflamme *et al.*, 2013; Moritz and Block, 2014).

The large majority of crowdfunding platforms are for-profit enterprises (Gerber *et al.*, 2012; Rossi, 2014). However, crowdfunding platforms specializing in social projects and adopting a cooperative status are quickly gaining in popularity.

These platforms for social causes can be considered as social enterprises. Also known as non-profit crowdfunding platforms, they are redefining how NGOs, non-profits, and social entrepreneurs raise money for events and charitable causes (Belleflamme *et al.*, 2014).

Crowdfunding platforms have several distinctive characteristics such as the funding mechanism and the type of support/return (Haas *et al.*, 2014).

Regarding the funding mechanism, crowdfunding platforms work differently to the traditional financial intermediaries because they do not borrow, pool and lend money on their own account. They focus on matching project initiators and backers by providing information about the projects and functionalities, e.g. for reducing the risks of the investment. Therefore, crowdfunding intermediaries provide particular funding mechanisms, such as pledge levels, minimum pledge amounts and the all-or-nothing/keep-it-all-principle (Gerber *et al.*, 2012; Mitra and Gilbert, 2014; Mollick, 2014). The second characteristic of a crowdfunding platform is the type of return provided by the project initiator. In crowdfunding, project initiators offer a bandwidth of possible returns, reaching from altruistic returns to financial compensation³ (Massolution, 2012).

A third characteristic refers to the specialisation of the mission of crowdfunding. Crowdfunding platforms can be generalist or focus on specific niches and serve a particular segment of the crowdfunding market. Thus, crowdfunding platform specialisation may reach from innovative and creative projects or products, start-ups and new businesses or - as the case of Social CFPs - to sustainability and charity projects (Burtch *et al.*, 2013).

3. Research Methodology

The objective of this research is to examine *if* and *how* social crowdfunding platforms effectively stimulate and support successful social innovation projects. To achieve these objectives, we performed a qualitative research project (Yin, 2004; Denzin and Lincoln, 2000), aiming at providing a useful description, explanation and interpretation of the phenomenon under investigation. We have chosen this research method because "*the new global digital setting in which business decision makers and practioners operate has been accompanied by a transition to more complex research methodologies, which seems to favour recourse to qualitative methods of investigation*" (Guercini, 2014, p. 663; Gummesson, 2006, pp. 170-171), moving from the idea that these research methodologies have to consider the potentialities of new high-tech tools "*for the*

³ The consulting agency Massolution (2012) developed the most common classification so far that differentiates between reward-based crowdfunding (subsuming rewards and pre-ordering), crowdlending, crowdinvesting and crowddonation.

production, acquisition and sharing of information, particularly the internet” (Guercini, 2014, p. 663).

A single case study was deemed appropriate because it addresses research questions with a particular emphasis on qualitative approaches and forms of ongoing research and it enables the description, explication and comprehension of business scenarios from the perspective of their dynamics and evolution. However, this research method requires efforts to address complexity considering that the study’s object can be confusing and ambiguous (Gummesson, 2006). According to Stake (2000, pp. 437-438), there are three types of case studies. The first is the ‘intrinsic case study’ (...) ‘of interest (...) in all its particularity and ordinariness’, making no attempt to build theory or to generalise. The second type is the ‘instrumental case study’, examined mostly to offer relevant insights on an issue. The third one is the ‘collective case study’, where a number of cases is examined in order to study some general phenomenon. Adopting Stake’s (2000) typology, we have employed an ‘instrumental’, exploratory case study approach, aiming to highlight insights on the issue in question.

The case here selected is *Meridonare*, a start-up which was created recently as a spin-off of the Banco di Napoli Foundation for the management and promotion of a Social CFP. The selection of the case study was concretely based on the combination of theoretical interests and ongoing research activities (Siggelkow, 2007).

The empirical study was based on different sources: 1) semi-structured interviews; 2) informal follow-ups based on e-mails and short phone calls; 3) archival data (mainly reports and presentations), either public (such as annual reports, analyst presentations, or articles from business press) or company-internal material. First, we performed field research through different rounds of semi-structured interviews with managers in order to explore aspects related to Meridonare and its social crowdfunding platform. In particular, the selection of interviewees was targeted toward informants who are the most knowledgeable about the characteristics, objectives, collaborations mechanisms, actors of Meridonare and its business eco-system, and etc. All interviews were taped and literally transcribed, and took place between November and December 2016, each interview lasting approximately 2 hours, following the methodological prescriptions on data collection through personal interviews (Lee, 1999). This primary source of information was complemented and triangulated with material derived from different secondary sources. Triangulation of different data sources was used to mitigate risk from informant bias, control for subjective judgment of individuals and, thus, increase construct validity (Anand *et al.*, 2007; Gibbert *et al.*, 2008)

All interview transcripts were reviewed and, if necessary, the results were presented to the respondents in order to obtain their feedback and corrections in order to validate the qualitative analysis (Elliott, 1999). The results of this analysis are reported in the next section.

4. The Case Study: Meridonare

Meridonare is a start-up and a spin-off of the Fondazione Banco di Napoli⁴, created in November 2015. It offers crowdfunding services to those who intend to develop and realize projects with a social orientation and purpose in Southern Italy. *Meridonare* is now one of the most relevant

⁴ Founded in 1990, the *Fondazione Banco di Napoli* has the legal nature of a foundation and works in favor of the Southern regions of Italy with funding and initiatives in the fields of culture, research and health care. The management of social innovation projects and activities in the Fondazione Banco di Napoli is considered part of a broader and relevant project aimed at sustaining the social and economic development of the South Italy. Therefore, the creation of Meridonare can be considered as a concrete commitment towards social innovation because in this way the possibilities of financings social projects are amplified due to the use of a social crowdfunding platform. With Meridonare, at no extra cost, the *Fondazione Banco di Napoli* increases the capacity of its intervention by making some contributions to the transfer process onto the platform (putting the donor and recipient in direct connection) or by actively rewarding successful campaigns,. This is clearly evident when looking at the year 2016 in which *Fondazione Banco di Napoli* has directly funded projects for an amount of € 370.000 while through the platform of Meridonare € 850.000 have transited.

Italian examples of crowdfunding platforms oriented toward not-for-profit organizations. It can be understood as a social enterprise (SE), an organization with a social mission as its primary goal and for which the success, effectiveness and impact of the mission itself have a higher rank and value than the profit.

Meridonare acts as a facilitator for the development of social innovation projects. It enables and provides coaching for projects with a social orientation in their crowdfunding campaign and stimulates the collaboration and cooperation with local governments, charity funds and, mainly, not-for-profit organizations.

The objective of *Meridonare* is to promote the diffusion, at different levels, of the culture of crowdfunding because it can be considered a possible attempt “to provide an opportunity to launch an idea, an initiative with a social purpose, due to the social validation of the express market through the network. The emotional involvement becomes the important part of the interactive dynamics that affect the community as a whole”.

The social projects exhibited on the crowdfunding platform are donation/reward-based. According to this model of platform, following a donation, a type of non-financial reward is expected (i.e., gadget, product, meeting with the creator of the idea, thanks in various forms, etc.) or, more simply, nothing at all is expected in return. In general, *Meridonare* accepts projects/programs/initiatives that are more oriented to social, environmental and cultural issues even though the social ones are the predominant.

Table 1 shows some useful highlights that contribute to a better understanding of the interesting phenomenon investigated here. In just a little over a year of operation, *Meridonare* has been able to collect € 1.074.363 and to involve 5.652 donors. Seventy-six projects have been successfully completed, while twenty-eight are still in progress. The website has more than 200.000 views and the Facebook Page has already reached more than 5.000 Likes. In one year, *Meridonare* has stimulated and organized already more than 250 events with social orientation, and also the hours dedicated to supporting the projects’ proponents have totaled around 1.500.

Despite its growth, it is interesting to underline that *Meridonare* is still a start-up and it exhibits the characteristics of a small organization. There are nine employees including three project coordinators, one webmaster, one social media manager, and two journalists.

Tab. 1: A quick look at the numbers of *Meridonare* (Last update: Februry, 10th 2017)

Donations collected	€ 1.074.363
Completed projects	76
Ongoing projects	28
Donors	5652
Number of views of the website	200.000
Number of Likes for the Facebook Page	5.000
Number of hours dedicated to consulting	More than 1500
Number of organized social events	More than 250

Source: *Meridonare*

The mission of *Meridonare* is “to spread the culture of giving as well as reciprocity in giving, and to sustain social welfare and local development. *Meridonare* acts using the most innovative tools to amplify the old human charitable action of the philanthropy” (Internal documents of *Meridonare*).

In just one year of operation, *Meridonare* already ranks among the leading players in the Italian crowdfunding context and its reputation has grown quickly. Emblematic in this direction is its presence and relevance on social media. In this respect, it is interesting to analyse the comparison between the Facebook Page of *Meridonare* and some other donation based CFPs⁵. The last available data (November 29, 2016) indicate a 6% increase in video views (+650) and a 38%

⁵ The main competitors are: ‘DeRev’, ‘Produzioni dal Basso’, ‘BuonaCausa.org’, ‘PlanBee’

increase in interactions with posts (+12,283). In addition, the total coverage increased, amounting to 43,875 people reached (+ 6%). It is clear, therefore, how the page has maintained steady growth and has shown a higher number of interactions than competitors.

Table 2 lists the main services provided by *Meridonare*. All the interventions are designed and developed in accordance with the specific project’s needs and requests. Furthermore, *Meridonare* supports proponents in making the social goal explicit and in defining the necessary financial goal. This is the first clear action that differentiates *Meridonare* from all the other crowdfunding platforms. In fact, while the required fee⁶ is in line with the market, *Meridonare* offers, beyond visibility on its platform, additional services without any extra-charge.

As highlighted by the interview with the staff of *Meridonare*, its main aim is: “*to engage the proponents in co-designed and co-produced projects in which the presence of the proposed project on the online platform is only the most evident fact but not the only one. Proponents are immersed in a challenging environment in which they are motivated to improve and promote their project, to share their ideas and plans, and to networking with other proponents and stakeholders in order to stimulate synergies and cooperation among the more interesting projects*”.

It emerges that the activities of this start-up are not limited to the raising of the ‘funding from the crowd’ using its online platform. It also offers to the proponents consulting services aimed at plan, design, implement and monitor the fundraising campaigns. Related to that, *Meridonare* supports the proponents in order to maximise their choice and their use of the online and offline tools to promote their social projects and initiatives.

Tab. 2: Services provided by *Meridonare*

Fundraising	<ul style="list-style-type: none"> – definition and development of mission-vision of the good cause document; – planning and development of the operational plan of fundraising; – direct mail; – event organization; – people raising
Social communication	<ul style="list-style-type: none"> – meridonarenews: online newspaper active from September 2016; – social media marketing for the third sector; – realization of social communication plans
Crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> – planning, preparation and construction of fundraising campaigns; – storytelling of the fundraising campaigns; – accompanying and monitoring of the campaigns; – evaluation of the social impact of the project object of the campaigns; – special projects: ‘donamat’ and ‘donatempo’
Community engagement	<ul style="list-style-type: none"> – focus groups, social networking and construction of networks; – scouting of tenders and regulations for national/European projects; – legal advice desk

Source: Meridonare

Specifically, each proponent has at its disposal a wider range of services that can be grouped into online and offline ones. Examples of the online services include a dedicated page on the website meridonare.it as the screenshot shown in figure 1.

For each campaign, it is possible to have the availability of: a video presentation, a descriptive text, the proposing organization contacts, the progress of the funding raised the remaining days, the list of donors⁷. A further possibility given by *Meridonare* is called “donatempo”: people can donate their time instead of money. The rest of the first page is occupied by numerous windows for easier access to fund-raising initiatives, all presented in a single page, accompanied by photos and videos, and reference to learn about the project in detail: social goals, required funds, expiration of the collection, donations, direct line with the responsible, etc.

⁶ Campaign beneficiaries have to pay 5% of the capital raised.

⁷ Donors can choose whether to be among the supporters of the project or to remain anonymous.

Fig. 1: Page's Screenshot of Meridonare.it

€ 10.000 **34** **17 gg**

OBIETTIVO DONATORI TIMING

Totale raccolto € 8.429,00 84%

Il progetto "Il Giardino degli Scalzi" ha lo scopo di realizzare un luogo fisico in cui poter offrire accoglienza e ospitalità al fine di proporre ai fruitori delle esperienze e dei percorsi educativi, formativi e ludici personali e di gruppo.

Il nostro progetto intende svilupparsi in tutta l'area definita "giardino", oltre 2500 mq, un appezzamento di terra di proprietà dell'Augustissima Arciconfraternita dei Pellegrini sito in Vico Lungo Sant'Agostino degli Scalzi, nel cuore del quartiere Materdel.

L'Associazione Gioventù Cattolica - Asso.Gio.Ca. nasce infatti con lo scopo di realizzare una vera promozione della "vita" tra i giovani, soprattutto nel cuore del centro storico di Napoli, e più precisamente nel territorio della circoscrizione Mercato-Pendino, zona con grosse difficoltà di carattere socio-ambientali, priva di servizi e spazi verdi.

Facebook: Associazione Gioventù Cattolica - Odv
Sito web: www.assogioca.org
Mail: info@assogioca.org

METODI DI PAGAMENTO
 VISA BANK PayPal

CONDIVIDI
 Condividi su
 Facebook Twitter G+ Pinterest

PROPONENTE
 Assogioca

RICONOSCIMENTI

IMPORTO € 1,00 - € 15,00	Grazie!
IMPORTO € 16,00 - € 50,00	Gli auguri degli Scalzi
IMPORTO € 51,00 - € 150,00	L'album degli Scalzi
IMPORTO € 151,00 - € 350,00	"Una rosa per te"
IMPORTO € 351,00 - € 500,00	Gli Scalzi D.O.C.
IMPORTO € 501,00 - € 5.000,00	"Il cuore del Giardino"

Source: Meridonare

Additionally, *Meridonare* supports the proponents through specific online communication strategies as well as Social Media Campaigns that utilize one or more social media channels (i.e. Facebook, Twitter, Tumblr, Pinterest, Instagram, etc.).

More recently, the online magazine *MeridonareNews* has been launched. The objective is twofold. On the one side, *MeridonareNews* informs and promotes the activities developed by *Meridonare* and its partners. From the other, it has the ambition to become the "leader in the Information market of the social crowdfunding that today is an unattended field in Italy and of course in the Southern of the Country" (quote by the interview with the staff of *Meridonare*).

In relation to the offline services, *Meridonare* has developed dedicated initiatives that comprise a continuous counselling service as well as specific training tools.

Meridonare organizes, maintains and develops a network of social, cultural and professional relationships that are based precisely on mutual support as well as on the exchange of information, experience, services, knowledge and know-how. An example of that is represented by social events: among other initiatives, *Meridonare* organizes events twice a year in which the best projects are awarded a prize. The goal of all these activities is "to facilitate relations among the proponents and with the entire community also for future new projects" (quote by the interview with the staff of *Meridonare*).

5. Discussion

Few authors have discussed the increasing complexity of social crowdfunding platforms and none has taken the business ecosystem concept as their primary perspective of analysis.

This work aims to be a first step in this direction in order to better comprehend the complexity of these new relational structures. The business ecosystem approach can facilitate the expansion of knowledge about social crowdfunding, with a first improvement aimed at the standardization of the procedure for different contexts and the reusability of data and information. Using the case study ‘*Meridonare*’, this paper presents a first proposal of a systematic interpretation of the dynamic structure of the Social Crowdfunding Business Ecosystem (SCBE) as represented in figure 2.

Meridonare can be considered as the hub of the SCBE. It mainly acts as a facilitator in the large web of interactions and relationships among different participants. In this sense, the SCBE can be understood as a framework of standards, connections and interactions and in which the facilitator works for and shares with the stakeholders the ultimate goal that is to inspire and maintain a healthy and high-performance environment.

As highlighted in the previous section, in crowdfunding, two groups of agents interact: capital-seeking and capital-giving agents. They can be of different forms with different stakes. From the former group, *Meridonare* considers only some specific categories of proponents, mainly not-for-profit organizations. From the second, most are individuals who participate with varying amounts. It is interesting to underline that *Meridonare* is more oriented toward work and collaboration in developing alliances and partnerships with companies that aim to consider crowdfunding in their CSR strategy. Crowdfunding can definitely represent a viable alternative for companies committed to social initiatives and CSR activities. Platforms facilitate firms in leveraging the cash they have and in giving more efficiently.

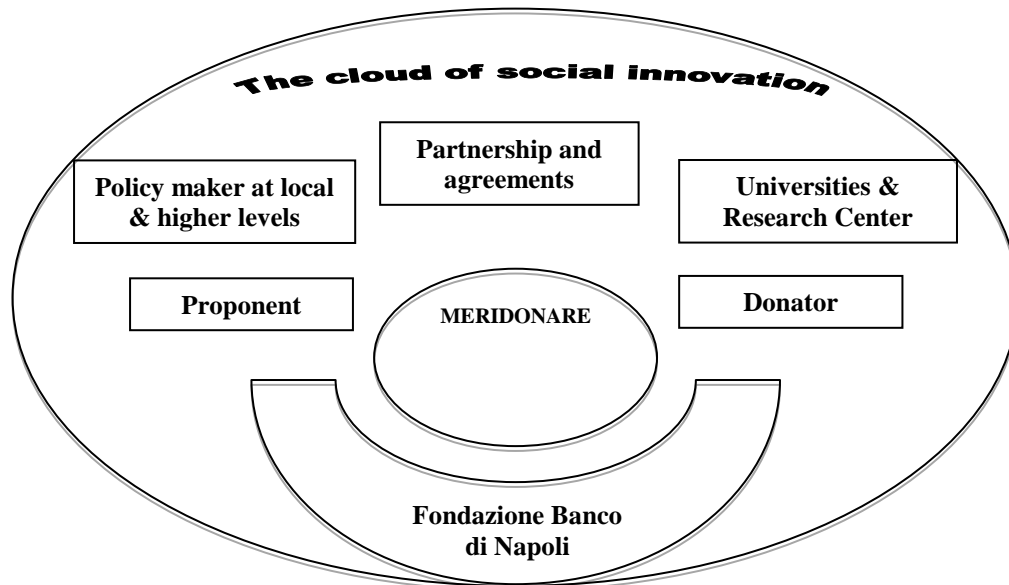
Meridonare actively plays in the community to support the social innovation programs. Several partnerships and agreements have already signed and others are still underway. Examples refer to cooperation with other crowdfunding platforms, banks, and foundations. Other examples are the local and national organizations of the not-for-profit sector. Agreements with universities are mainly focused on research about methods, strategies and policies of fundraising, socio-cultural interventions and support, and local development processes.

Meridonare has been generated to foster and to support the creation of a strong and cohesive social fabric helpful to the creation of social infrastructure and local develop mechanisms able to increase the social capital for the Southern Italian regions. This highlights the strong commitment of *Meridonare* to collaborate concretely with the policy makers at different levels (i.e., local, regional, national). At the same time, there is a growing trend of public administration to reward organizational forms where efficiency and size are associated with the ability to provide co-planning and co-investment by leveraging mechanisms, typically hybrid, of public-private partnerships.

In the term “cloud of social innovation” are included all the stakeholders who are difficult to list individually without running the risk of leaving someone out. In fact, the analysis of the literature presented above and the confirmations encountered with the case study suggest that social crowdfunding encompasses a broad environment that tends more and more to overlap in society as a whole.

Finally, there is the relationship between *Meridonare* and the *Fondazione Banco di Napoli*. The reason for incubating this start-up was explained by the Director of the Foundation: “Five hundred years of philanthropy which has become livelier and livelier, keeping pace with the times, without becoming a burden and never forgetting to respect the pledge to social commitment. We decided to continue our activities using the most advanced technologies of the third millennium: the web and multimedia. Through *Meridonare*, the *Fondazione Banco di Napoli* is able to amplify its original mission while stimulating, supporting and promoting projects with social goals”. It means that the Foundation can reach more impressive results because in addition to the Foundation’s funding, more resources become available thanks to the donations. Further, the activities of *Meridonare* in the scouting, analysis, and support of selected social projects has become a useful reference for the foundation in the choice of the projects to be financed.

Fig. 2: The Business Ecosystem of Meridonare



Source: our elaboration

6. Conclusion

The paper discusses how crowdfunding platforms can play a relevant role for the seed financing of social and cultural projects. It underlines the existence of a Social Crowdfunding Business Ecosystem which provides to social entrepreneurs the possibility to explore and to identify novel ways to develop their social projects, improving their efficiency and allowing to achieve positive results. By looking into the case of *Meridonare*, it seems to confirm the main idea that social entrepreneur is essentially someone who “recognizes a social problem and uses entrepreneurial principles to organize, to create and manage a venture to make social change (a social venture)” (The Canadian Social Entrepreneurship Foundation, 2010). More specifically, *Meridonare* acts as a facilitator with the aim to stimulate and to support the not-for-profit organizations to be much more resilient to the complex challenges that the social innovation system poses.

The study presented in this paper has important implications for researchers and practitioners. It underlines how social crowdfunding platforms stimulate and support social innovation projects, offering several opportunities for cross-fertilization between mainstream social innovation research, the more recent debate around crowdfunding platforms and the consolidated research on business ecosystems. Additionally, the study might be useful for social entrepreneurs, who are more oriented toward considering the opportunities offered by crowdfunding platforms to finance their ventures in both the start-up and expansion phases of growth and to obtain their social objectives/programs/initiatives, moving from the idea that crowdfunding is a viable alternative to traditional sources of funding and, specifically, the donation model of crowdfunding platforms reinforces and promotes innovative thinking and ways of engaging participants in order to create new forms of socio-economic impact. This model is able to attract individual investors interested more in their social vision and mission and less in their cash-flow than traditional investors. Also, it might be valuable to policymakers that are increasingly called not only to control and, mainly, to regulate these innovative financing practices, but also to sustain new forms and approaches to the co-creation of socially innovative solutions for wider communities. In fact, when social entrepreneurs help their beneficiaries contribute to the creation of wealth and capital, they concretely enable these beneficiaries to improve their quality of life and to generate social value. Finally, implications for financial operators can be drawn from the above, particularly in terms of emphasis that can be placed on the numerous opportunities characterizing this new area of business.

Certainly, the findings of the paper, which are based on an explorative single case study, cannot be generalized to the population of social crowdfunding platforms and their operators. The aim was to make analytical generalizations to the exiguous body of knowledge concerned with development of social innovation in non-profit organizations and social crowdfunding platforms; therefore, the findings can be used to further develop current theoretical ideas concerning these topics. Future research should explore the various stakeholders that are involved and characterize the SCBE of Meridonare, examining their motivations, their objectives and their interactions within the social crowdfunding platforms and their relationships. In addition, further research should analyse strategies and activities between Meridonare and similar SCFs in order to underline common traits and differences.

A better understanding is required in relation to the critical success factors of the proposed projects, such as the needs not related just to financial resources but often also to the skills and abilities needed to manage such projects.

Bibliografia

- ALTUNA N., CONTRI A.M., DELL'ERA C., FRATTINI F., MACCARRONE P. (2015), “Managing social innovation in for-profit organizations: the case of Intesa Sanpaolo”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 18, n. 2, pp. 258-280.
- ARMSTRONG M. (2006), “Competition in Two-Sided Markets”, *Rand Journal of Economics*, vol. 37, n. 3, pp. 668-691.
- BANDERA L. (2015), Meridonare: crowdfunding per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, <http://www.secondowelfare.it/privati/investimenti-nel-sociale/meridonare-crowdfunding-per-infrastrutturazione-sociale-del-mezzogiorno.html>
- BAKOS J.Y. (1991), “A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces”, *MIS Quartely*, September, pp. 295-310.
- BAKOS J.Y. (1998), “The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet”, *Communication of the ACM*, vol. 41, n. 8, pp. 35-42.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2013), “Individual crowdfunding practices”, *Venture Capital*, vol. 15 n. 4, pp. 313-333.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2014), “Crowdfunding: Tapping the right crowd”, *Journal of Business Venturing*, vol. 29 n. 5, pp. 585-609.
- BERGER S.C., GLEISNER F. (2009), “Emergence of financial intermediaries in electronic markets: The case of online P2P lending”, *Business Research Journal*, vol. 2, pp. 39-65.
- BOUNCEN R.B., KOMOREK M., KRAUS S. (2015), “Crowdfunding the current state of research”, *International Business & Economic Research Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 407415.
- BURTCH G., GHOSE A., WATTAL S. (2013), “An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets”, *Information Systems Research*, vol. 24, n. 3, pp. 499-519.
- CAILLAUD B., JULLIEN B. (2001), “Competing cybermediaries”, *European Economic Review*, vol. 45, n. 4-6, pp. 797-808.
- CAILLAUD B., JULLIEN B. (2003), “Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers”, *Rand Journal of Economics*, vol. 34, n. 2, pp. 521-552.
- CROWDFUNDING REPORT ITALIA (2015). <http://crowdfundingreport.telecomitalia.com/>
- DAMIANO E., LI H. (2008), “Competing Matchmaking”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 6, n. 4, pp. 789-818.
- DEES G.J. (2012), “A tale two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship”, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n. 3, pp. 321-334.
- DEFOURNY J., NYSSSENS M. (2010), “Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences”, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, pp. 120-132.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (2000), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publication Inc.
- DOHERTY B., HAUGH H., LYON F. (2014), “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda”, *International Journal of Management Review*, vol. 16, n. 4, pp. 417-439.
- ELLIOTT R. (1999), “Editor's introduction to special issue on qualitative psychotherapy research: Definitions, themes and discoveries”, *Psychotherapy Research*, vol. 9, pp. 251-257.
- EUROPEAN COMMISSION. (2010) Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, Discussion paper, COM (2010) 546 final, Brussels. Available at: https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-unioncommunication_en.pdf. Last viewed: 28.6.2015.
- EVANS D.S. (2003), “Some empirical aspects of multi-sided platform industries”, *Review of Network Economics*, vol. 2 n. 3, pp. 191-209.

- FERRARIS A., GRIECO C. (2015), "The Role of Innovation Catalyst in Social Innovation - an Italian Case Study", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 97, pp. 127-144.
- FÜLLER J., HUTTER K., FRIES M. (2012), "Crowdsourcing for goodness sake: impact of incentive preference on contribution behavior for social innovation", *Advances in International Marketing*, vol. 11, n. 23, pp. 137-159.
- GAJDA O. (2012), "The Crowdfunding Promise", *Social Innovation Europe*, <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/3642>.
- GAJDA O., WALTON J. (2013), "Review of crowdfunding for development initiatives", IMC Worldwide for Evidence on Demand, UK Department for International Development, London.
- GAWER A. (2014), "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework", *Research Policy*, vol. 43, n. 7, pp. 1239-1249.
- GERBER E.M., HUI J.S., KUO P.Y. (2012), Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms, Paper presented at the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, Vancouver, BC, Canada.
- GREINER M., WANG H. (2009), "The Role of Social Capital in People-to-People Lending Marketplaces", ICIS 2009 Proceedings, Phoenix, Arizona.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- GIUDICI G., NAVA R., ROSSI LAMASTRA C., VERECONDO C. (2012), Crowdfunding: the new frontier for financing entrepreneurship? Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2157429>
- GIUDICI G., GUERINI M., ROSSI LAMASTRA C. (2013), "Why Crowdfunding Projects Can Succeed: The Role of Proponents' Individual and Territorial Social Capital", Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2255944> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2255944>
- GUERCINI S. (2014), "New qualitative research methodologies in management", *Management Decision*, vol. 52, n.4, pp. 662-675.
- GUMMESSON E. (2006), "Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona", *Management Decision*, vol. 44, n. 2, pp. 167-179.
- HAAS P., BLOHM I., LEIMEISTER J.M. (2014), An empirical taxonomy of crowdfunding intermediaries, Paper presented at the International Conference on Information Systems (ICIS), Auckland, New Zealand.
- HAUGH H. (2007), "New Strategies for a Sustainable Society: the growing contribution of Social Entrepreneurship", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n. 4, pp. 743-749
- HEARN G., PACE C. (2006), "Value-Creating Ecologies: Understanding Next Generation Business Ecosystems", *Foresight*, vol. 8, n. 1, pp. 55-65.
- HOCKERTS K. (2006), "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 142-154), Palgrave Macmillan, New York.
- IANSITI M., LEVIEN R. (2004), "Strategy as ecology", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 3, pp. 68-81.
- LA STAMPA (2017), Il crowdfunding in Italia vale 90 milioni di euro.
- LEE T. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- LEHNER O. (2014), "The formation and interplay of social capital in crowdfunded social ventures", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 26, n. 5-6, pp. 478-499.
- LEHNER O.M. (2013), "Crowdfunding Social Ventures: A Model and Research Agenda", *Venture Capital*, vol. 15, n. 4, pp. 289-311.
- LI Y.R. (2009), "The Technological Roadmap of Cisco's Business Ecosystem", *Technovation*, vol. 29, pp. 379-386.
- MAHADEVAN B. (2000), "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n. 4, Summer, pp 55-69.
- MAIR J., MARTÍ I. (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, pp. 36-44.
- MALONE T.W., YATES J., BENJAMIN R.I. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communication ACM* vol. 30, n.6, pp 484-497.
- MASSOLUTION (2012), Crowdfunding industry report-market trends, composition and crowdfunding platforms. Retrieved May 18, 2014, from <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-industry-reportbridged-version-market-trends-composition-and-crowdfundingplatforms/14277>
- MASSOLUTION (2015), Crowdfunding Industry Report.
- MCINTYRE D.P., SRINIVASAN A. (2017), "Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps", *Strategic Management Journal*, vol. 38, n. 1, pp. 141-160.
- MITRA T., GILBERT E. (2014), "The language that gets people to give: Phrases that predict success on Kickstarter", Paper presented at the Proceedings of the 17th ACM conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing, New York, NY, USA.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n. 1, pp. 1-16.
- MOORE J.F. (1993), "Predators and prey: a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 3, pp. 75-86.
- MORITZ A., BLOCK J. (2014), "Crowdfunding: a literature review and research directions", Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2554444>.

- MULGAN G., TUCKER S., RUSHANARA A., SANDERS B. (2007), *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Skoll Centre For Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, The Young Foundation.
- OECD (2010), Social entrepreneurship and social innovation. In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation, Paris: OECD, pp. 185-215. Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf
- OECD (2014), “The changing role of NGOs and civil society in financing sustainable development”, in Development Co-operation Report 2014: Mobilising Resources for Sustainable Development, OECD Publishing, pp. 109-119.
- PARKER G.G., VAN ALSTYNE M.V. (2005), “Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design”, *Management Science*, vol. 51, n. 10, pp. 1494-1504.
- RIDGE M. (2014), “Crowdsourcing our cultural heritage: introduction”, in Ridge, M. (ed.), *Crowdsourcing our cultural heritage*, Ashgate, Surrey, pp. 1-13.
- RYSMAN M. (2009), “The Economics of Two-Sided Market”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 23, n. 3, pp. 125-143.
- ROBERTS D., WOODS C. (2005), “Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship”, *University of Auckland Business Review*, vol. 7, n. 1, pp. 45-51.
- ROBINSON J.A., MAIR J., HOCKERTS K., (Eds) (2009), *International Perspectives of Social Entrepreneurship*, Palgrave, London.
- ROCHET J.C., TIROLE J. (2003), “Platform Competition in Two-Sided Markets”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, n. 4, pp. 990-1029.
- ROCHET J.C., TIROLE J. (2006), “Two-Sided Markets: A Progress Report”, *Rand Journal of Economics*, vol. 37, n. 3, pp. 645-667.
- ROSSI M. (2014), “SMEs’ access to finance: An overview from Southern Italy”, *European Journal of Business and Social Sciences*, vol. 2, n. 11, pp. 155-164.
- SCHWEINBACHER A., LARRALDE B. (2010), Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures, in *Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford University Press, Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1699183>
- SCHWIENBACHER A., LARRALDE B. (2012), “Crowdfunding of small entrepreneurial ventures”, in Cumming, D. (ed.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford University Press, Oxford, pp. 369-392.
- SHORT J.C., MOSS T.W., LUMPKIN G.T. (2009), “Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n. 2, pp. 161-194.
- SIGGELKOW N. (2007), “Persuasion with case studies”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- STAKE E. (2000), Case studies, in Denzin N. K., Lincoln Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.435-453) Sage Thousand Oaks.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, London.
- TOMCZAK A., BREM A. (2013), “A conceptualized investment model of crowdfunding”, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 15, n. 4, pp. 335-359.
- WAN H., SCHÖNBACH P., GIERUS M., BAI Y., MÜLLER K., LIN L., TAUBE F. (2011), “Grassland responses to grazing: effects of grazing intensity and management system in an Inner Mongolian steppe ecosystem”, *Plant and Soil*, vol. 340, n. 1-2, pp. 103-115.
- WEYL E.G. (2009), “A Price Theory of Multi-Sided Platforms”, Retrieved from <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic632770.files/Weyl-paper.pdf>
- WORLD BANK (2013), “Crowdfunding’s Potential for the Developing World”, InfoDev, Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, Sage (CA).
- ZAHRA S., GEDAJLOVIC E., NEUBAUM D., SHULMAN J. (2009), “A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 5, pp. 519–532.
- ZVILICHOVSKY D., INBAR Y., BARZILAY O. (2013), “Playing Both Sides of the Market: Success and Reciprocity on Crowdfunding Platforms” in Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems.

Siti internet

<https://www.meridonare.it/>
<https://www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf>
http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product_id=58&search=crowdfunding+industry+report

Collaborative Consumption: what drives consumers' Intention to Share?

FRANCESCA DE CANIO* ELISA MARTINELLI* DAVIDE PELLEGRINI[▲]

Abstract

Obiettivi. L'articolo mette in luce gli aspetti relativi al nuovo fenomeno del consumo collaborativo, evidenziando gli aspetti che influenzano l'intenzione dei consumatori a condividere con gli altri consumatori i beni posseduti in eccesso.

Metodologia. È stato condotto un sondaggio su un panel Qualtrics, nel mese di ottobre 2016. Sono stati raccolti 357 questionari completi e validi. Un modello consistente di equazioni strutturali con metodologia Partial Least Squares (PLSc-SEM) è stato utilizzato per stimare i parametri del modello e gli effetti strutturali.

Risultati. I risultati mostrano che la sostenibilità ambientale (SUS) e l'innovazione (INN) hanno un effetto positivo sull'intenzione alla condivisione dei consumatori (SI). Inoltre, dai risultati emerge che esiste un effetto moderatore del genere.

Limiti della ricerca. Ulteriori ricerche che esplorino il crescente fenomeno del consumo collaborativo sono auspicabili. Inoltre, sebbene il campione sia omogeneo in termini di genere ed età, e composto dagli utenti del servizio indagato (Blablacar), la generalizzazione dei risultati è limitata.

Implicazioni pratiche. I risultati forniscono informazioni importanti per il settore dei viaggi, fortemente influenzato dal fenomeno del consumo collaborativo, così come per i fornitori dei servizi di consumo collaborativo che, soprattutto negli ultimi anni grazie al progresso tecnologico, hanno connesso i consumatori che intendono condividere il loro surplus con coloro che vogliono acquistarlo.

Originalità del lavoro. L'ambito dell'indagine è nuovo e anche se recentemente molti ricercatori studiando il fenomeno del consumo collaborativo, ulteriori studi sono necessari per comprendere gli aspetti che stanno sostenendo la diffusione dei servizi Consumatore a Consumatore (C2C).

Parole chiave: consumo collaborativo; intenzione alla condivisione; sostenibilità ambientale; innovazione; modello di equazioni strutturali

Objectives. The paper sheds the light on the new phenomenon of collaborative consumption, highlighting aspects that influence consumers' intention to share goods they own in surplus with other consumers.

Methodology. A survey was conducted on a Qualtrics panel in October 2016. A total of 357 completed and valid questionnaires were finally gathered. A Partial Least Squares Consistent Structural Equation Model (PLSc-SEM) was used to estimate parameters and structural paths.

Findings. Results show that environmental sustainability (SUS) and innovativeness (INN) have a positive effect on consumers' sharing intention (SI). Moreover, results evidence a moderating effect of gender.

Research limits. Further research exploring the growing phenomenon of collaborative consumption is required. Moreover, although the sample is homogeneous in terms of gender and age of respondents and composed by actual users of the investigated service (Blablacar), it is not possible to generalize results.

Practical implications. Results provide important insights for the travel and tourism sector (pretty much influenced by the collaborative consumption phenomenon), as well as for providers of collaborative consumption services that, above all in recent years due to advances in technologies, are connecting consumers that share their surplus with those that intend to buy it.

Originality of the study. The field of the study is new and although recently many researchers are investigating the phenomenon of sharing between consumers, more studies are needed to understand aspects that are supporting the spread of Consumer to Consumer (C2C) services.

Key words: collaborative consumption; sharing intentions; environmental sustainability; innovativeness; structural equation modelling

* Ph.D. in *Business Management* - University of Ferrara and University of Parma
e-mail: francesca.decanio@unife.it

• Associate Professor of *Business Management* - University of Modena and Reggio Emilia
e-mail: elisa.martinelli@unimore.it

▲ Associate Professor of *Business Management* - University of Parma
e-mail: davide.pellegrini@unipr.it

1. Introduction

Since long, the consumer has played a fundamental role in the companies' value chain. This phenomenon was facilitated by the development of technologies that have supported the spread of new business models in which companies and consumers use to interact. A specific stream of research called Service Dominant Logic (SDL) is investigating the active role of consumer in companies' value chain (Vargo and Lusch, 2004; Vargo and Lusch, 2016). Specifically, in SDL theory, the value is interactively co-created and exchanged between companies and consumers (Leavy, 2004; Grönroos, 2008; Grönroos, 2011; Grönroos and Voima, 2013). With the evolution of the SDL theory the consumer starts to acquire an increasingly important role in the companies' value chain until when Gummesson (2011) suggested to substitute the traditional acronym B2C (Business to Consumer) with the newest acronym A2A (Actor to Actor), emphasizing the disappearance of the roles of creator and receiver of the value.

The concept of sharing proposed in the SDL is grounded on two main theories: the exchange theory and the gift-giving theory. In an early study proposed by Bagozzi (1975) on the effects of exchange in society, the author showed that the exchange assumes a "direct transfer of tangible entities between parties" (p. 32). The author continued stating that, regardless of the pattern of exchange established between actors, the exchange theory supports the sense of reciprocity among them. Much more focused on the exchange process existing between members of a family or a community, neighbours and friends, the gift-giving theory analyses the exchange as the opportunity to share intangible entities. However, similarly to the exchange theory, the gift-giving theory expresses the "reciprocity or exchange" as a form to integrate the society (Sherry, 1983, p. 157).

Over 30 years later, in response to an increasing development of mixed exchange patterns elapsing between operators of both the economic system and members of a community, a new sharing theory spreads. As pinpointed by Belk (2010) the new phenomenon of sharing should be considered as based on different aspects of those proposed in both exchange and gift-giving theories, although some overlaps exist. In fact, the overall concept of sharing proposed by the author is based on both "sharing in" and "sharing out" aspects. In the Sharing Theory, Belk (2010) considers the modern sharing process as based on both gift giving (social values) and exchange (economic values) benefits, independently of the boundaries of the relationship existing between parties. In this agreement, Pellegrini and De Canio (2016) claimed that in the sharing system consumers are moved by a dual sense of money and gift. In fact, on one hand, they are moved by egoistic feelings to obtain the best deal; on the other hand, they are moved by the altruistic reciprocity or by the social responsibility to produce value for all members of the society.

In this theoretical context, the sharing economy literature investigates "the shared of creation, production, distribution, trade and consumption of goods and services by different people and organization" (Matofska, 2016). Accordingly, in the sharing economy consumers are involved directly or indirectly in the economic activities and in the subsequent creation of the economic value. In some cases, consumers "enjoy being active partners in value creation" (Heo, 2016, p. 2). In fact, within the sharing economy a new phenomenon is emerging supported by the spread of peer platforms that allow individuals participation in sharing activities. Specifically, when consumers are directly involved in the value creation and are both providers and users of products and services, the phenomenon is used to be called "collaborative consumption". Thus, collaborative consumption can be considered as one of the branches of the sharing economy (Belk, 2014).

The literature identifies two main communalities between sharing and collaborative consumption: the first one is concerned with the temporary access to non-ownership models of making use of consumer goods and services with the reinvention of traditional market behaviors, while the second one is related to the spread of the Internet (Belk, 2014; Botsman, 2017).

The research presented in this paper aims to better understand what are the main drivers that support consumers' participation in collaborative consumption activities in the context of carpooling. In fact, sharing a car is one of the most important context featuring the emerging sharing economy and the current marketplace (Botsman and Rogers, 2010; Bardhi and Eckhardt,

2012). In the empirical analysis, we intend to focus on the effect of intrinsic motivations such as the environmental sustainability and the enjoyment felt during previous collaborative consumption experiences, as well as consumers' innovativeness on consumers' intention to share their surplus and/or buy products and services with/from other consumers by a sample of people.

The paper is constructed as follow: in the next section, we introduce the phenomenon of collaborative consumption and we present its main features proposed in the emerging literature. After having described the research hypotheses and the methodology used to perform the empirical study, this reading would evidence the results obtained and discuss them in order to derive the main theoretical and managerial implications arising from the research. Limitations and possible future research paths are depicted in the conclusion paragraph.

2. Literature Review

The spread of new technologies has created the opportunity to develop innovative business models allowing the active role of consumers in value creation (Heo, 2016). Specifically, in sharing economy the development of peer platforms has supported the diffusion of a new hybrid business model based on collaborative consumption (Hamari, Sjöklint and Ukkonen, 2016) enabling new forms of value creation (Mahadevan, 2000). In fact, on one hand, thanks to the Internet and to digital advances that were providing a "creative destruction in capitalist economies" (Zinkhan and Watson, 1998, p. 5), consumers were reaching a central role in companies' value chains, facilitated by digital interactions with companies (B2C). On the other hand, the spread of the Internet and of peer platforms was allowing consumers to consumers (C2C) interactions (Pellegrini and De Canio, 2017). In the latter case, the economic system adapts itself to the needs of the changing society allowing consumers to be providers and users of products and services.

Collaborative consumption represents "the peer-to-peer based activity of obtaining, giving, or sharing the access to goods and services, coordinated through community-based online services" (Hamari, Sjöklint and Ukkonen, 2016, p.1). Thus, collaborative consumption can be described as a sharing economy phenomenon in which the same individual (*i.e.* the consumer) performs both the production and consumption of a product or a service (John, 2013). Accordingly, consumers assume the double role of providers and users of products and services by the mean of sharing platforms (Price and Belk, 2016). Collaborative consumption participation is based on the ancestral impulse or the "natural behavioural instinct of sharing and exchanging" (Botsman and Rogers, 2011, p. 213), and represents a "more environmentally sustainable consumption alternative" (Bardhi and Eckhardt, 2012, p. 6) to the traditional way of doing business.

The growing diffusion of peer platforms is allowing consumers to easily exchange products and services, making difficult for the consumer distinguish between traditional offer and the offer developed by digital platforms (Price and Belk, 2016; Möhlmann, 2015). In the new business models, in fact, the market mediates the interaction between consumers, that use something that is from others (Belk, 2007) but no transfer of ownership takes place (Bardhi and Eckhardt, 2012). This is the reason why the economic scenario is dramatically changing in recent years and in some cases, the new business models are reaching an important market share at the expense of traditional ones.

One of the main sector that is undergoing the development of digital platforms allowing collaborative consumption participation is tourism (Heo, 2016). Indeed, the rise of "profit-based online platforms [has] changed the way people travel and is of great significance to the traditional tourism industry" (Heo, 2016, p. 2). In fact, on one hand, digital platforms facilitate and enhance tourism experiences (Tussyadiah, 2016b); on the other hand, digital platforms allow consumers to provide travel alternatives (Heo, 2016). In the latter case, in fact, many platforms are filling in a supply gap, offering an alternative to traditional services. One of these platforms is Blablacar, which is nowadays the largest worldwide community with 35 millions of users; this platform operates in 22 countries (Pellegrini and De Canio, 2017). The company's platforms (mobile and

online) match drivers with spare seats in their car and willing to provide transportation with riders willing to travel in a cheap and social way (Arcidiacono, Mainieri and Pais, 2016).

Therefore, considering the growing importance that collaborative consumption is reaching in the literature, as it is considered a branch of the sharing economy, as well as its potential in terms of effects generating on the economic system and on people's lives, we aim to deepen investigate this phenomenon. In fact, on one hand, a huge revolution of the economic system is undergoing; on the other hand, the changing role of the consumer in the value chain is taking place. Thus, due the scarce state of knowledge of the topic that the literature is calling for (*e.g.* Belk, 2010; Bardhi and Eckhardt, 2012), this paper aims to deepen the knowledge on the phenomenon of collaborative consumption. Moreover, due to the dramatic implications that the collaborative consumption phenomenon is having on the traditional travel sector (Martin, 2016), this paper intends to clarify the related aspects connected with consumers participation in collaborative consumption in the specific context of carpooling providing insights for operators of the travel sector that intend to operate in a more social way to contrast the competition with peers platforms. In fact, in this context, consumers can be considered as both customers and competitors of operators of the tourism sector. Accordingly, any action to counteract the phenomenon of collaborative consumption can produce both positive and negative effects on the traditional travel sector, forcing operators to carefully evaluate them.

3. Research hypotheses

The collaborative consumption is considered a form of consumption strongly supported by individuals' intrinsic motivation to share a personal and emotional experience with other peers (Belk, 2010) as well as an environmentally conscious consumption form (Bardhi and Eckhardt, 2012). In the same line, Tussyadiah (2015) claims that motivations for the use of peer-to-peer services include societal aspects of sustainability and community. Indeed, individuals that buy goods and services are moved by human social needs, making this the main strength of C2C platforms (Martin, 2016). For these reasons, and due to the strong effects that peer platforms are creating in traditional sectors (Heo, 2016; Martin, 2016) we empirically try to understand how intrinsic motivations bring individuals to opt for collaborative consumption, providing some managerial implication for operators that intend to reshape their traditional service with a more social offer.

One of the main problem of modern society is the over consumption. As suggested by Piscicelli, Cooper and Fisher (2014) there is a possible way "to avoid, or at least delay, waste" (p. 1). In fact, as generally recognized by the literature, the new collaborative consumption business model, offers individuals the opportunity to barter, swap, gift, rent, trade, lend and borrow goods and services supporting an environmentally conscious consumption (Botsman and Rogers, 2011). Accordingly, this consumer's attitude has an important effect on environmental sustainability. In this vein, in fact, collaborative consumption was is developing as a sustainable consumption business model in which people share their surplus with the others (John, 2013; Bardhi and Eckhardt, 2012). In fact, consumers involved in collaborative consumption are motivated by sustainability factors, and their participation in the sharing activity is usually connected with the ideology of an environmentally aware consumption (Hamari, Sjöklint and Ukkonen, 2016), sustaining that an "ecological sustainable consumption is a key determinant of the intention to share (Möhlmann, 2015, p. 195). Thus, the participation in collaborative consumption processes is a sustainable way to preserve the environment (Lamberton and Rose, 2012; Belk, 2010), with a more efficient usage of the resources available in the society. The waste is reduced (Gansky, 2010) thanks to the redistribution of resources between people (Tussyadiah, 2015).

H1: Environmental Sustainability positively influences consumers' Intention to Share.

Intrinsically perceived enjoyment could occur during goal-direct activities (Bauer, Falk, and Hammerschmidt, 2006). Thus, although consumers' intention to share can be supported by social benefits and by a social sense of reciprocity (Bardhi and Eckhardt, 2012), when consumers feel a pleasurable and enjoyable experience they are more inclined to continue to use a specific product or service (Pullman and Gross, 2004). Recently, a vast literature is analysing the role that positive emotions can play in influencing people's decision-making process (e.g. Perugini and Bagozzi, 2001; Huang, Lin and Chuang, 2007). The growing importance of enjoyment and positive emotions has recently been studied also into the context of collaborative consumption. Hamari, Sjöklint and Ukkonen (2016) found that people involved in collaborative consumption are motivated not only by sustainability factors, but also by enjoyment. In this agreement, social aspects connected with the enjoyment provided by the activity itself provoke a positive effect on consumers' intention to share (John, 2013). In fact, as stated by John (2013) collaborative consumption "is about enjoying shared access to a commonly-owned good". In addition, as found by Pellegrini and De Canio (2017), enjoyment represents one of the main social benefits that consumers experience during their participation in collaborative consumption processes. The authors, investigating the phenomenon of collaborative consumption in the Italian context, found that the enjoyment has a positive effect on the intention to use two main services: Blablacar and Airbnb.

H2: The level of Enjoyment felt in previous service experiences positively influences consumers' Intention to Share.

The access to an alternative consumption model might not be immediate for all consumers. Above all, in the context of sharing platform, on one hand, consumers have to be able to access to digital resources in order to offer or access to the service, and, on the other hand, they have to be ready to replace the traditional service with an alternative one. As found by Tussyadiah (2016b) highly innovative travellers influence the travel sector by the high number of their recommendations. Accordingly, as found by Akbar *et al.* (2016) consumers' innovativeness plays a fundamental role in determining the general sharing intention. Accordingly, we expect that the more consumers are innovative the more they intend to access to collaborative consumption.

H3: Consumers Innovativeness positively influences consumers' Intention to Share

In response to the need of further research on collaborative consumption posited by Belk (2010), we aim to investigate how the gender moderates the effect of environmental sustainability, enjoyment and innovativeness on consumers' intention to share. In fact, due to the peculiarity of the investigated service, it is likely to expect a different behaviour between men and women. To our knowledge this is a research area still to be explored. In a previous study on sustainable consumer behaviour, women have been found as having more sustainable consumption influencing their intention to opt for more sustainable choices (Luchs and Mooradian, 2012). Conversely, no particular differences have been found between men and women considering the effect of innovativeness and enjoyment on their behavioural intentions.

H4a: The effect of the Environmental Sustainability on consumers' Intention to Share is stronger for women.

H4b: Gender moderates the effect of Enjoyment on consumers' Intention to Share.

H4c: Gender moderates the effect of Innovativeness on consumers' Intention to Share.

4. Methodology

A survey was conducted on a Qualtrics panel. The questionnaire was previously tested using a soft launch method on a small sample of 50 respondents. No particular nomological limits have been found in the pre-test session of data collection.

The first question was used to verify if respondents had used the Blablacar service at least once in the last six months, while the second question was used to verify a minimum frequency of the service usage. Respondents with a minimum of 1-2 times of usage per year were selected.

A convenience sample of Italians users of the Blablacar service were contacted by a Qualtrics Panel, over a period of two weeks in October 2016. 483 completed questionnaires were gathered. Using five control questions to verify the level of attention of respondents during the fulfilment of the online survey, a speed test and straight liners check to exclude possible invalid answers, 357 completed and valid questionnaires were finally selected from the original sample.

4.1 Sample characteristics

The sample is mainly composed by men (60%). The average age of respondents is 37 years with a minimum of 18 and a maximum of 72 years. Younger users (18-30 years old) represent 30.5% of the sample, while 36.7% of respondents are included in the cluster 31-50 years old. Adults (41-50 years) compose 19% of the sample and 13.7% of the sample are older than 50 years.

The educational level of respondents is quite high. In fact, 47.1% of the sample has a high school diploma while 16.2% a Bachelor's Degree and 26.6% a Master Degree. Moreover, 5.3% of respondents got a Ph.D. or others post-degrees compared to a 4.8% of them that possess a Middle School Diploma.

The annual income of respondents is between less than 15.000€ (16%) and more than 60.000€ (5.6%), with 24.4% of respondents who earns 15.000-25.000€, 22.1% who earns 16.000-30.000€, 22.4% who earns 31.000- 45.000€ and 9.5% of respondents who earns 46.000-60.000€. Of them, 25.2% are employed workers and 57.7% are employees. Residuals other professional categories: students (5.6%), unemployed (5%), housewives (5%) and retired (1.4%).

4.2 Constructs

The constructs investigated were derived from the collaborative consumption literature (Tab. 1). Following the recommended translation procedure, a double translation English, Italian, English was used to reduce translations errors. Interviewees were asked to evaluate construct measures on a 7 points Likert-scale (1= Totally disagree; 7= Totally agree).

Tab. 1: Items and original scales

Constructs	Code	Item	Original Scale
Intention to Share (SI)	SI1	I have a high willingness to use things together with others for a fee	Akbar et al. 2016
	SI2	Sharing consumer goods with others for a fee is a good alternative to ownership	
	SI3	In the future I will share more instead of buying	
Environmental Sustainability (SUS)	SUS1	Blablacar is a more sustainable way of travel	Adapted from Tussyadiah 2016a
	SUS2	Blablacar helps reduce the negative impacts of travel on the environment	
	SUS3	Blablacar helps reduce the consumption of energy and other resources while traveling	
Enjoyment (ENJ)	ENJ1	I think that the use of Blablacar is enjoyable	Adapted from Tussyadiah 2016a
	ENJ2	I think that the use of Blablacar is exciting	
	ENJ3	I think that the use of Blablacar is fun	
Innovativeness (INN)	INN1	I am more interested in buying new than known products.	Akbar et al. 2016; Sharma 2010
	INN2	I like to buy new and different products.	
	INN3	I am usually among the first to try new products.	
	INN4	I know more than others about latest new products do.	

Source: our elaboration

4.3 Empirical model and measure validity

Smart PLS 3.3 (Ringle *et al.*, 2015) was used to estimate the research model parameters and hypotheses employing the Partial Least Square Consistent Structural Equation Model (PLSc-SEM) method. A bootstrap re-sampling procedure with 5,000 sub-samples was used to generate the standard errors and the t-values of parameters.

Following the recommendations of Anderson and Gerbing (1988) a two-step approach was used to analyse the data: the measurement model was estimated to verify the relationship between dependent latent variables and their indicators (items); the structural model was subsequently estimated to measure paths between constructs (latent variables).

The convergence validity of the scales was assessed. In fact, all factors loading are closer to the cut-off of 0.7 and significant (t-statistics > 7.250) (Hu and Bentler, 1999). Although some factors loaded less than the threshold value of 0.7, all items exhibited a high item-total correlation and indicated their capability to measure the constructs investigated. The Average Variance Extracted (AVE) and the Composite Reliability (CR) that assess the convergent validity of constructs confirm this. In fact, both indicators are greater than the thresholds cited in the relevant literature for all the constructs (AVE > 0.5 and CR > 0.7: Fornell and Larcker, 1981) (Table 2).

Tab. 2: Statistic Descriptive of Items and Discriminant validity

Constructs	Code	Factor Loadings	T-statistics	Cronbach's α	AVE	CR
<i>Intention to Share (SI)</i>				0.767	0.526	0.768
	SI1	0.776	20.985			
	SI2	0.734	16.574			
	SI3	0.661	11.570			
<i>Environmental Sustainability (SUS)</i>				0.819	0.602	0.819
	SUS1	0.743	16.584			
	SUS2	0.771	14.757			
	SUS3	0.812	19.321			
<i>Enjoyment (ENJ)</i>				0.817	0.600	0.817
	ENJ1	0.880	16.098			
	ENJ2	0.693	11.696			
	ENJ3	0.739	12.466			
<i>Innovativeness (INN)</i>				0.811	0.518	0.817
	INN1	0.876	19.028			
	INN2	0.777	14.191			
	INN3	0.546	7.250			
	INN4	0.635	11.486			

Source: our elaboration

Two main methods were used to assess the discriminant validity between the constructs. First, the AVE between each construct is greater than the squared multiple correlations for each construct pairing (Fornell and Larcker, 1981) (Table 3).

Tab. 3: Fornell-Larcker Criterion and Correlation Matrix

	<i>SI</i>	<i>SUS</i>	<i>ENJ</i>	<i>INN</i>
<i>Intention to Share (SI)</i>	0.725			
<i>Environmental Sustainability (SUS)</i>	0.767	0.776		
<i>Enjoyment (ENJ)</i>	0.534	0.487	0.775	
<i>Innovativeness (INN)</i>	0.657	0.498	0.529	0.720

Note: Diagonal elements in bold are the square root of Average Variance Extracted (AVE).

Source: our elaboration

Second, the Heterotrait-Monotrait Ratio HTHM method was employed. No inter-correlation between constructs is greater than 0.85, in accordance with the criterion suggested by Henseler and colleagues (2015).

Tab. 4: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>SI</i>	<i>SUS</i>	<i>ENJ</i>	<i>INN</i>
<i>Intention to Share (SI)</i>				
<i>Environmental Sustainability (SUS)</i>	0.786			
<i>Enjoyment (ENJ)</i>	0.533	0.487		
<i>Innovativeness (INN)</i>	0.646	0.483	0.541	

Source: our elaboration

Two others indicator was used to assess the goodness of the model fit. The Bentler and Bonnet index (Normed Fit Index, NFI = 0.861) was considered acceptable as it is closer to the 0.90 value suggested by Byrne (2013). Moreover, the standardised root mean square residual (SRMR= 0.045) lower than the cut-off of 0.05 posed by Byrne (2013) confirms the acceptable model fit, indicating a low value for the root mean square discrepancy between the observed correlations and the model-implied correlations.

5. Results

The standardised path effects were calculated using a consistent PLS-SEM (Dijkstra and Henseler, 2015a; 2015b). A two-tail consistent PLS bootstrapping tested on 5,000 subsamples, produces the significance of effects (Dijkstra and Henseler, 2015a).

The estimated model showed a good predictive capability for the dependent variable, as the adjusted R-Square is greater than the required value of 0.10. In fact, the measurement model explained 72% of the variance of consumers' sharing intention (Table 5).

The Q^2 criterion of the Stone-Geisser test with a blindfolding procedure was used to evaluate how well the data collected empirically adapt to the theoretical model. The positive value of the Q^2 criterion (0.305) attained the model's adequate predictive relevance (Roldán and Sánchez-Franco, 2012).

Environmental sustainability resulted as the main antecedent of sharing intention, confirming H1 ($\beta=0.576$, $p\text{-value}=0.000$). That is: the environmental aspects are fundamental in consumers' evaluation to participate in collaborative consumption. Thus, in line with the literature (Belk, 2010; Gansky, 2010; John, 2013; Bardhi and Eckhardt, 2012; Lambertson and Rose, 2012; Möhlmann, 2015; Tussyadiah, 2015; Hamari, Sjöklint and Ukkonen, 2016), we confirm that the environmental impact of consumption is the main aspect that consumers take into consideration when they have to evaluate if accessing to a collaborative service or not.

Conversely to our expectations, enjoyment felt during a collaborative consumption experience, as in our case the usage of Blablacar, has no significant effect on the willingness to share. However, as found by Pellegrini and De Canio (2017) it has a positive effect in the specific intention to use the service. Thus, enjoyment is connected with a specific service and not with the general concept of sharing. Consequently, H2 was rejected.

The level of innovativeness of users represents another aspect that influences the consumers' intention to share, supporting H3 ($\beta=0.352$, $p\text{-value}=0.000$). In fact, the more consumers are open to new products and services, the more they consider the option to participate to collaborative consumption processes as a good option to access to services, confirming the results obtained by Akbar *et al.* (2016).

Finally, results showed a moderating effect of gender on the effects that environmental sustainability and innovativeness exert on consumers' sharing intention, confirming H4a and H4c. These results support the suggestion proposed by Belk (2010). No moderating effect of the gender

on the direct path between enjoyment and consumers' sharing intentions was found. We tested the moderating effect of gender on the paths between antecedents and consumers' sharing intention using the f^2 . The f^2 of the moderating effect of gender on the direct effect between environmental sustainability and consumers' sharing intention ($f^2=0.70$) and on the direct effect between innovativeness and the dependent variable ($f^2=0.87$) confirmed the moderation. The moderating effect of gender is also supported by the improvement of the R^2 that increased from the 0.691 of the base model to 0.731 of the model including the moderating effects. This confirmed the existence of differences in gender. In fact, the effect of environmental sustainability on the sharing intention is higher for women than for men. Conversely, aspects connected with innovativeness are stronger for men than for women.

Tab. 5: Drivers of Intention to Share

	β	t	p
Environmental Sustainability (SUS)	0.576	6.482	0.000
Enjoyment (ENJ)	0.073	0.738	0.460
Innovativeness (INN)	0.352	3.741	0.000
Sex*SUS	0.154	1.787	0.074
Sex*ENJ	-0.023	0.325	0.745
Sex*INN	-0.184	2.643	0.008
Annual Income	-0.063	1.289	0.197
Job	-0.053	0.959	0.338
Reason of the Travel	-0.044	1.032	0.302

Source: our elaboration

6. Theoretical and Managerial Implications

The research study sheds light on the growing phenomenon of collaborative consumption. As stated by in the literature, technological advances have first allowed the inclusion of the consumer in the economic system through his/her interaction with companies and then increased his/her active role in the value chain making him/her both producer and user of products and services. This phenomenon, called collaborative consumption, falls into the area of the sharing economy (Belk, 2014).

Due to its recency, the literature on collaborative consumption is still at its embryonic state, and all scholars agree that further studies are needed to investigate aspects that involve consumers to participate in collaborative consumption processes (e.g. Belk, 2010; Bardhi and Eckhardt, 2012). In this vein, our study that investigates consumers' intention to share in the specific context of carpooling, aimed to contribute to the collaborative consumption literature, examining the impact of some important constructs and the moderating role of gender.

As emerged from our results, and in line with the collaborative consumption literature (e.g. Gansky, 2010; Möhlmann, 2015; Tussyadiah, 2015; Hamari, Sjöklint and Ukkonen, 2016), consumers participate in collaborative consumption processes moved by a sense of responsibility towards the environment in which they live. In fact, the opportunity to reduce the waste and consequently to reduce the environmental impact of their consumption represents the main predictor of their intention to share products and services.

Findings also showed that another aspect that positively influences the sharing intention is the level of innovativeness possessed by consumers. In fact, the capability to access to digital platforms as well as the ability to catch new consumption trends are important aspects that influence consumers' participation in collaborative consumption. Probably, this aspect would lose its effect in next years with the full spread of collaborative consumption platforms.

Conversely to extant literature, our study evidenced that the enjoyment felt during a specific collaborative consumption activity has no direct effect on the general intention to share. On one hand, consumers that experiment a pleasurable experience during their access to a collaborative

product or service are willing to repeat this experience, on the other hand, the motives that brings consumers to share their surplus with others are not directly related with a specific experience. In this way, we can state that the reasons underpinning sharing intentions are more connected with the care of the society in which people live in, than to a personal interest.

Finally, in response to Belk (2010) request, our findings evidenced that differences between men and women on their intention to share exist. In fact, the effect on the environment is considerably stronger for women than for men, in line with (Luchs and Mooradian, 2012). Conversely, men result to be more open to innovative alternatives of consumption. This aspect open new opportunities for sharing platforms providers that can cluster the offer based on the gender of their users claiming the environmental sustainability of the sharing offer for women and the innovative consumption for men.

In this vein, travel sectors operators should strongly promote that the traditional offer is a valid alternative to the sharing one, as allows travellers to share the same means of transport with other travellers reducing the environmental impact. Moreover, due to the increasing access of consumers to digital platforms, travel operators should propose their offer not only in traditional channels but also in the online ones.

7. Conclusions

The study is one of the first attempts to empirically measure the reasons that bring consumers to participate in collaborative consumption processes. Up to now, extant literature investigated the consumer as a co-author of the value creation made available by companies. However, the spread of digital platforms allows consumer-to-consumer interactions, leading to new business models.

As emerged from the literature and confirmed by our results, among the main motives to participate in collaborative consumption processes, some social motives arise such as for example environmental sustainability. However, due to the recent spread of the phenomenon, the level of innovativeness of users represents another important factor that influences consumers' sharing intentions.

Although some relevant insights arose from our research study, further research exploring the phenomenon of collaborative consumption are required (*e.g.* accommodation, food, music, art). Furthermore, this study focus on the Italian context and other countries can evidence different effects of antecedents on the sharing intention. Accordingly, a cross-country comparison should be welcomed in the future.

Further studies might investigate other antecedents of consumers' intention to share, such as financial aspects or other functional benefits. A wider number of socio-demographics factors, such as age, for instance, can then moderate the investigated relationships and could be taken into account in next contributions.

Finally, due to the recent development of services shared between consumers, in future studies it would be interesting to gather data on the same users but over several periods to be able to measure dynamics connected with the access to collaborative consumption services.

References

- AKBAR P., MAI R., HOFFMANN S. (2016), "When do materialistic consumers join commercial sharing systems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 10, pp. 4215-4224.
- ANDERSON JC., GERBING DW. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, n. 3, pp. 411-23.
- ARCIDIACONO D., MAINIERI M., PAIS I. (2016), "Quando la sharing economy fa innovazione sociale. Il caso BlaBlaCar", *Collaboriamo.org*.
- BAGOZZI R.P. (1975), "Marketing as exchange", *The Journal of Marketing*, pp. 32-39.
- BARDHI F., ECKHARDT G.M. (2012), "Access-based consumption: The case of car sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n. 4, pp. 881-898.

- BAUER H.H., FALK T., HAMMERSCHMIDT M. (2006), "eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 7, pp. 866-875.
- BELK R. (2010), "Sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 36, n. 5, pp. 715-734.
- BELK R. (2007), "Why not share rather than own?", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 611, n. 1, pp. 126-140.
- BELK R. (2014), "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2011), "What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live", Collins, London.
- BYRNE B.M. (2013), *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge, London.
- DIJKSTRA T.K., HENSELER J. (2015a), "Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations", *Computational statistics & data analysis*, vol. 81, pp. 10-23.
- DIJKSTRA T.K., HENSELER J. (2015b), "Consistent Partial Least Squares Path Modeling", *MIS Quarterly*, vol. 39, n. 2, pp. 297-316.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- GANSKY L. (2010), *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, Portfolio, New York, NY.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- GUMMESSON E. (2011), "2B or not 2B: That is the question", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 190-192.
- HAMARI J., SJÖKLINT M., UKKONEN A. (2016), "The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67, pp. 2047-2059.
- HENSELER J., RINGLE C.M., SARSTEDT M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-21.
- HEO C.Y. (2016), "Sharing economy and prospects in tourism research", *Annals of Tourism Research*, vol. 58, n. C, pp. 166-170.
- HU L.T., BENTLER P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 1-55.
- HUANG J., LIN Y., CHUANG S. (2007), "Elucidating user behaviour of mobile learning: A perspective of the extended technology acceptance model", *Electronic Library*, vol. 25, n. 5, pp. 585-598.
- JOHN N.A. (2013), "The social logics of sharing", *The Communication Review*, vol. 16, n. 3, pp. 113-131.
- LAMBERTON C.P., ROSE R.L. (2012), "When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 4, pp. 109-125.
- LEAVY B. (2004), "Partnering with the customer", *Strategy and Leadership*, vol. 32, n. 4, pp. 10-13.
- LUCHS M.G., MOORADIAN T.A. (2012), "Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect", *Journal of Consumer Policy*, vol. 35, n. 1, pp. 127-144.
- MAHADEVAN B. (2000), "Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy", *California management review*, vol. 42, n. 4, pp. 55-69.
- MARTIN C.L. (2016), "Retrospective: compatibility management: customer-to-customer relationships in service environments", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 1, pp. 11-15.
- MÖHLMANN M. (2015), "Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 14, n. 3, pp. 193-207.
- PELLEGRINI D., DE CANIO F. (2017), "The new social game. The sharing economy and the Digital Revolution: An insight into changes in consumer habits", (In press), Egea, Milano.
- PELLEGRINI D., DE CANIO F. (2016), "Co-Advertising, E-Wom and Social Responsibility", *International Journal of Economic Behaviour*, vol. 6, n. 1, pp. 41-58.
- PERUGINI M., BAGOZZI R.P. (2001), "The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour", *British Journal of Social Psychology*, vol. 40, n. 1, pp. 79-98.
- PISCICELLI L., COOPER T., FISHER T. (2015), "The role of values in collaborative consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK", *Journal of Cleaner Production*, vol. 97, pp. 21-29.
- PRICE L.L., BELK R.W. (2016), "Consumer Ownership and Sharing: Introduction to the Issue", *Journal of the Association for Consumer Research*, vol. 1, n. 2, pp. 193-197.
- PULLMAN M.E., GROSS M.A. (2004), "Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors", *Decision Sciences*, vol. 35, n. 3, pp. 551-578.
- RINGLE C.M., WENDE S., BECKER J.M. (2015), *Smart PLS 3*, Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

- ROLDÁN J.L., SÁNCHEZ-FRANCO M.J. (2012), “Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares”, *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems*, pp. 193-221.
- SHARMA P. (2010), “Measuring personal cultural orientations: scale development and validation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n. 6, pp. 787-806.
- SHERRY J.F. (1983), “Gift giving in anthropological perspective”, *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n. 2, pp. 157-168.
- TUSSYADIAH I.P. (2016a), “Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 55, pp. 70-80.
- TUSSYADIAH I.P. (2016b), “The influence of innovativeness on on-site smartphone use among american travelers: Implications for context-based push marketing”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 33, n. 6, pp. 806-823.
- TUSSYADIAH I.P. (2015), “An exploratory study on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel”, In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 817-830), Springer International Publishing.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), “Service-dominant logic 2025”, *International Journal of Research in Marketing*, (In press).
- ZINKHAN G.M., WATSON R.T. (1998), “Electronic commerce: A marriage of management information systems and marketing”, *Journal of Market-Focused Management*, vol. 3, n. 1, pp. 5-22.

Websites

- MATOFSKA B. (2014), What is the Sharing Economy? Accessed:28/08/2016. Available at: <http://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-is-the-sharing-economy/>
- BOTSMAN R. (2017), Available at: <http://rachelbotsman.com/>

TRACK

SHAREHOLDER, STAKEHOLDER E TERRITORIO PER LA PRODUZIONE DI VALORE

*L'impatto delle certificazioni territoriali sulle performance delle imprese:
una verifica empirica su "Città Slow" in Europa*

ELVIRA TIZIANA LA ROCCA, TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO, ANTONIO CRUPI

Shareholder engagement e co-creation. Un'analisi su un campione di imprese quotate

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI, SERGIO CARBONARA

Il rating di legalità nel rapporto banca-impresa

VINCENZO FORMISANO, MARIA FEDELE, FILOMENA PIETROVITO

Una responsabilità convergente.

Imprese e associazioni non profit per la co-creazione di valore locale

LAURA SOLITO, LETIZIA MATERASSI

L'impatto delle certificazioni territoriali sulle performance delle imprese: una verifica empirica su "Città Slow" in Europa

ELVIRA TIZIANA LA ROCCA* TINDARA ABBATE* AUGUSTO D'AMICO* ANTONIO CRUPI**

Abstract

Obiettivi. Il lavoro si propone di approfondire la relazione tra le certificazioni territoriali e le performance di impresa. La domanda di ricerca è la seguente: le certificazioni territoriali contribuiscono al miglioramento delle performance dell'impresa operante nel settore turistico?

Metodologia. La ricerca è basata sullo sviluppo di un'analisi cross-country sulle piccole e medie imprese locate nei comuni aderenti al network Città Slow in Europa.

Risultati. I risultati evidenziano l'esistenza di una relazione positiva tra certificazioni territoriali e performance di impresa, sia in termini di crescita annua del fatturato sia di performance finanziarie. Pertanto, si conferma il ruolo delle certificazioni territoriali quale driver su cui fare leva per lo sviluppo dell'area di interesse.

Limiti della ricerca. Il principale limite della ricerca è rappresentato dall'aver circoscritto l'analisi ai comuni certificati Città Slow. Sarebbe utile realizzare un confronto con imprese operanti in comuni privi di certificazione, comparabili per caratteristiche e specificità dell'area. Inoltre, sarebbe opportuno sviluppare una comparazione temporale considerando il trend di crescita del campione nel periodo precedente l'adesione alla certificazione.

Implicazioni pratiche. Sotto il profilo manageriale, questo studio può rappresentare una prima riflessione sul contributo delle certificazioni territoriali allo sviluppo turistico dei territori, stimolando i vari attori, governi locali in primis, alla sperimentazione e all'utilizzo di tali strumenti nell'ambito di una attenta ed efficace pianificazione strategica.

Originalità del lavoro. L'aspetto maggiormente originale risiede nell'aver sviluppato la prima analisi quantitativa cross-country a livello europeo su un tema di ricerca scarsamente esplorato dalla letteratura empirica, nazionale e internazionale.

Parole chiave: certificazioni territoriali; performance di impresa; sviluppo sostenibile; Città Slow.

Objectives. The paper aims to examine the relationship between territorial certifications and firms' performance. The research question is the following: do territorial certifications improve performance s of firms operating in tourism sector?

Methodology. The study is based on a cross-country analysis run on SMEs in the municipalities participating to the Città Slow network.

Findings. The results underline the existence of a positive relationship between territorial certifications and firms' performance, both in terms of annual growth and financial performance. This confirms the role of territorial certification as a driver for the area development.

Research limits. The main limitation of the study is to have restricted the analysis to the municipalities participating to Città Slow. It would be useful, as further research, to realize a comparison with firms in municipalities not involved in this network, comparable for area features and specificity. Moreover, it would be appropriate to develop a comparison over time considering the sample growth in the pre-accession period to the certification.

Practical implications. From a managerial point of view, this study could represent a starting point on the contribution given by territorial certifications to the tourism development in the certified municipalities, fostering all the actors involved (i.e. local government in primis) to the experimentation and use of these tools within a more focused and effective strategic planning.

Originality of the study. The originality lies in the fact that the study presents the first quantitative cross-country analysis at European level on an issue poorly explored in previous empirical, national and international research.

Key words: territorial certifications; firm performance; sustainable development; Città Slow

* Ricercatrice di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: tlarocca@unime.it

• Ricercatrice di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: abbatet@unime.it

♦ Ordinario di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: damicoa@unime.it

** Dottorando in *Economics Statistics and Management* - Università degli Studi di Messina
e-mail: antcrupi@unime.it

1. Introduzione

Il territorio è ormai protagonista di un processo di profonda trasformazione che riguarda le logiche strategiche di sviluppo locale e le dinamiche sia collaborative sia competitive con altre aree al fine di proporre una *value proposition* territoriale differenziata in funzione delle specificità delle diverse tipologie di fruitori ed in grado di competere su *standard* comunemente accettati a livello globale. Emergono, pertanto, nuovi modelli di sviluppo basati su una visione integrata degli *asset* strategici del territorio, in cui la varietà dell'offerta territoriale denota un'area locale con un sistema complesso costituito da un insieme composito di elementi di natura tangibile ed intangibile (Golinelli, 2002). Difatti, discostandosi dalla situazione di attesa che per molti anni aveva assunto, confidando prevalentemente sull'*appeal* dei propri fattori fisici e naturali, il territorio è sempre più costretto alla definizione di nuovi percorsi e nuove pratiche orientati a preservare le condizioni qualitative territoriali, contribuire al miglioramento del benessere attuale e prospettico della comunità locale, valorizzare l'identità territoriale attraverso la riproposizione in chiave turistica delle tradizioni produttive e culturali, rispondere alle nuove richieste della domanda turistica sempre più attratta da forme di offerta caratterizzate dal rispetto dell'ambiente e dall'autenticità dei luoghi e, per tale via, assicurare il raggiungimento e/o il consolidamento di determinate posizioni competitive (Caroli, 2006; Pollice e Spagnuolo, 2009; Baccarani e Golinelli, 2011; Barile, 2011).

Alla luce di tale prospettiva, le politiche di sviluppo del territorio presuppongono sempre più la necessità di fare leva su fattori strategici legati non solo alla bellezza dei paesaggi, ma soprattutto alla valorizzazione dell'identità e della storia locale, della ricchezza del patrimonio artistico, culturale e storico, all'attivazione di nuove forme di interazione e di collaborazione tra gli attori coinvolti per giungere all'integrazione ed alla combinazione efficace delle attività agricole, del turismo innovativo e delle attività produttive caratterizzanti.

D'altra parte, lo sviluppo equilibrato, duraturo e sostenibile di un territorio evidenzia l'esigenza di una imprescindibile integrazione, condivisione e collaborazione tra gli attori interni ed esterni che vi operano a diverso livello (Metallo, 2011). La gestione intelligente del territorio impone l'attivazione di programmi di sviluppo multidimensionale in cui le condizioni ed i fattori interni sopra richiamati possano esprimere il loro potenziale, trovare efficace esplicitazione/valorizzazione e contribuire al rafforzamento della capacità di attrattiva e competitiva dello stesso.

In tale ambito, le certificazioni territoriali sono state recentemente considerate come elementi di facilitazione, di supporto e di amplificazione per quei contesti a vocazione turistica volti alla creazione e/o al rafforzamento dell'immagine dell'area come destinazione turistica di qualità (Ritchie e Crouch, 2000; Uysal *et al.*, 2000; Pencarelli e Gregori, 2009; De Salvo, 2010; Lorenzini *et al.*, 2011), oltre ad essere state contemplate come strumenti propulsori per la nascita e/o la definizione di percorsi di miglioramento delle realtà imprenditoriali delle aree interessate che possono contribuire alla proposta turistica di valore in un'ottica sistemica, sempreché siano comprese nell'ambito di un progetto più ampio di valorizzazione delle potenzialità del territorio (Calzati, 2012).

Sebbene la letteratura sviluppata sul tema delle certificazioni territoriali abbia inteso esplorare il ruolo e le funzioni delle certificazioni all'interno delle destinazioni turistiche (Pencarelli *et al.*, 2012; Calzati *et al.*, 2012), resta ancora poco esplorato il contributo che le stesse possano rendere alla creazione di valore dei territori che hanno ottenuto tali riconoscimenti.

Il presente lavoro si prefigge di offrire un approfondimento in tale ambito e, specificatamente, di investigare la relazione esistente tra le certificazioni territoriali e le *performance* dell'impresa operante nel settore turistico e locata nei territori certificati. La domanda di ricerca è la seguente: le certificazioni territoriali contribuiscono al miglioramento delle *performance* dell'impresa che, operante nel settore turistico, è localizzata nei territori certificati?

Al fine di raggiungere l'obiettivo appena menzionato, il lavoro sviluppa un'analisi *cross-country* sulle piccole e medie imprese (PMI) localizzate nei comuni aderenti al *network* Città Slow in Europa. L'analisi empirica è basata su un campione stratificato in base ai criteri definatori delle PMI adottati dall'Unione Europea, considerando un periodo di studio compreso tra il 2009 e il

2015. I dati sono estratti da ORBIS di Bureau Van Dijk, database che presenta il carattere dell'unicità in termini di ampiezza delle aree geografiche considerate e di estensione delle imprese contemplate, oltre alla disponibilità di una grande varietà di informazioni finanziarie riferite alle società private. La scelta del caso studio deriva dal fatto che l'adesione al *network* e, di conseguenza, la definizione delle politiche e delle attività indicate dall'Associazione Città Slow spinge verso l'attivazione di processi di co-creazione di valore, qui inteso come valore realizzato attraverso l'interazione tra i diversi attori economici e sociali che muovono verso la combinazione delle rispettive risorse (es. materiali, immateriali, finanziarie ecc.) per il raggiungimento di un risultato comune. In questa prospettiva, co-creazione di valore suggerisce la possibilità da parte degli attori coinvolti nel territorio interessato (siano essi pubblici e privati) di sfruttare la densità relazionale e, pertanto, di collaborare in maniera concreta ed interattiva per la loro valorizzazione in un'ottica di co-creazione di valore (Vargo e Lush, 2004; Grönroos, 2008).

I risultati dell'analisi di regressione mettono in risalto l'impatto positivo e significativo delle certificazioni territoriali sulle *performance* delle imprese del settore turistico localizzate nei territori certificati. Con riferimento sia alla crescita del fatturato e sia alle *performance* finanziarie, dopo l'adesione si nota un impatto positivo sull'operatività delle imprese che svolgono la propria attività nei settori *accomodation* e *food and beverage service activity*. Si tratta di un risultato interessante che rappresenta il primo tentativo, basato su un ampio campione di imprese, di confermare l'idea delle certificazioni territoriali quale *driver* su cui fare leva per lo sviluppo sostenibile dell'area.

Il lavoro contribuisce alla letteratura sviluppata sul tema delle certificazioni territoriali approfondendo il contributo delle stesse in termini di creazione di maggior ricchezza nelle aree che muovono verso l'ottenimento ed il mantenimento delle certificazioni, aderendo ai *network* nazionali ed internazionali di riferimento. Inoltre, esso presenta un'analisi quantitativa *cross-country* a livello europeo su un tema di ricerca scarsamente esplorato dalla letteratura empirica, nazionale e internazionale. Infatti, ad oggi non è possibile rintracciare verifiche empiriche su dati medi nazionali o internazionali completi al fine di esprimere una valutazione sui benefici delle certificazioni territoriali, ma soltanto ricerche su dati frammentati relativi ad alcune località (Calzati *et al.*, 2012; Calzati, 2012; Pencarelli *et al.*, 2012; Abbate *et al.*, 2015). Si rileva altresì un grande utilizzo dello strumento dei casi aziendali e, in generale, di analisi qualitative e, al contrario, la mancanza di analisi empiriche basate su un ampio campione di osservazioni. Pertanto, il vantaggio del presente lavoro empirico è quello di consentire una maggiore generalizzabilità dei risultati, che possono essere più facilmente estesi alla popolazione di riferimento.

Il paper presenta la seguente articolazione: il secondo paragrafo analizza i principali aspetti teorici sul tema delle certificazioni territoriali; il terzo illustra brevemente l'Associazione Città Slow e le principali peculiarità della certificazione in esame; il quarto paragrafo descrive la metodologia utilizzata per l'analisi empirica; il quinto paragrafo riporta i risultati. Infine, l'ultimo paragrafo conclude il lavoro evidenziando i contributi, i limiti, le implicazioni teoriche e manageriali, oltre a delineare i possibili sviluppi della ricerca in tema di certificazioni territoriali.

2. Le certificazioni territoriali per lo sviluppo delle aree turistiche: background teorico

Per comprendere appieno le principali specificità e soprattutto il ruolo di stimolo e di supporto assunto recentemente dalle certificazioni territoriali nei processi di trasformazione del territorio, invocato ad un inevitabile ripensamento dei percorsi di sviluppo e ad una ridefinizione delle dinamiche di competitività in un'ottica che investe le dimensioni - economica, sociale ed ambientale - della sostenibilità (Ritchie e Crouch, 2000; Caroli, 2006; Golinelli *et al.*, 2006), sembra opportuno richiamare alcuni concetti fondamentali dei *brand* territoriali, evidenziando che essi esercitano diverse funzioni in termini sia di promozione e di valorizzazione delle risorse materiali ed immateriali dell'area di riferimento (Caroli, 2006; Lorenzini *et al.*, 2011; Pencarelli *et al.*, 2012) sia di attivatore di sistema relativamente all'azione di impulso, di coinvolgimento e di

collaborazione esercitata sulla varietà degli attori locali indirizzando verso il perseguimento di obiettivi di interesse comune ed il riconoscimento comune (Calzati, 2012).

Distinto dal *brand* aziendale per la presenza di specificità legate al fatto di essere attribuito ad un intero territorio e definito come un nome e/o simbolo che assurge a sintesi degli elementi valoriali, cognitivi, simbolici, emozionali ed esperienziali della proposta di offerta di un territorio, identificandolo e soprattutto differenziandolo dai territori concorrenti (Pastore e Bonetti, 2006), il *brand* territoriale può assumere una molteplicità di funzioni peculiari da riconnettere sia alla sfera interna sia a quella esterna del territorio.

In riferimento alle funzioni svolte verso l'esterno e soprattutto verso i fruitori del sistema, si contemplano quelle funzioni - identificazione, valutativa e fiduciaria - che facilitano il riconoscimento e la comprensione dell'offerta territoriale, enfatizzandone gli elementi caratteristici e distintivi da sottoporre ad un complesso processo di valutazione sia nella scelta delle alternative possibili sia nella verifica dei livelli di *performance* ottenuti (Ritchie e Ritchie, 1998; Caroli, 2006; Baker, 2007; Qu *et al.*, 2011).

In relazione alle funzioni assunte verso l'interno e soprattutto nei confronti degli attori che, a diverso livello, caratterizzano ed operano nel territorio di riferimento, si annoverano quelle funzioni - indirizzo, coordinamento e supporto - che agevolano la condivisione delle visioni e delle logiche che guidano il processo di creazione e di erogazione della proposta di offerta del territorio, puntando all'aggregazione di una moltitudine di attori esterni ed interni che, seppur caratterizzati da interessi ed obiettivi spesso divergenti, possano condividere una *value proposition* unificante capace di orientare l'agire strategico e di favorire la costruzione di un posizionamento distintivo rispetto ai *competitors* (Ritchie e Ritchie, 1998; Della Corte, 2000; Morgan *et al.*, 2002; Presenza, 2008).

D'altro canto, la *governance* del territorio richiede la partecipazione ed il coinvolgimento di una molteplicità di attori che operano contemporaneamente a vari livelli (Golinelli *et al.*, 2006), facendo risaltare la necessità di una ineludibile convergenza strategica e di un inderogabile coordinamento sotto il profilo operativo (Crouch e Ritchie, 1999) ai fini della efficace gestione integrata delle condizioni indispensabili per l'attivazione di processi di sviluppo del territorio e degli strumenti direttamente utilizzabili per il miglioramento dei fattori di attrattività e di competitività dell'area interessata, giungendo all'ottenimento di un insieme di benefici di natura economica, sociale, culturale ed ambientale (Pechlaner *et al.*, 2005; Ko, 2005; Martini, 2005; Hall, 2008; Dinica, 2009).

In questa prospettiva, le certificazioni territoriali sono state considerate come elementi di facilitazione, di supporto e di amplificazione per quei contesti territoriali a vocazione turistica volti alla creazione e/o al rafforzamento dell'immagine dell'area come destinazione turistica di qualità agli occhi dei turisti consumatori e dei potenziali fruitori, oltre ad essere state contemplate come strumenti propulsori per la nascita e/o la definizione di percorsi di miglioramento delle realtà imprenditoriali delle aree interessate che possono attivamente contribuire alla proposta turistica di valore in un'ottica sistemica (Ritchie e Crouch, 2000; Uysal *et al.*, 2000; Pencarelli e Gregori, 2009; De Salvo, 2010; Kavaratzis *et al.*, 2010; Lorenzini *et al.*, 2011). A tal proposito, Neto (2007) evidenzia che i *brand* applicati al territorio rappresentano “*a way of promoting the territory as a tourist destination, but, also, and mainly, to attract investments and populations, to promote the companies located in it as well as their products and to increase the portfolio of established companies*” (in Lorenzini *et al.*, 2011, p. 2). Esse, altresì, possono rafforzare ed allargare la visibilità delle singole offerte localizzative per effetto dell'incremento delle occasioni di visibilità e di arricchimento dell'immagine del territorio nel suo insieme.

Sebbene nell'ambito dei contributi sviluppati in tema di *brand* applicati al territorio sia possibile rilevare una ricca, nonché interessante, tassonomia di riferimento (es. *eco-label*, sistemi di gestione certificati, premi, riconoscimenti, ecc.) (Carbone *et al.*, 2000; Kozak e Nield, 2004; Kavaratzis, 2005; Tasci e Kozak, 2006; Lorenzini *et al.*, 2011), il comune denominatore tra le diverse forme di certificazioni territoriali è rintracciabile nel fatto che la richiesta di ottenimento deriva da una scelta volontaria, nutrendo la consapevolezza che esse possano divenire una possibile “*way for policy-makers to convey a sense of quality and sustainability*” (Presenza *et al.*, 2014),

esprimendo il sistema dei valori caratterizzanti il territorio, sintetizzando la sua essenza e comunicando i contenuti materiali ed immateriali delle diverse proposte di offerta.

D'altro canto, le certificazioni territoriali, la cui assegnazione è il risultato di un complesso processo di valutazione e di controllo, compiuto da organizzazioni nazionali ed internazionali (Sallows e Font, 2004; Honey e Stewart, 2002), rappresentano interessanti opportunità per lo sviluppo di prodotti, processi e servizi che rispettino elevati *standard* di qualità indicati ed accertati, oltre a stimolare la definizione e l'implementazione di percorsi, progetti e iniziative rientranti nell'alveo dei principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Font e Bendell (2002) evidenziano che *"the process by which third-party assessment is undertaken, written assurance is given that the product, process, service or management system conforms to the standard"* (in Sallows e Font, 2004, p. 92). Honey e Stewart (2002) procedono alla definizione della certificazione come *"the procedure that audits and gives written assurance that a facility, product, process, service or management system meets specific standards. It awards a logo or seal to those that meet or exceed baseline criteria or standards that are prescribed by the program"* (pp. 4-5).

Difatti, le condizioni poste per l'ottenimento ed il mantenimento delle certificazioni territoriali possono rappresentare implicitamente dei punti di riferimento nella definizione dei modelli di sviluppo dell'offerta territoriale a cui devono uniformarsi le aree che abbiano maturato un interesse strategico all'utilizzazione delle stesse. D'altra parte, le certificazioni in esame, soprattutto nel caso di piccoli territori, possono assurgere a possibili strumenti di gestione, diretti sia alla promozione di forme diverse di turismo di qualità, basato sulla valorizzazione delle risorse locali, dell'artigianato, delle produzioni tipiche e dell'identità, sia alla diffusione della cultura dell'ospitalità, al fine di innescare uno sviluppo culturale, economico e sociale in un'ottica di sostenibilità ambientale (Calzati, 2012; Abbate *et al.*, 2015; Presenza *et al.*, 2015). Tali aspetti possono divenire il presupposto per il conseguimento di un vantaggio competitivo del territorio nel medio-lungo periodo, espresso in termini di attrattività dei flussi di visitatori, distintività dell'offerta rispetto ai territori concorrenti, autenticità dell'esperienza turistica e qualità della vita dei residenti.

Alla luce della suddetta prospettiva di analisi e considerando le sopra richiamate funzioni dei *brand* territoriali, si procede ad illustrare le finalità e le caratteristiche dell'Associazione Città Slow, selezionata in questa sede quale interessante caso di analisi.

3. Il network "Città Slow"

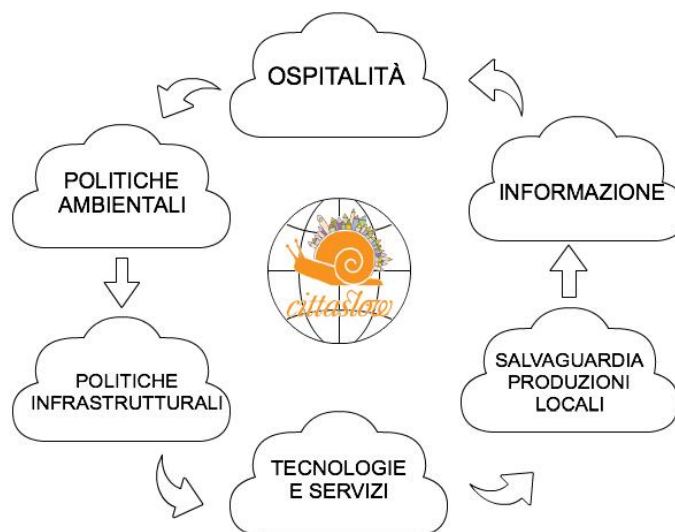
La filosofia della lentezza, della qualità della vita, del buon vivere e del protagonismo indiscusso dei governi e delle comunità locali caratterizza il movimento di Città Slow (Slow City o Città Lenta), il quale condivide e rafforza i principi ed i valori promossi da Slow Food (Petrini, 2001; Honorè, 2004; De Salvo, 2010; Heitmann *et al.*, 2011). Difatti, considerato *"as a spin-off of the Slow Food movement"* (Heitmann *et al.*, 2011, p. 116), sin dalla costituzione il movimento intende *"raccogliere, confrontare e diffondere le iniziative e le esperienze di città nelle quali la cultura del vivere bene e della qualità della vita impegna in via prioritaria le amministrazioni, gli operatori e i cittadini (...). Cittaslow rappresenta un nuovo modello centrato non più sulla crescita continuata ma sulla qualità della vita nelle città: l'ambiente, il patrimonio storico, artistico e culturale, la salvaguardia della valorizzazione delle produzioni tipiche, dei servizi, ma soprattutto le questioni delle identità delle città, del rapporto con gli operatori e i cittadini, dell'accoglienza e dell'ospitalità"* (www.cittaslow.it/filosofia).

In occasione del Secondo Congresso Internazionale Slow Food, tenutosi a Orvieto (1997), il fondatore e presidente di Slow Food, Carlo Petrini, promuove l'idea riguardante la nascita di una rete di città orientata alla promozione ed alla valorizzazione del concetto della "lentezza", quale valore positivo. Due anni più tardi, nasce l'Associazione Città Slow su iniziativa del sindaco della città di Greve in Chianti, Paolo Saturnini, e dall'adesione entusiastica e immediata di altri sindaci rappresentanti di altre tre città italiane, Orvieto, Bra e Positano (De Salvo, 2011), i quali

condividono l'idea di mettere al centro il territorio, di sviluppare *best practice*, di valorizzare i saperi e l'identità locale. La letteratura su Città Slow mette in risalto l'effetto positivo che l'adesione al *network* può innescare in termini di sviluppo sostenibile delle aree interessate. Miele (2008) sottolinea gli effetti della filosofia *Slow* facendo esplicito riferimento ai benefici che derivano dalla partecipazione all'Associazione Città Slow, considerato che le città sono spinte all'adozione di politiche di sviluppo tendenti al miglioramento delle precondizioni cittadine. Altri contributi (es. Dietz 2006; Mayer e Knox 2006; Pink 2008a, 2008b) hanno individuato esplicite connessioni tra il movimento Città Slow e lo sviluppo sostenibile nelle sue diverse manifestazioni, il quale è anche generato dall'affermazione dell'autenticità locale, dalla riscoperta delle radici locali, dalla condivisione di esperienze con gli altri, dall'adozione di *best practice* e dalla condivisione di informazioni e dallo scambio di idee. Elementi questi particolarmente enfatizzati nel caso della partecipazione ad un *network*. In un clima, quindi, di miglioramento diffuso delle generali condizioni di vivibilità urbana e in un'ottica di adesione alla "*Slow Philosophy*", il turismo diventa il normale risultato economico derivante dall'attuazione di strategie di miglioramento e di crescita della città, nonché dalla spinta positiva in termini di immagine e garanzia offerti dall'adesione al *network* "*Slow*" (Dietz, 2006).

L'approccio Città Slow invita alla riconsiderazione della tradizione locale riportando il presente alle radici della città stessa e all'essenza intrinseca dell'essere locale per il miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini e di tutti quelli che con la città entrano in contatto (Heitmann *et al.*, 2011). L'idea alla base di Città Slow non è quella di stravolgere la città nella propria essenza, adottando politiche gravose e costose, diventando un grande centro urbano o modificando il proprio carattere, ma quella di impegnarsi nell'adottare e nello sposare un "stile di vita" sostenibile, puntando alle peculiarità insite nella natura della città stessa, ritornando alle origini del rapporto tra l'uomo e l'ambiente in cui esso vive nel rispetto dei luoghi, degli abitanti e dell'ambiente (Radstrom, 2014). La forza alla base dell'adesione alla filosofia *Slow* sta, anche, nella possibilità di essere parte di un *network* di piccole città (requisito per l'adesione è una popolazione sotto i 50,000 abitanti) con l'esigenza di mettere al centro la città e la sua vivibilità da parte degli abitanti (Miele, 2008). Lo scopo è quello di preservare la qualità della vita delle città intese come posto identitario che può seguire una propria via di sviluppo, basato sulla capacità di identificare, promuovere ed esaltare le sue caratteristiche. Tale sviluppo è potenzialmente ottenibile muovendo verso la realizzazione di politiche/attività/iniziative che riguardano le aree tematiche individuate dall'Associazione Città Slow: politiche ambientali, politiche infrastrutturali, tecnologie e servizi per la qualità della città, salvaguardia delle produzioni locali, informazione e ospitalità (vedi fig. 1).

Fig. 1: Aree tematiche definite da Città Slow



Fonte: ns. elaborazione

Ad esempio, per quanto riguarda l'area delle politiche ambientali è prevista l'adozione di sistemi di monitoraggio della qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo; la propensione alla creazione di aree verdi e del recupero dei centri storici, l'abbattimento delle barriere architettoniche e il miglioramento della vivibilità degli spazi urbani (Grzelak-Kostulska *et al.*, 2011). La partecipazione al *network* agisce da stimolo affinché le municipalità si impegnino costantemente nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e nel contestuale mantenimento degli stessi, essendo soggette a forme di controllo periodico per la verifica del mantenimento degli *standard* richiesti.

La cooperazione tra le città, la continua ricerca del miglioramento, l'impegno nella fornitura di servizi adeguati, la promozione di un modello di sviluppo sostenibile, la responsabilità nei confronti della vivibilità, della riscoperta delle tradizioni, e della promozione dell'artigianato locale, la condivisione delle *best practices* con gli altri partecipanti al *network* e il sistema di controllo per il mantenimento degli *standard* sono tutti elementi che configurano il valore aggiunto della partecipazione al *network* stesso. Attraverso lo scambio di informazioni e di conoscenze, infatti, le città possono trarre utili spunti per il miglioramento delle proprie politiche adattando i successi raggiunti in altre località così come la presenza del *network* consente di rimanere in contatto nello sviluppo di nuove idee e nella ricerca di appropriate soluzioni.

I dati aggiornati al mese di Ottobre del 2016 indicano una crescita continua delle adesioni all'Associazione in tutto il mondo; si contano, infatti, 228 città aderenti in 30 Paesi a dimostrazione di come il *network* sia uno dei maggiori punti di forza (CittaSlow, 2016), unitamente al fatto che l'adesione può stimolare la definizione di forme/percorsi di miglioramento della qualità della vita dei cittadini e soprattutto la partecipazione al *network* "marchiato" Slow, diventando sinonimo di qualità, può dare un contributo all'attrattività del luogo (Nilsson *et al.*, 2007).

4. Metodologia, dati e modello di analisi

4.1 Campione di analisi

I dati utilizzati nella verifica empirica sono estrapolati dalla banca dati ORBIS di Bureau Van Dijk. Si tratta di un database che presenta il carattere dell'unicità in termini di ampiezza delle aree geografiche considerate e di estensione delle imprese contemplate, oltre alla disponibilità di una grande varietà di informazioni finanziarie riferite alle società private.

Le informazioni relative all'anno di adesione dei comuni alla certificazione sono state fornite direttamente dall'Associazione Città Slow¹.

Si è fatto riferimento a un campione stratificato in base ai criteri definatori delle PMI adottati dall'Unione Europea. Il campione è composto da 1148 PMI, per un totale di 3942 osservazioni. Un *panel* non bilanciato che copre un periodo temporale di 9 anni, dal 2007 al 2015. Si tratta di imprese operanti nei seguenti paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Norvegia, Olanda, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Svezia e Ungheria. In particolare, con riferimento ai suddetti paesi, l'analisi è focalizzata su 128 comuni aderenti al *network* Città Slow (Tabella 1).

¹ Si ringrazia il *network* Città Slow e il suo Direttore Pier Giorgio Oliveti per la collaborazione dimostrata nelle diverse fasi della ricerca.

Tab. 1: Campione dei comuni europei aderenti al network Città Slow

<i>Paese europei</i>	<i>Anno di adesione a Città Slow</i>	<i>Paese europei</i>	<i>Anno di adesione a Città Slow</i>	<i>Paese europei</i>	<i>Anno di adesione a Città Slow</i>
ITALIA		AUSTRIA		DANIMARCA	
Acqualagna	2004	Enns	2007	MariagerFjord	2013
Altomonte	2009	Hartberg	2009	Svendborg	2008
Amalfi	2004	Horn	2009		
Amelia	2004			REGNO UNITO	
Anghiari	2001	BELGIO		Berwick-upon-Tweed	2007
Barga	2004	Silly	2007	Llangollen	2013
Bazzano	2007			Mold	2006
Borgo Val di Taro	2004	GERMANIA		Perth	2007
Bra	1999	Bad Schussenried	2009		
Bucine	2004	Berchingborg	2012	OLANDA	
Caiazzo	2002	Bischofsheim	2012	Heerde	2012
Capalbio	2009	Blieskastel	2011		
Castelnuovo Berardenga	1999	Deidesheim	2008	IRLANDA	
Castiglione in Teverina	2012	Hersbruck	2001	Clonakilty	2011
Castiglione Olona	2008	Lüdinghausen	2007		
Cerreto Sannita	2009	Meldorf	2015	NORVEGIA	
Chiavenna	2002	Nördlingen	2009	Levanger	2003
Cisternino	2006	Penzlin	2013	Ulvik	2015
Città Sant'Angelo	2010	Überlingen	2004		
Civitella in Val di Chiana	2002	Waldkirch	2002	UNGHERIA	
Controguerra	2015	Wirsberg	2007	Hódmezővásárhely	2010
Fontanellato	2004				
Galeata	2007	POLONIA		PORTOGALLO	
Giuliano Teatino	2006	Barczewo	2013	Lagos	2008
Gravina in Puglia	2015	Bartoszyce	2015	Sao Bras de Alportel	2008
Greve in Chianti	1999	Biskupiec	2006	Silves	2008
Grumes	2011	Dobre Miasto	2013	Tavira	2008
Guardiagrele	2004	Lidzbark Warmiński	2006	Viana do Castelo	2013
Levanto	2001	Lubawa	2012	Vizela	2011
Marradi	2013	Murowana Goślina	2010		
Massa Marittima	2002	Nidzica	2014	SPAGNA	
Monte Castello di Vibio	2006	Nowy Dwór Gdański	2014	Balmaseda	2015
Montefalco	2004	Olsztynek	2012	Begues	2015
Novellara	2010	Orneta	2015	Begur	2008
Orsara di Puglia	2007	Prudnik	2015	Lekeitio	2008
Orvieto	1999	Reszel	2006	Morella	2015
Pellegrino Parmense	2004	Ryn	2012	Mungia	2008
Penne	2005			Pals	2008
Pianella	2006	FRANCIA		Rubielos de Mora	2008
Pollica	2003	Blanquefort	2012		
Positano	1999	Créon	2012	SVEZIA	
Preci	2007	Labastide D'Armagnac	2011	Falköping	2008
Ribera	2011	Loix	2014		
Salerno	2015	Mirande	2011		
San Miniato	2000	Segonzac	2010		
San Potito Sannitico	2009	Valmondois	2013		
San Vincenzo	2001				
Sant'Agata di Puglia	2015				
Santa Sofia	2004				
Santarcangelo di Romagna	2010				
Scandiano	2007				
Sperlonga	2013				
Teglio	2000				
Termoli	2013				
Tirano	2008				
Todi	2000				
Tolfa	2013				
Torgiano	2002				
Trani	2002				
Travacò Siccomario	2015				
Trevi	2000				
Turbigo	2015				
Vigarano Mainarda	2014				
Zibello	2001				

Fonte: ns. elaborazione su dati Città Slow

Non sono stati inclusi nell'analisi i comuni a) che hanno aderito all'Associazione Città Slow nel 2016 (n. 8 città), b) per i quali non è stato possibile risalire all'anno di adesione al *network* (n. 12 città) e c) per i quali i dati a livello di impresa non sono stati disponibili nel database (n.31 città).

I dati rintracciati ai fini della presente analisi riguardano imprese operanti in settori connessi all'ambito turistico che, presumibilmente, dovrebbero beneficiare direttamente delle ricadute positive legate alla certificazione territoriale ed alla partecipazione al *network* promosso e stimolato da Città Slow. Utilizzando i codici delle attività Nace Rev.2 al fine di valutare l'effetto diretto del *brand* Città Slow sul settore turistico, sono stati estratti i dati relativi alle imprese aventi il codice 55 *Accommodation* e il codice 56 *Food and beverage service activities*.

Nel dettaglio, considerando tutte le quattro cifre del codice Nace, la tabella 2 riporta i settori di attività delle imprese compresi nel campione di analisi.

Tab. 2: Settori di attività compresi nel campione

Codici attività Nace Rev.2	Descrizione dell'attività
55.	Accommodation
5510.	Hotels and similar accommodation
5520.	Holiday and other short-stay accommodation
5530.	Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks
5590.	Other accommodation
56.	Food and beverage service activities
5610.	Restaurants and mobile food service activities
5621.	Event catering activities
5629.	Other food service activities
5630.	Beverage serving activities

Fonte: ns. elaborazione

4.2 Modello di analisi e variabili

Dalla combinazione dei dati d'impresa e dei dati strutturali sulle città facenti parte del campione unitamente all'informazione inerente l'anno di adesione delle città al *network* Città Slow, si procede all'applicazione del seguente modello di regressione:

$$Performance_{it} = f(\text{dummy_adesione alla certificazione, variabili di controllo di impresa})$$

4.2.1 Misure di Performance

Due indicatori di *performance* di impresa (Cariola, 2006; Dallochio e Teti, 2011) sono utilizzati, alternativamente, come variabile dipendente: *Firm Growth* e *Firm Performance*.

Il primo indicatore misura la *performance* delle imprese in termini di crescita annua del fatturato. In particolare, si calcola attraverso la variazione percentuale annuale del fatturato (*Sales*) da un anno all'altro.

Il secondo indicatore utilizza una misura tradizionale di *performance* finanziaria basata sul rapporto fra Ebitda (margine operativo lordo) e Totale Attivo. Tale indicatore consente di evitare l'impatto delle politiche di bilancio, come le politiche di ammortamento che potrebbero avere caratteristiche diverse nell'analisi *cross-country*.

La decisione di aderire può, infatti, avere importanti ricadute sull'attività delle imprese che direttamente sono interessate da un miglioramento dell'area in termini di flussi turistici e da una maggiore visibilità, cogliendo in tal modo opportunità di crescita a supporto dei processi di creazione di valore per l'impresa. Considerando che nel momento dell'adesione della città all'Associazione i benefici a essa riferibili richiederanno almeno un anno per potersi trasferire in un superiore tasso di crescita del fatturato o in superiori *performance* finanziarie, pertanto, i due indicatori sono osservati al tempo t+1, t+2 e t+3. In tal modo sarà possibile osservare i ritorni derivanti dalla certificazione della città nel corso del tempo.

4.2.2 Misura della “certificazione territoriale”

Per quanto riguarda la certificazione territoriale viene utilizzata una variabile che descrive l’entrata della città all’interno del *network* Città Slow. Si tratta di una variabile chiamata:

Dummy Città Slow, ossia una dummy che assume valore pari a 1 quando il comune ha aderito al *network* Città Slow, valore 0 in caso contrario.

4.2.3 Variabili di controllo

Le seguenti variabili di controllo sono state utilizzate nell’analisi.

Tangibility: rappresenta gli *asset* tangibili dell’impresa e viene misurata dal rapporto di immobili, impianti ed attrezzature sul totale attività. Tale variabile influisce sulla possibilità delle imprese di investire in progetti strategici.

Firm Age: logaritmo naturale dell’età, espressa in anni, di ogni impresa nel campione più 1, al fine di considerare nel calcolo anche imprese nate nello stesso anno di analisi.

Firm Size: logaritmo naturale del totale degli *asset*, per confrontare le differenze dimensionali delle imprese incluse nel campione. Il raggiungimento di dimensioni maggiori porta l’impresa a essere sempre più competitiva in ragione del conseguimento di economie di scala, di apprendimento, di scopo e di flessibilità.

Capital Structure: misurato come debiti finanziari su totale *asset*, quale *proxy* della struttura del capitale.

City start-ups: numero di imprese nate nella città rapportato alla sua popolazione, quale *proxy* della vitalità imprenditoriale

City size: Km² della città, in modo da tenere sotto controllo differenze nella dimensione del territorio fra le diverse città nel campione.

5. Risultati

5.1 Statistiche descrittive

I valori relativi a media, deviazione *standard*, valori minimi e massimi delle variabili considerate nell’analisi sono riportati nella tabella 3.

Tab. 3: Statistiche descrittive

<i>Variabili</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	count	Mean	p50	Sd	min	p25	p75	Max
Firm Growth t+1	3942	0.244	0.005	2.114	-1.000	-0.117	0.132	28.953
Firm Growth t+2	2911	0.016	-0.003	0.731	-1.000	-0.126	0.104	28.741
Firm Growth t+3	1502	0.087	-0.029	1.257	-1.000	-0.247	0.181	20.802
Firm Performance t+1	3942	-0.106	0.011	0.579	-18.136	-0.106	0.062	2.371
Firm Performance t+2	2856	-0.092	0.056	1.860	-77.151	-0.028	0.140	4.224
Firm Performance t+3	1480	-0.083	0.056	1.306	-39.328	-0.032	0.132	3.892
Dummy Città Slow	3942	0.719	1.000	0.450	0.000	0.000	1.000	1.000
Firm Age (in years)	3942	0.500	0.500	0.500	0.000	0.000	1.000	1.000
Tangibility	3942	13.251	10.000	10.501	2.000	5.000	18.000	68.000
Firm Size (in # of employees)	3942	0.437	0.385	0.308	0.000	0.161	0.720	0.987
Capital Structure	3942	8.487	5.000	12.468	0.000	3.000	9.000	174.000
City start-ups	3942	0.331	0.247	0.325	0.000	0.000	0.577	0.980
City size	3942	0.156	0.147	0.089	0.002	0.096	0.176	0.466

Nota: Country, Industry 4-digits e Year fixed effects non sono riportati. Nelle statistiche descrittive la variabile *Firm Age* è misurata in anni, mentre nelle regressioni è usato il suo log naturale. Analogamente, la variabile *Firm Size* considera il numero totale di occupati (nella regressione è usato il logaritmo naturale).

Fonte: ns. elaborazione

La tabella 4 riporta la matrice delle correlazioni che mostra l'assenza di problemi di multicollinearità. Difatti, non si ravvisa la presenza di correlazioni significative tra le variabili così da influenzare la validità dei risultati econometrici.

Tab. 4: Matrice delle correlazioni

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Firm Growth t+1	1.000								
2 Firm Performance t+1	-0.025	1.000							
3 Dummy Città Slow	0.021	0.004	1.000						
4 Firm Age	-0.183	0.070	0.026	1.000					
5 Tangibility	-0.008	0.063	0.030	0.151	1.000				
6 Firm Size	-0.079	0.087	0.058	0.194	0.099	1.000			
7 Capital Structure	-0.029	-0.156	-0.016	0.030	0.199	-0.038	1.000		
8 City start-ups	-0.014	0.139	0.114	0.078	0.089	0.061	-0.069	1.000	
9 City size	0.017	-0.158	-0.075	-0.004	-0.001	-0.040	0.118	-0.450	1.000

Nota: correlazioni maggiori di 0.03 o inferiori a -0.03 sono statisticamente significative a livello di 0.05 o inferiori.

Fonte: ns. elaborazione

Sebbene la tabella di riferimento non sia stata riportata, si sottolinea altresì l'utilizzo del test *variance inflation factors* (VIF). Il VIF massimo che risulta dal modello è 1,52 di gran lunga al di sotto del *cut-off* generalmente impiegato di 10 (o, più prudentemente, 5) per i modelli di regressione.

5.2 Risultati

La tabella 5 riporta i risultati relativi alla relazione tra certificazione territoriale e *performance* di impresa relativamente ai settori *Accommodation* e *Food and beverage service activity*.

In generale, emerge un impatto positivo tra certificazione territoriale e *performance* di impresa.

In merito all'effetto sulla crescita del fatturato, si nota che non tanto nel primo anno, ma decisamente nel secondo e nel terzo anno dopo l'adesione si riscontrano effetti positivi. Infatti, mentre la colonna (1) della tabella 6 evidenzia l'assenza di significatività statistica della variabile *Dummy Città Slow*, nella colonna (2) e nella colonna (3) il coefficiente di tale variabile è crescente e statisticamente significativo, pari rispettivamente a 0.077 (p-value 0.026) e 0.151 (p-value 0.049). Sembra, quindi, che tale certificazione territoriale abbia determinato ricadute statisticamente significative nel secondo anno di adesione. Ciò induce a rilevare che occorre più tempo per il "rodaggio" delle attività e per "entrare a regime". Difatti, tutto ciò richiede una progressione temporale che non può essere immediata rispetto all'anno di adesione al *brand*.

L'adesione a un *network* di *small town* ha tra i gli obiettivi quello di facilitare la trasformazione del territorio in una destinazione *friendly* (Pencarelli *et al.*, 2012; Abbate *et al.* 2016), al fine di supportare lo sviluppo economico locale, migliorare la visibilità, l'attrattività e la competitività dell'area e favorire l'aumento dei flussi turistici (Caroli, 2006; Lorenzini *et al.*, 2011; Pencarelli *et al.*, 2012; Abbate *et al.* 2016). Inoltre, la possibilità di operare/muoversi nell'ambito di un *network* può facilitare la definizione e la realizzazione di strategie di tipo collaborativo, la migliore partecipazione dei diversi attori ai processi di co-generazione di valore del territorio e il rafforzamento dell'impegno verso l'innalzamento del livello medio della qualità dei prodotti e dei servizi offerti dai vari operatori.

Con riferimento all'effetto sulle *performance* finanziarie, già nel primo anno risulta un impatto positivo sull'operatività del business di alberghi e ristoranti. Nella colonna (4) della tabella 6 il coefficiente di Città Slow è pari a 0.052 (p-value 0.026), ed aumenta a 0.26 (p-value 0.004) nella colonna (5) per poi rimanere stabile (0.259 p-value 0.002) nella colonna (6). In altri termini, già nel primo anno si nota un miglioramento nelle *performance* delle imprese che aumenta di 5 volte nell'anno successivo. L'adesione al *network* potrebbe rappresentare un'occasione di crescita per il territorio e per le imprese del settore turistico, anche grazie al ruolo del governo locale, che organizzando momenti di confronto, di scambio di idee e di coordinamento con i titolari delle

attività turistiche (Abbate *et al.* 2016) oppure fornendo benefici di altra natura, potrebbe divenire un'opportunità per il miglioramento dell'attrattività turistica e, per tale, delle *performance* degli operatori che svolgono la propria attività economica. La *governance* del territorio richiede il coinvolgimento di una molteplicità di attori operanti a vari livelli (Golinelli *et al.*, 2006), per attivare una convergenza strategica e un coordinamento operativo (Crouch e Ritchie, 1999) ai fini della gestione integrata degli strumenti utilizzabili per il miglioramento dell'attrattività e della competitività dell'area interessata, favorendo l'ottenimento di benefici economici, sociali, culturali e ambientali (Pechlaner *et al.*, 2005; Ko, 2005; Martini, 2005; Hall, 2008; Dinica, 2009).

Tab. 5: Risultati circa l'effetto dell'adesione a Città Slow su growth e performance di PMI dei settori accommodation e food and beverage service activity

	(1) Growth t+1	(2) Growth t+2	(3) Growth t+3	(4) Performance t+1	(5) Performance t+2	(6) Performance t+3
Dummy Città Slow	0.0880 (0.320)	0.0774** (0.026)	0.151** (0.049)	0.0528** (0.026)	0.260*** (0.004)	0.259*** (0.002)
Firm Performance t+1	-0.0331 (0.580)	-0.0170 (0.507)	0.0901 (0.355)			
Firm Growth t+1				-0.00236 (0.580)	0.0125 (0.544)	-0.0197 (0.289)
Firm Age	-0.409*** (0.000)	0.0165 (0.274)	-0.0232 (0.515)	0.0288*** (0.004)	0.0314 (0.423)	-0.0577 (0.144)
Tangibility	0.187 (0.107)	-0.00924 (0.846)	-0.228** (0.038)	0.122*** (0.000)	0.113 (0.354)	0.279** (0.021)
Firm Size	-0.129*** (0.004)	-0.0304* (0.098)	-0.0914** (0.027)	0.0457*** (0.000)	0.0942** (0.045)	0.0795* (0.079)
Capital Structure	-0.262** (0.018)	-0.0118 (0.796)	0.139 (0.192)	-0.245*** (0.000)	-0.228** (0.050)	-0.0575 (0.618)
City start-ups	0.435 (0.365)	0.496** (0.012)	0.803* (0.076)	0.388*** (0.003)	0.926* (0.069)	0.731 (0.143)
City size	0.0172 (0.656)	-0.000925 (0.954)	-0.0202 (0.587)	-0.00843 (0.413)	-0.0267 (0.514)	-0.0432 (0.291)
Observations	3942	2911	1502	3942	2856	1480
R ²	0.044	0.022	0.126	0.089	0.022	0.035
Adjusted R ²	0.037	0.012	0.110	0.081	0.012	0.018

p-value in parentesi * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Fonte: ns. elaborazione

Infine, appare utile evidenziare che i risultati mostrano l'impatto positivo delle certificazioni territoriali sulle *performance* delle imprese operanti nei settori qui considerati. La letteratura empirica di riferimento appare caratterizzata dall'utilizzo di casi aziendali e analisi qualitative su dati frammentati relativi ad alcune località (es. Calzati *et al.*, 2012; Calzati, 2012; Pencarelli *et al.*, 2012; Abbate *et al.*, 2015 e 2016), mentre mancano verifiche empiriche su dati medi nazionali o internazionali per valutare i benefici delle certificazioni territoriali. La presente analisi *cross-country* rappresenta il primo tentativo basato su un ampio campione di imprese per verificare il ruolo delle certificazioni territoriali quale *driver* su cui fare leva per lo sviluppo sostenibile dell'area.

5.3 Ulteriori test di robustezza

Anche inserendo nel campione imprese di grandi dimensioni i risultati qualitativamente e quantitativamente non cambiano. Probabilmente in funzione del fatto si tratta solo di 8 imprese che si aggiungono al campione oggetto di analisi, con un'incidenza dello 0,2%.

6. Conclusioni

Dallo studio emerge, quale *output* generale, l'esistenza di una relazione positiva tra le certificazioni territoriali e le *performance* di impresa. Difatti, i risultati dell'analisi di tipo *cross-country*, utilizzata in questa sede, evidenziano un impatto positivo e significativo sulle *performance* delle imprese operanti nel settore turistico, sia in termini di crescita annua del fatturato sia con riferimento alle *performance* finanziarie.

Il lavoro contribuisce alla letteratura sviluppata sul tema delle certificazioni territoriali approfondendo il contributo delle stesse in termini di creazione di maggior ricchezza nelle aree che muovono verso l'ottenimento e il mantenimento delle certificazioni, aderendo ai *network* nazionali e internazionali di riferimento. Esso, inoltre, rappresenta la prima analisi quantitativa *cross-country* a livello europeo su un tema scarsamente esplorato dalla letteratura empirica, nazionale e internazionale.

Ad oggi non risultano disponibili verifiche empiriche su dati medi nazionali o internazionali completi al fine di esprimere una valutazione sui benefici delle certificazioni territoriali, ma solo ricerche su dati frammentati relativi ad alcune località. Calzati *et al.* (2012) indagano l'opinione dei turisti in merito alle certificazioni territoriali dei comuni di Bevagna e Todi nella regione Umbria. Calzati (2012) esplora la percezione dei residenti del comune di Pitignano in Toscana. Pencarelli *et al.* (2012) analizzano la percezione dei *policy maker* della regione Marche in merito ai vantaggi ottenuti con le certificazioni ambientali (es. bandiera blu). Da alcuni studi condotti sulle certificazioni territoriali della regione Sicilia (Abbate *et al.*, 2015 e 2016) emerge come tali *brand* possano generare significativi benefici per il territorio, in particolare di natura turistica tra cui la possibilità di conseguire un posizionamento distintivo delle città.

Il lavoro ha tentato inoltre di colmare un *gap* esistente nella letteratura empirica, caratterizzata da un grande utilizzo dello strumento dei casi aziendali e, in generale, di analisi qualitative e, al contrario, la mancanza di analisi empiriche basate su un ampio campione di osservazioni. Il vantaggio del presente lavoro empirico è quello di consentire una maggiore generalizzabilità dei risultati. Infatti, l'analisi di regressione permette di individuare l'effetto medio che si attende dalla certificazione per un nuovo comune che intende aderire al *network*.

Sotto il profilo manageriale, il lavoro può rappresentare una prima riflessione sull'effettivo contributo delle certificazioni territoriali allo sviluppo turistico dei territori certificati, stimolando i vari attori, governi locali *in primis*, alla sperimentazione ed all'utilizzo di tali strumenti nell'ambito di una attenta ed efficace pianificazione strategica che riguarda anche la generazione di un contesto territoriale dotato di un adeguato livello di infrastrutture e servizi di pubblica utilità quale fattore cruciale per lo sviluppo delle imprese, in armonia con il patrimonio storico, artistico e culturale del territorio. Inoltre, il lavoro può incoraggiare e stimolare le imprese a cogliere delle *growth opportunity* grazie all'insediamento in aree certificate.

Il principale limite della ricerca deriva dall'aver circoscritto l'analisi solo ai comuni che aderiscono al *network* Città Slow ed esibiscono la relativa certificazione territoriale. Sarebbe utile sviluppare un confronto con comuni privi di *territorial brand*, comparabili per caratteristiche e specificità dell'area. È altresì opportuno evidenziare che spesso uno stesso comune ha richiesto e ottenuto più certificazioni, pertanto, la rilevazione dell'effetto di uno specifico *territorial brand* potrebbe risultare difficile e problematica. Un altro limite attiene alla comparazione temporale, ossia alla possibilità di confrontare il *trend* di crescita delle imprese del campione nel periodo precedente l'adesione alla certificazione al fine di rilevare se dopo la certificazione si registri un'impennata oppure se i dati restino allineati all'interno di un eventuale *trend* di crescita già consolidato nei comuni analizzati. Alla luce dei limiti appena richiamati, nelle ricerche future sarebbe interessante muovere verso la definizione e la realizzazione di studi empirici basati sul confronto temporale delle *performance* delle imprese, prima e dopo la certificazione, nonché sulla comparazione con imprese che svolgono la propria attività in comuni privi di certificazione, oltre ad esperire il tentativo di esaminare l'impatto che la singola certificazione, nei comuni che esibiscono

più certificazioni, esercita sulla creazione di valore delle imprese e, più in generale, sul territorio interessato.

Bibliografia

- ABBATE T., LA ROCCA T., D'AMICO A. (2016), "The contribution of territorial certifications to sustainable tourism development of small towns", *Proceeding International Marketing Trends Conference*, Venezia 21-23 gennaio.
- ABBATE T., D'AMICO A., LA ROCCA T. (2015), "Certificazione Territoriale: Borghi più belli d'Italia in Sicilia", *Proceeding in Extenso XXVII Convegno Annuale di Sinergie "Heritage, management e impresa: quali sinergie?"*, Termoli, 9-10 luglio.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni impresa-territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VIII-XIII.
- BAKER B. (2007), *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland.
- BARILE S. (2011), "L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- CALZATI V. (2012), "Il ruolo dell'identità, del capitale sociale e delle certificazioni territoriali nello sviluppo locale dei territori minori: il caso di Pitigliano nella Regione Toscana", *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 10, n. 3, pp. 265-279.
- CALZATI V., DE SALVO P., BAULEO L. (2012), "Il ruolo delle certificazioni territoriali per lo sviluppo turistico delle destinazioni minori in Umbria", *Proceeding Convegno Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro*, Perugia/Orvieto, 13-14 giugno, n. 85, pp. 7-11.
- CARBONE G., FAVA U., MAGGI M. (2000), *Certificare un territorio per un turismo di qualità*, IRES Piemonte.
- CARIOLA A. (2006), *La misurazione sistemica delle performance di impresa*, Cedam, Padova.
- CAROLI M. (2006), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B. (1999), "Tourism, Competitiveness, and Societal prosperity", *Journal of Business Research*, vol. 44, n. 3, pp. 137-152.
- DALLOCCIO M., TETI E. (2011), *Valore, Impresa e Sistema Paese*, Egea, Milano.
- DE SALVO P. (2010), Le certificazioni territoriali e lo sviluppo turistico locale, in Romita T., Sousa A., Nocifora E., Ercole E., Iakovidou O., Pieroni O., Ruzza C., Savojia L. (a cura di), *Turismo sostenibile: opportunità e rischi*, Rende Centro Editoriale e Libraio.
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DIETZ A. (2006), *Cittaslow - das gute Leben. Kulturelles Erbe, Nachhaltigkeit und Lebensqualität in Kleinstädten*, Magisterarbeit: universität Tübingen.
- DINICA V. (2009), "Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 17, n. 5, pp. 583-603.
- EKINCI MB. (2014), *The Cittaslow philosophy in the context of sustainable tourism development; the case of Turkey*. *Tourism Management* 41: 178-189.
- GOLINELLI C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), Governo e marketing del territorio, *Sinergie, Rapporti di ricerca*, vol. 1, n. 23.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRZELAK-KOSTULSKA E., HOŁOWIECKA B., KWIATKOWSKI G. (2011), *Cittaslow International Network: An Example of a Globalization Idea?*
- HALL C.M. (2008), *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.), Prentice-Hall, London.
- HEITMANN S., ROBINSON P., POVEY G. (2011). "Slow Food, Slow Cities and Slow Tourism", in Robinson P., Heitmann S., Dieke P. (Eds.), *Research Themes for Tourism* (pp. 114-127). Wallingford (UK): CAB International.
- HONEY M., STEWART E. (2002), "Introduction", in Honey M. (ed.), *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice* Island Press, Washington, DC, (pp. 1-32).
- HONORÉ, C. (2004) *In Praise of Slow: How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed*, Orion Books, London.
- KAVARATZIZ M. (2005), "Place branding: a review of trends and conceptual models", *The Marketing Review*, vol. 5, n. 4, pp. 329-342.
- KO T.G. (2005), "Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach", *Tourism Management*, vol. 26, n. 3, pp. 431-445.
- KOZAK M., NIELD K. (2004), "The role of quality and eco-labelling systems in destination benchmarking", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 12, n. 2, pp. 138-148.
- LORENZINI E., CALZATI V., GIUDICI P. (2011), "Territorial Brands for Tourism Development. A Statistical Analysis on the Marche Region", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n.2, pp. 540-560.

- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MAYER, HEIKE, KNOX, (2006), "Slow cities: Sustainable places in a fast world", *Journal of Urban Affairs*, vol. 28, n. 4, pp. 321-334.
- METALLO G. (2011), "Indirizzi di salute e apertura dei lavori", *Sinergie*, n. 84, pp. 1- 4.
- MORGAN N., PRITCHARD A. (2002), "Contextualizing destination branding", in Morgan N., Pritchard A., Pride R. (Eds.), *Destination Branding*, Butterworth-Heinemann, Oxford (Pp. 10-41).
- NETO P. (2007), "Strategic planning of territorial image and attractability", in Matias A., Nijkamp P., Neto P. (Eds.), *Advances in modern research*, Physica Verlag, New York.
- NILSSON JH., SVARD A.C., WIDARSSON A., WIRELL T. (2011), "Cittáslow'eco-gastronomic heritage as a tool for destination development", *Current Issues in Tourism*, vol. 14, n. 4, pp. 373-386.
- PASTORE A., BONETTI E. (2006), "Il brand territoriale del territorio", in A.A.V.V. "Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo competitivo", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23, Verona.
- PECHLANER H., FISHER E., HAMMAN E.M. (2005), "Creating the valuable basis of competitive advantages of destinations", in Keller P., Bieger T., *Innovation in Tourism*, AIEST, St Gallen.
- PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una proposta manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S., FRABONI C. (2012). "Il ruolo delle certificazioni ambientali nelle politiche di comunicazione delle destinazioni turistiche. Luci e ombre sulle bandiere blu nelle Marche", *Proceeding Convegno Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro*, Perugia/Orvieto, 13-14 giugno, pp. 19-40.
- PETRINI C. (2001). *Slow food: The case for taste*, Columbia University Press, New York.
- POLLICE F., SPAGNUOLO F. (2009), "Attrattività e sostenibilità: una lettura congiunta per lo sviluppo turistico locale", *Turismo e Psicologia*, vol. 2, n. 2, pp. 57-59
- PRESENZA A. (2008), *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, FrancoAngeli, Milano.
- PRESENZA A., ABBATE T., ALIBRANDI A. (2014), From conservation to valorization of heritage assets: the contribution of Cittaslow certification, *Proceeding of International Conference Heritage Tourism and Hospitality HTHIC*, Istanbul, November 6-8.
- PRESENZA A., ABBATE T., MICERA R. (2015), "The Cittaslow Movement: Opportunities and Challenges for the Governance of Tourism Destination", *Tourism Planning & Development*, vol. 12, n. 4, pp.479-488.
- PINK S. (2008a), "Re-thinking contemporary activism: From community to emplaced sociality", *Ethnos*, vol. 73, n. 2, pp. 163-188.
- PINK S. (2008b), "Sense and sustainability: The case of the slow city movement", *Local Environment*, vol. 13, n. 2, pp. 95-106.
- QU H., HYUNJUNG KIM L., HYUNJUNG IM H. (2011), "A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image", *Tourism Management*, vol. 32, n.3, pp. 465-476.
- RADSTROM S. (2014), "A PlaceSustaining framework for local urban identity: An introduction and history of Cittaslow", *Italian Journal of Planning Practice*, vol. 1, n. 1, pp. 90-113.
- RITCHIE J.R.B., RITCHIE R.J.B. (1998), "The branding of tourism destinations - past achievements and future challenges", In KELLER, P. (Ed.), *Destination Marketing - Reports of the 48th AIEST Congress*, Marrakech. pp. 89-116.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), "The competitive destination: a sustainability perspective", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 1-7.
- SALLOWS, M., FONT, X. (2004), "Ecotourism certification criteria and procedures: implications for ecotourism planning and environmental management", in Diamantis D. (Eds.), *Ecotourism management and assessment* Thomson, London, pp. 89-109.
- TASCI A.D.A., KOZAK M. (2006), "Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 299-317
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68,n. 1, pp.1-17.
- UYSAL M., CHEN J.S., WILLIAMS, D.R. (2000), "Increasing state market share through a regional positioning", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 89-96.

Siti internet

<http://www.cittaslow.org>

Shareholder engagement e co-creation. Un'analisi su un campione di imprese quotate[♦]

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO^{*} NICOLA CUCARI[•] SERGIO CARBONARA[♣]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro analizza e interpreta lo shareholder engagement quale strumento di co-creazione del valore e intende verificare se quest'ultimo possa favorire una maggiore circolazione delle informazioni all'interno dell'impresa, creando le premesse per un governo condiviso.

Metodologia. Dato il carattere esplorativo dello studio, ci si è avvalsi di un approccio fenomenologico. Nel lavoro si utilizza un campione relativo al 44% di società italiane a larga e media capitalizzazione. I dati utilizzati, relativi al triennio 2014/2016, riportano il grado di dissenso delle minoranze rispetto alle proposte dell'assemblea degli azionisti relative alle politiche di remunerazione.

Risultati. Il lavoro evidenzia che politiche continue di shareholder engagement riducono il grado di dissenso delle minoranze verso le decisioni assembleari, soprattutto quelle relative alle politiche di remunerazione.

Limiti della ricerca. Lo studio è testato su un campione relativo al 44% delle società italiane a larga e media capitalizzazione quotate. Sarebbe auspicabile, in futuro, allargare l'indagine ad un campione di imprese internazionali, operanti in contesti differenti.

Implicazioni pratiche. Il lavoro offre informazioni circa il funzionamento e l'efficacia delle azioni e delle politiche di engagement fornendo utili indicazioni pratiche sull'efficacia dei proxy solicitors e su un nuovo ruolo dell'assemblea.

Originalità del lavoro. Negli studi sulla corporate governance, l'approccio value co-creation non ha trovato uno specifico inquadramento epistemologico. In questo lavoro, invece, si è cercato di reinterpretare lo shareholder engagement come strumento di co-creation.

Parole chiave: shareholder engagement; value co-creation; corporate governance; dissent of minority shareholders'

Objectives. The paper analyzes and interprets the shareholder engagement as a means of co-creation of value and aims to verify whether it could encourage a greater flow of information within the firm, creating the foundations for a shared government.

Methodology. This study has an exploratory approach; the scholars used a phenomenological approach to test a sample of 44% of Italian companies to large and mid-cap. The data used refer to the years 2014/2016 and report the degree of dissent by minority shareholders with respect to the proposals in shareholder meetings and in particular with regard to remuneration policies.

Findings. Results show that the continuous shareholder engagement reduces the degree of dissent by minority towards business decisions, with regard to decisions relating to the remuneration policies.

Research limits. The paper used a sample of 44% of Italian companies to large and mid-caps listed. It would be desirable, in the future, expand the survey to a sample of international companies, operating in different contexts.

Practical implications. The paper provides information on the operation and effectiveness of the actions and policies of engagement by providing useful practical guidance on the effectiveness of proxy solicitors and on a "new role" of the Annual General Meeting.

Originality of the study. In studies on corporate governance, the co-creation of value approach has not found a specific epistemological framework. In this work, however, we have tried to reinterpret the shareholder engagement as a co-creation tool.

Key words: shareholder engagement; value co-creation; corporate governance; dissent of minority shareholders'

♦ Pur essendo il lavoro frutto di un'elaborazione congiunta degli autori, tuttavia il par. 3 è attribuibile a Carbonara; i par. 2 e 4 sono attribuibili a Cucari; i par. 1 e 5 sono attribuibili a Esposito De Falco.

* Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

• PhD Student, Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma
e-mail: nicola.cucari@uniroma1.it

♣ Frontis Governance, Partner ECGS, Roma
e-mail: s.carbonara@frontisgovernance.com

1. Introduzione

Nell'impresa a capitale moderatamente concentrato le dinamiche di governo sono sempre state caratterizzate da una dialettica tra azionisti di maggioranza e minoranza che, il più delle volte, ha visto il prevalere degli interessi degli azionisti di comando su quelli comandati. Tale tendenza ha favorito l'insorgere di fenomeni quali l'acquisizione di benefici privati di controllo (*self-dealing*, *dilution*, *reputation*, ecc) a danno delle minoranze (Zingales e Dyck, 2004; Ehrhardt e Nowak, 2003; Esposito De Falco, 2015). In Italia i dati sulla concentrazione proprietaria degli ultimi anni mostrano una sostanziale stabilità della quota media detenuta dal principale azionista (47,1% nel 2015; 46,2 % nel 2010. Cfr. Consob, 2016); la qual cosa, inevitabilmente, induce ad immaginare la prevalenza degli interessi degli azionisti di maggioranza su quelli di minoranza. In altri contesti, al pari, la presenza di un ordinamento giuridico particolarmente favorevole alla maggioranza ha generato fenomeni di espropriazione degli interessi degli azionisti di minoranza (Doidge *et al.*, 2009).

Negli ultimi anni, tuttavia, in Italia ed in altri contesti latini, sembra stia emergendo una forte partecipazione degli investitori istituzionali stranieri alle dinamiche di governo dell'impresa, dovuta prevalentemente ad una maggior predisposizione degli stessi ad azioni di *voice*¹ ed a nuove normative (*Shareholders' Rights Directive - 2007/36/EC*)².

I dati relativi ad una maggiore diffusione dell'attivismo societario dimostrano come il quorum medio di voto nelle società del FTSE MIB (escluse le società cooperative e le società costituite al di fuori dell'Italia) è passato dal 52,3%, nel 2010 (Georgeson, 2011), al 66,4%, nel 2016 (dati Frontis Governance, 2016). Nello stesso periodo il peso degli azionisti indipendenti è salito dal 20,5% al 43,7% delle azioni rappresentate in assemblea. Inoltre, durante la crisi finanziaria del 2007-2009, gli azionisti strategici (tra cui lo Stato italiano) non sono stati in grado di mantenere le loro posizioni di controllo e sono stati costretti a diluire la loro quota media dal 42,7% del 2010 al 39,2% del capitale delle aziende FTSE MIB (escluse le banche cooperative).

L'attivismo e la partecipazione alle assemblee degli azionisti indipendenti tende, quindi, a modificare il grado di *salience* degli altri stakeholder aziendali, i quali mostrano un atteggiamento più attivo nei confronti delle dinamiche aziendali, anche partecipando al processo di creazione del valore aziendale (Mitchell *et al.*, 1997). Quest'ultimo aspetto va inteso come partecipazione di tutti gli *shareholder* alle decisioni aziendali.

In quest'ottica l'emergere dell'importanza degli investitori istituzionali nella co-creazione del valore aziendale, nella fattispecie nella dialettica di governo, implica un ripensamento del rapporto tra proprietà-management, tra azionisti e società emittenti, tra impresa e *stakeholders*, favorito sempre di più da diffuse politiche di engagement volte a stimolare ed allargare la partecipazione degli azionisti alle decisioni aziendali.

In particolare, mentre in una precedente fase storica l'*engagement* si limitava ad eventi in prossimità dell'assemblea annuale e/o ad situazioni di crisi (Mehta, 2013); oggi, in seguito alle mutate condizioni e ai processi di globalizzazione in atto, si registra un rafforzamento

¹ Alcuni dati mostrano una maggiore partecipazione degli investitori istituzionali (in particolare esteri) alla nomina degli organi sociali delle società quotate italiane, alle decisioni assembleari, al controllo delle attività e delle scelte dell'azionista di maggioranza. Nelle assemblee delle società italiane incluse negli indici Ftse Mib e Mid Cap, infatti, è cresciuta la presenza degli investitori istituzionali esteri, passata dal 13% nel 2012 al 21% nel 2016; laddove quella degli investitori istituzionali italiani è rimasta sostanzialmente stabile, attestandosi nel 2015 all'1,1% del capitale in assemblea (Consob, 2016, 86).

² Nel Marzo 2017, la disciplina europea sui diritti degli azionisti ha subito ulteriori modifiche focalizzandosi maggiormente sull'orizzonte temporale di lungo periodo da parte di tutti gli azionisti. Uno dei motivi di tale revisione è specificamente la crisi finanziaria, in quanto le carenze della corporate governance hanno contribuito alla stessa. In particolare, ci si riferisce a: mancato impegno e controllo da parte degli azionisti nei confronti del processo decisionale delle società, retribuzione eccessiva e non giustificata da livelli di performance che ha contribuito a creare un senso di sfiducia tra azionisti e società in generale, infine le costose procedure per l'esercizio dei diritti degli azionisti. Per un approfondimento si rimanda al sito: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-17-592_en.htm

dell'*engagement* che tende a favorire in modo continuativo (*continuative shareholder engagement*) la partecipazione di tutti gli *shareholder* alla vita societaria.

Un esempio è quello di BlackRock³ che, di recente (Febbraio 2016), ha inviato una lettera aperta alle società partecipate, incoraggiandole ad adottare un atteggiamento di lungo periodo nelle scelte di investimento e di governo aziendale.

Tutte queste tendenze suggeriscono nuove riflessioni. La stessa Commissione Europea, recentemente, si è interrogata sul fenomeno dell'*engagement* degli azionisti a lungo termine e in merito all'esplicitarsi della *corporate governance* all'interno di società quotate⁴ (Collovà e Prestidge, 2015).

Partendo da tali considerazioni, nel presente lavoro si cercherà di analizzare e interpretare lo *shareholder engagement* quale strumento di co-creazione del valore, attraverso un'analisi degli effetti che lo stesso è in grado di produrre sulle dinamiche di governo.

Più in generale, l'obiettivo è quello di arricchire le conoscenze in tema di *shareholder engagement* nell'ottica della co-creation. Da ciò la domanda di ricerca del presente lavoro, in cui si chiede se *lo shareholder engagement possa favorire un clima aziendale in grado di indurre una più diffusa partecipazione al governo societario ed una maggiore convergenza degli interessi di tutti gli azionisti*.

In questo senso la co-creation va contestualizzata con riferimento ai seguenti aspetti:

1. Co-creation intesa come maggiore dialogo degli *shareholders* in merito alle decisioni assembleari: in un contesto di sempre minore concentrazione dell'azionariato⁵ gli emittenti devono necessariamente riformulare le procedure di *shareholder engagement*, allargando la platea da un numero ristretto di azionisti di riferimento all'universo variegato degli investitori istituzionali, ma anche rivedere le pratiche stesse di governo aziendale, favorendo l'introduzione di *best practice* internazionali che tengano conto del maggiore potere di *oversight* e *voice* della generalità degli azionisti. In quest'ottica lo *shareholder engagement*, se adottato come misura continuativa, riduce la percentuale di dissenso delle minoranze verso le decisioni proposte dal *Board*, favorendo l'instaurarsi di un clima condiviso più ampio e diffuso;
2. Co-creation intesa come maggiore convergenza degli interessi in gioco tra tutti gli azionisti: un dialogo continuo e trasparente con la generalità degli azionisti di lungo periodo, soprattutto se esteri, favorisce una maggiore convergenza degli interessi tra gli azionisti ed una più diretta comprensione delle specificità dell'emittente, del mercato e del settore in cui si opera, riducendo anche i rischi derivanti da una standardizzazione acritica delle valutazioni sulla *corporate governance*, che possono portare ad un'eccessiva devianza dai modelli prevalenti nel mercato (Acharya e Volpin, 2010; Aguilera *et al.*, 2016); ne è un esempio l'impatto che un'azione continuata di *shareholder engagement* ha sulla riduzione del livello di dissenso nei casi di politiche di remunerazione proposte dal *board*. Una maggiore adesione delle minoranze verso le politiche di remunerazione proposte dal CdA, infatti, è frutto di una convergenza di interessi tra azionisti di maggioranza e minoranza.

Si rafforza, quindi, l'idea di una *corporate governance* che tenga conto dell'effettivo ruolo e peso assunto dai diversi interlocutori dell'impresa, e non solo del capitale di comando, come *sine qua non* per determinare condizioni favorevoli alla co-creazione di valore.

³ Larry Fink, l'amministratore delegato di BlackRock, il più grande investitore del mondo con \$ 4.6 miliardi di dollari gestiti, ha inviato una lettera annuale ai CEO delle aziende S&P500 e le maggiori aziende europee, focalizzata sui temi della corporate governance. È possibile leggere la lettera inviata nel Febbraio 2016 al seguente link: <https://www.blackrock.com/corporate/en-br/literature/press-release/2016-larry-fink-ceo-letter.pdf>

⁴ Gli autori identificano sei processi chiave "regarding the longevity of shareholder engagement and the quality of corporate governance within European listed companies. These are: 1) Insufficient shareholder engagement; 2) Insufficient link between pay and performance of directors; 3) Lack of shareholder oversight on related party transactions; 4) Doubts on the reliability of the advice of proxy advisors; 5) Difficult and costly exercise of rights flowing from shares; 6) Insufficient quality of corporate governance information" (Cfr. Collovà e Prestidge, 2015). [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/528817/EPRS_BRI\(2015\)528817_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/528817/EPRS_BRI(2015)528817_EN.pdf).

⁵ La minore concentrazione dell'azionariato è causata principalmente dalla riduzione, più o meno volontaria, delle quote degli azionisti di riferimento, e dal conseguente maggior peso degli investitori istituzionali, soprattutto con stile di investimento passivo e di lungo termine, nelle assemblee italiane.

In questo lavoro si intende dimostrare, infatti, che l'engagement riduce in modo significativo il grado di dissenso in assemblea, soprattutto se viene esercitato in modo continuo e non solo a ridosso delle assemblee stesse. In questo senso il lavoro è originale perché, nel contesto europeo, sono rare le ricerche empiriche focalizzate sui vantaggi dello *shareholder engagement* (Renneboog e Szilagyi, 2013).

Ciò premesso, il lavoro è così strutturato: nel primo paragrafo (§ 1) si riporta il theoretical background dal quale si traggono le ipotesi di ricerca (§ 2); successivamente si presenta la metodologia per l'indagine empirica (§ 3) e si analizzano i risultati (§ 4); infine, il lavoro si chiude con alcune considerazioni riguardanti il ruolo assunto dagli azionisti di minoranza nella prospettiva dello *shareholder engagement* e della co-creazione di valore (§ 5).

2. Theoretical background e ipotesi di ricerca

Il tema del valore è da sempre presente negli studi economico-finanziari e di economia di impresa. La creazione di valore è ampiamente riconosciuta come l'obiettivo che il soggetto economico deve perseguire per assicurare all'impresa sopravvivenza e sviluppo (Golinelli, 2000); infatti, se l'attività di governo è tesa a creare valore nel tempo, la probabilità di sopravvivenza dell'impresa viene progressivamente ad innalzarsi (Golinelli, 2000).

L'idea di "valore condiviso" (*shared value*), tuttavia, si sviluppa, nell'ambito degli studi economico-aziendali, con i contributi di Porter e Kramer (2006), che favoriscono, di fatto, la nascita di una "nuova concezione del capitalismo", definita come "*policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates*" (Porter e Kramer 2011, p. 66).

In letteratura questa nozione di valore condiviso ha generato un lungo dibattito (Ranjan e Read, 2016); secondo alcuni, tale concetto si sovrappone ad altri già noti, quali la responsabilità sociale delle imprese (CSR); per altri, invece, il valore condiviso è più una *buzzword* che un concetto teorico (Dembek *et al.*, 2016). Korhonen (2013) reinterpreta il valore condiviso nell'ottica dei bisogni, in quanto "*needs are nested in human systems where value is co-created by different parties at the individual, organizational, and societal levels*. Altri autori, infine, sottolineano la novità del concetto, osservando che riconduce ad un cambiamento sostanziale nel comportamento delle imprese (Crane *et al.* 2014; Porter e Kramer 2014).

D'altra parte, la "*value co-creation*", nella letteratura di marketing, è diventato un approccio fondamentale per il raggiungimento di una maggiore *customer experience* in un'ottica di lungo periodo (Pralhad e Ramaswamy, 2004). Le imprese coinvolgono i propri clienti in misura sempre maggiore, al fine di comprenderne i bisogni (*needs*) e sviluppare, di conseguenza, offerte migliori e con un valore superiore (Röndell *et al.*, 2015). La co-creazione, in effetti, è diventato un termine ampiamente usato per descrivere un cambiamento di pensiero da parte delle imprese verso un processo più partecipativo (Ind e Coates, 2013).

Questa tendenza delle imprese si accompagna, in letteratura, ad uno sviluppo di approcci teorici quali la "*Service Theory*" - secondo la quale il valore emerge dalla cooperazione tra clienti e fornitori di servizi (Lovelock e Gummesson 2004; Vargo e Lusch, 2004) - e il modello di "*Value Constellation*" (Normann e Ramirez, 1994) - secondo il quale i clienti e i partner della *supply chain* "sono uniti nella co-creazione di valore" (1994, p. 54).

Negli studi dell'economia di impresa, e in particolare di *corporate governance*, l'approccio *value co-creation*, pur non trovando uno specifico inquadramento epistemologico, trova le sue determinanti all'interno di specifici filoni teorici. Secondo la *Stakeholder Theory*, infatti, qualunque sia il fine ultimo dell'impresa, i manager devono tener conto dei legittimi interessi di quei gruppi e individui che possono influenzare (o risentire) le attività aziendali (Donaldson e Preston 1995; Freeman 1994).

Ciò è evidente anche nella *Stewardship Theory*, un approccio sociologico che esalta l'aspetto collaborativo, più che conflittuale, delle relazioni instaurate con gli stakeholder dell'impresa (Davis *et al.*, 1997; Esposito De Falco, 2006).

In questa sede, tuttavia, preme sottolineare come il concetto di co-creazione del valore metta in discussione le dinamiche del rapporto manager/proprietà e “controlling *shareholders*”/“*minority shareholders*”⁶; di conseguenza l’insieme delle relazioni che l’impresa instaura con tutti gli shareholder. In tal senso si inserisce l’idea di una *governance* allargata, che tenga conto di tutti quei meccanismi, interni ed esterni, destinati ad orientare l’attività di impresa (Barile e Gatti, 2011; Esposito De Falco, 2006).

Parimenti, ciò che emerge dalle *best practice* internazionali in tema di *corporate governance* sembra indurre alla creazione di un sistema di norme e regole che favorisca un maggior dialogo tra tutti gli azionisti, sia di maggioranza sia di minoranza, riducendo l’asimmetria informativa tra di essi. In questa direzione va interpretato il ruolo degli azionisti istituzionali e del sistema di *voice*, quali ad es. il “*say on pay*” (Esposito De Falco, 2014). Anche la Commissione Europea ha sottolineato le carenze inerenti il coinvolgimento, nel lungo termine, di tutti gli azionisti delle società quotate (Collovà e Prestidge, 2015). Più specificatamente, agli azionisti non vengono fornite sufficienti informazioni e di conseguenza non sono in grado di impegnarsi in maniera efficace e costante.

In altre parole, dalle *best practice* scaturisce la necessità di imporre all’organo di governo la definizione di strumenti di governo e di gestione operativa capaci di coinvolgere tutti gli *shareholders* aziendali nelle scelte di governo, nonché di favorire la partecipazione ai processi decisionali di tutti gli *stakeholders* aziendali rilevanti.

In tale direzione si collocano gli studi sullo *shareholder activism*. Quest’ultimo ricomprende tutte le azioni intraprese dagli investitori per influenzare la gestione aziendale e il *Board* (Chung e Talaulicar, 2010; Chung e Wynn, 2014). Goranova e Ryan (2014 p. 1232) lo definiscono come “*actions taken by shareholders with the explicit intention of influencing corporations’ policies and practices*”.

Nella letteratura sull’attivismo societario è possibile individuare due filoni di studio: il *financial activism* ed il *social activism* (Judge *et al.*, 2010; Goranova e Ryan, 2013).

La natura del primo filone è più imprenditoriale (Klein e Zur, 2009) e riguarda tematiche relative allo *shareholder value* (*executive pay*, composizione del *board*, ecc); il secondo filone esplora gli effetti dell’attivismo in relazione ai diversi *stakeholders*: ad esempio, valuta l’impatto ambientale della società, o la *corporate social performance* (Goodman *et al.*, 2014). Tuttavia, al di là della tipologia di attivismo, gran parte degli studiosi sottolineano come l’*engagement* è visto come strategia di *voice* da parte degli azionisti di minoranza (Hirschman, 1979).

In quest’ottica l’*engagement* può assumere molte forme, come ad esempio una maggiore partecipazione degli azionisti di minoranza alle decisioni proposte dal *board*; oppure un’intensificazione del dialogo “dietro le quinte” con il management, anche per il tramite dei *lead independent directors*, ecc. (Lydenberg 2007).

Pertanto, per *shareholder engagement*, si intendono le modalità con cui gli azionisti comunicano le loro opinioni, preoccupazioni, idee, bisogni al Consiglio di Amministrazione o all’organo di gestione e, viceversa, i modi in cui il *Board* ed il management comunicano le loro prospettive agli azionisti (Goldstein, 2014).

Sulla base di tali considerazioni è possibile formulare la prima ipotesi del lavoro:

H1. *Lo shareholder engagement riduce il grado di dissenso verso le decisioni assembleari.*

Altri autori hanno dimostrato un effetto positivo tra diritti degli azionisti (diritto di voto e/o forme di *engagement al board*) e performance aziendale (Mallin e Melis, 2012). A tal proposito, Rehbein *et al.* (2013) descrivono quattro modalità di risposta del *Board* allo *shareholder activism*: cercare di omettere la risoluzione; lasciare che la risoluzione sia messa al voto assembleare; acconsentire alla richiesta o impegnarsi in un dialogo. Gli autori ipotizzano che le risposte agli “attivisti azionisti” dipendano dalle caratteristiche aziendali. Adottando la prospettiva della *resource dependency theory*, gli autori analizzano specifiche caratteristiche dell’impresa quali la dimensione, la *corporate governance* e la composizione del *board*. I risultati rilevano che i manager

⁶ Per un approfondimento sulla teoria *principal-principal*, si rimanda a Young *et al.*, 2008.

sono più propensi ad impegnarsi in un dialogo con gli azionisti quando l'impresa è più grande, vi è più sensibilità alle istanze degli stakeholder, il CEO è anche presidente, la società ha una percentuale relativamente bassa di investitori istituzionali.

Ne consegue che le caratteristiche del *Board*, o una determinata composizione di *corporate governance*, può facilitare la comunicazione tra *board* ed azionisti, promuovendo una maggiore consonanza tra le parti interessate, con benefici nel breve e nel lungo periodo (Esposito De Falco *et al.*, 2016).

In alcuni contesti, tuttavia, lo *shareholder activism* è frenato da rigidità strutturali legate alle caratteristiche del sistema capitalistico di riferimento. Secondo Ivanova (2017) lo *shareholder activism* è molto *context-specific*, per cui fattori quali il sistema di *corporate governance* e la regolamentazione di un determinato paese impattano sulle dinamiche di coinvolgimento.

Othman e Borges (2015 p. 428) evidenziano l'importanza dell'impegno di essere soci di minoranza attivi rispetto alle scelte degli azionisti di controllo. Ai soci di minoranza attivi si riconosce un ruolo di "cane da guardia" (Ameer, Rahman, 2009), con effetti positivi su molteplici aspetti, quali, ad esempio, l'*executive compensation* (Ertimur *et al.*, 2010).

Ne deriva che la *corporate governance* è più efficiente ed efficace in un ambiente in cui tutti gli *shareholders* (in particolar modo *large shareholder* e azionisti istituzionali) e i manager sono incoraggiati a condividere un orizzonte di più lungo periodo (ad esempio aumentando la fedeltà degli azionisti e i meccanismi di *voice* - Letza *et al.*, 2004). Ciò implica un ripensamento della *governance* e dei suoi meccanismi che si manifesta, ad esempio, attraverso cambiamenti nella frequenza, nella struttura e nel design dell'*engagement* (Conference Board Governance Center, 2016; Chapman and Cutler LPP, 2016): incontri più frequenti, e non solo a ridosso dell'assemblea annuale, tematiche strategiche e *risk-oriented*, differente interlocutore a seconda dello specifico topic di interesse. Queste modifiche suggeriscono un cambiamento in atto, nella relazione tra investitori e impresa, che necessita di maggiore attenzione e riflessione.

Da qui si ipotizza che:

H2: *Lo shareholder engagement, se utilizzato come politica attiva, piuttosto che episodica, può generare una maggiore convergenza di interessi tra tutti gli azionisti, riducendone il grado di dissenso.*

3. Metodologia

Al fine di testare le ipotesi formulate, si è scelto di studiare più casi aziendali, allo scopo di fornire un'analisi approfondita degli effetti dell'*engagement*, piuttosto che tentare di catturare un effetto statistico valido (Gifford, 2012). Tale approccio, tipicamente fenomenologico (*phenomenon based approach*), potenzialmente può arricchire di nuove *insight* le teorie esistenti, o generarne di nuove (Von Krogh *et al.*, 2012).

Nella letteratura sulla *corporate governance*, d'altra parte, gli studi che adottano un approccio qualitativo sono numericamente inferiori, rispetto a quelli che adottano un approccio quantitativo (McNulty *et al.*, 2013), ma non meno importanti. Tali studi contribuiscono ad ottenere una più profonda comprensione delle relazioni tra i soggetti chiave e i meccanismi messi in atto, evidenziando come gli attori e le istituzioni di governo realmente operano (Aguilera *et al.*, 2015).

Tale metodologia ha consentito, nello specifico, di descrivere le pratiche di *engagement* adottate da società italiane di grandi dimensioni a capitale diffuso. Quest'ultime presentano un azionariato caratterizzato da una forte presenza di investitori istituzionali, tra gli azionisti di minoranza. Tra questi è dato riscontrare la presenza di investitori di lungo termine, che adottano una gestione passiva degli investimenti, ovvero definiscono i titoli da acquistare e detenere in portafoglio sulla base di indici di mercato, o di modelli quantitativi interni⁷.

⁷ Di fatto, tali investitori non hanno alcuna discrezionalità nelle decisioni di investimento, ma sono vincolati a mantenere in portafoglio i titoli fin tanto che questi siano inclusi nell'indice di mercato di riferimento o rispettino i criteri stabiliti dai modelli interni.

Gli azionisti con strategia passiva, sebbene in termini lessicali sembra esserci una contraddizione, sono quelli più attivi nel dialogo con gli emittenti e nel voto assembleare. Tali azionisti, infatti, tendenzialmente sono propensi a rinunciare al potere di *exit*, quando i risultati non sono soddisfacenti, adottando invece meccanismi di *voice* per tutelare i propri interessi nel lungo termine.

In tali casi gli investitori istituzionali sembrano manifestare una certa sensibilità alla presenza di elevati standard di *corporate governance*, orientati ad una maggiore tutela della creazione di valore sostenibile nel lungo periodo e di una conseguente riduzione, per quanto possibile, dei rischi derivanti da un cattivo governo societario⁸.

Ciò premesso, la nostra analisi parte dall'esperienza diretta dell'unico *proxy advisor* italiano, Frontis Governance, soffermandosi sulle attività di *engagement* effettuate nel triennio 2014-2016 da 42 società italiane quotate sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana. Nella definizione del periodo di riferimento si è tenuto conto di due fattori:

- la relativa novità di tale tipologia di *engagement* nel mercato italiano, che ha iniziato a manifestarsi dopo l'introduzione del voto assembleare sulle politiche di remunerazione, nel 2012;
- la necessità di considerare un campione omogeneo, riducendo il più possibile le distorsioni derivanti dalle mutazioni negli assetti proprietari e nelle società componenti il campione; in particolare escludendo le società che hanno trasferito la sede all'estero, o che non sono più quotate in Italia.

Il campione preso in considerazione rappresenta il 44% delle società italiane a larga e media capitalizzazione, escluse le società incorporate all'estero, di cui 31 emittenti incluse nel FTSE MIB alla data dell'ultima assemblea annuale del 2016 (86% del listino) e 11 appartenenti all'indice FTSE Italia Mid Cap (18%). In tale modo, si è cercato di ottenere un campione che rappresentasse tutte le *practices* utilizzate dagli emittenti italiani (dall'assenza totale di *engagement* al confronto continuo con gli investitori), senza attribuire un eccessivo peso alla categoria più rappresentata sul mercato (assenza di *engagement*).

In estrema sintesi, i casi analizzati rappresentano una varietà di approcci e stili di *engagement* che possono essere suddivisi in 3 categorie:

1. Totale assenza di confronto con investitori e *proxy advisors* (21 emittenti);
2. Attività di *engagement* focalizzate esclusivamente su un argomento trattato in una prossima assemblea (11 emittenti);
3. Società che hanno intrapreso attività, e/o adottato una politica, di confronto continuo con gli investitori, finalizzate ad implementare alcune pratiche di *governance* (10 emittenti).

Al fine di verificare le ipotesi di studio, si è quindi analizzato l'andamento, nel triennio 2014-2016, di due specifiche variabili:

1. Il dissenso medio degli azionisti di minoranza sulle proposte presentate dal *Board* o da azionisti rilevanti in assemblee ordinarie (H1);
2. Il dissenso medio delle minoranze sulle politiche di remunerazione (H2).

4. Analisi e discussione

In una prima fase dell'analisi si è preso in considerazione il dissenso medio degli azionisti di minoranza sulle proposte presentate dal *Board*, o da azionisti rilevanti in assemblee ordinarie. Per garantire il più alto grado di omogeneità nell'analisi, si è deciso di escludere le assemblee straordinarie e le proposte presentate da azionisti di minoranza in sede assembleare. Nel primo caso,

⁸ Secondo una ricerca pubblicata dalla società di analisi e valutazione dei fondi Morningstar a Maggio 2016, i portafogli gestiti con strategia passiva rappresentano circa il 20% del totale del patrimonio gestito mondiale (40% negli Stati Uniti) ed hanno evidenziato una crescita del 230% negli ultimi 10 anni. Secondo un'elaborazione di Frontis Governance di dati forniti da Georgeson, nel 2016 gli investitori passivi rappresentavano mediamente circa il 15% degli azionisti istituzionali delle società italiane a maggiore capitalizzazione.

infatti, il grado di dissenso dipende in maniera significativa da eventi contingenti, straordinari, che possono non essere direttamente collegabili ad una buona o cattiva *governance* societaria (ad esempio, fusioni ed acquisizioni o aumenti di capitale). Si è anche ritenuto opportuno non prendere in considerazione tutte quelle risoluzioni che, non previste nell'avviso di convocazione, sono state proposte nel corso della seduta assembleare da azionisti di minoranza. Se, da un lato, l'esclusione di tali proposte risiede proprio nell'obiettivo dell'analisi (verificare gli effetti sul consenso di pratiche di *engagement* tra proprietà e management, da un lato, ed azionisti istituzionali, dall'altro), le proposte presentate in sede assembleare non possono essere votate da tutti gli azionisti che partecipano all'assemblea in delega. In particolare, si tratta di richieste di autorizzazione ad intraprendere azioni di responsabilità nei confronti di esponenti aziendali, che sono generalmente presentate da azionisti privati e sono respinte con percentuali di dissenso prossime al 100%.

Di seguito si riportano i dati relativi al dissenso medio, da parte delle minoranze, sulle proposte in discussione nelle assemblee ordinarie (cfr. Tab.1).

Tab. 1: Risultati dissenso medio delle minoranze all'assemblea annuale

	Dissenso medio minoranze su proposte Assemblea Ordinaria		
	2014	2015	2016
Media campione	20.4%	18.7%	17.2%
No engagement	24.1%	21.7%	22.5%
Solo in prossimità di Assemblee	20.3%	19.2%	17.2%
Engagement continuo	12.9%	11.1%	6.1%

Fonte: ns. elaborazione

Nella tabella 1 si rileva, nel triennio 2014-2016, un calo costante dei dissensi medi sulle proposte presentate dal *Board*, o da azionisti rilevanti in assemblea ordinaria, che si riducono dell'8,6% tra il 2014 ed il 2015, e dell'8,0% nel 2016.

Sia il livello di dissenso, sia il trend triennale, evidenziano profonde differenze tra i gruppi di emittenti analizzati, a seconda delle pratiche di *engagement* adottate. Mentre non è possibile osservare un trend definito nelle società che non effettuano alcun tipo di *engagement* con gli azionisti istituzionali (il dissenso medio si riduce sensibilmente, nel 2015, del 9,7%, ma torna a crescere nel 2016); il dissenso medio negli emittenti che hanno adottato politiche di *engagement* risulta costantemente inferiore al resto del campione, evidenziando un calo decisamente più sensibile (-14% nel 2015 e addirittura -45,4% nel 2016). Un trend simile è riscontrabile nelle società che tendono ad effettuare attività di *engagement* in prossimità dell'assemblea, focalizzandosi su particolari proposte all'ordine del giorno. In tale categoria di emittenti, però, il dissenso risulta generalmente in linea con le medie del campione, risultando addirittura leggermente superiore nel 2015; al contrario, il dissenso è decisamente inferiore nei casi di *engagement* continuativo.

Allo scopo di affinare ulteriormente l'analisi, si è analizzato il dissenso medio delle minoranze sulle politiche di remunerazione. Il dissenso medio su tutte le proposte all'ordine del giorno può essere condizionato da ulteriori fattori, non necessariamente legati al governo societario. Ad esempio, la media risulterà necessariamente inferiore laddove la destinazione del risultato di esercizio è votata in un punto all'ordine del giorno separato dall'approvazione del bilancio. Tali risoluzioni sono, infatti, per propria natura, quelle su cui si riscontra il più basso livello di dissenso. L'impatto positivo sulla media dei voti favorevoli è ovvio, nel momento in cui tali risoluzioni sono proposte in due punti separati, aumentando il denominatore e riducendo il numeratore nel calcolo della media. D'altro canto, tutti gli emittenti sono tenuti a far votare le politiche di remunerazione all'assemblea annuale e, storicamente, è su tale risoluzione che si concentra il dibattito tra emittenti ed azionisti.

Tab. 2: Risultati dissenso delle minoranze su remunerazioni

	Dissenso minoranze su politiche di remunerazione		
	2014	2015	2016
Media campione	30.6%	32.2%	32.1%
No engagement	38.1%	33.6%	36.2%
Solo in prossimità di Assemblee	23.1%	41.1%	39.9%
Engagement continuo	22.4%	19.1%	14.8%

Fonte: ns. elaborazione

L'analisi del dissenso medio sulle politiche di remunerazione (tabella 2), sembrerebbe confermare l'ipotesi per cui l'*engagement* può generare co-creazione - intesa come clima ideale di confronto tra proprietà e management nella definizione delle migliori pratiche di *governance* - solo se realizzato in maniera continuativa e non finalizzata esclusivamente a rispondere a situazioni contingenti di difficoltà (elevati dissensi su politiche di remunerazione o necessità di elevati consensi per approvare specifiche risoluzioni).

L'ipotesi 2 è confermata in primo luogo dal trend decisamente discendente dei dissensi (-14,7% nel 2015 e -22,5% nel 2016), peraltro sempre mediamente inferiori rispetto al resto del campione, nelle società che adottano politiche di *engagement* continuo. Una seconda conferma arriva anche dall'analisi delle società che attivano l'*engagement* solo in prossimità di assemblee: l'impennata dei dissensi tra il 2014 ed il 2015 (+77,9%) sembra infatti evidenziare come tale tipologia di *engagement* miri esclusivamente a reagire ad una situazione di difficoltà, senza ottenere benefici significativi per l'emittente o gli azionisti; come conferma la sostanziale stabilità dei dissensi medi nel 2016 (in calo solo del 2,9%, contro un -22,5% delle società con politiche di *engagement* continuo).

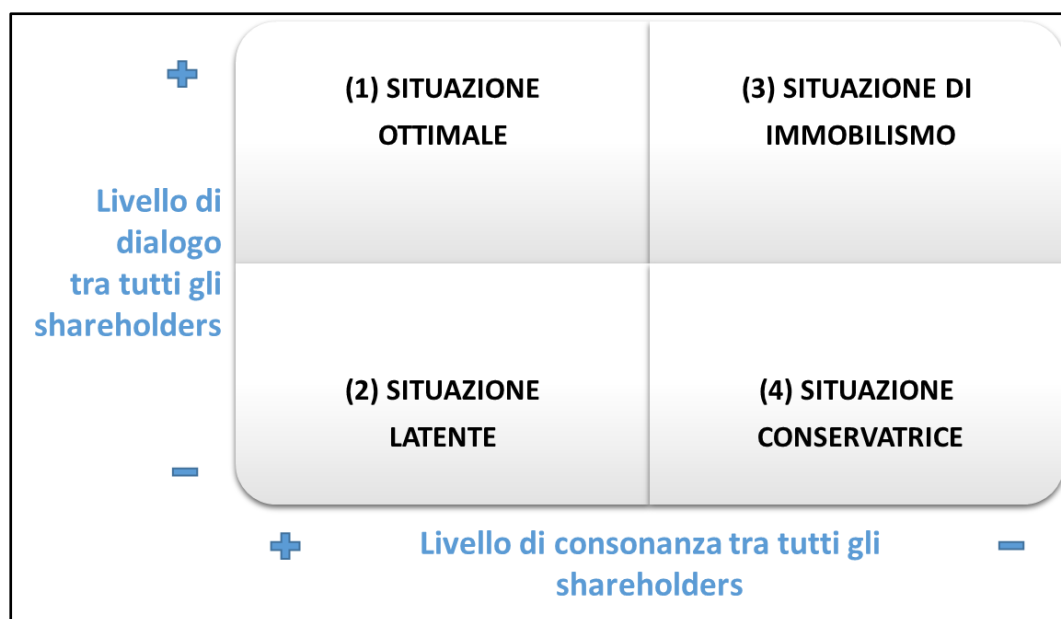
5. Conclusioni

Inserendosi nel più ampio filone di studi sullo *shareholder activism*, il presente lavoro rappresenta una prima verifica, nel contesto italiano, degli aspetti peculiari dello *shareholder engagement*, in un'ottica di co-creazione.

Va, tuttavia, osservato che non sempre la presenza di un dialogo attivo tra tutti gli attori in gioco determina condizioni di governo ottimali tra maggioranza e minoranza. In alcuni casi, infatti, il grado di consonanza tra gli azionisti (quest'ultima intesa come convergenza degli interessi), può generare effetti diversi sugli equilibri di governo.

Le condizioni per la co-creazione di valore tra gli attori in gioco possono, infatti, dipendere dall'interazione tra dialogo e consonanza tra gli *shareholders*. In particolare, *il livello di dialogo* è frutto di un'azione di *shareholder engagement*; *il livello di consonanza*, invece, si riferisce al grado di convergenza degli interessi tra gli azionisti.

Fig. 1: Condizioni per la co-creazione di valore tra gli shareholders



Fonte: ns. elaborazione

È possibile delineare, pertanto, 4 situazioni tipo, che meritano un ulteriore approfondimento in studi futuri:

1. *Situazione ottimale* (quadrante 1): in cui l'azione di *shareholder engagement* induce un dialogo ed una discussione aperta, condivisa e svolta in modo continuo tra tutti gli azionisti. In tale situazione l'efficacia dell'*engagement* è amplificata dalla convergenza degli interessi tra gli azionisti; quest'ultima resa evidente da un basso dissenso verso le decisioni assembleari da parte delle minoranze. Nella situazione definita ottimale, quindi, si creano le condizioni ideali per cui l'*engagement* favorisce l'insorgere di un processo di co-creation tra tutti gli attori in gioco.
2. *Situazione latente* (quadrante 2): nei casi in cui vi è un basso livello di dialogo, accompagnato da un elevata affinità di interessi, le condizioni per la co-creazione di valore possono raggiungersi attraverso l'intensificazione delle azioni di *engagement* eterodirette da soggetti esterni (quali i *proxy solicitor*), ai quali è demandato il compito di facilitare il flusso di informazioni dagli emittenti agli investitori istituzionali, contribuendo a migliorare la comprensione delle proposte avanzate. In tali casi l'*engagement* può ridurre l'elevato livello di dissenso dovuto all'assenza di dialogo e, quindi, alla persistenza di condizioni di asimmetria informativa. Al pari la presenza di interessi condivisi potrebbe rappresentare un terreno fertile per le azioni di *engagement*.
3. *Situazione di immobilismo* (quadrante 3): nei casi di elevato livello di dialogo accompagnato da una divergenza di interessi tra maggioranza e minoranza, si possono determinare situazioni di immobilismo decisionale, tanto più spinto se posto in relazione al grado di concentrazione proprietaria: più è alto il peso dell'azionista di maggioranza, infatti, più è marcato l'immobilismo. Agli *shareholders*, sebbene parzialmente coinvolti (prima delle assemblee), non viene assicurata una concreta risposta alle loro richieste e aspettative. In tale situazione, l'azione di *shareholder engagement* non è in grado di creare le condizioni per la co-creazione di valore.
4. *Situazione conservatrice* (quadrante 4): è una situazione in cui lo *shareholder engagement* non ha ancora trovato applicazione in quanto, da un lato, l'azionista di controllo non avverte la necessità di confrontarsi con altri investitori e, dall'altro lato, non si creano le condizioni per un clima di co-creazione. In tale contesto il livello di dissenso è alto per cui, a meno che non si verifichi una situazione estrema (ad esempio una OPA ostile), l'azionista di maggioranza può continuare ad estrarre elevati livelli di benefici privati di controllo.

In conclusione, nel lavoro si è voluto evidenziare come lo *shareholder engagement* può dare luogo a forme di co-creazione di valore in un'ottica *win-win* (Spohrer *et al.*, 2008), qualora da risorsa potenziale si trasformi in un effettivo beneficio specifico per tutti gli azionisti (Polese *et al.*, 2015). In quest'ottica si inserisce il recente dibattito circa una maggiore collaborazione tra imprese, azionisti e altri stakeholder con il fine di ottenere un valore a lungo termine (Lipton, 2016). Ciò è quanto sostiene anche l'*International Business Council of the World Economic Forum*, che ritiene necessario riconoscere una nuova tendenza della *corporate governance*, con un riequilibrio dei poteri decisionali tra azionisti di controllo e azionisti di minoranza. In questo modo, alla *corporate governance* si attribuisce il ruolo di allineare gli interessi degli attori in gioco, così da facilitare una più semplice convergenza dei processi decisionali (Barile, Gatti, 2007).

La ricerca condotta non è naturalmente priva di limiti. In primo luogo, il sample di riferimento e il periodo temporale di analisi. In secondo luogo, la costruzione e la misurazione della *value co-creation*, che interpreta l'*engagement* come azione di partecipazione al dialogo. L'*engagement* e l'interazione, negli studi di marketing, sono riconosciuti come elementi importanti della *value co-creation* (Bendapudi, Leone 2003; Ranjan e Read, 2016).

In quest'ottica, l'applicazione degli elementi della *value co-creation*, tipici di un contesto di marketing, ad un ambito di *governance* aziendale, necessitano di ulteriori sviluppi empirici.

Malgrado questi limiti, l'analisi empirica fornisce alcuni spunti per sviluppi futuri, alimentando il dibattito sull'importanza dello *shareholder engagement*. In particolare, si sostiene che lo *shareholder engagement* possa divenire parte fondamentale del “buon governo” societario, e che lo stesso possa indurre ad un ripensamento del ruolo dell'assemblea, luogo dove è maggiormente osservabile sia lo *shareholder activism*, sia lo *shareholder engagement*. In effetti, è proprio lo *shareholder engagement* che permette la realizzazione di una *governance* attenta ad una efficiente interazione degli interessi di tutti gli *stakeholders*, favorendo, in tal modo, un cambiamento di prospettiva da una *governance* interna ad una esterna (Esposito De Falco, 2010). Se infatti l'attenzione alla *governance* “interna” è più legata alla capacità di monitoraggio del *board*, nonché alla composizione e funzionamento dello stesso, la *governance* “esterna” mira ad un diverso rapporto con gli azionisti, ad una rivalutazione delle forme di *engagement* e pertanto ad una diversa dialettica societaria.

Un ulteriore spunto per future ricerche potrebbe derivare dal confronto con altri contesti e tipologie di *engagement*. Infine, tra le principali implicazioni manageriali derivanti dallo studio, si segnala la possibilità, per gli emittenti che non hanno ancora attuato politiche continuative di *shareholder engagement*, di disporre di dati che dimostrano l'effetto dello stesso in termini di minore dissenso su specifiche proposte.

Bibliografia

- ACHARYA V.V., VOLPIN P.F. (2010), “Corporate governance Externalities”, *Review of Finance*, vol. 14, n. 1, pp. 1-33.
- AGUILERA R.V., DESENDER K., BEDNAR M.K., LEE J.H. (2015), “Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle”, *Academy of Management Annals*, Vol 9, n. 1, pp. 483-573.
- AGUILERA R., JUDGE W., TERJESEN S. (2016), “Corporate governance Deviance”, *Academy of Management Review*, pubblicato on line prima della stampa il 18 luglio 2016, DOI: 10.5465/amr.2014.0394.
- AMEER R., RAHMAN R.A. (2009), “The impact of minority shareholder watchdog group activism on the performance of targeted firms in Malaysia”, *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, Vol 5, n. 1, pp. 67-92.
- ASSONIME (2015), *La Corporate governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain*, Roma.
- BARILE S., GATTI M. (2007), “Corporate governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale”, *Sinergie*, n. 73-74, pp. 151-168.
- BENDAPUDI N., LEONE R.P. (2003), “Psychological implications of customer participation in co-production”, *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 14-28.

- CHAPMAN AND CUTLER LLP (a cura di) (2016), *Considering a Shareholder Engagement Policy. The What, Why and How*, New York, Available on: http://www.chapman.com/insights-publications-Shareholder_Engagement_Policy.html
- CHUNG H.H., WYNN J.P. (2014), “Corporate governance, directors’ and officers’ insurance premiums and audit fees”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 29, pp. 173-195
- CHUNG H., TALAULICAR T. (2010), “Forms and effects of shareholder activism”, *Corporate governance: An International Review*, vol. 18, n. 4, pp. 253-257.
- COLLOVÀ C., PRESTIDGE S. (2015), *Corporate governance: long-term shareholder engagement*, European Parliamentary Research Service.
- CONFERENCE BOARD GOVERNANCE CENTER (2016), *Guidelines for Investor Engagement*, Research Report, USA.
- CONSOB (2016), *Relazione per l’anno 2015*, Roma.
- CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D. (2014), “Contesting the value of ‘Creating Shared Value’”, *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-151.
- 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.
- DEMBEK K., SINGH P., BHAKOO V. (2016), “Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?”, *Journal of Business Ethics*, vol. 137, n. 2, pp. 231-267.
- DOIDGE C., KAROLYI A., LINS V., MILLER P., STULZ M. (2009), “Private Benefits of Control, Ownership, and the Cross-Listing Decision”, *Journal of Finance*, vol. 64, n. 1, pp. 425-466.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91.
- DYCK, A., ZINGALES L. (2004), “Private benefits of control: An international comparison”, *The Journal of Finance*, vol.59, n. 2, pp. 537-600.
- EHRHARDT O, NOWAK E. (2003), “Private benefits and minority shareholder expropriation (or what exactly are private benefits of control?)”, in: *EFA 2003 Annual Conference Paper*, n. 809.
- ERTIMUR Y., FERRI F., MUSLU V. (2010), “Shareholder Activism and CEO Pay”, *Review of Financial Studies*, vol. 24, n. 2, pp. 535-592.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2006) (a cura di), *Evoluzione e prospettive negli studi sulla governance tra economia e diritto societario*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2010), “La Corporate governance negli studi sul governo d’impresa. Approcci prevalenti e strumenti di controllo”, in Pellicano M. e Ciasullo M.V. (a cura di), *La visione strategica dell’impresa*, Giappichelli Editori, Torino.
- ESPOSITO DE FALCO S. (2014), *La corporate governance per il governo dell’impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- ESPOSITO DE FALCO S., CUCARI N., SORRENTINO E. (2016), “Voting dissent and corporate governance structures: the role of Say on pay in a comparative analysis”, *Corporate Ownership and Control*, vol. 13, n. 4, pp. 188-197.
- FREEMAN R.E. (1994), “The politics of stakeholder theory: Some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 409-421.
- GEORGESON (2011), *Annual Corporate governance Review*, Available on: <http://www.computersharena.com/sharedweb/georgeson/acgr/acgr2011.pdf>
- GIFFORD J. (2012), “Effective shareholder engagement: The factors that contribute to shareholder salience”, in T. Hebb (a cura di), *The next generation of responsible investing*, Volume 1, Springer Science, London, pp. 83-106.
- GOLDSTEIN M. (2014), *Defining engagement: An update on the evolving relationship between shareholders, directors and executives*, edizione a cura di Institutional Shareholder Services for the Investor Responsibility Research Center Institute, New York, Available on: <https://irrcinstitute.org/wp-content/uploads/2015/09/engagement-between-corporations-and-investors-at-all-time-high1.pdf>
- GOLINELLI G.M. (2000), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- GOODMAN J., LOUCHE C., VAN CRANENBURGH K.C., ARENAS D. (2014), “Social shareholder engagement: The dynamics of voice and exit”, *Journal of Business Ethics*, vol. 125, n. 2, pp. 193-210.
- GORANOVA, M., RYAN L.V. (2014), “Shareholder activism a multidisciplinary review”, *Journal of Management*, vol. 40, n. 5, pp. 1230-1268.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press.
- IND N., COATES N. (2013), “The meanings of co-creation”, *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 86-95.
- IVANOVA M.R. (2017), “Institutional investors as stewards of the corporation: Exploring the challenges to the monitoring hypothesis”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 26, n. 2, pp. 175-188.
- JUDGE W.Q., GAUR A., MULLER-KAHLE M.I. (2010), “Antecedents of shareholder activism in target firms: evidence from a multi-country study”, *Corporate governance: An International Review*, vol. 18, n. 4, pp. 258-273.
- KLEIN A., ZUR E. (2009), “Entrepreneurial shareholder activism: Hedge funds and other private investors”, *The Journal of Finance*, vol. 64, n. 1, pp. 187-229.

- KORHONEN H. (2013), "Organizational needs: A co-creation and human systems perspective", *Journal of Business Market Management*, vol. 6, n. 4, pp. 214-22.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. (1999), "Corporate ownership around the world", *The Journal of Finance*, vol. 54, n. 2, pp. 471-517.
- LETZA S., SUN X., KIRKBRIDE J. (2004), "Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance", *Corporate governance: An International Review*, vol. 12, n. 3, pp. 242-262.
- LIPTON M. (2016), *The New Paradigm for Corporate governance. Harvard Law School Forum on Corporate governance and Financial Regulation*, February 2016, Available on: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/02/03/the-new-paradigm-for-corporate-governance>
- LOVELOCK C., GUMMESSON E. (2004), "Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, vol. 7, n. 1, pp. 20-41.
- LYDENBERG S. (2007), "Universal investors and socially responsible investors: A tale of emerging affinities", *Corporate governance: An International Review*, vol. 15, n. 3, pp. 467-477.
- MALLIN C., MELIS A. (2012), "Shareholder rights, shareholder voting, and corporate performance", *Journal of Management & Governance*, vol. 16, pp. 171-176.
- MCNULTY T., ZATTONI A., DOUGLAS T. (2013), "Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies", *Corporate governance: An International Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-198.
- MEHTA T. (2013), *Shareholder Engagement: Maximizing the Shareholder Relationship, Executive Compensation Insights*, Available on: https://www.issgovernance.com/file/publications/MaximizingTheShareholderRelationshipVol_13.3.pdf
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chicester, England.
- OTHMAN S., BORGES W.G. (2015), "Shareholder Activism in Malaysia: Is it Effective?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 172, pp. 427-434.
- POLESE F., IANDOLO F., CARRUBO L. (2016). Co-creare valore partecipando valori. Un contributo in ottica service, tra fruizione e partecipazione. *Atti del XXVII Convegno annuale di Sinergie - Heritage, management e impresa: quali sinergie?* DOI 10.7433/SRECP.2015.20
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- REHBEIN K., LOGSDON J.M., VAN BUREN H.J. (2013), "Corporate responses to shareholder activists: Considering the dialogue alternative", *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n. 1, pp. 137-154.
- RENNEBOOG L., SZILAGYI P. (2013), "Shareholder engagement at European general meetings", in Belcredi M. e Ferrarini G., *Boards and shareholders in European listed companies. Facts, contexts and reform proposals*, Cambridge University Press, pp. 251-315.
- RÖNDELL J.G., SÖRHAMMAR D., GIDHAGEN M. (2016), "Co-governance in the consumer engagement process: facilitating multi-beneficial value creation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 24, n. 3-4, pp. 327-345.
- SPOHRER J., ANDERSON L., PASS N., AGER T. (2008), *Service Science e Service Dominant Logic*, Otago Forum 2, pp. 4-18.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VON KROGH G., ROSSI-LAMASTRA C., HAEFLIGER S. (2012). "Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it matter?", *Long Range Planning*, vol. 45, n. 4, pp. 277-298.
- YOUNG M.N., PENG M.W., AHLSTROM D., BRUTON G.D., JIANG Y. (2008), "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 196-220.

Il rating di legalità nel rapporto banca-impresa [♦]

VINCENZO FORMISANO ^{*} MARIA FEDELE ^{*} FILOMENA PIETROVITO [▲]

Abstract

Obiettivi. *Il paper si prefigge di individuare le caratteristiche delle banche che infuiscono sulla concessione di credito alle imprese dotate di rating di legalità.*

Metodologia. *Il framework metodologico utilizzato è di tipo statistico-econometrico e prevede l'applicazione dell'analisi delle componenti principali, del modello di regressione OLS e del modello di regressione Tobit.*

Risultati. *Dall'analisi risulta che un miglioramento delle performance delle banche, espresse in termini di utili e di flussi di cassa, determina un incremento della quota di crediti concessi dalle banche alle imprese dotate di rating di legalità, sul totale dei crediti domandati dalle stesse imprese. L'appartenenza ad un gruppo bancario esercita un effetto positivo sulla stessa quota di crediti, al contrario di quanto avvenga per le banche di credito cooperativo o popolari.*

Limiti della ricerca. *I principali limiti della ricerca sono riconducibili a: la numerosità del campione oggetto di analisi, associato alla ridotta osservazione di caratteristiche bancarie; all'assenza degli effetti di domanda di credito; all'orizzonte temporale analizzato, che include un solo anno, perché la regolamentazione riguardante il fenomeno osservato è stata introdotta nel 2014.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio evidenzia che una maggiore attenzione da parte degli intermediari verso le risorse intangibili delle imprese è influenzato dalle performance conseguite e da caratteristiche strutturali dell'entità sistemica.*

Originalità del lavoro. *La letteratura esistente in ambito manageriale risente della mancanza di un filone di ricerca sul tema del rating di legalità. In tale ambito lo studio risultando innovativo fornisce numerosi spunti da sviluppare in ricerche future.*

Parole chiave: Rating di legalità; intangibile asset; reputazione; creazione di valore; credito bancario; modello di regressione.

Objectives. *The aim of this paper is to identify the banks' characteristics that have an impact on credit supply to firms that have obtained the rating of legality.*

Methodology. *The methodological framework includes statistical and econometric approaches, such as principal component analysis, OLS and Tobit models.*

Findings. *The analysis shows that an improvement of the bank's performance, expressed in terms of net income and cash flows, results in an increase in the share of loans granted by banks to firms with rating s of legality, on total credit demanded by the same firms. Being part of a banking group has a positive effect on the same share of credit, contrary to what happens for cooperative or popular banks.*

Research limits. *The main limitations of the research are: due to the size of the sample analysed, associated to the reduced number of bank characteristics included in the analysis; the lack of credit demand characteristics; the limited number of years, because the regulation which regards the observed phenomenon was introduced in 2014.*

Practical implications. *The study shows that an increased focus by banks on intangible assets of firms is influenced by their performance and their structural characteristics.*

Originality of the study. *The existing management literature suffers from a lack of a line of research on the subject of legality rating. In this context, the innovative aspect of this study is that it provides many ideas to be developed in future researches.*

Key words: Legality rating ; intangible assets; reputation; value creation; bank lending; regression model.

[♦] Il presente studio è stato effettuato nell'ambito dell'Osservatorio Etica, Finanza, Banca e Impresa (EFBI), attivato presso il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale e co-finanziato da Fondazione Roma.

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: v.formisano@unicas.it

^{*} Ricercatore a T.D. di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: m.fedele@unicas.it

[▲] Assegnista di Ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: filomena.pietrovito@animol.it

1. Introduzione

Nell'attuale contesto, fortemente dinamico e caratterizzato dalla presenza di un "reticolo di entità sistemiche interagenti" (Golinelli, 2009), è necessario che il ruolo dell'impresa sia volto a diffondere la cultura della legalità, di comportamenti etici e socialmente responsabili, al fine di creare valore sostenibile nel tempo (Golinelli e Gatti, 2008). Tale concezione, nell'ambito del perseguimento degli obiettivi aziendali, impone una elevata propensione atta a soddisfare le istanze e le aspettative di tutti gli *stakeholder* instaurando e sviluppando forme di interazione consonanti e basate su fiducia, credibilità, trasparenza e correttezza (Evan e Freeman, 1993; Freeman *et al.*, 2010; Mainardes *et al.*, 2011). In tal senso, e in accordo con quanto asserito da Golinelli (2009), "l'impresa non è, o non può più limitarsi ad essere, un'istituzione specializzata alla produzione di beni e servizi; oltre a giustificarsi in termini di redditività, efficienza ed efficacia, deve anche giustificarsi in termini di impatto sulla società civile nel suo complesso". Tutto ciò contribuisce ad arricchire la legittimazione che l'impresa riscuote sul mercato, in virtù del comportamento assunto nel corso del tempo, favorendo l'accrescimento e la sedimentazione di capitale reputazionale che costituisce parte integrante di qualsiasi modello di business sostenibile (Fombrun, 2006; Sandbu, 2012; Freeman, 2014). Invero, la reputazione intesa "come un indicatore complessivo di qualità dell'organizzazione, come espressione del suo valore sociale" (Gazzola, 2006) sostiene anche la capacità di acquisire risorse monetarie in modo privilegiato nell'ambito di un rapporto regolato dalla relazione rischio-rendimento (Siano, 2008). Tale *asset*, riducendo il livello di percezione di rischio, induce la controparte a soddisfare le richieste di credito e ad applicare delle condizioni particolarmente vantaggiose per l'unità in *deficit* (Fombrun e Van Riel 2004). Tuttavia, essendo una risorsa preziosa per la sopravvivenza di un'impresa, la reputazione deve essere attentamente preservata (Hiles, 2011), onde evitare che fattori pregiudizievoli possano minarne la solidità (Balmer e Greyser, 2005). Tutto ciò trova conferma in quanto affermato da Golinelli (2009), che ha rilevato come un governo dell'impresa efficace debba essere "capace di coniugare reale e finanza, innovazione e sviluppo, efficienza e legalità, profitto e rispetto della vita e della dignità umane, a pena di delegittimazione sociale". Tra i motivi che possono compromettere la solidità della reputazione, rientrano i comportamenti eticamente scorretti e socialmente irresponsabili attuati a livello intra-sistemico e/o inter-sistemico dai membri aziendali (Eccles, 2006; Gabbi, 2013). Dunque, l'etica, la sostenibilità e la responsabilità sociale assumono un peso rilevante essendo fondate sui valori e i principi del modello di business (Sciarelli, 2007; Freeman, 2014). Dal momento che può costituire una riserva dotata di valore, la reputazione, come gli altri intangibile *asset* di cui è dotata l'impresa, deve essere adeguatamente valorizzata come leva strategica nei rapporti con gli *stakeholder* (Freeman *et al.*, 2007; Rensburg e de Beer, 2011). Proprio gli *intangibile asset*, infatti, hanno la capacità di far emergere il reale valore economico delle imprese, superando i noti limiti derivanti dall'analisi dei soli valori contabili. D'altronde, l'orientamento al valore rappresenta un modello in grado di coniugare strategia, competitività e finanza. In tale contesto, gli intangibile *asset* hanno assunto un ruolo sempre più rilevante, anche in sede di valutazione del merito di credito, delle imprese che si rivolgono alle banche per reperire risorse atte a finanziarie anche investimenti strategici per la loro sopravvivenza (Grunert *et al.*, 2005). In tale scenario trova legittimazione il *rating* di legalità che è stato introdotto proprio con la finalità di promuovere e diffondere principi etici e comportamenti socialmente responsabili nell'ambito dei comportamenti aziendali. Esso costituisce un sistema premiante per le imprese "virtuose" che gestendo il proprio business rispettando elevati standard etico-sociali e diffondendo una cultura della legalità, possono essere agevolate anche nell'accesso al credito bancario. Accesso al credito che negli ultimi anni è stato fortemente condizionato da aspetti endogeni ed esogeni al rapporto banca-impresa. Il riferimento va alla crisi iniziata nel 2007, che ha determinato una serie di concause che hanno portato ad un evidente razionamento del credito (Stiglitz e Weiss, 1981; Van den Heuvel, 2002; Casolaro *et al.*, 2006; Van Hoose, 2007; Arteta e Hale, 2008; Albertazzi e Marchetti, 2010; Lossani *et al.*, 2010; Panetta e Signoretti, 2010; Del Giovane *et al.*, 2011, 2013; Bofondi *et al.*, 2013; Mésonnier e Monks, 2014). Tuttavia, dalla fine del 2015, dopo una fase di

stabilizzazione è stato registrato un lieve incremento dell'offerta di credito, anche se ancora fortemente condizionata dal livello dimensionale e di rischiosità della clientela, associato ad una riduzione dei prestiti deteriorati, al rafforzamento patrimoniale dell'intero sistema bancario e al miglioramento della redditività soprattutto per le banche di medie e grandi dimensioni (Banca d'Italia, 2015). In tale arco temporale, il comparto bancario ha subito profondi cambiamenti a livello strutturale e comportamentale oltre che relativamente all'assetto organizzativo, anche al fine di essere consonante con quanto previsto dagli Accordi di Basilea. Alla luce delle suddette considerazioni, con il presente studio, si vuole indagare sul ruolo di specifiche caratteristiche delle banche che incidono sulla concessione di credito alle imprese, che hanno ottenuto il *rating* di legalità dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM). A tal fine, sono state reperite le caratteristiche quantitative e qualitative di un campione di banche operanti in Italia nel 2015 per analizzare se tali fattori sono in grado di influenzare la concessione di credito alle imprese. Il campione analizzato può considerarsi rappresentativo, per quote di mercato, dell'universo delle banche italiane. Nello specifico, il *paper* è strutturato come segue. Il primo paragrafo è incentrato sulla rassegna della letteratura a supporto della domanda di ricerca. Successivamente, verranno descritte le peculiarità del *rating* di legalità, che può rappresentare un fattore critico di successo per l'accesso al credito bancario. Dopo un ulteriore paragrafo nel quale si descriveranno le modalità di raccolta dei dati, si passa ad una sezione relativa all'approccio metodologico di tipo statistico-econometrico utilizzato e saranno discussi i risultati ottenuti. Il lavoro di ricerca trova compimento con le considerazioni conclusive, le implicazioni manageriali e i suggerimenti per la ricerca futura.

2. Review della letteratura

L'impresa che si rivolge al sistema bancario per l'approvvigionamento di capitale è soggetta, secondo quanto previsto dagli Accordi di Basilea, a un continuo processo di analisi circa la propria affidabilità, per poter stimare il rischio sottostante il rapporto. Pertanto, è necessario che la banca per evitare una selezione avversa e un razionamento delle risorse finanziarie, soprattutto alle imprese dotate di validi *business fundamentals*, disponga di un set informativo appropriato a supportare un accurato processo valutativo. Processo che deve essere fondato sia su aspetti quantitativi che qualitativi per determinare il rischio di default della controparte, per decidere se concedere il credito richiesto, per calcolare il capitale da accantonare a presidio del rischio assunto e quindi il pricing e le altre condizioni da applicare (Formisano e Russo, 2012; Muscettola e Pietrovito, 2012; Modina e Pietrovito, 2014). Dal momento che tale procedura incide, quindi, in modo decisivo sul rapporto banca-impresa, da un lato il cliente deve fornire tempestivamente tutte le informazioni rilevanti che lo riguardano (Stiglitz e Weiss, 1981; Lehmann, 2003; Cornelissen, 2011), dall'altro l'intermediario deve attribuire il giusto peso ai fattori critici di successo della controparte, oggettivizzandoli in modo da poterli utilizzare nei modelli di *rating*. Chiaramente, il tutto deve essere associato al rispetto della responsabilità economica che le imprese devono garantire (Carroll, 1991). Di conseguenza, anche una approfondita analisi quantitativa è essenziale per valutare il mantenimento delle imprescindibili condizioni di "equilibrio economico, finanziario e patrimoniale che, quantunque dinamico per definizione, garantisce solidità e costanza dei risultati, evitando repentine e continue oscillazioni dei risultati di bilancio, tanto temuti dalle banche quanto deleteri per la sopravvivenza dell'impresa" (Scicutella, Salomone, 2012). Tutto ciò influisce sia sull'allocazione del capitale dell'impresa bancaria, sia al fine di determinare la redditività corretta per il rischio. Le suddette considerazioni trovano compimento nell'ambito dell'Accordo denominato Basilea 2 che è stato definito come "un acceleratore di comportamenti virtuosi, di quei comportamenti razionali che dovrebbero maturare per evoluzione spontanea in un mercato efficiente, aperto e concorrenziale" (Pavarani, 2006). Tale rinnovato Accordo ha previsto due

diversi e alternativi approcci¹ che le banche possono adottare per valutare il merito di credito delle imprese: lo *Standardised* e l'*Internal Rating s Based (IRB)* quest'ultimo sia nella versione base (*Foundation*) che avanzata (*Advanced*). Tuttavia, la scelta del metodo da applicare pur dipendendo da una scelta discrezionale, deve essere il più coerente possibile con le caratteristiche operative e il livello di rischiosità dell'intermediario, dal momento che le diverse tipologie si differenziano tra loro per complessità, natura del *rating* assegnato e numero di variabili calcolate (Fedele, 2016). L'approccio standard è stato previsto soprattutto per gli intermediari di minori dimensioni, che non disponendo di adeguate disponibilità economiche e di capitale umano per sviluppare sistemi di *rating* interni, possono selezionare un ente indipendente che, invece, detiene un ampio patrimonio informativo coerente con ogni tipologia di impiego appartenente ad una certa classe di esposizione, sia per quanto riguarda la ponderazione che per la gestione del rischio. L'approccio IRB² (Thomas, Wang, 2005; Cornford, 2005; Banca d'Italia, 2006; Fedele, 2016), definito da De Laurentis, Maino (2010) come una dei «più grandi investimenti in conoscenza, processi e procedure di questi ultimi anni», prevede che la banca:

- abbia sviluppato degli appositi modelli analitici, validati dalla Banca d'Italia, che comprendono le “best practices” dell'industria bancaria nell'ambito della misurazione e gestione del rischio di credito, con un impatto rilevante sia nei processi organizzativi interni sia sulla riduzione dei requisiti patrimoniali destinati a coprire il rischio di credito, con effetti benefici sui propri vantaggi competitivi;
- possa utilizzare l'intero patrimonio informativo acquisito attraverso una intensa relazione con il cliente.

Comunque, numerosi studi hanno evidenziato che confrontando a livello dimensionale l'ambito bancario, gli intermediari di minori dimensioni sostengono la dinamica del credito delle PMI, mentre quelli più grandi finanziano in modo significativo le entità imprenditoriali medio-grandi (Peek e Rosenberg, 1998; Strahan e Weston, 1998; DeYoung e Rice, 2004; Craig e Hardee, 2007; Banca d'Italia, 2014; 2015). I primi, comprendenti le banche di credito cooperativo (Baccarani, 2009; Bonfanti, 2009; 2013; Castellani, 2013) e le banche popolari (Panizza *et al.*, 2011), sfruttando le caratteristiche del loro modello di business, il patrimonio informativo derivante dal radicamento territoriale e dai rapporti privilegiati con il contesto di riferimento, instaurano interazioni di lungo periodo con le imprese fondate sui principi del *relationship lending* (Sharpe, 1990; Boot e Thakor 1994; Petersen e Rajan, 1994; Berlin e Mester, 1998; 1999; Boot, 2000; 2003; Ongena e Smith 2000; Berger e Udell, 2002; 2003; Formisano, 2012; Di Salvo *et al.*, 2004; Bonaccorsi di Patti *et al.*, 2005; Brighi, 2006; Bongini *et al.*, 2007; Corigliano, 2007; Mitchell e Pearce, 2007; Bonfanti, 2009; Bongini *et al.*, 2009; Gobbi, Sette, 2013; 2014; Bird e Knopf, 2015; Kysucky e Norden, 2015), a discapito di quello fondato sul *transaction lending*, tipicamente applicato dai gruppi bancari di dimensioni maggiori. Queste ultime entità sistemiche presentano attualmente delle caratteristiche dimensionali che sono frutto di un processo di concentrazione incrementatosi nell'ultimo decennio al fine di replicare anche in Italia il modello della banca universale (Sabato, 2003; Bonaccorsi di Patti *et al.*, 2005; Banca d'Italia, 2015). Tali operazioni straordinarie anche per la vita dell'impresa bancaria, hanno determinato una dinamica evolutiva che al di là della ristrutturazione delle strutture organizzative, ha comportato anche la condivisione di risorse e competenze prima appartenute ad organizzazioni distinte, una profonda revisione dei processi di selezione e affidamento della clientela per adeguarli ai criteri di politica creditizia, al posizionamento strategico e alla soglia di tolleranza dei rischi assunti dalla nuova realtà aziendale. Tutto ciò è giustificato dal fatto che le aggregazioni bancarie effettuate per il mero raggiungimento

¹ Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006), 15° Aggiornamento del 2 luglio 2013.

² Applicando il metodo IRB Foundation, la banca stima la probabilità di insolvenza del debitore, mentre gli altri fattori di rischio vengono valutati in funzione dei valori regolamentari fissati da Basilea 2 con riferimento alle forme tecniche e alle garanzie associate agli impieghi. Il metodo Advanced, invece, prevede la stima autonoma, da parte dell'intermediario, di tutti i parametri di rischio previsti dalla normativa, rispettando standard più rigorosi di quelli previsti dal metodo di base.

di dimensioni quantitative e l'accesso a nuove aree di business, volte al perseguimento di economie di scala e di scopo per incrementare i livelli di efficienza, non sempre hanno prodotto risultati positivi se non adeguatamente accompagnate da una crescita qualitativa della struttura operativa. Il mantenimento di un vantaggio competitivo richiede, infatti, sia l'uso di competenze endogene già acquisite, sia lo sviluppo di capacità dinamiche (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Zahra *et al.*, 2006; Teece, 2007; Foss *et al.*, 2008; Ambrosini e Bowman, 2009; Barreto, 2010; Dagnino e Mocciaro Li Destri, 2011; Makkonen *et al.*, 2014; Helfat e Peteraf, 2015) in funzione dei nuovi Strategic Industry Factors del settore (Amit e Schoemaker, 1993). Secondo quanto affermato da Formisano (2012) “la dimensione è un mezzo per raggiungere specifici obiettivi strategici, non può essere di per se il “fine” di una strategia”. Comunque, indipendentemente dal livello dimensionale anche la banca, che rappresenta una particolare tipologia di impresa per la peculiare attività svolta, deve gestire il processo creditizio in modo efficace ed efficiente. Deve tener presente la relazione rischio/rendimento e perseguire percorsi di sostenibilità finanziaria, economica e sociale (Modina *et al.*, 2012) per fronteggiare la sfida competitiva e accrescere i vantaggi, instaurando relazioni fiduciarie di lungo periodo con la clientela.

3. Il rating di legalità quale leva per accedere al credito bancario

In un contesto imprenditoriale che è stato definito “in transizione verso la responsabilità e la trasparenza” (Casadei, 2015), anche il sovra-sistema statale è intervenuto per valorizzare i comportamenti etici e socialmente responsabili delle imprese nei rapporti con la pubblica amministrazione e con il sistema bancario in merito all'accesso ai finanziamenti pubblici e al credito. Attraverso lo strumento del *rating* di legalità si vuol diffondere la consapevolezza che la reputazione acquisita nel tempo con una condotta irreprensibile rappresenta una risorsa intangibile da accrescere e valorizzare nei rapporti con gli *stakeholder*. Si tratta di un'attestazione rilasciata dall'AGCM su specifica richiesta dell'impresa, che ha sottoscritto un'autocertificazione da cui emergono: correttezza nel processo decisionale e operativo, impegno costante sul fronte della legalità, elevati standard di sicurezza, trasparenza ed eticità riscontrabili sia nei comportamenti degli operatori economici sia da parte della complessiva attività aziendale, anche con riferimento ai rapporti intra e intersistemici, da sfruttare come risorsa fiduciaria sul mercato. In tal senso si condivide il pensiero di Occhiuto (2015) che ha evidenziato come “l'ambizione del *rating* di legalità è proprio quella di compensare le distorsioni attualmente esistenti sul mercato a causa dell'elevato tasso d'illegalità ed espellere da esso le aziende illegali, al fine di restituire competitività alle imprese sane ed efficienza al sistema produttivo”. Il *rating* di legalità anche se strettamente correlato al *rating* etico presenta degli elementi di differenziazione. Attraverso il *rating* etico, che affonda le proprie radici già negli studi filosofici di Aristotele e Platone oltre che nel pensiero di S. Agostino e di S. Tommaso d'Aquino, si vogliono valorizzare i comportamenti delle risorse umane aziendali che agiscono in modo razionale e moralmente irreprensibile (Jones, 1991; De Cremer *et al.*, 2011; Hannah *et al.*, 2011; Duska, 2013; Yazdani e Murad, 2015). Tali comportamenti procurano un reale valore aggiunto alle imprese nel perseguimento dei loro obiettivi se sono supportati da interventi derivanti dalle istituzioni e se vanno al di là della mera filantropia (Adrian *et al.*, 2013; Fleming e McNamee, 2005). Il *rating* etico, mira a superare i limiti del *rating* tradizionale che è notoriamente fondato su dati storici, scarsamente predittivi e inadeguati a rappresentare in modo adeguato un sistema che per sopravvivere deve evolvere rapidamente per essere consonante con i mutamenti dell'ambiente. Esso, infatti, deriva da una valutazione dell'impresa basata su indicatori non finanziari (Escrig-Olmedo *et al.*, 2010) riguardanti aspetti ambientali, sociali e di *corporate governance* che ne influenzano il comportamento e l'assunzione di rischi nel lungo periodo. Si determina così, una responsabilità etica che, per Sciarelli (2003) rappresenta una parte integrante delle responsabilità sociali dell'impresa perché “le obbligazioni sociali si amplierebbero ben al di là dei confini dell'impresa per riflettersi nell'ambiente esterno” con conseguenze sulla crescita economica e sociale. Il *rating* di legalità, anche in funzione delle

suddette caratteristiche, dunque, rappresenta una evoluzione del *rating* etico perché amplia il ventaglio di condotte da attestare volontariamente riguardanti aspetti legali ed etici concernenti l'organo di governo e la complessiva gestione del business, nel pieno rispetto dei principi di *compliance* in un contesto in cui l'impresa è parte e in cui svolge la propria attività. Nello specifico, l'attestazione rilasciata dall'Antitrust, che ha durata biennale ed è soggetta a eventuale rinnovo, prevede l'attribuzione di un numero di "stellette" che è crescente in funzione del possesso di determinati requisiti. Secondo quanto previsto dall'art. 2 della Delibera AGCM (del 14 novembre 2012, n. 24075 e successive modifiche con la delibera n. 26166 del 13 luglio 2016 - Regolamento attuativo in materia di *rating* di legalità) i requisiti minimi richiesti per ottenere una "stelletta" sono i seguenti:

- i soggetti che detengono la proprietà, il potere decisionale e gestionale (o la cui carica è cessata nell'anno precedente la richiesta) non devono essere soggetti a misure di prevenzione e/o cautelari patrimoniali e/o personali, né nei loro confronti deve essere stata pronunciata condanna per reati tributari, per illeciti amministrativi ex d.lgs. 231/2001 e per illeciti antitrust gravi (emessa dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato o della Commissione Europea);
- assenza di procedimenti atti a rilevare: il mancato pagamento di imposte e tasse; violazioni in materia di obblighi retributivi, contributivi e assicurativi e di obblighi relativi alle ritenute fiscali concernenti i dipendenti e collaboratori aziendali; il mancato rispetto delle previsioni di legge relative alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- ricorso a strumenti di pagamento tracciabili per pagamenti e transazioni finanziarie di importo superiore alla soglia prevista dalla legge;
- non essere destinatari di provvedimenti di revoca di finanziamenti pubblici di cui l'impresa è o è stata beneficiaria;
- non essere destinatari di provvedimenti sanzionatori dell'ANAC in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e contratti pubblici di natura pecuniaria e/o interdittiva e che non sussistono annotazioni nel Casellario informatico delle imprese di cui all'art. 8 del D.P.R. n. 207/2010 che implicino preclusioni alla stipula di contratti con la Pubblica amministrazione o alla partecipazione a procedure di gara o di affidamento di contratti pubblici di lavori, servizi o forniture;
- se l'impresa fa parte di un gruppo, non può essere soggetta al controllo di diritto o di fatto da parte di società o enti esteri per i quali non è possibile l'identificazione dei soggetti che detengono le quote di proprietà del capitale o comunque il controllo;
- l'impresa non deve aver subito condanne per reati di mafia, non deve essere destinataria di comunicazioni o informazioni antimafia interdittive in corso di validità, né deve essere stato disposto il commissariamento in base al d.l. n. 90/2014 successivamente convertito in legge.

Tale riconoscimento può essere migliorato con l'attribuzione di un segno "+" se si può dimostrare il possesso di ulteriori requisiti. Il massimo grado di premialità si raggiunge con l'ottenimento di tre "stellette" se: si dimostra di agire nel pieno rispetto dei principi di trasparenza attraverso il ricorso a strumenti di pagamento tracciabili anche per importi inferiori alla soglia prefissata dalla legge; si aderisce ai codici etici di autoregolamentazione adottati dalle associazioni di categoria; si implementa un modello organizzativo secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 231/2001; si adottano processi per garantire forme di *Corporate Social Responsibility*; si è iscritti in uno degli elenchi di fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori non soggetti a tentativi di infiltrazione mafiosa; si adottano modelli organizzativi di prevenzione e di contrasto della corruzione. Nel caso in cui uno dei suddetti requisiti minimi dovesse venir meno, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha il potere di sospendere o di revocare il *rating* di legalità precedentemente concesso. Tuttavia, se l'impresa dovesse avere ottenuto l'attribuzione di più "stellette", la perdita di uno dei requisiti, che le ha permesso di ottenere una valutazione superiore alla singola "stelletta", determina la riduzione del numero di "stellette". Il riconoscimento ottenuto può essere associato alla richiesta di credito per arricchire la documentazione utilizzata dalla banca nel processo di istruttoria della pratica, ridurre i tempi e i costi. Secondo quanto previsto dalla

normativa, infatti, gli istituti di credito devono includere il *rating* di legalità tra le variabili qualitative utilizzate per valutare l'affidabilità dell'impresa e sono tenute ad inviare una relazione annuale alla Banca d'Italia, al fine di motivare le eventuali ragioni per cui tale fattore non ha influito su tempi e sui costi dell'istruttoria e/o sulle condizioni economiche di erogazione.

4. Dataset e statistiche descrittive

Per raggiungere l'obiettivo prefissato dallo studio e valutare, quindi, se tra le specifiche caratteristiche delle banche e la concessione di credito alle imprese dotate di *rating* di legalità esiste una relazione, sono stati acquisiti i dati necessari attraverso il ricorso a fonti diverse. È stata inviata una esplicita richiesta a tutte le banche italiane, per chiedere copia della relazione annuale trasmessa alla Banca d'Italia secondo quanto previsto dalla regolamentazione in tema di *rating* di legalità. Inoltre, data l'esiguità di report ricevuti, si è fatto ricorso al web. Utilizzando i termini di ricerca "*rating* di legalità", "*rating* legalità" e "Relazione ai sensi dell'art. 6, comma 1, del D.M. 20 febbraio 2014 n. 57", sono stati acquisiti attraverso il motore di ricerca "Google" i report pubblicati dagli istituti di credito ai sensi dell'art. 6 del Decreto 20 febbraio 2014, n. 57 - MEF-MISE. Da tali relazioni sono stati estrapolati i seguenti dati: il numero di richieste di finanziamento inoltrate alla banca da parte di imprese munite di *rating* di legalità, l'eventuale numero di richieste accolte/dinieghi. A tali informazioni è stato associato un set di caratteristiche bancarie reperite su una prestigiosa e autorevole pubblicazione specialistica "L'atlante delle banche leader 2015" edito da Milano Finanza e Italia Oggi. In particolare, sulla base della letteratura preesistente sono stati selezionati i seguenti aspetti, distinguendoli, in base alla natura in: quantitativi e qualitativi. Rientrano tra le caratteristiche quantitative l'utile netto, i mezzi amministrati³, il patrimonio netto, il *total capital ratio*, la raccolta diretta, gli impieghi, i flussi di cassa⁴, il numero di dipendenti, il numero di sportelli. Le variabili qualitative utilizzate riguardano la sede legale, la tipologia di banca (gruppo, spa, cooperativa) e il sistema di *rating* utilizzato. Il campione utilizzato per l'analisi include 93 banche, operanti in Italia nel 2015, prevalentemente nelle regioni del Centro-Nord.

Come si evince dalla Tabella 1, che riporta le statistiche descrittive delle caratteristiche bancarie utilizzate nell'analisi statistico-econometrica, è evidente una sostanziale variabilità di ciascuna di esse nel campione di banche esaminato. Analizzando il valore medio della quota di domande di credito presentate da imprese dotate del *rating* di legalità e accolte dalle banche, sul totale delle domande ricevute dalle stesse imprese, si rileva una quota del 26%. Relativamente agli aspetti dimensionali, è possibile notare che le banche presentano in media 1,092 dipendenti e 109 sportelli sul territorio nazionale. I mezzi amministrati risultano in media pari a circa 13 miliardi di euro, con una elevata variabilità tra il valore minimo (81 milioni di euro, di Banca Credito Monopoli) e il valore massimo (476 miliardi di euro, di Unicredit). Il patrimonio netto delle banche mostra una dotazione media superiore a 951 milioni di euro. Relativamente alle *performance*, le banche presentano mediamente perdite pari a 17 milioni di euro e flussi di cassa medi negativi di circa 7 milioni di euro. La grandezza che indica la patrimonializzazione (*total capital ratio*) è mediamente pari al 18%, con un valore massimo del 53% e uno minimo dell'8% come da prescrizioni di Basilea II. Infine, relativamente agli aspetti qualitativi, il campione è composto per il 29% da banche appartenenti a un gruppo, per il 63% da banche di credito cooperativo o popolari e dal 39% di banche costituite come società per azioni. Relativamente al metodo di *rating* adottato, dall'analisi risulta che l'87% delle banche del campione utilizza il metodo standardizzato per valutare il merito creditizio delle imprese.

³ I mezzi amministrati sono calcolati come somma della raccolta (diretta e indiretta) da clienti e in titoli, dei prestiti subordinati e dei mezzi propri post-distribuzione (più patrimonio e utile dei terzi nei consolidati): questa variabile esprime la massa di manovra della banca (Milano Finanza, 2015).

⁴ Al risultato dell'esercizio vengono sommati gli ammortamenti e gli accantonamenti ai fondi, esclusi quelli per imposte e personale. Si perviene così alla definizione del flusso generato dalla gestione, al netto delle eventuali politiche di bilancio. Nei bilanci dei gruppi la voce comprende anche l'utile di terzi (Milano Finanza, 2015).

Tab. 1: Statistiche descrittive delle caratteristiche bancarie

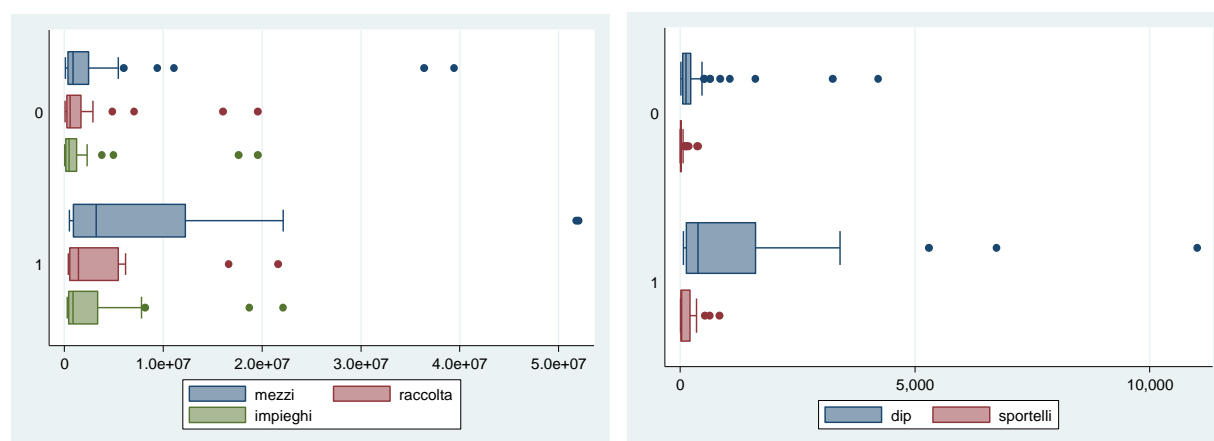
variabile	media	sd	min	max	p1	p99	N
quota accolte	0.26	0.42	0	1	0	1	93
utile	-17,153	179,613	-1,441,449	241,117	-1,441,449	241,117	93
mezzi amministrati	12,700,000	51,800,000	80,724	476,000,000	80,724	476,000,000	93
raccolta	6,177,551	28,100,000	70,820	264,000,000	70,820	264,000,000	93
impieghi	5,439,848	23,400,000	40,179	215,000,000	40,179	215,000,000	93
patrimonio netto	951,183	4,925,324	8,676	46,500,000	8,676	46,500,000	93
total capital ratio	0.18	0.07	0.08	0.53	0.08	0.53	93
flussi di cassa	-7,058	140,565	-1,012,691	294,871	-1,012,691	294,871	93
dipendenti	1,092	4,452	12	40,919	12	40,919	93
sportelli	109	426	1	3,960	1	3,960	93
gruppo	0.29	0.46	0	1	0	1	93
cooperativa	0.63	0.48	0	1	0	1	93
spa	0.39	0.49	0	1	0	1	93
metodo	0.87	0.34	0	1	0	1	93

Nella tabella, le variabili *mezzi amministrati*, *raccolta*, *impieghi*, *patrimonio netto* e *flussi di cassa* sono espresse in migliaia di euro. Le variabili *quota accolte* e *total capital ratio* sono indicate in termini percentuali. *sd* rappresenta la deviazione standard, *min* e *max* sono, rispettivamente, il valore minimo e massimo della distribuzione, *p1* e *p99* indicano il 1° e il 99° percentile e, infine, *N* indica il numero di osservazioni.

Fonte: ns. elaborazioni

I box plot riportati nella Figura 1 mostrano una variabilità crescente di tutte le variabili dimensionali (*mezzi amministrati*, *impieghi*, *raccolta*, *dipendenti* e *sportelli*), passando dal gruppo di banche con una quota di domande accolte sotto il valore mediano a quello delle banche con una quota più elevata.

Fig 1. Indicatori della dimensione in relazione alla percentuale di domande accolte



Nella figura di sinistra sono riportate le medie delle variabili *mezzi amministrati*, *raccolta* e *impieghi* per due sotto-campioni di banche: 65 banche che presentano una quota di domande accolte sotto il valore mediano (gruppo 0) e 28 banche sopra tale valore (gruppo 1). Nella figura di destra sono riportate le medie per le variabili *dipendenti* e *sportelli* per gli stessi sotto-campioni di banche.

Fonte: ns. elaborazioni

La Tabella 2 mostra, invece, le correlazioni tra le variabili. Come si può notare, le caratteristiche quantitative delle banche sono significativamente correlate tra loro, con valori prossimi a 1. Il *total capital ratio*, invece, non risulta avere una correlazione significativa con le altre variabili oggetto di studio. L'analisi delle correlazioni giustifica, pertanto, l'utilizzo di un'analisi delle componenti principali per ridurre il set originario di indicatori, prima di passare all'analisi econometrica.

Tab. 2: Correlazioni tra gli indicatori originari

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) <i>quota accolte</i>	1													
(2) <i>utile</i>	0.068	1												
(3) <i>mezzi amministrati</i>	0.122	-0.759*	1											
(4) <i>raccolta</i>	0.091	-0.792*	0.990*	1										
(5) <i>impieghi</i>	0.118	-0.778*	0.977*	0.991*	1									
(6) <i>patrimonio netto</i>	0.072	-0.791*	0.986*	0.996*	0.979*	1								
(7) <i>total capital ratio</i>	-0.024	-0.1	0.106	0.119	0.105	0.140	1							
(8) <i>flussi di cassa</i>	0.101	0.987*	-0.653*	-0.688*	-0.668*	-0.691*	-0.093	1						
(9) <i>dipendenti</i>	0.127	-0.787*	0.969*	0.985*	0.997*	0.97*	0.110	-0.679*	1					
(10) <i>sportelli</i>	0.123	-0.795*	0.966*	0.983*	0.991*	0.967*	0.115	-0.69*	0.997*	1				
(11) <i>gruppo</i>	0.337*	-0.153	0.348*	0.304*	0.327*	0.276*	0.009	-0.095	0.334*	0.334*	1			
(12) <i>cooperativa</i>	-0.276*	0.127	-0.296*	-0.256*	-0.275*	-0.232*	-0.094	0.077	-0.282*	-0.28*	-0.843*	1		
(13) <i>spa</i>	0.179	-0.122	0.284*	0.246*	0.264*	0.220*	0.034	-0.075	0.27*	0.268*	0.659*	-0.818*	1	
(14) <i>metodo</i>	-0.238*	0.116	-0.454*	-0.424*	-0.453*	-0.406*	-0.056	0.023	-0.45*	-0.436*	-0.39*	0.307*	-0.353*	1

Note: * indica un livello di significatività del 5%

Fonte: ns. elaborazioni

5. La metodologia

In questa sezione vengono descritti i due *step* dell'analisi statistico-econometrica, avente come scopo quello di individuare le caratteristiche bancarie che influiscono sulla concessione di credito alle imprese che hanno ottenuto il *rating* di legalità dall'AGCM. Partendo dalle caratteristiche della banca, nel primo *step* è stato ridotto il *set* di 9 indicatori originari (descritti nella sezione precedente) mediante l'estrazione delle variabili latenti con l'analisi delle componenti principali. Nel secondo *step*, le componenti estratte e selezionate sono state utilizzate come variabili esplicative di un modello di regressione OLS e Tobit.

5.1 L'analisi delle componenti principali

L'analisi delle componenti principali, insieme all'analisi fattoriale, è una tecnica di analisi statistica multivariata che ha come scopo quello di semplificare l'informazione disponibile, attraverso la trasformazione del *set* originario di indicatori in un *set* più ristretto di nuove variabili latenti, dopo aver filtrato le caratteristiche irrilevanti o ridondanti. Si tratta, dunque, di una metodologia che viene applicata prima dell'analisi econometrica vera e propria, per selezionare le variabili da inserire nel modello e migliorare la performance predittiva⁵. In particolare, l'analisi delle componenti principali trasforma il vettore iniziale di indicatori in un vettore di componenti principali tra loro non correlati e ortogonali. Le correlazioni tra le variabili originarie presentate nella Tabella 2 giustificano l'utilizzo dell'analisi delle componenti principali nel presente lavoro. In una prima fase, sono state estratte le componenti dal *set* originario di indicatori e sono state stimate le proporzioni della varianza totale spiegata da ciascuna componente, ossia gli *autovalori*. La prima componente è individuata in modo da specificare la più alta percentuale della variabilità totale delle variabili originarie, la seconda per spiegare una percentuale inferiore, e così via. L'analisi delle componenti principali è condotta sugli indicatori originari espressi in forma standardizzata, ossia con media pari a 0 e varianza uguale a 1. Nella prassi comune, solo le componenti che presentano un *autovalore* maggiore di 1, ossia che corrispondono ad almeno un indicatore originario, sono considerati nelle analisi successive. Tuttavia, nel presente saggio, si è preferito tenere conto della variabilità che ciascuna componente aggiunge rispetto a quella precedente e si è utilizzato come *cut-off* un *autovalore* pari a 0.75. Nella Tabella 3 sono riportate le componenti estratte e i rispettivi *autovalori*. Come si può osservare, la prima componente spiega l'80% della varianza totale e la seconda, invece, esplicita una percentuale minore, pari all'11%. L'ultima componente aggiunge l'8% della variabilità. La scelta del numero di componenti principali risulta confermata anche dallo

⁵ In letteratura esistono anche altre tecniche di selezione degli indicatori, oltre all'analisi delle componenti principali: *t-test*, matrice di correlazione, *stepwise regression* e analisi fattoriale.

*screep*lot (Fig. 2) che in corrispondenza della quarta componente diventa parallelo all'asse delle ascisse.

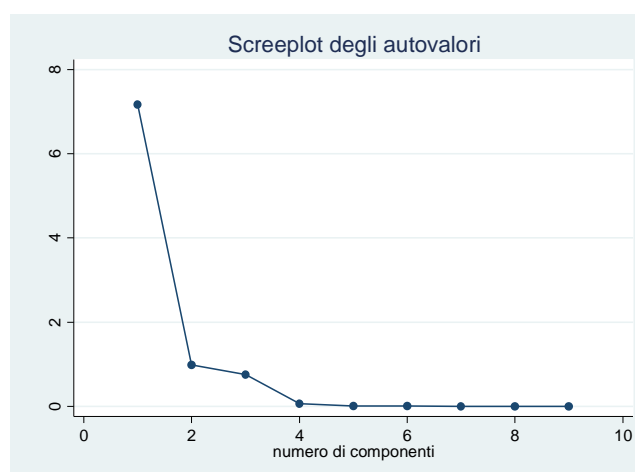
Tab. 3: Autovalori delle componenti principali

Componente principale	Autovalore	Proporzione	Cumulata
comp 1	7.18	0.80	0.80
comp 2	0.98	0.11	0.91
comp 3	0.76	0.08	0.99
comp 4	0.06	0.01	1
comp 5	0.01	0	1
comp 6	0.01	0	1
comp 7	0	0	1
comp 8	0	0	1
comp 9	0	0	1

Nella tabella sono riportate nella prima colonna le componenti estratte con l'analisi delle componenti principali a partire dalle caratteristiche bancarie presentate nella Tabella 1. Nella seconda colonna è riportato l'*autovalore*, nella terza colonna la percentuale di varianza spiegata da ciascuna componente e nella quarta colonna la varianza cumulata

Fonte: ns. elaborazioni

Fig. 2: Screeplot degli autovalori delle componenti principali



Fonte: ns. elaborazioni

Successivamente, si è proceduto alla stima degli *autovettori*, ossia dei pesi di ciascuna variabile originaria sulle componenti estratte e delle correlazioni tra le componenti e i singoli indicatori di base. La matrice è riportata nella Tabella 4. Come si può osservare, gli indicatori originari con un maggiore peso sono raggruppati in una stessa componente. In questo modo, ciascuna componente stimata rappresenta una specifica peculiarità dell'intermediario finanziario. La prima componente (*dimensione*) esprime caratteristiche dimensionali della banca ed è composta dagli indicatori relativi ai mezzi amministrati (raccolta e impieghi), al patrimonio netto, al numero di sportelli presenti sul territorio nazionale e al numero di dipendenti. Tutti gli indicatori originari mostrano un segno positivo evidenziando che una maggiore dimensione della banca determina un incremento della componente principale. Il secondo fattore (*patrimonializzazione*) comprende un solo indicatore (*total capital ratio*), che presenta un segno positivo. L'ultimo fattore (*performance*) sintetizza il risultato d'esercizio (utile o perdita) e i flussi di cassa della banca. In particolare, un aumento dell'utile e/o dei flussi di cassa fa aumentare il valore della componente principale. Sulla base di quanto evidenziato, si ritiene che le nuove variabili create attraverso l'analisi delle componenti principali riassumano alcune delle caratteristiche delle banche in grado di influenzare positivamente la concessione di credito alle imprese.

Tab. 4: Autovettori

Variabile originaria	dimensione	patrimonializzazione	performance
<i>utile</i>	-0.327	0.022	0.555
<i>mezzi amministrati</i>	0.363	-0.026	0.214
<i>raccolta</i>	0.369	-0.015	0.170
<i>impieghi</i>	0.366	-0.029	0.196
<i>patrimonio netto</i>	0.366	0.007	0.156
<i>total capital ratio</i>	0.051	0.998	-0.004
<i>flussi di cassa</i>	-0.294	0.017	0.707
<i>dipendenti</i>	0.366	-0.024	0.175
<i>sportelli</i>	0.367	-0.020	0.155

Nella tabella sono riportati i coefficienti di correlazione tra gli indicatori originari e le componenti principali. Gli indicatori originari selezionati sono quelli più correlati alla specifica componente principale (riportata in colonna).

Fonte: ns elaborazioni

Nella Tabella 5 sono riportate le correlazioni tra le componenti principali estratte e le altre variabili incluse nel modello econometrico. Come si può osservare, la quota di domande accolte dalla banca, sul totale delle richieste ricevute dalle imprese dotate del *rating* di legalità, è positivamente correlata alla componente *performance*, con un coefficiente pari a 0,27, significativo al 5%. Inoltre, la quota di domande di credito soddisfatte dalla banca è positivamente e significativamente correlata anche alla variabile dicotomica che indica l'appartenenza a un gruppo bancario (0,34). Infine, la stessa quota si riduce per le banche cooperative e popolari (-0,28) e per quelle che adottano sistemi standardizzati di valutazione del merito creditizio delle imprese (-0,24).

Tab. 5: Correlazioni con le componenti principali

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) quota accolte	1							
(2) dimensione	0.068	1						
(3) patrimonializzazione	-0.034	0	1					
(4) <i>performance</i>	0.267*	0	0	1				
(5) gruppo	0.337*	0.292*	-0.031	0.219*	1			
(6) cooperativa	-0.276*	-0.247*	-0.06	-0.189	-0.843*	1		
(7) spa	0.179	0.236*	0.001	0.179	0.659*	-0.818*	1	
(8) metodo	-0.238*	-0.376*	-0.005	-0.444*	-0.39*	0.307*	-0.353*	1

Note: * indica un livello di significatività del 5%

Fonte: ns. elaborazioni

La Tabella 6, invece, riporta le statistiche descrittive delle caratteristiche quantitative e qualitative delle imprese bancarie, per due sotto-campioni: le banche con percentuale di richieste di credito accolte sopra il valore mediano e le banche collocate sotto tale valore. Nella stessa tabella è riportata anche la distanza tra le medie dei due gruppi di banche e il test *t* per il confronto delle medie. Quest'ultimo valuta la significatività della differenza tra i due gruppi di intermediari, rispetto alle singole caratteristiche. Dall'analisi dei risultati risulta che le differenze significative tra i due gruppi di banche si riscontrano rispetto alla dimensione e alla *performance*: le banche con una quota di domande accolte sopra il valore mediano presentano una configurazione dimensionale maggiore e *performance* migliori rispetto al sotto-campione di banche che si posizionano sotto il valore mediano. La patrimonializzazione, al contrario, non sembra essere una caratteristica distintiva delle due diverse tipologie di sotto-campioni esaminati. Inoltre, ulteriori caratteristiche che consentono di distinguere i due gruppi di banche sono quelle qualitative, come l'appartenenza a un gruppo, la forma giuridica, la tipologia e il sistema di *rating* adottato.

Tab. 6: Statistiche descrittive delle componenti principali per sotto-campioni di banche

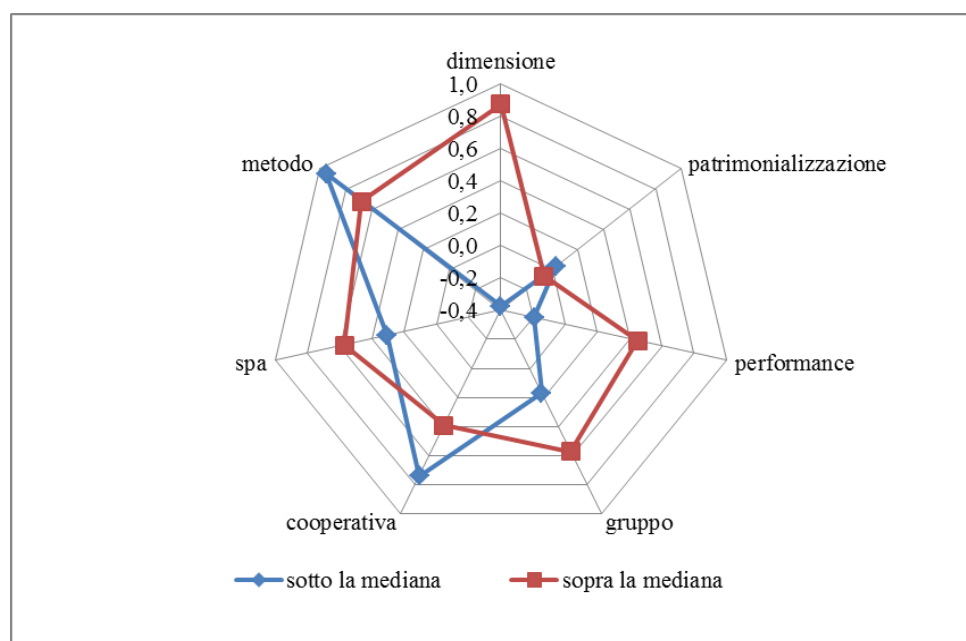
	banche		Delta z	t-test	
	sotto la mediana	sopra la mediana			
quota accolte	0	0.848	-0.848	16.963	***
dimensione	-0.377	0.875	-1.252	1.393	*
patrimonializzazione	0.028	-0.066	0.094	-0.447	
performance	-0.194	0.450	-0.644	3.171	***
gruppo	0.169	0.571	-0.402	3.79	***
cooperativa	0.738	0.393	0.346	-3.18	***
spa	0.308	0.571	-0.264	2.37	***
metodo	0.954	0.679	0.275	-2.94	***

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive delle componenti principali per il sotto-campione di 65 banche che presentano una quota di domande accolte sotto il valore mediano e delle 28 banche sopra tale valore. *t*-test indica il valore del test di differenza delle medie in cui H_0 : media (banche sopra la mediana) – media (banche sotto la mediana) = 0 o viceversa. *** indica un livello di significatività dell'1%; * indica un livello di significatività del 10%.

Fonte: ns. elaborazioni

Per una migliore interpretazione delle medie standardizzate, dal grafico (riportato in Fig. 3) si può evincere la forza predittiva di alcuni fattori nel distinguere i due sotto-campioni di banche. Questo grafico risulta coerente con i risultati del test *t* di differenza delle medie e rivela che i fattori maggiormente discriminanti del comportamento delle banche in termini di concessione del credito a imprese con *rating* di legalità siano: la dimensione, la *performance* e l'appartenenza a un gruppo.

Fig. 3: Rappresentazione grafica delle medie riferite alle caratteristiche delle banche



Nel grafico sono riportate le medie delle variabili per il sotto-campione di 65 banche che presentano una quota di domande accolte sotto il valore mediano e delle 28 banche sopra tale valore.

Fonte: ns. elaborazioni

5.2 L'analisi di regressione

Per analizzare l'effetto delle caratteristiche bancarie sulla concessione di credito supportate dal *rating* di legalità, si è dapprima stimato un modello di regressione lineare multipla (OLS). Successivamente, è stato impiegato un modello di regressione Tobit per tenere conto del fatto che la distribuzione della percentuale di domande di credito accolte è troncata bilateralmente, assumendo valori positivi compresi nell'intervallo tra 0 e 1 (corrispondente al 100% di domande accolte). Inoltre, tale variabile assume spesso valore zero, relativamente alle banche che, pur avendo ricevuto

richieste di credito accompagnate dal *rating* di legalità, non hanno concesso alcun prestito. Questo modello utilizza tutta l'informazione disponibile, compresa quella relativa alle banche con una percentuale del credito concesso pari a zero. Nel modello Tobit, la variazione del valore stimato della variabile dipendente rispetto a ciascun regressore ha due componenti (Basile, 2001). Il primo effetto è sull'intensità della variabile dipendente (quota accettate), il secondo è sulla probabilità che la banca abbia accolto richieste di credito. In entrambi i modelli stimati la variabile dipendente (*quota accolte*) indica la quota di richieste di credito provenienti da imprese che hanno ottenuto il *rating* di legalità dall'Antitrust e accolte dalla banca *b* nel 2015, sul totale di richieste di credito provenienti da tali imprese.

$$quota\ accolte_b = \alpha + \beta_1 dimensione_b + \beta_2 patrimonializzazione_b + \beta_3 performance_b + \gamma_1 gruppo_b + \gamma_2 cooperativa + \gamma_3 spa_b + \gamma_4 metodo_b + \varepsilon_b \quad (1)$$

Nell'equazione (1) sono state incluse quali variabili esplicative le tre componenti principali estratte attraverso l'analisi precedente, che sintetizzano altrettante caratteristiche della banca *b*: la dimensione, la patrimonializzazione e la *performance*. Inoltre, si è tenuto conto anche di alcune caratteristiche qualitative che possono incidere sulla concessione di credito. In particolare, sono state incluse nel modello stimato quattro variabili dicotomiche. La prima è pari a 1 se la banca appartiene a un gruppo bancario; la seconda assume il valore 1 se si tratta di una banca di credito cooperativo o di una banca popolare e valore zero se si tratta di una banca privata indipendente, una *private banking*, appartiene a un gruppo bancario oppure è una spa; la terza che riguarda la forma giuridica identifica le banche costituite sotto forma di spa e di spa con un unico socio e assume valore pari a zero se si tratta di una banca popolare o di una società cooperativa (a responsabilità limitata o per azioni). Inoltre, si è tenuto conto del sistema di *rating* adottato dalle banche, distinguendo quelle che applicano un sistema di *rating* interno da quelle che fanno ricorso a metodi standardizzati. La corrispondente variabile dicotomica (*metodo*) assume un valore pari a 1 se il sistema utilizzato è quello standardizzato, mentre è pari a zero se la banca applica un sistema di *rating* interno (*Advanced* oppure *Foundation*). Entrambi i modelli sono stati stimati con errori standard robusti all'eteroschedasticità.

6. Risultati

La stima dei modelli descritti nel paragrafo 5.1 ha evidenziato i fattori bancari rilevanti per il fenomeno analizzato. I risultati del modello OLS sono riportati nella Tabella 7, aggiungendo singolarmente le variabili esplicative. Analizzando le colonne (1)-(3) del *Panel A* si può notare che l'unica variabile esplicativa che evidenzia un impatto significativo, sulla quota di domande di credito concesse dalla banca, è la *performance*. Essa mostra, infatti, un coefficiente positivo (0,138) e significativo all'1%. Ciò dimostra che le banche con *performance* migliori, in termini di utile e di flussi di cassa, presentano una maggiore quota di domande di credito concesse a imprese con *rating* di legalità. Osservandone gli effetti marginali, riportati nel *Panel B*, si conclude che un aumento della *performance* dal 10° al 90° percentile della distribuzione determina un aumento di 7,2 punti percentuali della quota di credito concesso a imprese che hanno ottenuto il *rating* di legalità. Nelle colonne (4)-(8) vengono aggiunte le variabili dicotomiche che identificano le caratteristiche qualitative delle banche. Data la loro elevata correlazione, esse vengono aggiunte separatamente nella regressione. Includendo la variabile dicotomica che identifica le banche appartenenti a un gruppo, il coefficiente della *performance* non subisce variazioni. L'appartenenza a un gruppo bancario rappresenta un altro fattore che incide positivamente sulla concessione di credito da parte delle banche. Il coefficiente della variabile *gruppo* (0,273) risulta significativamente diverso da zero al 5%. Se si considera, invece, la forma giuridica, le banche costituite come spa oppure spa con socio unico non presentano un impatto sulla quota di credito concesso alle imprese con *rating* di legalità significativamente diverso rispetto alle altre tipologie di intermediari. Il coefficiente della variabile *spa* risulta positivo (0,107), ma statisticamente non significativo. Le banche cooperative e

popolari, al contrario, evidenziano una minore quota di credito concesso rispetto alle altre tipologie. Il coefficiente della variabile (*cooperativa*) è, infatti, negativo (-0,201) e significativo al 5%. Il sistema di *rating* adottato dalla banca per valutare il merito creditizio delle imprese risulta rilevante solo quando si escludono la *performance* delle banche stesse. Il coefficiente, in questo caso, è negativo e significativo al 5% (-0,306). Ciò denota che le banche che utilizzano sistemi di *rating* interni per la valutazione del merito creditizio, sono maggiormente disposte a concedere credito alle imprese dotate del *rating* di legalità.

Tab. 7: Modello di regressione OLS

Panel A								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>dimensione</i>	0.011 (0.01)	0.011 (0.01)	0.011 (0.01)	-0.003 (0.01)	0.006 (0.01)	0.002 (0.01)	0.002 (0.01)	-0.004 (0.01)
<i>patrimonializzazione</i>		-0.014 (0.04)	-0.014 (0.04)	-0.01 (0.04)	-0.014 (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.015 (0.04)	-0.015 (0.04)
<i>performance</i>			0.128*** (0.05)	0.097*** (0.03)	0.117*** (0.04)	0.107*** (0.03)	0.098** (0.05)	
<i>gruppo</i>				0.273** (0.10)				
<i>spa</i>					0.107 (0.09)			
<i>cooperativa</i>						-0.201** (0.09)		
<i>metodo</i>							-0.176 (0.16)	-0.306** (0.14)
Osservazioni	93	93	93	93	93	93	93	93
Adjusted R ²	0.006	0.016	0.046	0.116	0.05	0.087	0.049	0.027

Panel B								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>dimensione</i>	0.009 (0.01)	0.009 (0.01)	0.009 (0.01)	-0.002 (0.01)	0.005 (0.01)	0.001 (0.05)	0.003 (0.01)	-0.003 (0.01)
<i>patrimonializzazione</i>		-0.029 (0.09)	-0.029 (0.09)	-0.021 (0.07)	-0.029 (0.01)	-0.041 (0.08)	-0.029 (0.08)	-0.03 (0.07)
<i>performance</i>			0.072*** (0.03)	0.055*** (0.02)	0.066*** (0.02)	0.060*** (0.02)	0.055** (0.03)	
<i>gruppo</i>				0.273** (0.10)				
<i>spa</i>					0.107 (0.09)			
<i>cooperativa</i>						-0.201** (0.09)		
<i>metodo</i>							-0.176 (0.16)	-0.306** (0.14)
Osservazioni	93	93	93	93	93	93	93	93
Adjusted R ²	0.006	0.016	0.046	0.116	0.05	0.087	0.049	0.027

Il *Panel A* riporta i coefficienti della regressione OLS avente come variabile dipendente la quota di crediti concessi dalla banca alle imprese dotate di *rating* di legalità, sul totale delle richieste ricevute dalle medesime imprese (*quota accolte*). Il *Panel B* riporta gli effetti marginali della regressione OLS avente come variabile dipendente *quota accolte*. Gli effetti marginali sono calcolati come variazione della *quota accolte* a seguito di una variazione della variabile esplicativa dal 10° al 90° percentile della distribuzione, relativamente alle componenti principali (*dimensione*, *patrimonializzazione*, *performance*), e da zero a 1, relativamente alle variabili dicotomiche (*gruppo*, *spa*, *cooperativa*, *metodo*). *** indica una significatività dell'1%; ** indica una significatività del 5%; * indica una significatività del 10%. Gli errori standard, riportati tra parentesi, sono robusti all'eteroschedasticità.

Fonte: ns. elaborazioni

Come si può osservare dalla Tabella 8, i risultati del modello Tobit restano sostanzialmente invariati rispetto al modello precedentemente stimato. Tuttavia, l'aspetto dimensionale sembra essere rilevante, insieme a quello della *performance* bancaria. Nelle colonne (1)-(3) il coefficiente della *dimensione* risulta positivo e significativo, indicando che le banche di maggiori dimensioni presentano una maggiore quota di credito concesso. Osservando gli effetti marginali, si può notare che un aumento del valore della componente principale dimensionale dal 10° al 90° percentile, determina un incremento della quota di credito concesso alle imprese che hanno ottenuto il *rating* di legalità di 6 punti percentuali. La *performance*, invece, implica un incremento notevolmente

superiore e pari a 62 punti percentuali. Questo impatto si riduce quando vengono introdotte nel modello stimato anche le caratteristiche qualitative (colonne (4)-(8)). Tuttavia, coerentemente con i risultati del modello OLS, la significatività della *performance* non risente dell'introduzione delle variabili qualitative, contrariamente a quanto avviene per l'indicatore della dimensione. Tale risultato può essere attribuito al fatto che gli aspetti qualitativi inseriti nel modello colgono anche aspetti di carattere dimensionale di una banca.

Tab. 8: Modello di regressione Tobit

Panel A								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>dimensione</i>	0.102** (0.05)	0.102** (0.05)	0.068*** (0.02)	0.01 (0.03)	0.056* (0.03)	0.032 (0.03)	0.038 (0.04)	0.008 (0.04)
<i>patrimonializzazione</i>		-0.063 (0.39)	0.057 (0.38)	0.008 (0.33)	0.041 (0.37)	-0.032 (0.35)	0.029 (0.35)	-0.055 (0.34)
<i>performance</i>			1.093** (0.43)	0.564* (0.29)	0.959** (0.44)	0.709** (0.34)	0.850* (0.46)	
<i>gruppo</i>				1.720** (0.80)				
<i>spa</i>					0.458 (0.74)			
<i>cooperativa</i>						-1.277* (0.76)		
<i>metodo</i>							-0.802 (0.98)	-1.982** (0.83)
Observations	93	93	93	93	93	93	93	93
Adjusted R ²	0.006	0.006	0.048	0.08	0.05	0.067	0.05	0.034

Panel B								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>dimensione</i>	0.090** (0.04)	0.090** (1.04)	0.060*** (0.02)	0.009 (0.03)	0.050* (0.03)	0.028 (0.02)	0.034 (0.03)	0.007 (0.03)
<i>patrimonializzazione</i>		-0.128 (0.80)	0.116 (0.77)	0.016 (0.67)	0.081 (0.75)	-0.066 (0.73)	0.06 (0.72)	-0.111 (0.69)
<i>performance</i>			0.620** (0.24)	0.320* (0.17)	0.544** (0.25)	0.402** (0.19)	0.482* (0.26)	
<i>gruppo</i>				1.720** (0.80)				
<i>spa</i>					0.458 (0.74)			
<i>cooperativa</i>						-1.277* (0.76)		
<i>metodo</i>							-0.802 (0.98)	-1.982** (0.83)
Osservazioni	93	93	93	93	93	93	93	93
Adjusted R ²	0.006	0.006	0.048	0.08	0.05	0.067	0.05	0.034

Il *Panel A* riporta i coefficienti della regressione Tobit avente come variabile dipendente la quota di crediti concessi dalla banca alle imprese dotate di *rating* di legalità, sul totale delle richieste ricevute dalle medesime imprese (*quota accolte*). Il *Panel B* riporta gli effetti marginali della regressione avente come variabile dipendente la quota di crediti concessi dalla banca alle imprese dotate di *rating* di legalità, sul totale delle richieste ricevute dalle medesime imprese (*quota accolte*). Gli effetti marginali sono calcolati come variazione della quota accolte a seguito di una variazione della variabile esplicativa dal 10° al 90° percentile della distribuzione, relativamente alle componenti principali (*dimensione*, *patrimonializzazione*, *performance*), e da zero a 1, relativamente alle variabili dicotomiche (*gruppo*, *spa*, *cooperativa*, *metodo*). *** indica una significatività dell'1%; ** indica una significatività del 5%; * indica una significatività del 10%. Gli errori standard, riportati tra parentesi, sono robusti all'eteroschedasticità.

Fonte: ns. elaborazioni

7. Conclusioni, implicazioni manageriali e suggerimenti per la ricerca futura

Il lavoro, che prende spunto dal ruolo degli *intangibile assets* e soprattutto dalla reputazione aziendale nel processo di attribuzione del merito di credito, contribuisce ad arricchire la letteratura relativa al *rating* verificando se esiste un legame tra caratteristiche delle banche e la concessione di credito a imprese in possesso del *rating* di legalità. In tal modo, si vogliono valorizzare i comportamenti virtuosi che sono in grado di generare un modello culturale e valoriale condiviso da tutti i soggetti aziendali, determinando ricadute positive a livello economico, sociale e

reputazionale. L'obiettivo è favorire la diffusione di una cultura aziendale basata proprio su un'eticità che, complementare al rispetto di vincoli normativi (De Cremer *et al.*, 2010), sia in grado di alimentare un circolo virtuoso che coinvolga e che si possa estendere a una pluralità crescente di sistemi imprenditoriali in modo da creare valore condiviso. Anche le banche possono trarre benefici nel considerare il *rating* di legalità nel processo di istruttoria delle richieste di affidamento, perché riducendosi le asimmetrie informative si genera un accrescimento del rapporto fiduciario tra banca e impresa. Quest'ultima a sua volta si presenta con un maggior livello di affidabilità rispetto alle entità sistemiche che non sono dotate di tale riconoscimento, riducendo di fatto i rischi assunti dall'istituto di credito con evidenti vantaggi sia in termini di redditività che di capitale da allocare secondo quanto previsto dalla normativa di vigilanza prudenziale.

Considerato il ruolo delle caratteristiche strutturali delle banche nella concessione di credito alle imprese, come evidenziato dalla recente letteratura, l'analisi statistico-econometrica condotta sulla *cross-section* di 93 banche nel 2015 evidenzia le peculiarità bancarie che possono influire sulla concessione di credito alle imprese che hanno ottenuto il *rating* di legalità. Sulla base delle informazioni a nostra disposizione, tra le specificità quantitative, assumono particolare rilievo i risultati conseguiti dall'istituto di credito, in termini di utili o perdite d'esercizio, e i flussi di cassa. Inoltre, rilevano aspetti qualitativi relativi all'appartenenza a un gruppo bancario e alla tipologia di banca. Dall'analisi è emerso che le banche di credito cooperativo e le banche popolari presentano una minore quota di credito concesso alle imprese in possesso del *rating* di legalità, rispetto alle altre tipologie di intermediari creditizi. Infine, le banche che utilizzano sistemi di *rating* interni per la valutazione del merito creditizio risultano maggiormente disposte a concedere credito alle imprese dotate del *rating* di legalità rispetto a quelle che adottano sistemi standardizzati. Per quanto concerne la ricerca futura, il tema trattato offre numerosi spunti di riflessione da sviluppare. Nello specifico, il gruppo di ricerca intende analizzare le caratteristiche quali/quantitative delle imprese che hanno ottenuto il suddetto *rating* di legalità. Inoltre, si prefigge di indagare sui reali vantaggi che le suddette imprese hanno riscontrato in termini di effettivi miglioramenti del rapporto creditizio con il sistema bancario (incremento del numero e del volume degli affidamenti, condizioni economiche applicate e tempi di erogazione), nonché se hanno percepito che tale fattore sia stato incluso tra le variabili utilizzate per la valutazione dell'accesso al credito.

Bibliografia

- ADRIAN M., PHELPS L., GATTE A. (2013), "Philanthropy and Corporate Social Responsibility: Is Giving, Enough to Truly Be Ethical?", *International Journal of the Academic Business World*, vol. 7, n. 1, pp. 83-90.
- ALBERTAZZI U., MARCHETTI D.J. (2010), *Credit Supply, Flight to Quality and Evergreening: An Analysis of Bank-Firm Relationships after Lehman*, Banca d'Italia, Mimeo.
- AMBROSINI V., BOWMAN C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n. 1, pp. 29-49.
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic management journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- ARTETA C., HALE G. (2008), "Sovereign debt crises and credit to the private sector", *Journal of International Economics*, vol. 74, n. 1, pp. 53-69.
- BACCARANI C. (2009), Prefazione, in Bonfanti A., *Le banche di credito cooperative. Un futuro che viene da lontano*, Giuffrè Editore, Milano.
- BALMER J.M.T. GREYSER S.A., (2005), "Managing the multiple identities of the organisation", In Balmer J.M.T., Greysier S.A. (Eds), *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Routledge, New York.
- BANCA D'ITALIA (2006), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, Circolare n. 263. del 27 dicembre 2006.
- BANCA D'ITALIA (2014), "Il ruolo delle banche locali nei territori durante la crisi", in *L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali*, Economie regionali, n. 43, Roma.
- BANCA D'ITALIA (2015), "Localismo bancario e crisi finanziaria", *Questioni di Economia e Finanza*, n. 264, Roma.
- BARRETO I. (2010), "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", *Journal of management*, vol. 36, n. 1, pp. 256-280.

- BASILE R. (2001). "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation", *Research policy*, vol. 30, n. 8, pp. 1185-1201.
- BERGER A.N., UDELL G.F. (2002), "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure", *The Economic Journal*, vol. 112, n. 477, pp. 32-53.
- BERLIN M., MESTER E.L. (1998), "On the Profitability and Cost of Relationship Lending", *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, n. 6-8, pp. 873-897.
- BERLIN M., MESTER E.L. (1999), "Deposits and relationship lending", *The Review of Financial Studies*, vol. 12, n. 3, pp. 579-607.
- BIRD R.C., KNOPF J.D. (2015), "The impact of local knowledge on banking", *Journal of Financial Services Research*, vol. 48, n. 1, pp. 1-20.
- BOFONDI M., CARPINELLI L., SETTE E. (2013), "Credit supply during a sovereign debt crisis", Working Paper - *Banca d'Italia*, n. 909.
- BONACCORSI DI PATTI E., ERAMO G., GOBBI G. (2005), "Piccole e grandi banche nel mercato del credito in Italia", *Banca Impresa Società*, vol. 24, n. 1, pp. 3-34.
- BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo un futuro che viene da lontano*, Giuffrè Editore, Milano.
- BONFANTI A. (2013), "La vocazione mutualistica delle BCC e la sua perdurante attualità", in Baccarani C., Golinelli G.M., Rullani E., (a cura di), *Le BCC banche di territorio. Il mutualismo per la costruzione del futuro*, Cedam, Padova.
- BONGINI P., DI BATTISTA M.L., ZAVARRONE E. (2007), "The Value of Relationship Lending: Small Banks in an Era of Consolidation", *Economic Notes*, vol. 36, n. 3, pp. 209-230.
- BONGINI P., DI BATTISTA M.L., NIERI L., BROGI M., COMANA M. (2009), "Relationship banking: mito o realtà? Una rassegna della letteratura", in Comana M. (a cura di), *Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, vol. 1, Bancaria Editrice.
- BOOT A.W.A. (2000), "Relationship banking: what do we know?", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, n. 1, pp. 7-25.
- BOOT A.W.A. (2003), "Consolidation and strategic positioning in banking with implications for Europe", *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, Washington, n. 1, pp. 37-83.
- BOOT A.W.A., THAKOR A.V. (1994), "Moral Hazard and Secured Lending in an Infinitely Repeated Credit Market Game", *International Economic Review*, vol. 35, n. 4, pp. 899-920.
- BRIGHI P. (2006), "Il ruolo delle banche regionali nei servizi alle imprese: teorie ed evidenze empiriche del relationship lending", in Corigliano R., (a cura di), *Corporate banking, credito e finanza delle imprese. Strategie per la crescita e ruolo delle banche regionali*, Bancaria Editrice, Roma, pp. 95-127.
- CARROLL A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.
- CASOLARO L., ERAMO G., GAMBACORTA L. (2006), *Un modello econometrico per il credito bancario alle imprese in Italia*, Moneta e Credito.
- CASTELLANI P. (2013), "I tratti fondanti il mondo delle Banche di Credito Cooperativo", in Baccarani C., Golinelli G.M., Rullani E., (a cura di), *Le BCC banche di territorio. Il mutualismo per la costruzione del futuro*, Cedam, Padova.
- CORIGLIANO R. (2007), "Banca e impresa in Italia: caratteri evolutivi del relationship lending e sostegno dello sviluppo", *Banca Impresa Società*, n. 1, pp. 27-58.
- CORNELISSEN J. (2011), *Corporate communications: theory and practice*, (3rd ed.), Sage, London.
- CORNFORD A. (2005), "Basel II: the revised framework of june 2004", *United Nations Conference on Trade and Development*, Discussion papers n. 178, pp. 1-35.
- CRAIG S.G., HARDEE P. (2007), "The impact of bank consolidation on small business credit availability", *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, n. 4, pp. 1237-1263.
- DAGNINO G.B., MOCCIARO LI DESTRI A. (2011), "The managerial alternative: profili genetici ed evolutivi del paradigma Risorse-Competenze-Performance in strategia d'impresa", *Sinergie*, n. 85, pp. 93-117.
- DE CREMER D., MAYER D., SCHMINKE M. (2010), "On understanding ethical behaviour and decision making: a behavioral business ethics approach", *Business Ethics Quarterly*, n. 20, pp. 1-6.
- DE CREMER D., DICK R.V., TENBRUNSEL A., PILLUTLA M., MURNIGHAN J.K. (2011), "Understanding ethical behavior and decision making in management: a behavioral business ethics approach. British", *Journal of Management*, vol. 22, S1-S4.
- DE LAURENTIS G., MAINO R. (2010), "I rating interni durante e dopo la crisi: rapporti banca-impresa, modelli di business e vincoli regolamentari", *Bancaria*, vol. 1, pp. 17-30.
- DEYOUNG R., RICE T. (2004), "How do banks make money? A variety of business strategies", *Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives*, vol. 28, n. 4, pp. 52-68.
- DEL GIOVANE P., ERAMO G., NOBILI A. (2011), "Disentangling demand and supply in credit developments: a survey-based analysis for Italy", *Journal of Banking and Finance*, vol. 35, n. 10, pp. 2719-2732.
- DEL GIOVANE P., NOBILI A., SIGNORETTI F. M. (2013), "Supply tightening or lack in demand: is the sovereign debt crisis different from Lehman?", *Banca d'Italia*, Mimeo.
- DI SALVO R., LOPEZ J.S., PEZZOTTA A. (2004), "L'evoluzione del relationship lending nei mercati creditizi locali: il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo", *Cooperazione di credito*, n. 183-184, pp. 81-113.

- DUSKA R.F. (2014), "Why business ethics needs rhetoric: an Aristotelian perspective", *Business Ethics Quarterly*, vol. 24, n. 01, pp. 119-134.
- ECCLES R.G. (2006), "Reputation and Its Risks: The Necessity of Managing Reputational Risk, Symposium on Managing Reputation and Risk", *Corporate Communication Institute*, New York.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10-11, pp. 1105-1121.
- ESCRIG-OLMEDO E., MUNOZ-TORRES M.J., FERNANDEZ-IZQUIERDO M.A. (2010), "Socially responsible investing: sustainability indices, ESG rating and information provider agencies", *International Journal Of Sustainable Economy*, vol. 2, n. 4, pp. 442-461.
- EVAN W.M., FREEMAN R.E. (1993), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Capitalism", in Beauchamp T., Bowie N. (a cura di), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, New York.
- FEDELE M. (2015), "Risk in the dynamic evolution of bank and firms: A Viable systems approach", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 4, n. 3, pp. 24-34.
- FEDELE M. (2016), *Banca e impresa. L'evoluzione del rapporto e le implicazioni generate dagli Accordi di Basilea*, Aracne Editrice Srl, Roma.
- FLEMING, MCNAMEE (2005), "The ethics of corporate governance in public sector organizations", *Public Management Review*, vol. 7, n. 1, pp. 135-144.
- FOMBRUN C.J. (2006), *Reputation*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), "Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations", *Prentice Hall Financial Times*, Upper Saddle River New Jersey.
- FORMISANO V. (2012), *Le imprese bancarie tra piccole e grandi dimensioni*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- FORMISANO V., RUSSO G. (2012), "Il ruolo degli intangibles nei modelli di rating", in Modena M., Formisano V. (a cura di), "Il rating tra impresa, banca e territorio", *Sinergie - Rapporti di Ricerca*, n. 36, pp. 361-432.
- FOSS N.J., KLEIN P.G., KOR Y.Y., MAHONEY J.T. (2008), "Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a New Synthesis", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, issue 1, pp. 73-94.
- FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C. (2007), "Managing for Stakeholders: Survival", *Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London.
- FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010), "Stakeholder theory: the state of the art", *Cambridge University Press*, Cambridge.
- GABBI G., MATTHIAS M. (2013), "Le informazioni qualitative e il rischio creditizio. Una rivisitazione critica della letteratura", *Relationship Lending: Le informazioni qualitative nel processo del credito*, Egea, Milano.
- GAZZOLA P. (2006), "CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile", *Economia Aziendale Web 2000*, vol. 1, n. 2, pp. 27-45.
- GOBBI G., SETTE E. (2013), *Relationship Lending in a Financial Turmoil*, Mimeo, Milano.
- GOBBI G., SETTE E. (2014), "Do Firms Benefit from Concentrating their Borrowing? Evidence from the Great Recession", *Review of Finance*, vol. 18, n. 2, pp. 527-560.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema tra economia e finanza*, vol. 2, Cedam, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2005), "Recenti sviluppi nelle relazioni tra economia e finanza nel governo dell'impresa: spunti di riflessione", *Sinergie*, n. 67, pp. 13- 21.
- GOLINELLI G.M., (2009) "L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 79, pp. XI-XXIV.
- GOLINELLI G.M., GATTI M. (2008), "Governo d'impresa e creazione di valore", in Golinelli G.M. (a cura di), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GRUNERT J., NORDEN L., WEBER M. (2005), "The role of non-financial factors in internal credit ratings", *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, n. 2, pp. 509-531.
- HANNAH S.T., AVOLIO B.J., MAY D.R. (2011), "Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 4, pp. 663-685.
- HELFAF C.E., PETERAF M.A. (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 831-850.
- HILES A. (2011), *Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World*, Bloomsbury Information Ltd, London.
- JONES T. M. (1991), "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 2, pp. 366-395.
- KYSUCKY V., NORDEN L. (2015), "The benefits of relationship lending in a cross-country context: A meta-analysis", *Management Science*, vol. 62, n. 1, pp. 90-110.
- LEHMANN B. (2003), "Is it worth the while? the relevance of qualitative information in credit rating", *Working paper University of Konstanz*, pp. 1-25.
- LOSSANI M., DE NOVELLIS F., PANETTA F., DE FELICE G. (2010), "La congiuntura, la dinamica del credito e la struttura finanziaria delle imprese", *Quaderno 255*, Associazione per lo sviluppo di studi di Banca e di Borsa.
- MAKKONEN H., POHJOLA M., OLKKONEN R., KOPONEN A. (2014), "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2707-2719.

- MAINARDES E.W., ALVES H., RAPOSO M. (2011), “Stakeholder theory: issues to resolve”, *Management Decision*, vol. 49, n. 2, pp. 226-252.
- MÉSONNIER J.S., MONKS A. (2014), “Did the EBA capital exercise cause a credit crunch in the euro area?”, *International Journal of Central Banking*, vol. 11, n. 3, pp. 75-117.
- MITCHELL K., PEARCE D.K. (2007), “Discrimination and Relationship vs. Transaction Lending to Small Businesses”, *Working Paper*, Wooldridge, pp. 1-46.
- MODINA M. (2006), “Il nuovo accordo di Basilea sul capitale”, in Modina M., Cattaneo C., (a cura di), *Basilea 2 e Pmi: impatti sulla gestione e sulla relazione banca-impresa*, Franco Angeli, Milano, pp. 9-56.
- MODINA M., QUATTROCIOCCHI B., QUINTILIANI A. (2012), “Impresa, rating, territorio”, Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie “Il territorio come giacimento di vitalità per l’impresa” tenutosi il 18-19 ottobre 2012 presso l’Università del Salento di Lecce.
- MODINA M., PIETROVITO F. (2014), “A default prediction model for Italian SMEs: the relevance of the capital structure”, *Applied Financial Economics*, vol. 24, issue 23, pp. 1537-1554.
- MUSCETTOLA M., PIETROVITO F. (2012), “La rilevanza delle variabili finanziarie nel rating: i risultati di un’analisi empirica sulle PMI italiane”, in Modina M., Formisano V. (a cura di), “Il rating tra impresa, banca e territorio”, *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 36, pp. 325-348.
- OCCHIUTO L. (2015), *Il rating di legalità. Potenzialità e prospettive applicative*, Supplemento Altalex Quotidiano.
- ONGENA S., SMITH D.S. (2000), “Bank Relationships: a Review”, in Harker P.T., Zenios S.A. (a cura di), *Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*, Cambridge University Press, London, pp. 221-258.
- PANETTA F., SIGNORETTI F. M. (2010), “Domanda e offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria”, *Banca d’Italia*, Occasional Paper, n. 63.
- PANICCIA P., FORMISANO V., RUSSO G., (2011), “Il ruolo delle Banche Popolari Cooperative nello sviluppo dei network locali di mutualità”, in Borgonovi E., Mussari R., (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale: amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, Il Mulino, Bologna, pp. 297-318.
- PAVARINI E. (2006), *L’equilibrio finanziario. Criteri e metodologie nella logica di Basilea 2*, McGraw-Hill, Milano.
- PEEK J., ROSENGREN E.S. (1998), “Bank consolidation and small business lending: It is not just bank size that matters”, *Journal of Banking and Finance*, n. 22, pp. 799-819.
- PETERSEN M.A., RAJAN R. (1994), “The benefits of lending relationships: evidence from small business data”, *Journal of Finance*, vol. 49, n. 1, pp. 3-37.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACH S. (2002), *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- RENSBURG, R., DE BEER, E. (2011), “Stakeholder engagement: a crucial element in the governance of the corporate reputation”, *Communitas*, n. 16, pp. 151-169.
- SANDBU M. (2012), “Stakeholder Duties: On the Moral Responsibility of Corporate Investors”, *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n.1, pp 97-107.
- SCIARELLI S. (2003), “Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica”, *Sinergie*, n. 61-62, pp. 97-115.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e Responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè, Milano.
- SCICUTELLA M., SALOMONE S. (2012), La gestione dei rischi quale leva strategica per l’accesso al credito: il caso delle medie imprese in Puglia, Atti del XXVI Convegno Annuale di Sinergie “Il territorio come giacimento di vitalità per l’impresa”, Università del Salento - Lecce, 18-19 ottobre 2012.
- SHARPE S.A. (1990), “Asymmetric information, bank lending, and implicit contract: a stylized model of customer relationships”, *Journal of Finance*, vol. 45, n. 4, pp. 1069-1087.
- SIANO A. (2008), “Conoscenza e risorse monetarie: analogie e principi di management convergenti”, *Sinergie*, n. 76, pp. 175-190.
- STIGLITZ J.E., WEISS A. (1981), “Credit rationing in markets with incomplete information”, *American Economic Review*, vol. 71, n. 3, pp. 393-410.
- STRAHAN P.E., WESTON J.P. (1998), “Small business lending and the changing structure of the banking industry”, *Journal of Banking & Finance*, vol. 22, n. 6-8, pp. 821-845.
- TEECE D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.
- THOMAS H., WANG Z. (2005), “Interpreting the internal ratings-based capital requirements in Basel II”, *Journal of Banking Regulation*, vol. 6, n. 3, pp. 274-289.
- UDELL G.F. (2015), “SME Access to Intermediated Credit: What Do We Know and What Don’t We Know”, *Small Business Conditions and Finance Conference Volume*, Reserve Bank of Australia, pp. 61-109.
- VAN DEN HEUVEL S.J. (2002), “Does Bank Capital Matter for Monetary Transmission?”, *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 259-65.
- VAN HOOSE D. (2007), “Theories of Bank Behavior under Capital Regulation”, *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, n. 12, pp. 3680-3697.

- VENTURATO S. (2010), *L'impatto del Nuovo Accordo di Basilea per Banche e PMI*, Lulu.com.
- YAZDANI N., MURAD H. S. (2015), "Toward an ethical theory of organizing", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n. 2, pp. 399-417.
- ZAHRA S.A., SAPIENZA H.J., DAVIDSSON P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 4, pp. 917-955.

Siti internet

<http://www.agcm.it/rating-di-legalita/riferimenti-normativi.html>

[http://www.aodv231.it/images/atti/1917-10CASADEI_Presupposti%20e%20risultati%20del%20Rating%20di%20Legalita%26%23768%3B%20per%20le%20imprese.pdf_\(Casadei, 2015\)](http://www.aodv231.it/images/atti/1917-10CASADEI_Presupposti%20e%20risultati%20del%20Rating%20di%20Legalita%26%23768%3B%20per%20le%20imprese.pdf_(Casadei, 2015))

https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-eputation_R.Edward-Freeman.pdf (Freeman, E. (2014) Stakeholder management and reputation.

http://www.gabrielesabato.it/pdf/Organizzazione_in_banca.pdf (Sabato G., 2003)

Una responsabilità convergente. Imprese e associazioni non profit per la co-creazione di valore locale

LAURA SOLITO* LETIZIA MATERASSI•

Abstract

Obiettivo del paper. *Il contributo di ricerca analizza ciò che accade quando due attori sociali cooperano localmente. Si affrontano le modalità di gestione della relazione tra imprese e associazioni non profit con il fine “convergente” di generare valore nella comunità: dal primo incontro al management, mediante il riferimento a 7 progetti (e 14 soggetti) rintracciati in Toscana.*

Metodologia. *Due i metodi di ricerca sociale qualitativa impiegati: l’analisi del contenuto sui siti web delle organizzazioni per l’individuazione di iniziative significative di responsabilità sociale che prevedessero l’intervento sulle comunità locali e sul territorio toscano; interviste in profondità ai rispettivi referenti o “manager della responsabilità”.*

Risultati. *La ricerca contribuisce sostanzialmente alla comprensione delle modalità in cui la condivisione di responsabilità porta soggetti intrinsecamente diversi a interloquire e co-creare proficuamente valore, in maniera mutuamente vantaggiosa.*

Limiti della ricerca. *Lo studio riguarda una esemplificazione – non un censimento esaustivo - sul territorio toscano, caratterizzato da un buon attivismo associativo. Si riterrebbe utile e significativo allargare la base campionaria per coinvolgere e comparare altri territori con caratteristiche analoghe.*

Implicazioni pratiche. *Si propongono ed esplorano modalità di incontro e di condivisione della responsabilità per una reciproca valorizzazione dei soggetti coinvolti. Scandagliare cosa accade “dentro” una relazione socialmente orientata vuole tracciare percorsi concreti che tramutino l’agire responsabile spontaneistico in alleanza e scelta strategica.*

Originalità del lavoro. *La ricerca ha portato a raccogliere sia il punto di vista delle imprese che quello delle associazioni non profit, pervenendo ad una rappresentazione speculare dei progetti realizzati.*

Parole chiave: *responsabilità sociale; interazione non profit e for profit; co-creazione di valore; governance locale; reputazione.*

Objectives. *The research paper aims to analyze what occurs when two (or more) different key social actors cooperate locally and how for profit and no profit organizations manage their relationship to create social value: from the “first sight” to the executive process, the paper concerns an empirical study on 7 Social Responsibility’s Projects (and 14 organizations) in Tuscany.*

Methodology. *Two qualitative methods were used: a content analysis on Web sites - respectively firms’ web sites and the ones of the no profit organizations - and 20 deep long interviews to CSR’s managers.*

Findings. *The research constitutes a relevant contribution to the comprehension of a sharing responsibility strategy, in which two social deeply different actors co-create social value and, at the same time, they gain respectively value.*

Research limits. *The study is based on an example - not an exhaustive survey - in Tuscany, an Italian region characterised by a good social activism and a great number of voluntary associations. The inclusion of other territories or the comparison with other similar realities could be interesting.*

Practical implications. *The contribute proposes different kind of cooperation between no profit and for profit organizations, deeply rooted in the local communities. We suggest different paths and relationships able to convert spontaneous CSR actions in strategies to increase social value.*

Originality of the study. *The research collects two different points of view: the businesses one and the one of the no profit associations in order to give a mirrored representation of the CSR’s projects.*

Key words: *social responsibility; no profit/for profit interaction; value co-creation; local governance; reputation.*

* Associato di *Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: solito@unifi.it

• Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Firenze
e-mail: letizia.materassi@unifi.it

1. Premessa¹

L'immagine di un'impresa che opera per sviluppare il benessere delle comunità in cui vive o con cui entra in contatto lungo tutto il percorso produttivo si è da tempo affermata e consolidata ed oggi costituisce un argomento ben presente nelle agende del *management*. A più di 30 anni di distanza da quando Edward Freeman (1984) ha introdotto il concetto, innovativo e molto discusso, di responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility o CSR*), sempre più soggetti in parti diverse del mondo si fanno carico di questioni e problematiche che vanno ben oltre i confini aziendali. Così, da attività residuale, intrapresa da un numero limitato di soggetti, la responsabilità etica, sociale e valoriale sta progressivamente divenendo un ambito strategico anche per le imprese di medie o piccole dimensioni che aderiscono, in modo più o meno strutturato e consapevole, alla crescita delle "comunità territoriali" (Garriga e Melè, 2004; Del Baldo, 2009). Ci riferiamo qui ai due termini "territori" e "comunità" sia come fatti concreti e fisici, come "luoghi", porzioni di terra e spazi di incontro e di relazione della cittadinanza, sia come "beni" collettivi, sui quali insistono le azioni di soggetti di varia natura - pubblici, semipubblici e privati - e dunque in relazione all'uso che di questi se ne fa (Cfr. Peraro e Vecchiato, 2007). Difatti, «sul territorio si configurano concretamente i vari soggetti sociali, nelle loro esperienze, nei loro bisogni, nelle loro condizioni di vita e di lavoro, nei loro comportamenti.» (Caldarini e Giarè, 1999, p. 318) Una lettura dunque dinamica dei territori, nei quali assumono un ruolo fondamentale le reti di relazioni e la coltivazione di capitale sociale (Coleman, 2005).

Pertanto, in un contesto sociale, prima ancora che economico, di profonda ridefinizione dei paradigmi interpretativi del ruolo imprenditoriale e di ricerca affannosa di modelli credibili di *accountability* (Agnè, 2016; Bartoletti e Faccioli, 2013) la responsabilità diviene quella dimensione in cui si possono incontrare e sperimentare forme di relazionalità diffusa, in chiave non più eminentemente utilitaristica e opportunistica, bensì di costruzione di valori immateriali e simbolici di rilevanza sociale.

Nel presente contributo ci riferiamo in modo particolare alle interazioni tra settore d'impresa e settore associativo non profit che trovano nel concetto-chiave della "responsabilità" un'occasione di affermazione della propria identità e di costruzione del discorso pubblico. Il lavoro di ricerca qui richiamato cerca di esplorare le forme, le modalità di relazione e di *management* tra impresa e non profit, in un'ottica di reciproco vantaggio e di *governance* locale: se per l'associazionismo è sempre più proficuo e favorevole il connubio con il mondo dell'impresa (Eirò-Gomes e Nunes, 2012), anche quest'ultimo trae stimolanti benefici in termini di reputazione e di credibilità (Cuomo *et al.*, 2013).

Non dobbiamo infatti dimenticare che entrambe le realtà - non profit e for profit - si riferiscono ad un cittadino - consumatore profondamente cambiato: un soggetto che opera delle scelte anche sulla base di considerazioni e valutazioni etiche (Cevolini, 2001), attento non soltanto al raggiungimento di una convenienza e della soddisfazione, ma sensibile ad altre istanze e nuove questioni. Emerge così una richiesta di riconoscimento della dimensione etica del consumo, che abbraccia sempre più ambiti e settori della popolazione (Douglas, 1996; Di Nallo e Paltrinieri, 2006; Leonini e Sassatelli, 2008; Fabris, 2008); i mercati si aprono, si ridefiniscono e divengono luoghi di conversazione e negoziazione (Anderson, 2007); gli attori sociali assumono un ruolo attivo nell'adozione di principi di co-responsabilità e sussidiarietà, nel tentativo di governare dinamiche globali e di superare i limiti (e i fallimenti) dei sistemi di welfare. (Velo, 2003; Perrini e Tencati, 2008)

È dunque nei profondi mutamenti qui sommariamente richiamati che si insinua la necessità, non soltanto l'opportunità, per ciascun soggetto e attore sociale di interessare relazioni sempre più

¹ Nonostante la ricerca condotta e il presente saggio siano stati pensati e realizzati congiuntamente dalle autrici, i paragrafi possono essere così rispettivamente attribuiti: Laura Solito, parr. 1 e 3.2; Letizia Materassi 2, 3.1, 4. I dati presentati fanno parte di una ricerca più ampia, realizzata dalle autrici presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze e finanziata dal Centro Servizi Volontariato della Toscana.

strette e ravvicinate con le comunità territoriali e il sistema economico-sociale e di interrogarsi circa l'incidenza della propria azione in riferimento a problematiche collettive. Profit e non profit si muovono in contesti densi di significato, caratterizzati da un fitto intreccio di questioni di rilevanza locale e globale, delle quali nessun soggetto può più disinteressarsi. (La Rosa e Morri, 2005)

Per questi motivi, ci riferiamo al concetto di “responsabilità” come capacità di creare e coltivare relazioni: «la relazione fra l'impresa e l'ambiente circostante (sociale, politico, naturale) è talmente profonda che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica.» (Magatti, 1999, p. 14)

Si parla infatti di una “responsabilità totale” (o *Total Responsibility*) che superi la visione strettamente opportunistica dell'agire responsabile o della responsabilità come fatto burocratico e adempimento normativo (Armigliati, 2012): la “responsabilità totale” è la ridefinizione della propria cultura organizzativa in chiave relazionale e la sua integrazione nei comportamenti quotidiani, nelle scelte produttive, nel *management* delle risorse umane e nel riconoscimento fattivo dello *stakeholder value*. Quest'ultimo, infatti, è da considerarsi sia come un fondamento etico alla base di nuovi paradigmi interpretativi delle organizzazioni moderne, sia come un elemento irrinunciabile del *management* strategico e del governo d'impresa. (Phillips *et al.*, 2003; Del Baldo, 2012) Dunque, da una responsabilità come “moda” (AA.VV., 2006), concretizzata mediante azioni estemporanee, contingenti e dissociate, ad una gestione strategica, che si iscriva in un piano di programmazione coerente e condiviso di una relazionalità diffusa e consapevole (Ducci, 2017); un agire responsabile che si rifà anche a “procedure di *governance* chiare e trasparenti e, soprattutto, di dialogo con gli *stakeholders* in ciascuna delle fasi di cui si compone il percorso verso la responsabilità.” (Fabris, 2008, p. 495) Particolarmente toccate da tale fenomeno sono oggi le piccole e medie imprese che, agendo in un contesto di forte accentuazione dei legami orizzontali e di cooperazione consensuale, (Sacconi, 2003) si trovano a dover contare sulla qualità delle relazioni con gli ambiti territoriali (cittadini, istituzioni, associazioni, gruppi di interesse, altre imprese, etc.), come fonte di legittimazione ad operare, così come sul benessere e la prosperità dei contesti, per la loro stessa stabilità organizzativa. L'identità, negoziata e costruita nel rapporto con la comunità locale, tende ad allargare i propri spazi di legittimazione, a muoversi in una sfera pubblica densamente popolata, luogo di costruzione di forme di riconoscimento e di reputazione. (Sorrentino, 2008) E tale esigenza di apertura e di permeabilità dei propri confini non vale soltanto per le imprese, ma certamente anche per il mondo del non profit e delle istituzioni locali (Fazzi, 2000), che proprio dagli scambi intersoggettivi, dalla capacità di inclusione, di ascolto e di risposta ai bisogni della società civile traggono la loro principale fonte di credibilità. (Solito, 2010)

2. Il disegno della ricerca, la metodologia e i casi di studio

Molti sono i contributi teorici e le prospettive che negli anni hanno arricchito il dibattito scientifico e ampliato gli sguardi possibili sulla responsabilità d'impresa, oggi terreno d'incontro e di convergenza di più tradizioni disciplinari (Molteni, 2004): dalle scienze umane al pensiero filosofico, dall'economia al diritto d'impresa, dagli studi strategici alla sociologia. La ricerca empirica, di cui il presente contributo si propone di presentare alcuni risultati, fa leva su concetti-chiave del sapere sociologico e guarda al tema della responsabilità più come un tratto identitario, che come un modo di operare: un aspetto costitutivo del proprio “essere”, non soltanto del proprio “agire” (Solito, 2010), un elemento culturale, frutto di un percorso di consapevolezza, di apertura e di uscita dalla propria autoreferenzialità (Zamagni, 2004). Così come per l'identità individuale, anche quella organizzativa nella contemporaneità si moltiplica in funzione della pluralità di ruoli e appartenenze (Fabris, 2006), perde ancoraggi rigidi e immutabili per divenire sistema e processo (Solito, 2010): non più un'essenza, ma un campo definito da una pluralità di relazioni sociali (Melucci, 1991). Un lavoro di negoziazione tra più attori sociali, contesti e interlocutori.

Per tali presupposti acquista centralità la capacità di ciascun attore sociale di costruire relazioni significative, ovvero frutto di un'interazione basata sulla credibilità dell'emittente e sulla fiducia

degli interlocutori (Gili, 2005); risultato di un'azione reciproca (Archer, 2006), di un processo riflessivo tuttavia esposto alla costante ridefinizione dei significati condivisi (Giddens, 1990).

Dunque relazioni che vadano oltre l'automatismo o il calcolo razionale costi-benefici (Gili, 2005) e che necessitano di un lavoro attento e costante di costruzione, governo e mantenimento (Crossley, 2011; Terenzi, 2012).

I temi fin qui richiamati sono la cornice entro cui di fatto si inserisce la *research question* alla base dello studio, volto ad affrontare la responsabilità entro una specifica relazione comunicativa (Gili, Colombo, 2012). L'intento è di proporre una chiave di lettura complementare rispetto a quelle più frequentemente impiegate per accedere al medesimo tema, tutte orientate ora a comprendere i significati, i vantaggi o i costi per l'impresa di un'azione responsabile (Perrini, 2002; Nelli, Bensi, 2003), ora focalizzate sulla "tecnicità" della relazione e di un multistakeholders approach.

Nata da una specifica esigenza di conoscenza avvertita al di fuori dei perimetri di impresa - significativo a nostro avviso che il committente sia il Centro Servizi Volontariato della Toscana - si è guardato a ciò che accade dentro la relazione comunicativa tra due (o più) soggetti agenti.

Ora, mettere al centro dell'indagine la relazione esistente tra due soggetti, vuol dire che non soltanto nelle condizioni, scopi e caratteristiche di ciascuno dei soggetti agenti si rintracceranno i fattori di successo di un'azione responsabile. Occorre conoscere - e riconoscere - che essi sono legati a ciò che dentro la relazione viene negoziato, costruito, deciso e che chiama in causa risorse quali la fiducia, le aspettative, la reputazione, ovvero ciò che, nella sostanza, rende possibile ed efficace un partenariato.

Per questo le riflessioni avanzate scaturiscono dalla individuazione di specifiche iniziative di responsabilità sociale portate avanti in maniera collaborativa da almeno un soggetto profit e da almeno uno non profit, del Terzo Settore sul territorio regionale toscano e del conseguente approfondimento delle modalità di incontro e di relazione delle stesse iniziative. D'altronde, dal momento in cui la fiducia non può essere pretesa ma soltanto costruita e negoziata entro la relazione (Gili, 2009), si ha bisogno di scandagliare le dinamiche relazionali e di individuare quelle condizioni o leve che hanno reso le partnership selezionate affidabili e reciprocamente vantaggiose.

L'approccio di tipo qualitativo e una metodologia basata sia sull'analisi del contenuto dei siti web di piccole e medie imprese toscane e di associazioni di volontariato promotrici di iniziative di responsabilità sociale, sia sul *field case study* hanno consentito di ricostruire la trama relazionale che ha portato i due soggetti (o più) a cooperare e ad individuare i principali nodi problematici avvertiti nel *management* dei progetti. In particolare, si sono condotte interviste in profondità ai referenti per ciascuno degli attori coinvolti, nelle loro sedi di lavoro, per individuare le variabili organizzative interne e le modalità attraverso le quali si costruisce, si gestisce e si rinnova una relazione responsabile, seppur tra soggetti intrinsecamente diversi (Werther e Chandler, 2006; Solito, Materassi, 2013). Altri studi condotti sul territorio nazionale hanno proposto una *case history* della CSR localmente situata (Camera di Commercio di Milano, Formaper, 2003; Maticena e Del Baldo, 2009), ma non si rintracciano casi analoghi di studio delle dinamiche relazionali e delle modalità di incontro e comunicazione entro le partnership.

Dal 2013 al 2016 si sono studiate le seguenti realtà organizzative, in riferimento alle specifiche iniziative di responsabilità sociale qui menzionate:

Denominazione dell'impresa	Associazione non profit o altro soggetto locale coinvolto	Titolo dell'iniziativa
Nomination	Fondazione Tommasino Bacciotti	Un gioiello per Tommasino
Acqua dell'Elba	Associazione Amico del cuore	A scuola di cuore
Chimont Group	Legambiente Toscana	Biovit
Giorgio Tesi Group	Comune di Pistoia	Naturart
Coop Centro Italia	Anpas - Pubbliche Assistenze Toscane	Andando a veglia
Miniconf	Associazione Prospettiva Casentino	Bussola per il Casentino
Campolonghi Group	Associazione culturale Alta Tambura	La lizzatura storica

Come risulterà evidente, si tratta di soggetti attivi in settori molto diversi tra loro: dalla produzione di gioielli (Nomination) all'abbigliamento per bambini (Miniconf); dalla grande

distribuzione (Coop Centro Italia) al settore vivaistico (Giorgio Tesi Group); dalla estrazione e lavorazione del marmo (Campolonghi Group) alla produzione di profumi (Acqua dell'Elba), alle produzioni chimiche per l'industria conciaria (Chimont Group). Realtà d'impresa di dimensioni diverse, anche se prevalentemente di piccole e medie dimensioni, accomunate dalla "toscanità" e dall'aver sviluppato e integrato nel proprio modo di fare impresa una certa "sensibilità" verso specifiche iniziative sociali entro la comunità di appartenenza. La stessa eterogeneità di ambiti di interesse e di dimensioni si rintraccia tra i soggetti associativi: dalla cultura (Associazione Alta Tambura) all'ambiente (Legambiente), dal socio-sanitario (Fondazione Tommasino Bacciotti, Anpas, Amico del cuore) al sociale (Associazione Prospettiva Casentino). Non deve stupire la molteplicità delle cause perseguite mediante i progetti selezionati. D'altronde, se pensiamo alla realtà d'impresa come "azione sociale" e come opportunità di generare valore mediante la condivisione di volontà e risorse, vediamo che nessun ambito del vivere quotidiano ne resta escluso.

Per cui, i progetti sono stati selezionati non tanto per la loro "visibilità" o per i risultati raggiunti, quanto per il loro radicamento territoriale e l'intento di creare valore all'interno delle comunità di riferimento. La chiave di lettura dei casi citati non è correlata a specifici indicatori di *performance* della responsabilità, bensì alla valorizzazione di un'azione congiunta *nel* territorio e *per* il territorio, in questo caso toscano.

Si tratta in sintesi di imprese socialmente orientate che hanno incontrato un soggetto associativo sul terreno della responsabilità, con l'intento di apportare cambiamento o di intervenire in maniera puntuale a sostegno di problematiche ritenute rilevanti. Questi gli obiettivi a cui ciascuna delle iniziative menzionate mira: realizzazione di case per ospitare genitori di bambini ricoverati presso l'Ospedale Pediatrico Meyer di Firenze in lunga degenza, grazie alla vendita di gioielli Nomination con il logo della Fondazione Tommasino Bacciotti (Un gioiello per Tommasino); formazione e sensibilizzazione presso le scuole dell'Isola d'Elba sulle manovre salvavita in caso di arresto cardiaco e sull'uso dei defibrillatori donati dall'azienda (A scuola di cuore); creazione di un team di ricerca per lo studio di un lubrificante totalmente vegetale da impiegare nei macchinari dell'industria conciaria (settore particolarmente affermato in Toscana), coinvolgendo produttori agricoli, trasformatori e utilizzatori locali (Biovit); realizzazione di una rivista periodica (Naturart) quale strumento di marketing territoriale per la diffusione della cultura locale nel mondo, grazie alla rete di vendita internazionale dell'azienda; creazione di uno spazio mobile di aggregazione per anziani per la riscoperta di mestieri tradizionali, per la diffusione di informazioni utili su problematiche avvertite localmente (es. situazioni di emergenza, truffe, accesso ai servizi locali, prevenzione, etc.) (Andando a veglia); sviluppo di imprenditorialità locale, capace di valorizzare le specificità territoriali del Casentino, superando la difficile raggiungibilità della zona (Bussola per il Casentino); conservazione della memoria storica e rievocazione annuale della tecnica antica della "lizzatura" per il trasporto del marmo dalla cava (La lizzatura storica).

Questi progetti sono stati il "fuoco" delle interviste condotte; in molti casi hanno rappresentato l'occasione per raccogliere il punto di vista degli intervistati sui temi della responsabilità sociale più in generale, così come per rilevare il loro atteggiamento nei confronti del partner non profit o profit.

Quindi, sebbene guidate da un obiettivo di conoscenza specifica dei progetti elencati, le interviste hanno riguardato una pluralità di temi e, soprattutto, il vissuto personale e/o organizzativo degli intervistati. In particolare 4 le "macro-issues" investigate in tutto il percorso di ricerca: 1. Nascita dell'idea e obiettivi prefissati; 2. Modalità di gestione e di realizzazione dell'iniziativa; 3. Dimensione relazionale con il partner di progetto e con il territorio; 4. Valutazione e considerazioni/riflessioni conclusive. Ciascuna area tematica è stata dettagliata in più sottodomande, che, pur restando ancorate allo specifico progetto, hanno voluto inserirlo in una ricostruzione più ampia e sfaccettata degli scenari della responsabilità dentro l'organizzazione. Dunque, sebbene qui non riportate nel dettaglio, si è rilevato che la maggior parte delle aziende intervistate svolge con un discreta continuità ulteriori azioni di RSI, in autonomia o mediante il coinvolgimento di altri portatori di interesse, sia locali che di respiro nazionale o internazionale. Al contempo anche le associazioni e gli enti non profit hanno raccontato di altre partnership con attori imprenditoriali avute in passato o tutt'ora in fase di avvio o di realizzazione.

Un'ultima nota sulle figure intervistate: soltanto in due casi le persone intervistate hanno un ruolo professionale specificamente dedicato alla RSI e operano in un ufficio apposito (Coop e Giorgio Tesi Group), quali “*manager della responsabilità*”; nelle altre aziende la figura referente è rappresentata dal titolare stesso o dall'amministratore delegato. Anche nelle associazioni si è rintracciata una figura dedicata soltanto in due realtà (Legambiente e Anpas Toscana); tuttavia nei casi restanti gli intervistati hanno un “inquadramento” molto più eterogeneo: soci-fondatori, presidenti, dipendenti o semplicemente volontari che coordinano e gestiscono progetti e relazioni sul territorio, anche se con una bassa strutturazione interna e sottoposti ad una maggiore provvisorietà rispetto alle figure rintracciate entro il partner- impresa.

3. La partnership profit/non profit

Lo sviluppo di partnership tra mondo profit e non profit che si osserva anche in Italia non ha un'incidenza soltanto quantitativa; non è tanto la maggiore diffusione di simili connubi che rende oggi interessante il fenomeno, quanto la progressiva maturazione e strategicità delle azioni intraprese. Tradizionalmente, molti dubbi, incomprensioni, diffidenze reciproche, “resistenze culturali” (Ballucchi, Furlotti, Petruzzello, 2011) e scarse conoscenze hanno contraddistinto il rapporto tra questi due mondi, intrinsecamente così distanti. Se da un lato le imprese hanno per lungo tempo diffidato o faticato a trovare partner non profit affidabili, competenti e organizzati, anche l'associazionismo ha esitato a rivolgersi con continuità e fiducia al mondo dell'impresa per presentare le proprie cause. In ogni caso, ci troviamo oggi in un contesto certamente più “maturo” e sensibile rispetto a quello rintracciabile anche solo qualche decennio fa nel nostro Paese e si intravedono anche localmente percorsi di sperimentazione di partnership interessanti che possono diventare artefici di un cambiamento profondo e importante. Dobbiamo tuttavia precisare che quando parliamo di “partnership” - ed è importante sottolinearlo quando soprattutto quando ci riferiamo a quelle relazioni che in letteratura vengono definite “multistakeholder” e che coinvolgono soggetti di natura diversa (Nelson in Perrini, Tencati, 2008) - ci riferiamo ad un particolare legame che va oltre la semplice contribuzione o liberalità (Fabris, 2008).

In una partnership la definizione degli obiettivi, i percorsi e le soluzioni praticabili, i servizi e le modalità comunicative sono l'esito di un processo decisionale condiviso, cifra distintiva, valore aggiunto che va oltre il mero rapporto contrattuale (Ferrucci, 2010).

L'alleanza tra imprese e attori non profit è una modalità di collaborazione intersettoriale che necessita di alcuni prerequisiti, di cui il “mutuo beneficio” rappresenta il fattore decisivo, ma anche quello di più difficile raggiungimento (Michelini, 2007). Infatti, l'apertura e l'interesse delle imprese verso le problematiche affrontate da organismi non profit si è spesso mossa sul piano della filantropia fine a se stessa o dell'opportunismo che rispetto all'alleanza e alla partnership sono altra cosa. Come messo in evidenza da Gulati (1998), affinché vi sia alleanza è necessario che due o più soggetti cooperino volontariamente e ciò si sostanzia nello scambio, condivisione e crescita reciproca. È necessario dunque uno scambio sinergico, che conduca i partner al raggiungimento di obiettivi e vantaggi superiori rispetto a quelli che sarebbero ottenibili mediante l'azione individuale. L'alleanza trova quindi giustificazione nella necessità di mettere in comune risorse - così come di condividere i rischi di un'azione congiunta (Michelini, 2007) - per un accrescimento del valore complessivo. Si tratta di una collaborazione frutto di processi di “reciproca responsabilità”, intesa come responsabilità individuale di ognuno indirizzata al raggiungimento del bene comune, in base alle proprie competenze, così come ai propri limiti (Paltrinieri, 2004). Ci soffermiamo pertanto ad indicare due aspetti caratteristici di questa relazione intersettoriale: innanzitutto l'intenzionalità e l'interesse che muove i soggetti coinvolti. Il concetto di interesse appare particolarmente pertinente, anche se può dar adito a fraintendimenti e ambiguità. Esso può essere interpretato in maniera più o meno ampia: nel primo caso, l'interesse sarà inteso come vantaggio, tornaconto, convenienza tutta egoistica e autoreferenziale; se, altrimenti, recepito in maniera più ampia, il concetto di interesse è sinonimo di esigenza, libera scelta, tensione, valore che porta i partner ad operare consapevolmente

delle scelte condivise, seppur nel rispetto della loro reciproca autonomia. Nel mantenimento, dunque, della propria identità e indipendenza, le alleanze profit- non profit sono il risultato di un'azione reciproca eterodiretta: ciò significa che ciascun attore agirà tenendo conto delle reciproche intenzioni, specificità, motivazioni e aspettative e della volontà di declinare obiettivi differenti verso traguardi comuni. Ecco dunque una seconda caratteristica del partenariato: i benefici derivanti dalla relazione includono sia una gratificazione individuale, secondo il grado di investimento e di coinvolgimento nell'iniziativa realizzata, sia la creazione di valore al di fuori dei perimetri organizzativi e dunque l'individuazione di un "attore terzo" che sarà un ulteriore beneficiario dell'iniziativa. Ciascuno dei progetti analizzati, infatti, ha generato vantaggi per altri soggetti territoriali, anche se non attivamente coinvolti nella concretizzazione delle iniziative: dagli enti locali e pubbliche amministrazioni (Comuni, organizzazioni sanitarie, scuole, etc.), ad altre imprese o altre associazioni. In questa prospettiva, i vantaggi di un'azione responsabile non si rintracciano esclusivamente nei perimetri dell'intervento progettato, né in quelli organizzativi dei soggetti attivatori: i frutti di un'alleanza profit- non profit si possono rintracciare in una rete ben più ampia di soggetti che saranno indirettamente coinvolti e interessati dal valore creato dalla condivisione di responsabilità.

Il rapporto tra impresa e non profit è del resto un orientamento che si snoda lungo un percorso, più o meno lungo nel tempo o capillare sui territori, che potrà toccare e sollecitare l'interesse e l'azione di più attori locali, divenendo così un vettore di collegamento tra imprese, associazionismo e comunità. Dedichiamo quindi le parti che seguono alla individuazione delle due fasi/funzioni principali che si sono rintracciate, in misura diversa, nei casi di studio quali risultati della ricerca condotta e che hanno reso esplicito e tracciabile il percorso di collaborazione.

3.1 L'incontro

Le attività di responsabilità sociale partono sempre e comunque da un incontro: ancor prima del momento di genesi e di pianificazione di un'iniziativa, questo si è rivelato un significativo passo di "avvicinamento" reciproco tra profit e non profit che ha poi deciso le sorti del progetto o l'efficacia del partenariato. Come la maggior parte degli intervistati ha raccontato, infatti, si è arrivati alla costruzione di una specifica alleanza dopo numerosi tentativi falliti con altri soggetti o con lo stesso, ma nei quali l'incontro era avvenuto su premesse diverse o non aveva generato un sufficiente "stock" di fiducia nei vari attori. Sembra questa la risorsa maggiormente ricercata che porta poi alla costruzione di una partnership credibile (Gili, 2005), in quanto "molla" che fa scattare una particolare intesa, un desiderio di procedere e di dare sostanza ad un'idea, un bisogno. Si sono individuate tre principali modalità di incontro tra le organizzazioni che potremmo definire come segue:

- Incontro interpersonale specifico: si tratta di una relazione nata da una conoscenza interpersonale di membri delle rispettive organizzazioni. Ciò può derivare da una conoscenza personale o professionale pregressa, da una stima riposta nella persona e che si fa da tramite tra la causa sociale e l'ente/impresa di appartenenza. Nella maggior parte dei casi questo incontro, soprattutto a livello locale, coinvolge direttamente i vertici - il titolare, l'amministratore delegato, il presidente, etc. - come altre ricerche svolte su altri contesti hanno evidenziato (Ballucchi, Furlotti, Petruzzello, 2011), ma può essere anche sollecitato "dal basso", soprattutto quando i membri (dipendenti oppure soci o volontari) facilitano il contatto e sollecitano la collaborazione. La prevalenza di una fiducia accordata ad una singola persona tende a rimanere anche nelle fasi di lavoro successive e a personalizzare le stesse forme di *management*, con un elevato coinvolgimento personale o emotivo nella realizzazione del progetto. Ciò si è rintracciato soprattutto in quelle partnership nate dall'incontro dell'imprenditore o della famiglia proprietaria con un esponente di spicco della realtà associativa, come ad esempio nel caso della partnership Nomination - Fondazione Tommasino Bacciotti, dove l'amministratrice delegata ha conosciuto il Sig. Bacciotti, padre del bimbo a cui è intitolata la Fondazione e da tale incontro è scaturito l'interesse a collaborare;

- Incontro istituzionale specifico: nasce dal riconoscimento del partner come tale e da una sinergia che, ancor prima del contatto diretto, nasce “sulla carta”, perché si ritiene il potenziale partner un soggetto interessante per le caratteristiche possedute. Tra queste, ad esempio, la notorietà del *brand*, la presenza capillare sul territorio, i tipi di beni o servizi realizzati, la storia organizzativa, un orientamento valoriale consolidato, il capitale relazionale di cui gode e quanto altro possa fungere da *driver* per la successiva pianificazione di un percorso strategico condiviso. È stato questo il caso di Acqua dell’Elba e Amico del Cuore, ma anche di Coop e Anpas, nei quali i rispettivi partner si sono cercati e scelti seguendo proprio questi criteri;
- Incontro generalizzato di intenti: rispetto ai precedenti, questa è una forma di incontro aspecifica che avviene grazie ad una comune visione del mondo o ad una sensibilità verso un problema di rilevanza sociale che porta i soggetti ad incontrarsi. Ciascuno degli attori coinvolti riconosce nell’altro un “leader d’opinione” o anche solo una competenza e legittimità a trattare un tema di comune interesse, ciascuno secondo le proprie risorse e potenzialità, entro un quadro valoriale eticamente connotato e condiviso. È il caso, ad esempio, dell’incontro tra Chimont Group e Legambiente, nato da una forte riconoscimento reciproco e impegno nella tutela dell’ambiente e un’attenzione al contesto regionale.

Se quelle appena descritte sono le modalità attraverso cui i soggetti si sono incontrati, la ricerca ha reso possibile l’individuazione di quelle leve che hanno prodotto un senso di fiducia in ciascuno degli attori coinvolti e che dal primo incontro hanno poi permesso l’avvio di una progettazione comune. Si tratta spesso di un combinato disposto di fattori, che si differenziano nel settore profit e in quello non profit e che quindi merita trattare distintamente.

Dal punto di vista delle imprese sono ritenute più affidabili quelle realtà associative che, indipendentemente dalle dimensioni organizzative, presentano una chiara ed evidente strutturazione e stabilità nel tempo. Tra i timori che sono stati più frequentemente rilevati entro il mondo imprenditoriale vi è quella di relazionarsi a soggetti, sì, dal “cuore grande”, ma scarsamente organizzati: l’idea diffusa soprattutto intorno ai volontari e alle associazioni non profit di più recente costituzione è quella di una spontaneità delle loro azioni, benefiche, generose, meritevoli, ma scarsamente strutturate, senza una distinzione chiara dei ruoli, dei compiti e delle mansioni. Si diffida, ad esempio, delle associazioni “one-man-show”, ovvero di quelle in cui un’unica figura ricopre più ruoli contemporaneamente e funge da referente per questioni diverse, mentre si tende a fidarsi maggiormente di quelle realtà in cui l’articolazione interna è ben chiara e si percepisce l’esistenza di un gruppo di lavoro, di una rete interna. La minore strutturazione, tuttavia, può essere in parte compensata da un’altra risorsa ricercata dalle imprese, ovvero la competenza e la preparazione dell’associazione verso uno specifico tema. Si tratta di un “sapere tecnico” che viene privilegiato, soprattutto in quegli incontri mossi da una condivisione di idee e di intenti. Il partner non profit deve garantire in tal senso all’impresa un’adeguata conoscenza della tematica trattata, certificata magari attraverso figure - chiave che fungono da testimonial o che abbiano vissuto il problema sociale sulla loro stessa pelle o, ancora, abbiano realizzato eventi o pubblicazioni sullo stesso tema.

La territorialità è un altro aspetto ritenuto fondamentale, ovvero il radicamento del soggetto associativo sul territorio di appartenenza: ciò può derivare dalla notorietà percepita, dal coinvolgimento di un elevato numero di cittadini negli eventi realizzati, nella visibilità dell’organizzazione, anche mediante le proprie sedi o i servizi erogati o la presenza in quegli eventi particolarmente sentiti della comunità. Il mondo non profit è tanto più credibile quanto più riesce ad avere localmente “potere convocativo” (Trupia, 2002); un bacino di utenza, già noto e consolidato che ripone fiducia nella sua azione locale, che possono dar prova dell’effettivo impegno riconosciuto dalla collettività.

Inoltre l’impresa accorda maggiore fiducia a quelle associazioni che perseguono con coerenza e impegno un numero circoscritto di tematiche o problemi sociali; dunque si tende a diffidare di quei soggetti non profit che variano frequentemente i temi o gli ambiti di impegno, apparentemente incapaci di presidiare una specifica causa. Un aspetto che è emerso con evidenza, quasi segnando una svolta rispetto ad atteggiamenti di maggiore scetticismo o di greenwashing imputati per molto

tempo alla RSI, consiste nel desiderio delle imprese di essere coinvolte attivamente nei progetti proposti. Nel momento in cui la responsabilità d'impresa si incardina e diviene fattore di posizionamento strategico, la volontà è quella di non rappresentare nei confronti della causa sposata o del soggetto non profit un ruolo di mero "controllore", "spettatore" o "erogatore" di risorse; più spesso è emersa l'esigenza di rivolgersi ad associazioni capaci di includere i partner nelle proprie scelte e iniziative. Un attivismo da concordare, come vedremo, nei tempi, nelle forme e modalità ma che è considerato un'importante premessa alla costruzione di un'iniziativa congiunta.

Un'ulteriore fonte di fiducia è la conoscenza della storia associativa e la trasparenza del suo operato: le imprese tendono a nutrire sospetti verso quei soggetti che non danno valore al proprio agire comunicativo, che si chiudono nella autoreferenzialità, che nascondono o celano il proprio "curriculum". Oltre che per un comprensibile desiderio di chiarezza, gli intervistati sono sembrati mossi anche dall'esigenza di rendicontare i propri investimenti nella CSR ai propri stakeholders, in particolare fornitori, azionisti, soci, dipendenti e, soprattutto, clienti. Per tale motivo, dialogare con un partner già sensibile alla comunicazione delle proprie iniziative - che ad esempio, ha un sito web aggiornato e curato, un logo riconoscibile e un'attenzione all'immagine coordinata, etc. - costituiscono aspetti ricercati fin dalle prime fasi di incontro, quali indicatori di attendibilità del partner.

In misura minore sono state rintracciate altre "radici" della fiducia, tra cui: l'abitudine dell'associazione a collaborare con altre aziende, una chiara destinazione d'uso dei fondi raccolti mediante le diverse iniziative realizzate, il perseguimento di finalità e obiettivi originali o avvertiti come centrali nei territori di riferimento.

Come abbiamo premesso, anche dal settore non profit sono emersi interessanti spunti e visioni del mondo imprenditoriale. A differenza, tuttavia, delle imprese, la maggior parte delle associazioni, specialmente di piccole dimensioni, non utilizza tali criteri per effettuare una vera e propria selezione dei potenziali partner. Più spesso si tratta di quei fattori che inducono a preferire un soggetto piuttosto che un altro e dunque a definire una sorta di maggiore o minore desiderabilità di realizzare un progetto insieme a quella determinata impresa. Spesso l'apertura della singola associazione verso il mondo dell'impresa avviene dopo un percorso meditato, dibattuto internamente e costruito nel tempo, per cui i fattori che elenchiamo possono rappresentare degli "acceleratori" di fiducia e dunque delle premesse alla realizzazione fattiva delle iniziative. Il primo fattore menzionato dalla maggior parte delle associazioni è la territorialità dell'azienda: la sua vicinanza, la prossimità, la sua connotazione geografica, non intesa soltanto come luogo in cui l'azienda ha sede, ma come valore, integrato nelle proprie strategie produttive e di marketing. Si prediligono, in tal senso, quei soggetti imprenditoriali che hanno una storia intrecciata con la comunità di appartenenza: famiglie storiche del territorio - come nel caso della Giorgio Tesi Group o della Campolonghi - marchi ben noti tra la popolazione locale - Acqua dell'Elba, Coop, Nomination, Miniconf - che legano la propria immagine alle comunità territoriali e alla loro "toscanità". Così come abbiamo visto nel caso dell'impresa, anche all'interno del mondo non profit si rintracciano non pochi atteggiamenti scettici e diffidenti rispetto a quelli che potrebbero essere i secondi fini o gli opportunismi aziendali; perciò costituisce un fattore di fiducia la "buona reputazione" dell'impresa sul territorio: il soggetto è convincente se è portatore di un'immagine positiva, se ha un curriculum aziendale convincente, se è possibile valutarne la serietà. Per questo motivo, il non profit guarda con maggiore interesse a quelle imprese che tendono a compiere con una certa continuità azioni e interventi solidali verso il territorio, non soltanto come mera operazione di facciata, ma mostrando reale interesse per le cause supportate. Il soggetto benefattore che eroga le sue sostanze, ma si disinteressa del raggiungimento o meno degli obiettivi o non si informa della risoluzione delle problematiche del territorio è visto con maggiore scetticismo. Si collega a questo un ultimo fattore menzionato dagli intervistati, ossia l'inserimento dell'azienda in una rete relazionale che possa a sua volta aiutare il soggetto non profit ad essere supportato nelle proprie finalità: imprese che fanno parte di associazioni o che hanno rapporti privilegiati con altri enti, istituzioni locali, così come sedi in altre parti del territorio etc. possono risultare maggiormente interessanti e desiderabili.

3.2 *Il management*

I diversi “incontri” più sopra raccontati hanno condotto le diverse realtà coinvolte a progettare e condividere azioni e obiettivi, a collaborare e a stabilire i tratti caratterizzanti di un’azione sociale.

È evidente che il senso della collaborazione si sostanzia nella capacità di individuare esperienze, competenze, risorse e abilità, attribuire compiti e responsabilità, sfruttando le potenzialità di ciascuno e creando le condizioni per una collaborazione sinergica.

Il *management*, proprio perché strettamente interrelato alla cultura organizzativa, si trova così a dover gestire nella fase di pianificazione e di realizzazione dei progetto momenti di delicata negoziazione. È in questo stadio che emergeranno le caratteristiche e le peculiarità dei partner, che si marcano i confini, si avanzano richieste e si esplicitano le esigenze. Al di là dell’ovvia considerazione che le forme di *management* variano in funzione di variabili strutturali quali le dimensioni organizzative, le tipologie dei progetti, l’articolazione delle fasi di lavoro, etc., ciò che qui interessa evidenziare sono le modalità della relazione tra i due partner. Nel generale apprezzamento del clima favorevole di lavoro che progressivamente i partner hanno stabilito, soprattutto grazie ad una stima reciproca cresciuta e consolidata nel corso dell’interazione, il *management* ha tuttavia intrapreso percorsi diversificati. Sulla base di tali differenze, la ricerca ha fornito spunti per la costruzione di una tipologia che comprende 4 tipi di governo delle relazioni intraorganizzative:

- I. Separati: la responsabilità verso la causa o il tema selezionato e condiviso è poi sviluppata in maniera autonoma e indipendente da ciascun partner. Ciò si verifica soprattutto quando i due partner presentano caratteristiche così strutturalmente lontane che ciascuno articola e gestisce l’operatività con tempi, modalità e risorse differenti. Si potrebbe obiettare che tale partnership non genera una reale condivisione; tuttavia dobbiamo precisare che una modalità separata di gestione può ugualmente essere conseguenza di una volontà e di una scelta strategica finalizzata, più che ad un incedere condiviso, al raggiungimento di scopi prefissati.
- II. Separati, ma aggiornati. Si tratta delle modalità più diffusa, perché la separazione riguarda le sfera operativa e di realizzazione delle varie attività progettate, ma in un clima di costante relazione e aggiornamento sullo stato dei lavori, sulle scelte effettuate o sulle problematiche emerse. Il contatto in corso d’opera mira sia a supportare il partner, che ad accertare il suo *modus operandi*.
- III. Insieme, ciascuno secondo le proprie possibilità. La collaborazione è qui sostanziale, sia nelle scelte strategiche effettuate a monte, sia nella fase di implementazione dei progetti. Una suddivisione virtuosa delle competenze, tesa a valorizzare le reciproche sensibilità, creando percorsi e occasioni di condivisione. Assume qui un ruolo centrale la presenza di persone che trainano la relazione, che fungono da costante raccordo tra i partner e conoscono le risorse che ciascuno può mettere a disposizione dell’altro.
- IV. L’intesa innovatrice. Quest’ultima situazione si crea quando l’accordo iniziale e la collaborazione si evolvono, maturano e danno vita ad una partnership matura, capace, a sua volta, di interloquire con altri *stakeholder* e generare cambiamento. Alcuni i fattori che possono creare delle condizioni favorevoli affinché questo tipo di relazione si configuri: una forte coerenza tra il progetto realizzato e le identità e la *mission* organizzativa; il riconoscimento di un vantaggio reciproco che premi la diversità e non squalifichi gli interlocutori; la disponibilità a conoscersi e a concedersi fiducia, riconoscendo e legittimando l’azione dell’altro; la continuità della relazione nel tempo, dalla quale può scaturire una nuova progettualità o un ampliamento degli obiettivi da raggiungere.

4. Una responsabilità convergente

I risultati di questo studio offrono interessanti spunti di riflessione sul processo di incontro, conoscenza e relazione di un’alleanza strategica tra due soggetti diversi. Bisogni di visibilità

pubblica, immagine, reputazione, affermazione e riconoscimento del proprio ruolo da parte di una pluralità di soggetti che abitano il territorio in cui profit e non profit agiscono e operano, sembrano le principali motivazioni che tagliano trasversalmente i casi studiati. Allo stesso tempo, il “successo” delle iniziative realizzate è stato rintracciato dagli intervistati sia negli immediati “ritorni” ottenuti da ciascuna organizzazione coinvolta: i fondi raccolti, la visibilità ottenuta, la risposta del pubblico o dei consumatori, la risonanza data dal sistema mediale alle iniziative realizzate, così come la qualità delle relazioni generate dalla partnership e il coinvolgimento di tutti i membri – soci, dipendenti, volontari, clienti e utenti, etc.. Sia nei benefici registrati al di là dei perimetri delle iniziative svolte: l’attenzione verso la problematica suscitata entro l’opinione pubblica, l’impegno e il coinvolgimento, in corso d’opera, di altri soggetti pubblici o privati, i vantaggi procurati a enti o istituzioni che hanno potuto godere dei frutti generati da un’intesa produttiva tra profit e non profit. Ciò è stato possibile quando le diversità tra cultura associativa e cultura d’impresa non sono state celate o “annacquate”, bensì esaltate quali specificità funzionali ad un migliore svolgimento del progetto. Come alcuni intervistati hanno raccontato, sono spesso i pregiudizi che sottendono la visione reciproca tra profit e non profit a vanificare i tentativi di collaborazione e non è mimetizzando i propri tratti identitari che si può dar vita a partnership credibili. È necessario perciò riconoscere nell’altro un valore che non si possiede e una complementarità, che si dettaglierà, operativamente, in una contribuzione o condivisione di risorse diverse. Per questo motivo ci è sembrato significativo richiamare, fin dal titolo del contributo, il concetto di “convergenza”, alla stregua di Henry Jenkins (2006) e di associarlo alla “responsabilità”. Ne deriva una “responsabilità convergente” che sta a significare una costruzione collettiva e partecipativa della dimensione sociale delle organizzazioni, profit e non profit. Analogamente a quanto indicato da Jenkins a proposito dell’evoluzione di differenti strumenti di comunicazione che, seppur nella loro diversità, convergono nei contenuti (Ivi, p. XXXVIII), anche la responsabilità sociale può vedere coinvolti sulle medesime cause o sugli stessi territori soggetti profondamente diversi, ma accomunati da un orientamento e un interesse etico e sociale. La ricerca qui condotta ha difatti mostrato che non le differenze rappresentano l’elemento che inibisce la produzione di valore nelle comunità territoriali, quanto la mancanza di mutui vantaggi e benefici, materiali e simbolici, di tutti i partner coinvolti. La responsabilità, dunque, più che un punto d’arrivo è qui intesa come un processo, come un flusso di relazioni e di nessi che le imprese e le associazioni coltivano costantemente e che rendono disponibili per generare ulteriore valore e capitale sociale.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2006), *Management e responsabilità sociale. Pratiche, strategie e valori socialmente responsabili nel mondo dell’impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- AA.VV. (2012), *Tra i due mondi. Storia, evoluzione e prospettive del rapporto tra profit e non profit in Italia*, SDA Bocconi, Milano, Rapporto 2012.
- AGNÈ H. (2016), “Accountability’s Effect: Reaction Speed and Legitimacy in Global Governance”, *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, vol. 22, n. 4, pp. 575-94.
- ANDERSON C. (2007), *La coda lunga*, Codice, Milano.
- ARCHER M. (2006), *La conversazione interiore. Come nasce l’agire sociale*, Erickson, Trento.
- ARMIGLIATI R. (2012), *Total Responsibility. Dalla corporate social responsibility (CSR) allo sviluppo di una cultura di responsabilità totale (TRM)*, Guerini e Associati, Milano.
- BALLUCCHI F., FURLOTTI K., PETRUZZIELLO A. (2011), “PMI e Responsabilità Sociale. Un’analisi empirica nel contesto italiano”, *Rivista Piccola Impresa/ Small Business*, 3, pp. 37-68.
- BARTOLETTI R., FACCIOLI F. (a cura di) (2013), *Comunicazione e civic engagement. Media, spazi pubblici e nuovi processi di partecipazione*, FrancoAngeli, Milano.
- BERTOLO C. (2008), *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi, prospettive*, Cluep, Padova.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- CALDARINI C., GIARÈ F. (a cura di) (1999), *Formazione e divulgazione*, Inea, Roma.
- CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO, FORMAPER (a cura di) (2003), *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.

- CEVOLINI A. (2001), "Politiche sociali, rischio, responsabilità: la responsabilità sociale nelle organizzazioni della società civile", *Studi di sociologia*, n. 4, pp. 465-78.
- COLEMAN J. (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CROSSLEY N. (2011), *Towards Relational Sociology*, Routledge, London - New York.
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2013), "Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore", *Sinergie*, n. 90, pp. 167-89.
- DEL BALDO M. (2009), "Corporate Social Responsibility e Corporate Governance: quale nesso nelle PMI?", *Rivista Piccola Impresa/ Small Business*, n. 3, pp. 61-94.
- ID (2012), "Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some "spirited businesses"", *Journal of Management & Governance*, n. 16, pp. 1-36.
- DI NALLO E., PALTRINIERI R. (a cura di) (2006), *Cum sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, FrancoAngeli, Milano.
- DOUGLAS M. (1996), *Questioni di gusto*, Il Mulino, Bologna.
- DUCCI G. (2017), *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*, FrancoAngeli, Milano
- EIRÒ-GOMES M., NUNES T. (2012), *3rd sector PR or when Community is our main stakeholder*, in "Sinergie", 89, pp. 167-82
- Fabris A. (2006), *Etica della comunicazione*, Carocci, Roma
- Fabris G. (a cura di) (2003), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling&Kupfer, Milano.
- ID. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- FAZZI L. (a cura di) (2000), *Cultura organizzativa del nonprofit*, FrancoAngeli, Milano.
- FERRUCCI F. (2010), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore*, Vol. II, FrancoAngeli, Milano.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GADOTTI G. (2001), *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti e linguaggi*, Arcipelago Edizioni, Milano.
- GARRIGA E., MELÈ D. (2004), "Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71
- GIDDENS A. (1990), *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino, Bologna.
- GILI G. (2005), *La credibilità. Quando e perchè la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- ID. (2009), *La responsabilità nella relazione comunicativa* in "Nuova civiltà delle macchine", pp. 13-43.
- GILI G., COLOMBO F. (2012), *Cultura, comunicazione e società*, La Scuola, Brescia.
- GULATI R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- JENKINS H. (2006), *Convergence culture*, New York University, New York (trad.it., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007).
- LA ROSA M., MORRI L. (2005), *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli, Milano.
- LEONINI L., SASSATELLI R. (a cura di) (2008), *Il consumo critico. Significati, pratiche, reti*, Laterza, Roma-Bari.
- MAGATTI M. (1999), *L'impresa della responsabilità. Linee per la ricerca. Invito ad assolvere un vizio*, in Magatti M., Monaci M., (a cura di), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Milano, pp. 7-45.
- MATACENA A., DEL BALDO M.D. (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, FrancoAngeli, Milano.
- MELUCCI A. (1991), *Il gioco dell'io. Il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano.
- MICHELINI L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- MOLTENI M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- NELLI R.P., BENSI P. (2003), *L'impresa e la sua reputazione*, Vita e Pensiero, Milano.
- PALTRINIERI R. (2004), *Consumo e globalizzazione*, Carocci, Roma.
- PERARO F., VECCHIATO G. (a cura di) (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, FrancoAngeli, Milano.
- PERRINI F. (2006), *Responsabilità sociale d'impresa*, Egea, Milano.
- PERRINI F., RUSSO A., TENCATI A. (2007), "CSR Strategies of SMEs and Large Firms Evidence from Italy", *Journal of Business Strategies*, vol. 23, n. 1, pp. 65-91.
- 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
- PHILLIPS R., FREEMAN R.E., WICKS A.C. (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 4, pp. 479-502
- SACCON N. (2003), "La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese: scenario evolutivo e fattori di pressione", in Camera di Commercio di Milano, Formaper (a cura di), *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- SACCONI L., BALDIN E. (2003), "Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?", *Sviluppo e organizzazione*, n. 196, pp. 49-56.
- SOLITO L. (2010), *Comunico ergo sum. Idee e fatti sulla comunicazione*, Le Lettere, Firenze.

- SOLITO L., MATERASSI L. (2013), *Diverse eppur vicine. Associazioni e imprese per la responsabilità sociale*, Firenze University Press, Firenze.
- SORRENTINO C. (2008), *La società densa. Riflessioni intorno alle nuove forme di sfera pubblica*, Le Lettere, Firenze.
- TERENZI P. (2012), *Percorsi di sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- TRUPIA P. (2002), *Potere di convocazione. Manuale per una comunicazione efficace*, Liguori, Napoli.
- Velo D. (2003), "La responsabilità sociale dell'impresa nel mercato globale", *Sinergie*, n. 60, pp. 35-49.
- WERTHER W.B., CHANDLER D. (2006), *Strategic Corporate Responsibility. Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- ZAMAGNI S. (2004), *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna, Working Paper n. 1.

TRACK

EVIDENCE OF VALUE CO-CREATION

Value co-creation in hospitality industry: Learning from Vascitour experience

ROSSELLA CANESTRINO, ANGELO BONFANTI, PIERPAOLO MAGLIOCCA

Knowledge co-creation through future internet-oriented activities:

Evidence from a cultural heritage innovation ecosystem

FRANCESCO BIFULCO, CRISTINA CATERINA AMITRANO, MARCO TREGUA

Knowledge co-creation through future internet-oriented activities: evidences from a cultural heritage innovation ecosystem [♦]

FRANCESCO BIFULCO ^{*} CRISTINA CATERINA AMITRANO [•] MARCO TREGUA [^]

Abstract

Objectives of the paper. *The increasing importance of technologies is changing lots of industries; cultural heritage is offering a test-bed in which technologies can deploy their potentialities. This paper is aiming at depicting the role of project leaders in favouring knowledge creation through future internet in cultural heritage.*

Methodology. *The methodology chosen is action research as it is strictly linked to the issue of team leaders' role in managing complex sets of actors, especially due to the relevant role played by University in the project chosen as context of analysis.*

Findings. *The project has been developed to protect and enhance cultural assets through enabling technologies; thus innovation is favoured within an ecosystem of actors. In more detail, the technology supported in several ways knowledge creation in relation with: 1) an integrated system of knowledge, 2) diagnostic monitoring, 3) a sustainable fruition.*

Limitations of the research. *The results emerged in a specific context and the sub-projects are still ongoing, so a longitudinal perspective could delineate the dynamics and the evolution of relationships among partners within the innovation ecosystems, looking at the integration of knowledge and technologies.*

Originality of the paper. *The study is offering new insights about the role of technology in shaping knowledge creation; the depiction of actors' roles, their coordination and the processes shaping knowledge-oriented cooperation are proposing a fresh contribution to both knowledge creation studies and to the tasks of project leaders.*

Keywords: *knowledge co-creation; future internet; cultural heritage; enabling technologies; innovation ecosystem*

[♦] Although this paper is based on a combined effort, par. 1 and 2 was written by Francesco Bifulco; par. 5 and 6 by Cristina C. Amitrano; par. 3 and 4 by Marco Tregua.

This work has been supported by the projects C.H.I.S. (Cultural Heritage Information System) and SNECS (Social Network of the Entities for Historic Centres) in the Italian National Operative Programme 2007-13.

^{*} Associate Professor in *Business Management* - University of Naples Federico II
e-mail: francesco.bifulco@unina.it

[•] Research Fellow in *Business Management* - University of Naples Federico II
e-mail: cristinacaterina.amitrano@unina.it

[^] Research Fellow in *Business Management* - University of Naples Federico II
e-mail: marco.tregua@unina.it

1. Introduction

The role of University is gaining importance in supporting ‘high-tech’-based development for new business ideas, underlining the necessity of favouring the creation of a wide range of relationship to shape wider set of resources useful to compete through innovation.

Different industries are looking for - or indirectly benefiting from - cooperation with research-based institutions, especially as it concerns the integration of new technologies; these technologies let them express their potential in terms of value and to be transferred to make them usable by the customers (van Geenhuizen, 2008) or, more in general, by users.

Improving, managing, integrating and leveraging on knowledge are key issues (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001; Bolloju *et al.*, 2002; Goh, 2002) in the relationships between universities (or research centres) and organizations (both public-owned and private ones) (Lockett *et al.*, 2003). Complex sets of actors are flourishing in line with the actions to be performed on knowledge, no matter the industry or the specific typology of product/services; additionally, research and entrepreneurship issues are increasingly being combined (Markman *et al.*, 2005; Li and Chen, 2009). As the combination of knowledge and resources is characterized by complexity and as the expected quality of services and service experiences is increasing, nowadays the support of technology is more and more relevant. Knowledge can be both embedded and collected thanks to technologies, so lots of services are being switched to a hi-tech perspective, leading to new ways of services provision.

The aim of this research is to contribute to the debate around the link between knowledge and technologies in cultural heritage (Bifulco and Russo Spena, 2017) and heritage tourism (Kim *et al.*, 2016; tom Dieck and Jung, 2017); in these contexts ‘Future Internet’, especially Internet of Things, are assuming the role of enablers of co-creating activities in innovative service experience (i.e., with firms, institutions, universities, users). More into details, the objective of the paper is to depict the role of project leaders in favouring knowledge creation through Future Internet in cultural heritage innovation ecosystems.

2. Literature review

2.1 Future Internet

Managing and integrating actors’ skills and knowledge from new technologies are thought as the main tasks favouring the move towards the continuous improvement of the resources held by a firm (Cooke *et al.*, 2004). The technologies labelled as ‘Future Internet’ can support the participation of various actors in integrating their knowledge (Perera and Vasilakos, 2016); this integration takes place during service provision, as it is when dealing with ‘Internet of Things’, since it allows a “networked interconnection of everyday objects” (Xia *et al.*, 2012). As a consequence, services and their provision can be innovated due to the linkages between actors, as described by Hong *et al.* (2010); the authors paid attention to the ties between private organizations and universities; technologies - especially the new ones - are easily leading to collecting knowledge from multiple sources and from the context. In line with this process all actors can benefit from the knowledge sharing process (Rasmussen and Borch, 2010) by leveraging on the relationships they have in the context they belong to.

Future internet has recently emerged as a new topic, even if a clear definition is still missing (Hernández-Muñoz *et al.*, 2011); anyway, one of the most commonly accepted definition (Boniface and SurrIDGE, 2013) proposes Future internet as “a socio-technical system comprising Internet-accessible information and services, coupled to the physical environment and human behaviour, and supporting smart applications of societal importance”. Recently, several contexts are being partnered with Future internet features, as education organisations (Garcia-Sanchez *et al.*, 2010), cities being transformed into smart cities (Hernández-Muñoz *et al.*, 2011), cultural heritage

organizations (Amato *et al.*, 2013; Solima *et al.*, 2016); similarly, even research is moving towards this novel element, especially as it regards the implementation of rfid technology (van Lieshout and Kool, 2007), the development and management of partnerships (Karvonen, 2011), and the creation of market relations (Colomo-Palacios *et al.*, 2013).

Scholars have framed Future Internet as a way to achieve several goals that can be summarized as the improvement of the results to be achieved in services provision (Singh *et al.*, 2015); anyway, some problematic issues are emerging because of the implementation of Future Internet, as like as missing privacy for users, the decrease in security, the risk of an improper use of data, and the difficulty in making it scalable (Su Kim *et al.*, 2009).

The *identifier* is a key concept in Future Internet-oriented activities; it is a tool providing new functions, dissemination, content creation, or service innovation (Choi *et al.*, 2008). As a consequence, services already existing can be made available in different contexts, to a wider set of users and with some more functionalities. Additionally, users' participation is one more feature of such a kind of services, due to two main reasons: firstly, the contributions they can give are perceived as unique and carrier of innovation (Smith and Iversen, 2014); secondly, managing complex systems is a hard task, so users can complement the attention paid by firms to some specific tasks as monitoring services provision, contents, and specific features. The elements proposed here are not totally new, since business literature highlighted them in relation to the community-based activities (Jeppesen, 2005) and the consumer-generated content literature (Muñiz and Schau, 2011); the advantages are related to the collection of several sources, the novel elements emerging from them, the live coverage related to some contents and the motivational goals, as esteem from other community members (Holbrook, 2006).

One more goals attainable through Future Internet is *virtualization*, namely the process of transforming physical services into intangible ones, as it happened to storage data, mirrored information, and so on (Wiesner *et al.*, 2008); this category of services is known as "Assets as a Service" and the chance to achieve scalability is higher, since services are made available to a wider audience through the IT platforms (Hirsch and Opresnik, 2013).

To sum up, business and business literature are benefiting from the features of Future Internet, mainly as it regards the chance of changing services provision; additionally, even operations are switching to new technologies, leading to virtual factories and enabling firms in better arranging their activities in a wider innovation context (Taisch and Zanetti, 2008). This innovation context has been thought by scholars as innovation ecosystem, since this conceptualization is most suitable to benefit from contributions from the plethora of actors directly and indirectly connected to an organization (Maglio and Spohrer, 2013; Leminen *et al.*, 2017). Similarly, innovation-oriented business ecosystems are being proposed as the most suitable contexts to combine actors and their contributions through technologies towards the achievement of innovation (Iivari *et al.*, 2016)

Among all of these actors, users - especially customers - are supporting the development of new solutions on the basis of their involvement and engagement, even based on their motivations; consequently, they can be considered as knowledge co-creators (Sawhney and Prandelli, 2000). Thus, in an innovation ecosystem the approach is turned upside down, since it is not business-centric or provider-centric but it is based on multiple actors cooperating through new technologies, as in the Future Internet literature; the social interactions mediated by technology are supporting all actors participation in planning and deploying innovative ways for service provision (Akaka and Vargo, 2014; Löbler and Lusch, 2014).

2.2 Knowledge creation

Knowledge and innovation have been often connected in management studies as innovation emerges thanks to the sharing and combination of knowledge among different actors (Blomqvist and Levy, 2006; Hong *et al.*, 2010; Clarysse *et al.*, 2014). In details, the analysis of the link between knowledge and innovation has been characterized by three distinct perspectives of knowledge, namely product, process and practice (Swan, 2007): knowledge as an object and a resource

possessed by individuals is related to innovation as a linear process; knowledge as socially constructed through interactions in contexts where innovation is a recursive and iterative process; finally, knowledge as embedded in practices with innovation emerging in communities of practice. However the importance of inter-organisational collaboration and collaborative network relationships has been developed from both process and practice perspectives, looking at the creation and transfer of knowledge in dynamic and uncertain environments (Blomqvist and Levy, 2006).

Knowledge creation and innovation have been intertwined as a result of the collaboration among different actors; this collaboration takes place as a dynamic capability lying on three soft components: trust, communication, and commitment (Blomqvist and Levy, 2006). These components have to be deployed to favour the creation or re-(combination) of knowledge (Watson and Hewett, 2006).

Knowledge sharing within and across organisations to favour knowledge creation and collaborative innovation has been analysed on different levels, from the individual level to innovation network and innovation ecosystem. The latter are focused on the way the coordination of knowledge sharing by an hub firm could enable or constrain innovation among the different members of the network (Dhanaraj and Parkhe, 2006; Nambisan and Sawhney, 2011); moreover, innovation ecosystems are related to the ways knowledge creation could support the dynamic activities within firms' *collaborative arrangements* (Adner, 2006).

The analysis of the relationships among the *loosely interconnected participants* (Iansiti and Levien, 2004) within innovation ecosystems has been focused on the role played by the main firm of the ecosystem. This *keystone firm* (Iansiti and Levien, 2004), who proactively develops and leverages knowledge, has also been called *platform leader* (Cusumano and Gawer, 2002; Gawer and Cusumano, 2008) when it manages the pivotal technology or service among the other actors for the creation and integration of knowledge.

However, the attention on several firms has not limited the importance of knowledge sharing and integration among the wider set of involved actors. In line with the ecosystemic perspective, innovation ecosystems stress the relevance of plethora of actors (Dedehayir *et al.*, 2016; de Vasconcelos Gomes *et al.*, 2016) that can change as time goes by; this variability is related to the reaching of fixed goals and the selection of the best emerging way.

The analysis of collaborative knowledge creation within innovation ecosystems has allowed the delineation of the different roles, such as suppliers, customers, competitors, partners, distributors, complementors, and institutions (Russo Spina *et al.*, 2014). Moreover, the importance of knowledge in the genesis of an innovation ecosystem has been underlined by the identification of a specific actor, called *expert* (de Vasconcelos Gomes *et al.*, 2016); this actor, identifiable in universities and research centres, generates knowledge and inventions (Clarysse *et al.*, 2014) useful for the development of innovative products or services.

The creation of knowledge in innovation ecosystems can be further analysed from the perspective of *stakeholder co-creation* (Kazadi *et al.*, 2015) with the different actors collaborating in activities for the co-creation of two types of knowledge, both exploitative and exploratory.

One of the main fields in which this perspective can be applied is cultural heritage for the co-creation of innovative services and new forms of visiting experiences; these results arise from the engagement and collaboration of different actors - mainly called stakeholders -, such as cultural organizations, visitors, local community, public administration and so on (Barile and Saviano, 2015; Tregua *et al.*, 2015; Lazzeretti and Capone, 2016). A focus on innovation ecosystems for cultural heritage was offered in some previous studies (Camarota, 2015; D'Auria *et al.*, 2016); scholars agreed on the need to favour multi-actors support to innovation and creativity, since knowledge combination can support new ideas and actions. Moreover, all actors can contribute because of their different background and knowledge, as highlighted for SMEs (Valkokari *et al.*, 2016), public institutions (Camarota, 2015), and the crowd (Grèzes *et al.*, 2016). The active roles played by all these actors had started to be highlighted in tourism management studies (Aas *et al.*, 2005; Garrod *et al.*, 2012) thanks to the diffusion of bottom up approaches and decisional

participation of residents; these advances consider the collective knowledge as both the background and the results of the implemented activities.

The importance of customers within innovation ecosystems, analysed in management studies on value co-creation and user communities (Vargo & Akaka, 2012; Hienerth *et al.*, 2014), can be reflected in the fundamental contributions of visitors. The latter are composed by tourists, students, residents and they co-create knowledge with firms, institutions and universities, as highlighted in cultural heritage management studies (Golinelli, 2015; Barile and Saviano, 2015; Lazzarotti and Capone, 2016); moreover, the relevance of visitors is also related to their role of users who share knowledge through the use of social networks, participatory platforms, applications for mobile devices, and crowdsourcing initiatives (Ridge, 2013; Gonzalez *et al.*, 2015; Grèzes *et al.*, 2016).

3. Aim and methodology

3.1 Aim

The main research goal is the depiction of the collaboration carried on in a project in order to lever on a technology to innovate services, namely ‘cultural heritage’-based services. The integration of several kind of knowledge is a two-step (or multiple-step) process, as knowledge is mixed by each actor as a stand-alone and among different actors.

A specific analysis of the way knowledge flows took place is still missing; it is needed to understand how project leader(-s) should support the knowledge-centred processes, with specific reference to knowledge flows emerging from customers during and after service provision. More into detail the role of team leaders is defined in line with the usage of a specific set of technologies, so the task performed by team leaders and the role of technology are intertwined. The investigation aims at understanding how Future Internet can favour both knowledge combination and creation to be exploited thanks to the involvement of the actors shaping the ecosystem in which innovative services are planned to be provided.

3.2 Method and context of analysis

The methodology chosen is Action research as it is strictly linked to the issue of team leaders’ role in managing complex sets of actors, especially due to the relevant role played by University in the project chosen as context of investigation. In order to follow the methodological suggestions the authors chose to conduct a participatory action research study (Greenwood *et al.*, 1993). This approach is based on the involvement of the whole set of actors and on performing research activities together with them (Tay *et al.*, 2006); moreover this methodology is aligned with contexts characterized by ongoing activities (Burns, 2006), as the project is still in its infancy phases. Parallel to this the Action research approach is particularly suitable when performing research in networks of actors (Schwabe and Krcmar, 2000; Abrahamsen *et al.*, 2016).

The context of analysis we chose is linked to the methodology above, since the direct involvement in planning and research activities in our University led us to investigate DATaBenC (High Technology District for Cultural Heritage) Project. DATaBenC is a project launched at the end of 2011 to provide a strategic support to cultural and environmental heritage of one of Southern Italy regions, namely Campania. University Federico II of Naples is one of the pivotal actors in the planning and deployment of this project, so we levered on the opportunity to have full insights about the creation of the innovation ecosystem beyond the project; the authors investigated on how actors have been invited to join the project in a continuous expanding context, due to the necessity to complete the set of resources needed to achieve the expected goals.

Data were collected during the project and complemented by formal and informal semi-structured interviews and feedback meetings with key actors; in this way, evidences can be better taken into account, as suggested by Action research scholars (Burns, 2006; Abrahamsen *et al.*,

2016). The authors discussed together and even with some of the project partners the evidences emerging after meetings and round tables; then they analysed the documents prepared by project leaders, in order to achieve a complete understanding of the topics investigated and to confirm the elements emerging from the “action activities” of the action research approach (Zuber-Skerritt, 2001).

The documents are represented by meetings memos and data sheet containing the information about both actors and aims to be achieved; more into detail, the planning phase has been observed, as the project is still in its infancy phase, so the dynamics described in the following parts are related to four main elements: the relationships established among actors, the definition of the aims, the ways the activities are expected to be carried on, and the setup phases. In this latter both Universities and Ministries cooperated in preparing the proposal to be submitted to ask for the financial and technical support of, and in performing the activities after the approval of the proposal by the Ministries. These activities are crucial in the research due to the presence of actors involved in the project and to the analysis of the resources and knowledge carried on by each of them; resources and knowledge were combined through technologies to favour innovative services provision.

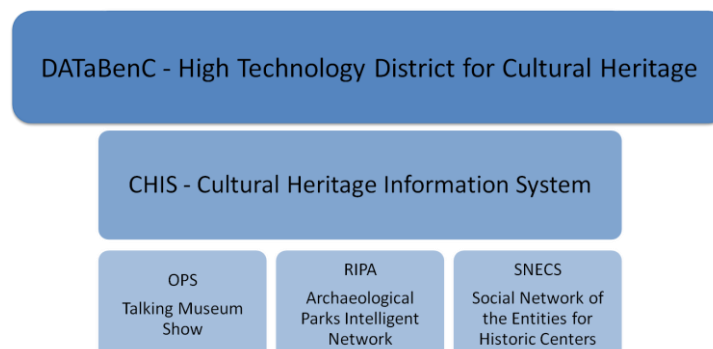
4. Findings

The DATaBenC Project aims to give the properly attention to museum, archaeological areas, historical buildings and monuments, and immaterial heritage in need of conservation and valorisation. The District has been developed around the main goals of protection and enhancement of cultural assets through enabling technologies, favouring innovation within an ecosystem of actors creating and sharing processes, methodologies, products and services. In details, the project has three specific strategic goals: 1) the implementation of an integrated system of knowledge, 2) the development of diagnostic monitoring, 3) the advancing of technologies for a sustainable fruition.

These expected results have been spread throughout the four sub-projects composing the activities of DATaBenC (fig. 1):

- CHIS (Cultural Heritage Information System) developing a technological platform for the creation and management of information on cultural heritage
- OPS (Talking Museum Show) enhancing the cultural experience of visitors in museums thanks to the implementation of new technologies
- RIPA (Archaeological Parks Intelligent Network) aiming at the integration of skills, knowledge, and resources within a network for the safeguard and valorisation of archaeological parks
- SNECS (Social Network of the Entities for Historic Centers) looking at the collaboration among stakeholders of historical city centres through technologies in order to improve knowledge.

Fig. 1: DATaBenC sub-projects



Source: Authors' elaboration

The analysis of the four sub-projects has led to describe how knowledge and technologies are conveyed into the ongoing activities by each actors and how actors observe the emerging knowledge gaps; these gaps acted as constraints in the development of common actions towards the planned aims. In the following lines a short presentation is provided with reference to the most relevant issues from the four sub-projects investigated; the action research perspective gave the chance to follow the planning phases of the whole project, favouring the investigation on the core elements related to Future Internet, knowledge, and to the different ways actors joined the ecosystem to achieve the expected aims.

First of all the project leaders have to coordinate different kinds of actors and to understand the ways to involve each of them in knowledge integration and recombination; the goals of each actors emerge as a limit to the free circulation of information, as firms are strongly interested in leveraging on knowledge to innovate services, while research units were deeply focused in observing the results from the empirical context, to evaluate their own contribution.

The sub-project CHIS responds to all the goals of DATABenC, as it has been conceived as the across-the-board element that links the other sub-projects looking for the creation and management of knowledge among all the ecosystem actors.

The collective knowledge created in this sub-project is related to the integration of the complementary capabilities by different actors, namely universities, as the main partner with the responsibility of the activities, research centres, and ICT firms specialised in hardware and software technologies; moreover contributions emerged even from firms operating in the valorisation of cultural heritage and the ones with competencies in consulting and in the restoration of heritage.

The interactions among different partners took place thanks to the development of a wide range of technologies; this depends on the aims to create an innovative prototype of ICT architecture based on Internet of Things and cloud computing to provide real-time information and context-aware services. In details, CHIS adopts Future Internet - and its paradigms of Internet of Things and Internet of Services - through the integration of technologies developed to achieve different results; these latter are: creating network infrastructures, collecting data on cultural heritage in multimedia databases, georeferencing contents and maps through geographic information systems (GIS), coordinating knowledge through multichannel and multimodal platforms, and installing sensors networks for environmental monitoring, smart surveillance, and control of people flows.

These technologies have allowed the selection and the collaboration among partners for the integration of competencies and the creation of new and upgraded knowledge, especially thanks to the wide range of expertise spread among them. Furthermore, the dynamism of this integration can be tracked in the continuing addition of partners; it happened for a consulting firm in the testing and experimentation of the platform in real context, and it will happen with the actors involved in the same phase in selected locations.

OPS is the sub-project created to apply new technologies to museums, in order to favour a more interactive and fruitful visit experience; even if museum keep being real, the experience to be lived in them can be changed thanks to the support offered to technologies, addressed to the creation of an empowered service based on knowledge preservation and spreading, together with the fruition of cultural heritage context. Sensoristics is the core feature of this sub-project, as it favours the integration between real and digital ways to experience cultural heritage in museums, by giving useful information through smart innovation, namely thanks to technologies giving the chance to explore a museum in a classical way but by being supported by technologies providing information about the artworks. As a consequence the museum experience can be lived *on site* (in the classical way), *in-depth* (by acquiring information through the support of new technologies), *off-site* (leading to experiences to be lived outside the museum, but in direct connection with it), and *online* (during the visit to the museum but through immersive technologies as virtual spaces).

Universities from Campania - in Southern Italy - are the pivotal actors for this sub-project and they operate in cooperation with local businesses and the relationships they create can be defined as glue among actors. The role of sensoristics is at the core of the ideas carried on in OPS, but even big data management is a relevant issue, as information provided to spread knowledge among visitors is

complemented by data emerging from visitors, leading to a great potential of improvement for the value emerging from experience. One more interesting feature from a technological perspective is the focus on GPS tools, as they will be used to follow and guide the visitors during their experience and, parallel to this, they can be even useful to increase the level of security.

Due to the complexity of some hi-tech tools planned to be used in the emerging set of actors, it has been necessary to complement the already available knowledge with the one carried on by new actors joining the ecosystem, like local research centers and SMEs with great specialization in IT instruments; this is a relevant aspect as the novelty arising from the combination of knowledge led to the involvement of these new actors even in other sub-projects.

RIPA is the third sub-project shaping the whole DATaBenC Project and it has been set up in order to create an integrated system of knowledge for archaeological parks, as knowledge is considered as the most relevant element to build value propositions based on cultural heritage services. Moreover, the role of technology is relevant as it can lead to a sustainable usage of resources embedded in archaeological parks; more into detail sensors will be useful to achieve different goals, viz. keep the control on the main characteristics to be safeguarded, generate relationships with visitors to achieve a mutual exchange of information, and support research activities about both archaeological parks and visitors.

The actions of Universities from Campania were once again the trigger for this sub-project, together with the support of local agencies, since they are all strongly interested in cultural heritage, both for safeguard and for services provision. The role of knowledge was depicted in three ways: a) information to be spread about identity, location, and value of the cultural resources taken into account; b) safeguard, research, and safety can be achieved through continuous monitoring, so knowledge is intended as an information flow with constant updates; c) acquisition of images about archaeological artworks to favour the research of new artifacts and relics.

Other actors were necessary to complement the resources held by universities and local agencies in this sub-project, too; SMEs involved in the two previous project were invited to join, together with other new actors, to favour hi-tech-based activities, as like as ICT solutions, sensors networks, 3D visualization, and geognostic (namely scientific results to be achieved through the analysis of the subsoil). To summarize the expected results, visitors will benefit from immersive experiences thanks to 3D technologies, while local agencies will be aligned with the necessity to safeguard local resources shaping archaeological parks, and SMEs will be able to achieve a greater set of knowledge through mutual exchange with the other partners shaping the emerging set of actors. Finally, tourism-oriented organizations will benefit both from direct services provision to a wider range of actors and the acquisition of knowledge about visitors behaviour in relation to new ways of providing services through technologies.

The gathering and communication of the scientific knowledge of artistic, archaeological, historical, literary, and philosophical heritage of Campania, with an emphasis on historic centres, in order to activate new strategies for their valorisation and sustainable fruition is the main goal of SNECS. This sub-project has been developed with a fundamental focus on the paradigms of technological intelligence representing the enabling factor which could support economic growth, coordinate local actors and create a sustainable participatory governance within the selected historic centre (i.e. Naples historic centre).

The wide range of partners collaborating in this sub-project and their different fields of action, namely research, education, consulting, ICT, tourism, edutainment, broadcasting, craft, and cultural heritage can be identified also through the analysis of the responsible partners of the activities to be developed within each objective: the role of universities and research centres is relevant, but also firms working in the promotion of cultural heritage and applying ICT to culture represent coordinating partners, especially in the objectives concerning valorisation and fruition.

The collaboration among these actors is characterised by the sharing of knowledge toward the development of actions integrating social and technological features whose ability to be smart will be analysed with the creation of quali-quantitative measure to recognise the results of the interventions on quality of life, tourism, mobility, environment, and cultural heritage.

SNECS aims at the creation of intelligent and smart historical centres sustaining innovation processes for economic growth and tourism, and also allowing people (i.e. citizens, tourists, visitors, etc.) to share their knowledge, to leverage on skills, and to defeat social exclusion. This result will be gained with the adoption of Future Internet technologies, consisting of networks, cloud computing, open data, and distributed sensor systems which represent the enabling factors towards the collection and managing of information, and the provision of services within a platform favouring the collaboration and interaction of knowledge from partners and from the wide range of local stakeholders.

One of the main characteristics of the sub-project is precisely the dynamism of the emerging relationships and the openness of the ecosystem which will be extended to other partners, such as a foreign university specialised in diagnostic monitoring, a research centre working with environmental sensors, and three testing areas for the experimentation in real contexts (underground stations, craft districts, and historical centres).

5. Implications and conclusion

The contexts analysed shed light on the relevance of combining knowledge before performing activities, but even about the need to infer on the knowledge emerged from the provision of a new service, based on the contribution offered by technology. This kind of process can support the achievement of totally different goals, emerging due to the variety of actors shaping contexts focused on cultural heritage. More generally, knowledge co-creation favours the active role of many actors with different backgrounds, connected due to both the role of technology and the common aims shared into the innovation ecosystem (Lazzeretti and Capone, 2016).

Future Internet is used in the four sub-projects as the interconnection of different elements, in line with scholars perspective (Xia *et al.*, 2012), due to the usage of new technologies on two main different kinds of knowledge; indeed, knowledge is embedded in artworks, art crafts and locations, and it is provided by project partners and embedded in the services offered. The role of actors is crucial in combining knowledge held by each actor and in coupling different sources to achieve a new set of knowledge to complement what visitors can directly observe from the contexts where visits are experienced. At the same time technical knowledge and information about how to safeguard the elements of the four sub-projects are put together in order to preserve the contexts and their contents, as aims belonging to both inside and outside the innovation ecosystems.

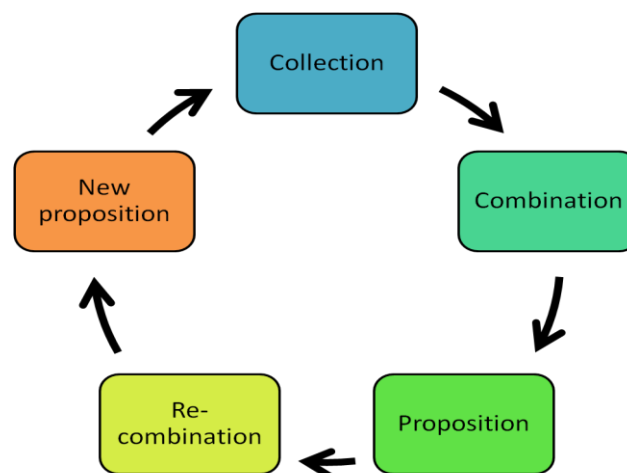
The role of technology is not limited to services provision, but in line with knowledge created during the usage (Rasmussen and Borch, 2010), the addressees of new technologies to be used when experiencing cultural heritage sites and objects is a collector of knowledge too; this feature depends on the information collected through the usage of the software embedded in smartphones, tablets and other physical supports used by visitors (Solima *et al.*, 2016). Moreover this collection is aligned with two crucial aims emerging from Future Internet literature, namely the necessity to respect privacy and the scalability, as information are collected anonymously and used to improve technology and contents to be further used.

The notion of *identifier* contained in Future Internet literature (Choi *et al.*, 2008) is mirrored by the ways new services are expected to be proposed in DATaBenC Project, as the dissemination of knowledge through new technologies is one of the most relevant goals among the aimed ones and services themselves can be improved as time goes by and as new users will contribute with information emerging from their own and direct service experiences. Thanks to this last statement it is possible to frame the goals of the four sub-projects even in C2C literature (Jeppesen, 2005), as users can contribute to other visitors experiences, because services are expected to be better and better after new provisions, due to the improvements arising from changes to technologies and accumulation and recombination of knowledge.

Knowledge emerges as the core element of new services provision, as it is collected, combined, proposed to users and recollected to shape new propositions for both existing and new users (fig. 2).

To further describe these actions, we have analysed knowledge collection by ecosystem partners, as a starting activity favoured by the project leaders and the involved universities; the collection of knowledge is needed in order to plan the features of the new services experiences through both knowledge held by partners and technologies useful to embed it. Then the combination of knowledge takes place when actors meet to depict the goals to be reached and the ways to achieve them. This action is facilitated by the orchestrating role of the project leaders during meetings and consultations and it is enabled through the use of a technological platform for knowledge sharing. The combination proceeds also during the third action when the results of knowledge accumulation is embodied in technologies provided to users when cultural heritage services are proposed. The recollection of knowledge has already been planned by all the actors of the ecosystem, with a strong support by universities for their *expert* role (de Vasconcelos Gomes *et al.*, 2016); it will be performed when in each of the sub-projects the users act as knowledge providers from the specific locations where services take place. The continuous flow of knowledge and its recombination is adding new insights to the approach already proposed by scholars to stress the dynamicity in creating innovation contexts consisting of various actors (Blomqvist and Levy, 2006; Kazadi *et al.*, 2015; Grèzes *et al.*, 2016). Finally the proposal of improved services will take place, favouring a creative loop to recollect again knowledge through technologies in a continuous cycle of service experience improvement.

Fig. 2: Actions in circle within ecosystem



Source: Authors' elaboration

A shared approach is needed as the empirical evidences show unexpressed potential by the knowledge (both tacit and explicit) from usage context; the role of project leaders is crucial in supporting common efforts by firms and universities. All the actors are stimulated by the project leaders in considering the leverage on knowledge outcomes as a goal to be reached through the support of technology and to be shared for the benefits for the whole innovation ecosystem.

The role of team leaders emerged as crucial, as they need to have a vision about the multidisciplinary contributions to complex projects and to the ways in which technologies can be useful to improve cultural-based services; in order to perform their tasks, team leaders have to involve the suitable actors on the basis of the needed technologies and collect actors' needs and suggestions in performing actions aiming at innovation. When the set of actors is built - or about to be built -, it is necessary to define how each subject can contribute thanks to its knowledge to the different actions planned when aiming at new ways for services provision.

Finally, the partners of the cultural heritage innovation ecosystem with specific knowledge on technologies and Future Internet have to be considered as key players for knowledge collection instead of being taken into account just as providers.

6. Limitations and further research

The research led to delineate the strict link among Future Internet and knowledge creation and integration, which can be established thanks to the fundamental contribution of a wide range of stakeholders, are they project leaders, partners, or people.

These results have emerged from the analysis of a specific context, an high-technology district for cultural heritage, and in particular its pillar sub-projects which are still ongoing, so a longitudinal perspective could be adopted in order to delineate the dynamics and the evolution of relationships among partners within the innovation ecosystems, looking at the integration of new knowledge and technologies. Finally, other contexts of analysis can favour the investigation on some elements to enforce the considerations achieved in this research.

References

- AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 28-48.
- ABRAHAMSEN M.H., HENNEBERG S.C., HUEMER L., NAUDÉ P. (2016), "Network picturing: An action research study of strategizing in business networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 59, pp. 107-119.
- ADNER, R. (2006), Match your innovation strategy to your innovation ecosystem, *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 4, pp. 98-107.
- AKAKA M.A., VARGO S.L. (2014), "Technology as an Operant Resource in Service (Eco)Systems", *Information Systems and e-Business Management*, vol. 12, n. 3, pp. 367-384.
- AMATO F., CHIANESE A., MAZZEO A., MOSCATO V., PICARIELLO A., PICCIALLI F. (2013), "The talking museum project", *Procedia Computer Science*, vol. 21, pp. 114-121.
- BARILE S., SAVIANO M. (2015), "From the management of cultural heritage to the governance of the cultural heritage system", in Golinelli G.M. (ed.), *Cultural heritage and value creation. Towards New Pathways*, Switzerland: Springer, pp. 71-103.
- BIFULCO F., RUSSO SPENA T. (2017), *Managing cultural heritage*, McGraw Hill, Milano.
- BLOMQUIST K., LEVY J. (2006), "Collaboration capability - A focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks", *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, vol. 2, n. 1, pp. 31-48.
- BOLLOJU N., KHALIFA M., TURBAN E. (2002), "Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support", *Decision Support Systems*, vol. 33, n. 2, pp. 163-176.
- BONIFACE M., SURRIDGE C.U. (2013), *Research Challenges for the Core Platform for the Future Internet*, <http://ec.europa.eu/>
- BURNS D. (2006), "Evaluation in Complex Governance Arenas: the potential of large system action research", in Williams B., Imam I. (eds), *Systems concepts in evaluation. An expert anthology*, Point Reyes, CA: EdgePress/American Evaluation Association, pp. 181-196.
- CAMAROTA, A. (2014). "Commentary: improving the world's innovation infrastructure", *Technology & Innovation*, vol. 16, n. 1, 85-87.
- CHOI J., PARK C., JUNG H., KWON T., CHOI Y. (2008), Addressing in Future Internet: Problems, Issues, and Approaches, 3rd International Conference on Future Internet Technologies.
- CLARYSSE B., WRIGHT M., BRUNEEL J., MAHAJAN A. (2014), "Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems", *Research Policy*, vol. 43, n. 7, pp. 1164-1176.
- COLOMO-PALACIOS R., SOTO-ACOSTA P., RAMAYAH T., RUSS M. (2013), "Electronic markets and the future internet: from clouds to semantics", *Electronic Markets*, vol. 23, n. 2, pp. 89-91.
- COOKE P., HEIDENREICH M., BRACZYK H. (2004), *Regional innovation systems*, 2nd edition, Routledge, London.
- CUSUMANO M.A., GAWER A. (2002), "The elements of platform leadership", *MIT Sloan Management Review*, vol.43, n. 3, pp. 51-58.
- D'AURIA, A., TRÉGUA, M., RUSSO-SPENA, T., BIFULCO, F. (2016). "Exploring innovation contexts: system, network and ecosystem innovation", *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol. 15 n. 2-3, 127-146.
- DEDEHAYIR O., MÄKINEN S.J., ORTT J.R. (2016), "Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review", *Technological Forecasting and Social Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028>.
- DE VASCONCELOS GOMES L.A., FACIN A.L.F., SALERNO M.S., IKENAMI R.K. (2016), "Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends", *Technological Forecasting and Social Change*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>.
- DHANARAJ C., PARKHE A. (2006), Orchestrating innovation networks, *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, pp. 659-669.

- GARCIA-SANCHEZ F., FERNANDEZ-BREIS E., VALENCIA-GARCIA R., JIMENEZ E., GOMEZ J., TORRES-NIÑO J., MARTINEZ-MAQUEDA D. (2010), "Adding semantics to software-as-a-service and cloud computing", *WSEAS Transactions on Computers*, vol. 9, n. 2, pp. 154-163.
- GARROD B., FYALL A., LEASK A., REID E. (2012), "Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction", *Tourism Management*, vol. 33, n. 5, pp. 1159-1173.
- GAWER A., CUSUMANO M.A. (2008), "How companies become platform leader", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, pp. 28-35.
- GOH S.C. (2002), "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications", *Journal of knowledge management*, vol. 6, n. 1, pp. 23-30.
- GOLINELLI G.M. (2015), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer. Switzerland.
- GONZALEZ R., LLOPIS J., GASCO J. (2015), "Social networks in cultural industries", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 4, pp. 823-828.
- GREENWOOD D., WHYTE W., HARKAVY I. (1993), "Participatory Action Research as a Process and as a Goal", *Human Relations*, vol. 46, n. 2, pp. 175-192.
- GRÈZES, V., LEHMANN, B. G., SCHNYDER, M., PERRUCHOUD, A. (2016). "A process for co-creating shared value with the crowd: tourism case studies from a regional innovation system in Western Switzerland", *Technology Innovation Management Review*, vol. 6, n. 11.
- HERNÁNDEZ-MUÑOZ J.M., VERCHER J.B., MUÑOZ L., GALACHE J.A., PRESSER M., GÓMEZ L.A.H., PETTERSSON J. (2011), "Smart cities at the forefront of the future internet", in Domingue J. et al. (eds), *The Future Internet*, Springer, Berlin, pp. 447-462.
- HIENERTH C., LETTL C., KEINZ P. (2014), "Synergies among Producer Firms, Lead Users, and User Communities: The Case of the LEGO Producer–User Ecosystem", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 4, pp. 848-866.
- HIRSCH M., OPRESNIK D. (2013), "In-/Tangible Assets as a Service in Manufacturing Service Ecosystems", *IEEE Technology Management Conference and 19th ICE Conference*, 24-26 June 2013, <http://dx.doi.org/10.1109/ITMC.2013.7352663>.
- HOLBROOK M.B. (2006), "ROSEPEKICECIVECI versus CVV", In Lusch R.F., Vargo S.L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY: ME Sharpe, pp. 208-223.
- HONG J., HEIKKINEN J., BLOMQUIST K. (2010), "Culture and knowledge co-creation in R&D collaboration between MNCs and Chinese universities", *Knowledge and Process Management*, vol. 17, n. 2, pp. 62-73.
- IANSTITI M., LEVIEN R. (2004), "Strategy as ecology", *Harvard business review*, vol. 82, n. 3, pp. 68-81.
- IIVARI M.M., AHOKANGAS P., KOMI M., TIHINEN M., VALTANEN K. (2016), "Toward ecosystemic business models in the context of industrial internet", *J. Bus. Models*, vol. 4, n. 2, pp. 42-59.
- KARVONEN I. (2011), "Towards achieving benefits of IT utilization in collaboration networks", in Camarinha-Matos L.M. et al. (eds), *Adaptation and Value Creating Collaborative Networks*, Berlin: Springer, pp. 517–526.
- KAZADI K., LIEVENS A., MAHR D. (2015), "Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders", *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>.
- KIM S.S., WON Y., CHOI M., HONG J., STRASSNER J. (2009), "Towards management of the future internet", *1st IEEE/IFIP Workshop on Management of the Future Internet*, 01-05 June 2009, New York, NY.
- KIM, S.R., YOUN, S.H., UM, S.H., LEE, T.J. (2016). "The mediation of information technology on visitors' experience at a cultural heritage site", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 21, n. 10, pp. 1126-1141.
- KOMNINOS N., PALLOT M., SCHAFFERS H. (2013), "Special issue on smart cities and the future internet in Europe", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 4, n. 2, pp. 119-134.
- LAZZERETTI, L., CAPONE, F. (2016). "How proximity matters in innovation networks dynamics along the cluster evolution. A study of the high technology applied to cultural goods", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, 5855-5865.
- LEMENINEN S., RAJAHONKA M., WESTERLUND M. (2017), "Actors in the Emerging Internet of Things Ecosystems", *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, vol. 9, n. 1, pp. 57-75.
- LI Y.R., CHEN Y. (2009), "Opportunity, embeddedness, endogenous resources, and performance of technology ventures in Taiwan's incubation centers", *Technovation*, vol. 29, n. 1, pp. 35-44.
- LÖBLER H., LUSCH R.F. (2014), "Signs and Practices as Resources in IT-Related Service Innovation", *Service Science*, vol. 6, n. 3, pp. 190-205.
- LOCKETT A., WRIGHT M., FRANKLIN S. (2003), "Technology transfer and universities' spin-out strategies", *Small Business Economics*, vol. 20, n. 2, pp. 185-200.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2013), "A service science perspective on business model innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 5, pp. 655-670.
- MARKMAN G.D., PHAN P.H., BALKIN D.B., GIANIODIS P.T. (2005), "Entrepreneurship and university-based technology transfer", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 2, pp. 241-263.
- MUÑIZ A.M., SCHAU H.J. (2011), "How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 209-217.
- NAMBISAN S., SAWHNEY M. (2011), "Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 3, pp. 40-57.

- PERERA C., VASILAKOS A.V. (2016), "A knowledge-based resource discovery for Internet of Things", *Knowledge-Based Systems*, vol. 109, pp. 122-136.
- RIDGE M. (2013), "From tagging to theorizing: deepening engagement with cultural heritage through crowdsourcing", *Curator: The Museum Journal*, vol. 56, n. 4, pp. 435-450.
- RUBENSTEIN-MONTANO B., LIEBOWITZ J., BUCHWALTER J., McCAW D., NEWMAN B., REBECK K. (2001), "A systems thinking framework for knowledge management", *Decision support systems*, vol. 31, n. 1, pp. 5-16.
- RUSSO SPENA T., TREGUA M., BIFULCO F. (2014), "Collaborative Practices in Innovation Ecosystems", in Freund L., Cellary W. (eds), *Advances in the Human Side of Service Engineering*, AHFE Conference, pp. 270-281.
- SAWHNEY M., PRANDELLI E. (2000), "Beyond customer knowledge management: customers as knowledge co-creators", in Malhotra Y. (ed.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing, pp. 258-282.
- SCHWABE G., KRCCMAR H. (2000), *Piloting Socio-Technical Innovation*, European Conference on Information Systems.
- SINGH A., VERMA D., BHARTI V. (2015), "An Examination of the Relationship between Service Quality Dimensions, Overall Internet Banking Service Quality and Customer Satisfaction", *International Journal of scientific research and management*, vol. 3, n. 1, pp. 1978-1988.
- SMITH R.C., IVERSEN O.S. (2014), "Participatory heritage innovation: designing dialogic sites of engagement", *Digital Creativity*, vol. 5 n. 3, pp. 255-268.
- SOLIMA L., DELLA PERUTA M.R., MAGGIONI V. (2016), "Managing adaptive orientation systems for museum visitors from an IoT perspective", *Business Process Management Journal*, vol. 22, n. 2, pp. 285-304.
- SWAN J. (2007), "Managing knowledge for innovation", in McInerney C.R., Day, R.E. (eds), *Rethinking knowledge management* (vol. 12), Berlin: Springer, pp. 147-170.
- TAISCH M., ZANETTI C. (2008), "Preface to Manufacturing Service Ecosystems", in *Advances in Production Management Systems. Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services*, Springer, Berlin, pp. 305-312.
- TAY B.H., BOBBY M., LIM K.P. (2006), "Using Dialectic Soft Systems Methodology as an Ongoing Self-evaluation Process for a Singapore Railway Service Provider", in Williams B., Imam I. (eds), *Systems concepts in evaluation. An expert anthology*, Point Reyes, CA: EdgePress/American Evaluation Association, pp. 89-100.
- TOM DIECK, M.C., JUNG, T.H. (2017), "Value of augmented reality at cultural heritage sites: A stakeholder approach", *Journal of Destination Marketing & Management*, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.002>.
- TREGUA M., AMITRANO C.C., BIFULCO F. (2016), "Cultural heritage and multi-actors innovation. Evidences from smart cities", *Proceedings 27th Sinergie Annual Conference on Heritage, management e impresa: quali sinergie?*, pp. 859-872.
- VALKOKARI, K., AMITRANO, C. C., BIFULCO, F., VALJAKKA, T. (2016). "Managing Actors, Resources, and Activities in Innovation Ecosystems—A Design Science Approach", in *Working Conference on Virtual Enterprises* (pp. 521-530). Springer International Publishing.
- VAN GEENHUIZEN M. (2008), "Knowledge networks of young innovators in the urban economy: biotechnology as a case study", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 20, n. 2, pp. 161-183.
- VAN LIESHOUT M.J., GROSSI L., SPINELLI G., HELMUS S., KOOL L., PENNING L., STAP R., VEUGEN T., VAN DER WAAIJ B., BOREAN C. (2007), *RFID Technologies: emerging issues and challenges*, JRC European Commission, Luxembourg.
- VARGO S.L., AKAKA M.A. (2012), "Value cocreation and service systems (re), formation: A service ecosystems view", *Service Science*, vol. 4, n. 3, pp. 207-217.
- WATSON S., HEWETT K. (2006), "A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse", *Journal of management studies*, vol. 43, n. 2, pp. 141-173.
- WIESNER S., WESTPHAL I., HIRSCH M., THOBEN K.D. (2008), "Manufacturing Service Ecosystems", in *Advances in Production Management Systems. Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services*, Springer, Berlin, pp. 305-312.
- XIA F., YANG L.T., WANG L., VINEL A. (2012), "Internet of things", *International Journal of Communication Systems*, vol. 25, n. 9, pp. 1101-1002.
- ZUBER-SKERRITT O. (2001), "Action learning and action research: paradigm, praxis and programs", in Sankara S., Dick B., Passfield R. (eds), *Effective Change Management through Action Research and Action Learning: Concepts, Perspectives, Processes and Applications*, Lismore, Australia: Southern Cross University Press, pp. 1-20.

TRACK

**L'INNOVAZIONE POSSIBILE
NELLE IMPRESE ITALIANE**

Dalla corporate social responsibility alla corporate shared value

STEFANIA DI CARLO, FRANCO MASSIMO

*La messaggistica istantanea nella co-creazione del valore:
le nuove frontiere del customer engagement*

VITTORIA MARINO, LETIZIA LO PRESTI

Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Shared Value

DI CARLO STEFANIA* FRANCO MASSIMO•

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro ha l'obiettivo di approfondire il legame tra la Corporate Social Responsibility e l'approccio manageriale di Corporate Shared Value; pur essendo per entrambi valida la filosofia "ciò che è bene per l'azienda è bene per la collettività", il CSV comporta una visione più ampia della creazione di valore sia economico, sia sociale ottenuto interpretando e risolvendo problemi sociali connessi con il core business dell'azienda.*

Metodologia. *L'analisi della letteratura è affiancata dalla case study analysis; attraverso l'esame comparato dei bilanci di sostenibilità dell'azienda Telecom Italia sono ricostruiti gli stadi di sviluppo della CSR dell'azienda e contestualmente analizzata la sua strategia di Corporate Shared Value.*

Risultati. *I risultati ottenuti dimostrano come vi sia una stretta relazione tra la fase di "CSR innovativa" e l'approccio Corporate Shared Value; l'attivazione della piattaforma di crowdfunding WeYouWeDo rientra nelle attività di Corporate Shared Value, ma rappresenta allo stesso tempo anche un esempio di sintesi socio-competitiva collocabile quindi nella fase di CSR innovativa; se nel caso delle altre fasi di stadio di sviluppo dell'integrazione della CSR nella strategia aziendale (CSR informale, CSR corrente, CSR sistematica) il management pone in essere azioni che rimediano ai danni provocati dall'azienda alla società, nelle fasi di CSR innovativa si attuano misure volte a soddisfare bisogni sociali sfruttando le risorse disponibili dell'azienda allo scopo di rafforzare/mantenere il vantaggio competitivo. Ciò è in linea con la logica manageriale di creazione del valore condiviso che vede nella risoluzione di problemi sociali un'opportunità di business che permette di ottenere la contemporanea produzione di valore economico e valore sociale.*

Limiti della ricerca. *L'analisi si basa su un solo caso studio e i dati sono stati reperiti solo on-line; non vi è stato il coinvolgimento diretto di coloro che all'interno dell'azienda si occupano di CSR e CSV e che potevano fornire utili spunti per la ricerca.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro evidenzia come l'impresa possa attuare nuovi modi di "fare" responsabilità sociale che coinvolgano maggiormente gli stakeholder; la nuova prospettiva del Corporate Shared Value apre la strada ad azioni di responsabilità sociale innovative e più partecipative;*

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro è dovuta alla creazione di un collegamento tra la fase di sviluppo di CSR innovativa e l'approccio manageriale del Corporate Shared Value, relazione oggi ancora poco investigata.*

Parole chiave: *Corporate Social Responsibility; Corporate Shared Value; CSR Innovativa ;*

Objectives. *The purpose of this paper is to deepen the link between Corporate Social Responsibility and Corporate Corporate Value Sharing Value; While both are valid for the philosophy "what is good for the company is good for the community", the CSV brings a broader vision of the value creation both of the economic and social obtained by interpreting and solving social problems related to the core business company.*

Methodology. *Literature analysis is complemented by case study analysis; first we analyze the development phases of CSR of Telecom Italia and then the activities undertaken by the company within the corporate value shared approach*

Findings. *The achieved results show that there is a relationship between the "Innovative CSR" phase and the Corporate Value Shared approach; Activating the crowdfunding platform WeYouWeDo is part of the Corporate Value Shared business, but at the same time it is also an example of socio-competitive synthesis that can be placed at an innovative CSR stage; If in the case of other stages of development of CSR integration in corporate strategy (CSR informal, current CSR, CSR systematic) management takes actions that remedy the damage caused by the company to the community, during the innovative CSR phase management take measures to meet social needs. This is in line with the managerial logic of CSV that sees social problem resolutions as a business opportunity.*

Research limits. *The limit of this research is represented by the fact that the analysis is based only on a case study and the data were retrieved on-line only; furthermore there was not the direct involvement of company's people that could provide useful input for the research.*

Practical implications. *The paper stresses that the company can implement new ways of "doing" social responsibility that mostly involve stakeholders; the new perspective of the Corporate Shared Value opens the way for socially responsible actions innovative.*

Originality of the work. *The originality of work is the creation of a link between the CSR and the concept of CSV*

Key words: *Corporate Social Responsibility; Corporate Shared Value; evolution of CSR.*

* Dottoranda in *Innovazione e Gestione delle Risorse Pubbliche* - Università degli studi del Molise
e-mail: stefania.dicarlo01@gmail.com

• Ordinario di *Organizzazione Aziendale* - Università degli studi del Molise
e-mail: m.franco@unimol.it

1. Introduzione

L'impresa può essere letta come un portafoglio di competenze e di attività che creano valore (Hamel, 1994); il concetto di creazione del valore si è modificato negli anni, alla classica visione *Shareholder Value Approach*, intesa come capacità dell'impresa di massimizzare la ricchezza solo per coloro che forniscono capitale di rischio è stato affiancato il concetto secondo il quale il successo aziendale dipende dall'attitudine dell'organizzazione ad interagire direttamente, in modo flessibile con tutti i suoi interlocutori.

Secondo tale nuova concezione la capacità dell'azienda di creare ricchezza richiede la costruzione di rapporti positivi con gli *stakeholder*, ossia con tutti i soggetti che hanno verso l'azienda una posizione di interesse, e quindi una capacità di influenza. Pertanto, al termine più ristretto di *shareholder* oggi si contrappone quello di *stakeholder* che indica qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal comportamento e dal raggiungimento degli scopi di un'organizzazione.

Le trasformazioni intervenute nella natura dell'impresa hanno portato a formulare nuovi modelli interpretativi in cui la conoscenza e le risorse immateriali sono alla base dei processi di cambiamento delle attività produttive e rappresentano l'input e l'output di cicli di utilizzo e formazione di nuove risorse. In breve, la crescente diversità dei bisogni espressi sul mercato sollecita le imprese ad accrescere la varietà e variabilità delle proprie risposte produttive; in conseguenza di ciò l'impresa non può essere concepita unicamente come una funzione di produzione il cui fine principale è la trasformazione di input standard in output omologati; ma piuttosto essa deve essere vista come un sistema aperto in continua evoluzione che, attraverso l'utilizzo e la produzione di conoscenze, risponde a problemi nuovi con soluzioni altrettanto nuove (Ferrando *et al.*, 2015). La funzione che le imprese svolgono nel sistema sociale è cambiata; esse sono chiamate a produrre valore non solo per gli azionisti, ma anche per tutti gli altri portatori di interesse ossia le risorse umane, la collettività, i territori, integrando le logiche prettamente economiche con quelle di responsabilità sociale. Ormai si può considerare ampiamente superato il pensiero di Milton Friedman (1962) secondo il quale una volta rispettate le leggi, l'unico compito del management è quello di assicurare profitto agli azionisti assumendo ogni altra ipotesi, come quella della responsabilità sociale dell'impresa, profondamente sovversiva. Nel tempo è cresciuta la consapevolezza da parte dei manager che gestiscono le aziende a considerare l'impatto che l'attività d'impresa esercita da un punto di vista non solo economico, ma anche sociale ed ambientale. Il capitale monetario apportato dagli azionisti diventa ugualmente importante al capitale umano apportato dai dipendenti e al capitale di fiducia di cui sono portatori i clienti, i fornitori e tutti i partner dell'azienda.

I gestori d'azienda inoltre non possono non considerare che l'impresa utilizza risorse naturali e ambientali che appartengono alla collettività e che devono essere salvaguardate per le generazioni future.

Le imprese che consapevolmente investono nella responsabilità sociale sono anche quelle che vogliono valorizzare le loro prassi e investire nel loro avvenire, nella convinzione che ciò potrà comportare delle effettive opportunità di crescita; se la creazione di valore per gli azionisti nel breve periodo è stato il paradigma dominante dell'economia per lungo tempo, la logica manageriale del valore condiviso guida il nuovo paradigma e si pone in antitesi al concetto di configurazione della catena del valore intesa come schema di attività conseguenti. L'azienda, quale sistema aperto, è influenzata da una serie di stimoli provenienti dall'ambiente esterno in cui opera; interpretare i problemi sociali permette all'azienda stessa di vivere la responsabilità sociale come opportunità piuttosto che come un onere o un comportamento necessario al quale vi è l'obbligo di adeguarsi. L'esigenza di creare conciliabilità tra regole economiche e sociali nel raggiungimento dell'accrescimento del valore di impresa nel lungo termine è racchiusa nella logica del Corporate Shared Value, ossia la creazione del valore condiviso che consente all'impresa di produrre contemporaneamente valore sociale e valore economico considerando la risoluzione dei problemi sociali un'opportunità di business.

2. Il ruolo e le diverse responsabilità dell'impresa

Negli ultimi decenni, si è assistito ad un ripensamento del ruolo e delle funzioni dell'impresa all'interno della società dovute in *primis* alla emancipazione dei consumatori-utenti disposti a pagare un prezzo maggiore per prodotti "eticamente garantiti" (La Torre, 2009) e in secondo luogo la crescente preoccupazione per i livelli di inquinamento ha imposto alle aziende politiche più attente alla tutela dell'ambiente naturale (Cavaliere, 2007). Il processo di globalizzazione, caratterizzato da un aumento delle disuguaglianze e dal progressivo depauperamento delle risorse energetiche e ambientali, ha messo a rischio l'equilibrio sociale ed ecologico del pianeta nel lungo periodo (Parmigiani, 2010).

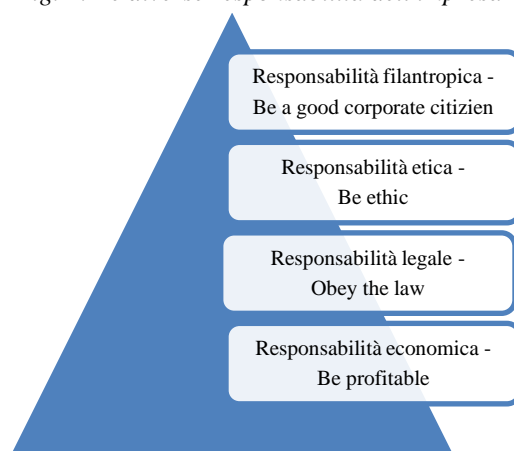
Sebbene nella comunità scientifica si riconosca all'unanimità il ruolo sociale dell'impresa che crea effetti positivi (assumendo personale, sviluppando rapporti di affari con migliaia di interlocutori) ed effetti negativi (rilevante impatto ambientale, problemi urbani, depauperamento di risorse naturali ecc.) non è altrettanto condivisa la sua responsabilità extra-economica.

Secondo Friedman (1962, p. 133), "C'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa - usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco il che equivale a sostenere che deve competere apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode". Gli economisti neo-classici ritengono che l'unico fine dell'impresa sia la massimizzazione del profitto, pertanto la promozione di iniziative sociali è lecita solo se è strumentale alla finalità economica. Le pubbliche amministrazioni e il governo sono le uniche organizzazioni che hanno il compito/dovere di perseguire cause sociali, mentre lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico ma il suo ruolo consiste nella creazione di ricchezza (Levitt, 1958; Stenberg, 1994).

Partendo dal presupposto che nello svolgimento dell'attività produttiva l'azienda trasferisce sulla collettività parte dei costi (Baccarani e Ugolini, 1993), la visione neoclassica è messa in discussione evidenziando la necessità per l'impresa di farsi carico dei problemi sociali che vanno al di là della sua tradizionale vocazione economica. Il manager, quale facilitatore dell'equilibrio organizzativo, ha il compito di mediare tra i vari interessi coinvolti valutando le conseguenze delle decisioni gestionali in termini di esternalità positive e negative.

Carroll (1991), studioso di etica aziendale, ha rappresentato graficamente le diverse responsabilità che non possono essere disattese dalle imprese che operano negli attuali tempi di complessità ambientale. L'azienda che è socialmente responsabile deve simultaneamente perseguire una responsabilità economica, etica, legale e filantropica.

Fig. 1: Le diverse responsabilità dell'impresa



Fonte: Adattato da Carroll, 1991.

Il primo obiettivo dell'impresa è quello di realizzare il profitto (responsabilità economica) rispettando le leggi sia nazionali che internazionali (responsabilità legale); tali responsabilità, collocate alla base della piramide, sono fondamentali poiché assicurano la sopravvivenza

dell'impresa; ciononostante, esse non sono sufficienti infatti l'azienda nello svolgimento dell'attività economica dovrà adottare prassi etiche che tengano conto dei bisogni emergenti della comunità; questo tipo di responsabilità "etica" pur non essendo obbligatoria come la responsabilità economica e la responsabilità legale è attesa dalla comunità che pretende dall'azienda un comportamento orientato alla correttezza ed equità sociale nello svolgimento delle attività; il concetto innovativo contenuto nella piramide di Carroll è la responsabilità filantropica che si manifesta quando l'impresa sente il dovere di condividere la ricchezza prodotta con la comunità e pertanto, in maniera del tutto discrezionale, attiva iniziative di tutela ambientale, promozione sociale e culturale ecc. che esulano dal suo core business. E' soltanto a quest'ultimo livello che l'impresa può conquistare il diritto di cittadinanza ed essere considerata un buon *corporate citizen* ossia un soggetto parte integrante della comunità in cui opera.

Il modello della cittadinanza di impresa si basa sull'impegno da parte dell'impresa ad intraprendere partnership con la comunità e il territorio di riferimento volte a perseguire un unico obiettivo sociale: migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui la partnership stessa si inserisce, attraverso l'integrazione di risorse e competenze (Beda e Bodo, 2004); naturalmente la partnership è vincente se tutti i partner coinvolti nell'iniziativa potranno godere di benefici. Le diverse tipologie di responsabilità non sono reciprocamente esclusive anche se i differenti tipi di obblighi sono in costante tensione tra di loro.

Sebbene l'obiettivo principale dell'impresa *for profit* resti il profitto economico, si ritiene che esso non sia incompatibile con altre responsabilità sociali. Nel perseguire l'obiettivo di utilità le imprese influiscono sul benessere di determinati gruppi sociali, e in ragione di ciò, contraggono verso tali interlocutori una serie di doveri, primo fra tutti il dovere di adottare comportamenti socialmente responsabili. "L'idea fondamentale incorporata nel concetto di responsabilità sociale è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società" (Frederick, 1960, p. 60) pertanto è necessario che le aziende non si limitino alla ricerca del profitto, ma è importante che esse contribuiscano a servire gli interessi di tutti gli *stakeholder*. Concettualmente *CSR* e *Corporate Citizenship* sono temi molto vicini; entrambe concordano nella necessità di riconsiderare il ruolo dell'impresa nella società e convergono su alcuni obiettivi fondamentali: il rispetto dell'ambiente, il coinvolgimento della collettività nel processo decisionale, il processo di miglioramento continuo nelle relazioni con i vari portatori di interesse; il rispetto da parte dell'azienda dei diritti dei diversi *stakeholder* è una condizione fondamentale per la sua esistenza e il suo sviluppo (Carnevale, 2014).

3. La gestione aziendale orientata agli stakeholder

La responsabilità sociale è un modello di governance allargato in base al quale le aziende non devono limitarsi alla ricerca del profitto, ma devono servire gli interessi di tutti gli *stakeholder* (Kreitner, 2015); il concetto di *stakeholder* è stato introdotto per la prima volta da Freeman (1984) che definisce gli *stakeholder* di un'organizzazione come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal perseguimento degli obiettivi di un'impresa; *stakeholder* letteralmente significa partecipante ad un'attività ed è utilizzato in opposizione al termine *shareholder* che invece indica il detentore di quote del capitale di una società. Secondo l'autore l'unico compito sociale del manager è quello di agire nell'interesse del proprietario quale suo principale secondo i principi della teoria dell'agenzia¹. Gli *stakeholder* sono portatori di interesse che esprimono istanze nei confronti delle imprese e possono influire sul divenire della stessa in

¹ Secondo la teoria dell'agenzia nella grande impresa esiste una situazione nella quale il soggetto economico - cioè chi ha la capacità di prendere decisioni in azienda - è impersonato da un agente (il management) che agisce sulla base di un mandato ricevuto da un principale (la proprietà). A causa dell'asimmetria informativa il principale risulta essere il soggetto più svantaggiato poiché a differenza del management vive di meno l'azienda. I comportamenti opportunistici dell'agente non possono essere eliminati, ma anzi danno luogo ai costi di agenzia che il principale sostiene sia per orientare il comportamento dell'agente (costi di sorveglianza ed incentivazione); Allo stesso tempo però anche l'agente sostiene dei costi di obbligazione volti ad assicurare che il principale non adotti azioni danneggianti.

varie forme e con varia intensità. Negli ultimi anni, sono state proposte numerose classificazioni di *stakeholder*; in funzione al contesto al quale essi appartengono si distinguono:

- *stakeholder* del contesto competitivo: proprietari, collaboratori, clienti, concorrenti, fornitori, finanziatori ecc. che originano l'ambiente competitivo in cui opera l'azienda;
- *stakeholder* del contesto sociale: i sindacati, la comunità locale, i gruppi di consumatori, gruppi di opinione ecc. che danno origine all'ambiente relazionale dell'azienda (Baccarani *et al.*, 2013).

Partendo dal presupposto che è importante per il management stabilire quali sono gli interlocutori aziendali i cui interessi vanno soddisfatti in via prioritaria, Clarkson (1995) distingue due gruppi di *stakeholder*: gli *stakeholder* primari, senza il quale l'azienda non potrebbe sopravvivere (es. clienti, dipendenti, investitori ecc.) e gli *stakeholder* secondari, non essenziali per la sua sopravvivenza, ma comunque in grado di influenzare le sue attività (es. media).

Secondo tale tassonomia *stakeholder* non sono solo coloro che hanno una relazione diretta con l'azienda, ma devono essere ricompresi nell'analisi (seppur in via secondaria) anche coloro che solo potenzialmente possono essere influenzati o influenzare l'agire dell'impresa; in breve, la relazione potenziale tra azienda e *stakeholder* è comunque importante quanto una relazione effettiva (Clarkson, 1995).

Qualora un gruppo di *stakeholder* primari dovesse non essere soddisfatto e decidesse di uscire dal sistema dell'impresa, quest'ultima sarebbe notevolmente danneggiata o non sarebbe più in grado di continuare la sua attività. Allo stesso tempo, gli *stakeholder* secondari (ad es. i media), pur non avendo una diretta relazione con l'azienda sono altrettanto importanti per la stessa poiché capaci di mobilitare l'opinione pubblica (e anche gli *stakeholder* primari) a favore o contro le performance dell'impresa.

Può accadere che la scala di priorità venga sconvolta e rielaborata in particolari contesti in cui l'azienda si trova a dover gestire il rapporto con *stakeholder* non considerati normalmente come prioritari (Mazzei e Ravazzani, 2014).

Secondo lo *stakeholder* management alla fase di individuazione delle categorie di *stakeholder* deve seguire quella di coinvolgimento degli stessi, attraverso forme di partecipazione che possono differire a seconda della tipologia di impresa (picola, media, grande, multinazionale ecc.) e del settore all'interno del quale essa opera (es. farmaceutico, agroalimentare ecc.), nonché del contesto. In linea con lo *stakeholder approach* l'azienda deve ricercare l'armonia delle differenti posizioni dei soggetti che, direttamente o indirettamente sono interessati ad instaurare una relazione con l'azienda. "Invero spesso lo *stakeholder approach* è spesso più proclamato che realmente applicato dalle imprese, specie di grandi dimensioni, in quanto accade di frequente che il management ponga attenzione prevalentemente alle esigenze di uno degli *stakeholder* in particolare, ossia dello *shareholder*, cioè della proprietà per assicurarsi un apprezzamento di ruolo svolto, per motivi di continuità e di sviluppo della carriera" (Baccarani *et al.*, 2013). In realtà l'importanza di ciascuno *stakeholder* costituisce un fondamentale punto di partenza per la crescita e lo sviluppo aziendale (Carnevale, 2014; Mazzei e Ravazzani, 2014); se su un piano puramente teorico le imprese sono responsabili verso la società in generale, in realtà ogni singola azienda può essere considerata responsabile solo nei confronti dei propri *stakeholder* che inevitabilmente influenzano il successo dell'azienda; qualsiasi azione attuata dall'organizzazione ha effetti positivi solo se è percepita in maniera altrettanto positiva dalla categoria di *stakeholder* di riferimento.

Oltre ad identificare correttamente le categorie di *stakeholder* un buon manager deve essere in grado di trasformare "the stakeholder relationship from a less favorable to a more favorable one" (Savage *et al.*, 1991).

La ricchezza dell'organizzazione aumenta quando essa instaura relazioni favorevoli con i suoi *stakeholder* e diminuisce quando le relazioni instaurate con i diversi portatori di interesse sono negative (Post *et al.*, 2002).

A seconda della relazione (positiva/negativa) che l'impresa detiene con i vari *stakeholder*, quest'ultimi apportano le risorse necessarie per il suo funzionamento (capitale, lavoro, conoscenza, accettazione sociale, ecc.). "Consumatori, fornitori, dipendenti, investitori, comunità, saranno più o

meno collaborativi e affidabili nei loro rapporti con l'impresa a seconda del tipo di relazioni che l'impresa ha sviluppato con essi. Tale rete di relazioni, interne ed esterne, può avere infatti un impatto positivo o negativo sulla performance e sul valore complessivo dell'impresa a seconda del modo in cui tali relazioni sono di fatto strutturate, gestite e mediate" (D'orazio, 2004). In altre parole, alle imprese conviene instaurare relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con i vari *stakeholder* poiché esse contribuiscono alla creazione di valore nel lungo periodo.

4. Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Shared value

4.1 L'evoluzione del concetto di creazione del valore

Negli studi economico-aziendali il tema della creazione di valore riveste una notevole importanza dal momento che il fine ultimo della gestione aziendale è la generazione di valore che, tradizionalmente significa porre attenzione ai flussi di reddito e creare anche le condizioni affinché tali flussi possano essere prodotti ugualmente in futuro; alla base di ciò vi è il presupposto che vengano soddisfatte le attese di tutti gli *stakeholder* e non solo quelle degli azionisti poiché un'impresa non può pretendere di massimizzare il profitto precludendo la soddisfazione degli altri *stakeholder* in quanto non si remunera il capitale investito dall'azionista se non si tutelano altre risorse ad esso funzionale (Sicoli, 2008); è evidente che ciò implica il superamento della teoria neoclassica e il riconoscimento da parte dell'impresa di una responsabilità sociale ed extra-economica che tenga conto degli interessi di tutti gli interlocutori il cui soddisfacimento è necessario per la creazione di valore nel lungo termine. In sostanza, rispetto al profitto, la creazione di valore rappresenta un obiettivo di lungo periodo che consente all'impresa di esistere sul mercato anche in futuro, pertanto essa è essenziale e inderogabile per lo sviluppo di qualsiasi impresa (Guatri, 1991). Seguendo tale approccio il management è tenuto a prendere le decisioni valutando le conseguenze che esse producono non solo nel singolo esercizio in corso, ma anche e soprattutto nel lungo termine.

Il tema della creazione del valore ha interessato diversi studiosi che nel corso del tempo hanno formulato alcuni modelli in grado di spiegare in che modo l'azienda riesce a creare valore sul mercato. Secondo Porter (1985), l'impresa può essere scomposta in base ad attività primarie - in cui si articola il processo di produzione e vendita in senso stretto e che contribuiscono a creare valore direttamente (logistica in entrata, logistica in uscita, attività produttive, marketing e vendite, servizi al cliente) - e attività di supporto che sono trasversali al sistema aziendale e che pertanto creano valore indirettamente (attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamenti).

La catena del valore di Porter rispecchia una visione tradizionale dell'impresa articolata in fasi sequenziali rigidamente divise; ciò che il modello trascura sono le relazioni che l'impresa detiene con l'ambiente in cui opera e che contribuiscono al pari delle altre attività alla creazione di valore; infatti l'insieme delle relazioni attivate consente all'impresa di acquisire, controllare e sviluppare le risorse e le competenze attraverso cui sono svolte le attività che producono il valore. In altre parole, sebbene il valore derivi concretamente dal modo in cui l'impresa realizza alcune attività, in realtà la sua origine è da attribuire alle relazioni che l'impresa stabilisce all'interno e all'esterno e nelle risorse che riesce a trarre da tali relazioni; la catena delle relazioni non è uno strumento alternativo alla catena del valore, ma semplicemente un'estensione della stessa (Caroli e Fontana, 2009) che spiega le dinamiche attraverso cui l'impresa arriva alla creazione del valore considerando anche le relazioni da essa sviluppate con i soggetti interni ed esterni necessarie per realizzare al meglio le sue attività;

Per le aziende cambia il modo attraverso il quale viene creato valore; esse infatti non si limitano ad aggiungere valore attraverso i processi di produzione e trasformazione, bensì lo reinventano (Normann e Ramirez, 1994) coinvolgendo attivamente tutti gli *stakeholder*; la

creazione di valore diventa quindi un processo attivo basato sulla collaborazione tra l'azienda e gli *stakeholder* che interagendo tra loro creano un valore di cui beneficiano entrambe le parti.

Oggi l'impresa non può più limitarsi ad individuare le conoscenze circagli *stakeholder*, ma deve imparare a creare valore con gli stessi. In altre parole, gli *stakeholder* non sono più semplici soggetti da soddisfare in maniera passiva, ma piuttosto devono essere considerati partner attivi volenterosi di indirizzare le politiche gestionali dell'azienda nei cui confronti hanno un interesse, che non è necessariamente solo economico.

In tal senso la creazione di valore può essere considerato un processo mutuale e reciproco in cui lo *stakeholder* viene considerato una vera e propria risorsa aziendale. Se in passato creare valore in azienda significava ottenere profitti più elevati rispetto alla concorrenza da dividere ai soci conferenti il capitale, oggi tale nozione si amplia ad una prospettiva temporale di lungo periodo ed extrafinanziaria che vede protagonista tutti gli *stakeholder*.

Se tradizionalmente la creazione di valore era analizzata solo ed esclusivamente da un punto di vista economico-finanziario considerando il profitto (cioè la differenza tra ricavi realizzati e costi sostenuti) la determinante maggiore del valore, in un'ottica evolutiva, la creazione del valore è riconsiderata affiancando agli aspetti economico-finanziari le questioni sociali trattando quest'ultimi aspetti non in via marginale, ma attribuendo loro un'importanza rilevante al pari degli aspetti economici.

L'obiettivo della creazione del valore deve essere definito non solo intorno al profitto, ma attuando una comprensione molto più profonda dei bisogni della società, affiancando quindi gli obiettivi economici con quelli di tipo sociale; il nuovo approccio alla creazione di valore condiviso rivela che vi è una stretta sinergia tra il successo dell'azienda e il suo tentativo di risolvere problemi sociali; le imprese che perseguono la logica della creazione di valore condiviso concepiscono la creazione di valore in una prospettiva ampia, mirando alla massimizzazione della performance finanziaria di breve termine senza trascurare fattori sociali ed ambientali da cui deriva il successo di lungo termine; è evidente quindi che l'inclusione dell'impegno etico dell'impresa nella catena del valore è fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. A fronte dell'evoluzione del concetto di creazione di valore, la nuova sfida per l'impresa non è semplicemente quella di conciliare e gestire le finalità economiche con le finalità etiche e sociali, ma diventa un fattore critico di successo la capacità di svolgere l'attività d'impresa contribuendo al progresso economico e sociale.

4.2 *La creazione di valore condiviso e l'evoluzione della CSR*

La creazione di valore condiviso è un nuovo approccio manageriale introdotto da Porter e Kramer (2011) nell'articolo "Big Idea: creating sharing value" pubblicato sulla Harvard Business Review, che prospetta il mantenimento del vantaggio competitivo dell'azienda in associazione alla contemporanea risoluzione di problematiche di ordine sociale e ambientale. Creare valore condiviso significa generare valore economico affrontando i problemi della società e quindi facendo in modo che l'attività d'impresa determini esternalità positive per tutti gli interlocutori di riferimento; le imprese creano valore condiviso nel momento in cui guidano il progresso sia economico sia sociale, e quindi solo se considerano rilevanti sia gli aspetti economici, di interesse prioritario per gli *shareholder*, sia gli aspetti sociali che influiscono sul benessere della collettività; la competitività dell'azienda e la salute della comunità attorno al quale l'azienda opera sono variabili direttamente proporzionali, per cui la creazione di valore condiviso ha duplici risvolti determinando una posizione favorevole dell'impresa rispetto ai competitors e quindi il conseguimento del vantaggio competitivo grazie al miglioramento dell'ambiente e della comunità di riferimento. Il presupposto fondamentale per la creazione di valore condiviso è la considerazione da parte del management dell'impatto economico dei fattori sociali sulle imprese, ovvero la presa di coscienza della necessità di creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente benefici per gli investitori e benefici per la società.

La creazione di valore condiviso si discosta dal comportamento filantropico dell'impresa essendo questo piuttosto un comportamento egoistico che induce a creare valore economico

attraverso l'interpretazione e il relativo soddisfacimento dei bisogni della collettività; In questo senso, l'approccio manageriale Corporate Sharing Value supera ed amplia il concetto di Corporate Social Responsibility pur essendo per entrambi valida la filosofia "ciò che è bene per l'azienda è bene per la collettività", il CSV comporta una visione più ampia della creazione di valore e una gestione più sofisticata impregnata di finalità sociali strettamente collegate con il business dell'azienda. Anche se il rispetto delle leggi e degli standard etici è comune ad entrambe gli approcci, i programmi di CSR si concentrano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento marginale con il business in cui opera l'impresa; mentre la creazione di valore condiviso si focalizza sulla profittabilità e possibilità di raggiungere il vantaggio competitivo grazie alla creazione di valore sociale sfruttando le risorse specifiche dell'azienda (Porter e Kramer, 2011).

Fig. 2: La CSR vs/ l'approccio CSV



Fonte: ns. elaborazione.

In sostanza, secondo l'approccio CSV per i manager non è più sufficiente rilevare e cercare di contenere le esternalità negative prodotte dall'azienda, ma è necessario introdurre nuovi prodotti e nuovi processi, connessi al business dell'azienda, che siano in grado di determinare un miglioramento sociale misurabile. Porter e Kramer (2011) identificano tre modalità attraverso il quale è possibile creare valore condiviso: a) riconsiderazione dei prodotti/mercati, b) riconfigurazione della catena del valore, c) supporto allo sviluppo dei cluster locali.

La riconsiderazione dei prodotti può essere attuata identificando i bisogni della società il cui soddisfacimento crea valore sociale ed economico; è il caso ad esempio delle imprese che operano nel settore alimentare, tradizionalmente focalizzate sul gusto, in ottica di valore condiviso invece propense a produrre cibi salutari che inducono ad una alimentazione corretta e un rispetto maggiore per l'ambiente. La riconsiderazione dei mercati si esplica nella scelta di servire comunità locali svantaggiate e Paesi in via di sviluppo; ciò determina vantaggi sociali in termini di aumento di benessere collettivo e vantaggi economici derivanti dallo sfruttamento di potere d'acquisto fino ad allora trascurato;

La creazione di valore condiviso può essere ottenuta ridefinendo la produttività nella catena del valore attraverso ad esempio la riprogettazione degli acquisti che potrebbe essere attuata ripensando l'atteggiamento dei responsabili degli acquisti spesso spronati dalle aziende di appartenenza ad esercitare forti pressioni sui fornitori per una riduzione di prezzo delle materie prime; sebbene tale atteggiamento comporti una diminuzione dei costi sostenuti per la realizzazione del bene e quindi un aumento del profitto nel breve termine, ciò non assicura un ritorno di lungo periodo soprattutto quando il fornitore è una piccola impresa o un agricoltore che potrebbe essere costretto a uscire dal mercato a seguito di perdite derivanti dall'esercizio stringente del potere negoziale dell'impresa acquirente. In questo caso la riprogettazione degli acquisti effettuata seguendo l'approccio CSV potrebbe avvenire supportando tecnologicamente e finanziariamente fornitori in grado di assicurare

all'azienda materie prime sul mercato uniche; ciò determinerebbe benefici sia per l'azienda acquirente - che sarebbe in grado di produrre prodotti con elevati standard di qualità e quindi assicurarsi vantaggi economici di lungo periodo - sia per l'azienda fornitrice che continuerebbe ad operare sul mercato.

Anche le attività di supporto della catena del valore possono essere ripensate seguendo un approccio

diverso e orientato al valore condiviso; si consideri ad esempio la gestione delle risorse umane attuata predisponendo politiche attive per gestire il conflitto lavoro-famiglia; i costi sostenuti dall'azienda per stipulare convenzioni con asili nido, strutture educative o assistenza sanitarie vengono sicuramente recuperate grazie ad una migliore produttività dei dipendenti e un minor numero di giornate lavorative perse.

Lo sviluppo di cluster locali, ossia raggruppamenti geografici di imprese collegate, fornitori e terzi, è un'altra possibile fonte di creazione del valore condiviso infatti l'aggregazione di più imprese, ognuna specializzata con determinate competenze differenziate, aumenta la competitività di ciascuna azienda - poiché ogni impresa (anche piccola) entra a far parte di un sistema più ampio - ed anche la maggiore possibilità di rispondere ai bisogni sociali della comunità locale attraverso azioni collettive.

L'approccio *Corporate Sharing Value* nasce dall'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, ma se nel caso della *CSR* l'attenzione alla sostenibilità è vissuta solo in chiave difensiva per limitare i rischi operativi e di reputazione - nell'approccio *CSV* le azioni sostenibili diventano fonte di creazione del valore e quindi driver di innovazione.

4.3 La relazione tra la "CSR innovativa" e l'approccio *Corporate Sharing Value*

L'implementazione della *CSR* nella strategia aziendale, come evidenziato da Molteni (2004, 2007) segue diverse fasi. Inizialmente le iniziative a carattere socio-ambientale sono al di fuori del disegno unitario e in questa prima fase - definita *CSR informale* - le misure a favore dei dipendenti e della comunità o le azioni per la tutela ambientale sono intraprese senza alcuna sistematicità e dovute specialmente alla cultura dei vertici aziendali. Nello stadio successivo *CSR corrente* le imprese introducono e sperimentano strumenti classici del repertorio della *CSR* quali ad esempio il codice etico, il bilancio sociale, le certificazioni ambientali; in questa fase l'impegno socio-ambientale resta confinato alla pura forma e la *CSR* è vissuta piuttosto come un dovere da compiere per adeguarsi ai comportamenti dei concorrenti; pertanto nella fase successiva *CSR sistematica* vi è un miglioramento delle politiche di responsabilità sociale e in particolare le pratiche già in essere sono accostate con maggiore professionalità e vengono adottate nuove misure a favore degli *stakeholder* (es. introduzione codice etico per i fornitori, programmi di pari opportunità per le risorse umane ecc.); l'ultima fase *CSR innovativa* è caratterizzata dalla ricerca di soluzioni innovative in grado di creare vantaggi competitivi grazie alla soddisfazione di un numero crescente di *stakeholder* (creatività socio-competitiva); pertanto in quest'ultima fase del ciclo di sviluppo della *CSR* nella strategia, le innovazioni aziendali - che possono riguardare un business, una specifica funzione, o un singolo processo - non solo consentono di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente, ma contribuiscono nello stesso tempo a sostenere le performance aziendali.

La *CSR innovativa* (Molteni, 2004, 2007) si caratterizza per un ulteriore arricchimento delle azioni di *CSR* e la ricerca di sintesi socio-competitive nonché l'identificazione di gap sociali presenti nel contesto in cui opera l'impresa e risposta ai bisogni sociali; la sintesi socio-competitiva è una modalità innovativa di rispondere alle attese degli interlocutori sociali (risorse umane, comunità, ecc.) andando al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, dando vita a una soluzione che permette all'azienda di conseguire/mantenere il vantaggio competitivo (Molteni, 2004); la tempestiva conoscenza delle domande sociali è propedeutica per la formulazione di una strategia adeguata per ciascun gruppo di *stakeholder*; quindi, emerge la necessità per l'impresa di attivare un dialogo con i vari *stakeholder* allo scopo di identificare le

principali attese degli stessi. Mentre le fasi iniziali e intermedie di sviluppo della *CSR* (*CSR informale*, *CSR corrente* e *CSR sistematica*) si concentrano sul “rendere indietro” e sulla minimizzazione dei danni che le imprese arrecano alla società prevedendo l’internalizzazione delle esternalità negative, nella fase di *CSR innovativa* tutte le misure messe in campo dal management rispondono a problemi sociali, ma soprattutto sono attuate per mantenere/rafforzare il vantaggio competitivo dell’impresa.

Si osserva che la fase di *CSR innovativa* è strettamente correlata all’approccio *Corporate Sharing Value*, infatti l’attività socialmente responsabile attuata dall’azienda in questa fase rispecchia perfettamente l’approccio *CSV*; le azioni dall’azienda socialmente responsabile che si trova nella fase “innovativa” sono espressioni tipiche della creatività imprenditoriale - risposte socialmente rilevanti in concreto e non in astratto perché si riferiscono ad uno specifico ambito spazio-temporale - che non sacrificano l’obiettivo di creazione del valore per gli azionisti, ma anzi risultano ad esso funzionale.

Le azioni socio-competitive sono tese da un lato a soddisfare le esigenze di una categoria di *stakeholder*, e dall’altro ad alimentare la strategia di sviluppo dell’impresa. Si crea quindi una fitta rete di relazioni tra l’innovazione sociale e la competitività dell’impresa. Tale linea di pensiero è coerente con la filosofia manageriale del *Corporate Shared Value* che auspica la gestione aziendale sfruttando le opportunità di business insite nella risoluzione di problemi sociali.

5. Analisi empirica

5.1 Obiettivi e Metodologia di ricerca

Alla luce del quadro sopra delineato, la ricerca vuole evidenziare la stretta relazione di continuità tra la *CSR* e l’approccio manageriale di *Corporate Shared Value*. Il *CSV* è un tema relativamente nuovo e ancora poco sviluppato in letteratura soprattutto rispetto a quello della *Corporate Social Responsibility* pertanto è stato definito un disegno di ricerca di tipo esplorativo, basato sull’analisi qualitativa delle azioni poste in essere dalla Telecom Italia (azienda leader nella telefonia fissa) nell’ambito dell’approccio gestionale di *Corporate Shared Value*; ricostruendo gli stadi di sviluppo della *CSR* nella strategia aziendale di Telecom si vuole cercare di capire se effettivamente vi è una relazione di continuità tra la fase di *CSR innovativa* e l’approccio manageriale di *CSV*.

5.2 L’analisi della Telecom Italia

L’azienda Telecom Italia ha svolto un ruolo di avanguardia nell’introduzione in Italia del bilancio socio-ambientale concepito come strumento integrato di valutazione e di comunicazione delle strategie e delle prestazioni gestionali dell’impresa nell’ottica dello sviluppo sostenibile; l’azienda inizia a formalizzare le politiche di sostenibilità nel 1997 con la pubblicazione del primo rapporto socio-ambientale; successivamente il documento si evolve nel Bilancio di sostenibilità che evidenzia la performance aziendale non solo da un punto di vista economico, ma considerando anche l’impatto delle sue attività verso gli *stakeholder* interni (dipendenti ed azionisti) e gli *stakeholder* esterni (clienti consumatori, fornitori, concorrenti, enti locali, generazioni future, comunità). Prima del 1997 le misure messe in atto a favore dei dipendenti e della tutela ambientale sono intraprese perlopiù senza sistematicità e dovute specialmente alla cura dei vertici aziendali, per cui in questo periodo temporale la *CSR* può essere considerata “informale”.

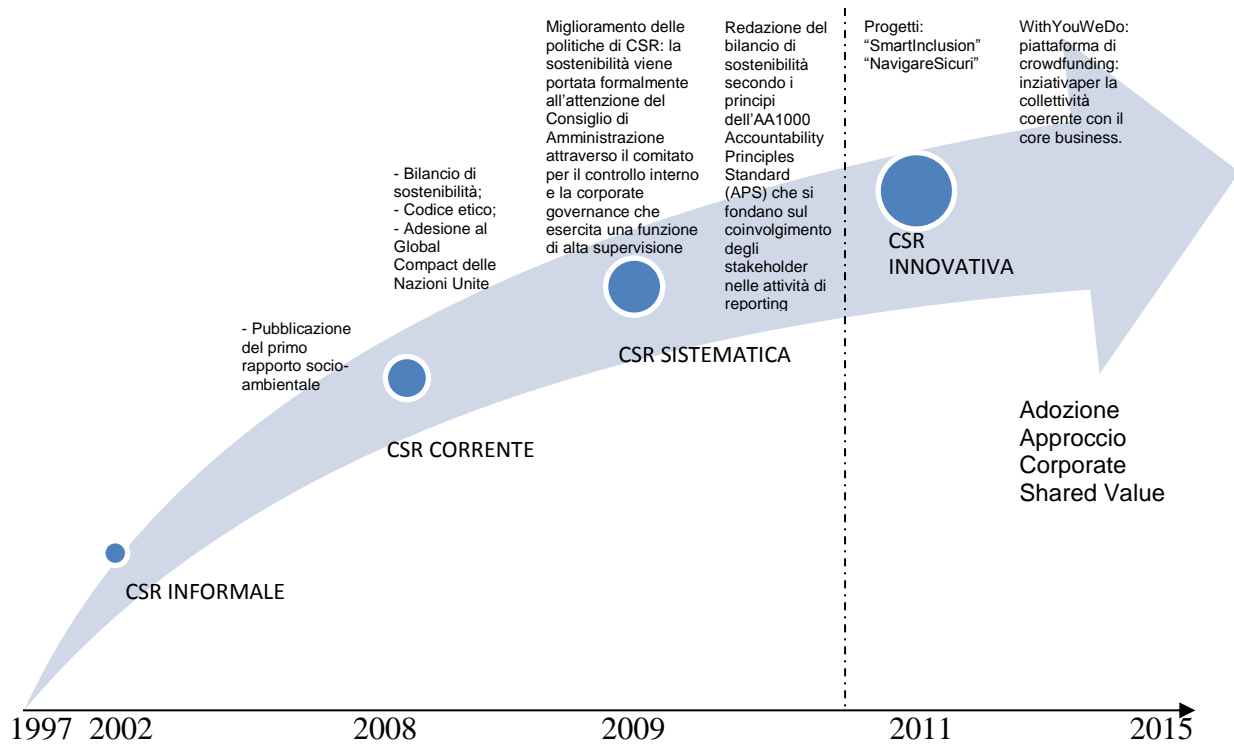
A partire dal 2002 si osserva l’ingresso dell’azienda nella fase di *CSR corrente* in quanto Telecom Italia inizia a sperimentare strumenti classici del repertorio della *CSR*, pubblicando il primo codice etico e aderendo al *Global Compact* dell’ONU che promuove la tutela dell’ambiente, il rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro, le pratiche anti-corrruzione. Nel 2003 i dati finanziari sono presentati in contemporanea a quelli non finanziari e le informazioni relative alla

sostenibilità sono contenute nella Relazione sulla Gestione del Bilancio consolidato; nel 2004 Telecom Italia entra a far parte di entrambe le categorie di indici gestiti dal Dow Jones (Dow Jones Sustainability World Indexes e Dow Jones Sustainability Indexes); nel 2005 il gruppo continua ad agire nella piena convinzione che sia necessario svolgere le attività di business tenendo in considerazione le aspettative degli *stakeholder*; la gestione aziendale continua ad essere orientata al perseguimento dei risultati economici, senza perdere di vista il contesto ambientale e sociale anche negli anni successivi;

Alla fine del 2008 il miglioramento delle politiche di CSR portano l'impresa ad attraversare la fase di *CSR sistematica*: la sostenibilità viene portata formalmente all'attenzione del Consiglio di Amministrazione attraverso il comitato per il controllo interno e la corporate governance che esercita una funzione di alta supervisione sul tema. Nel 2009 il bilancio di sostenibilità viene redatto per la prima volta secondo i principi dell'AA1000 Accountability Principles Standard (APS) che si fondano sul coinvolgimento degli *stakeholder* nelle attività di reporting; i principi sono: inclusività (identificazione degli *stakeholder* e delle loro aspettative sull'azienda), materialità (individuazione delle tematiche significative per l'organizzazione e i suoi *stakeholder*) e rispondenza (descrizione delle iniziative messe in atto dall'azienda per rispondere alle aspettative degli *stakeholder*); a fine 2010 Telecom è stata la prima azienda in Italia a lanciare un servizio di social caring basato sull'assistenza diretta ai clienti tramite i social network (Facebook e Twitter) e caratterizzato dall'interazione diretta con i clienti e dalla velocità di risposta.

Nel 2011 l'azienda attiva alcuni importanti progetti come "SmartInclusione" - che ha l'obiettivo di ridurre il disagio dei bambini ospedalizzati nei reparti di oncematologia permettendo loro di rimanere in contatto con la scuola e la famiglia attraverso un'unica piattaforma tecnologica nel quale è possibile seguire le registrazioni delle lezioni perse, effettuare esercizi e fruire di corsi individuali di autoapprendimento - e "Navigaresicuri" volto a sensibilizzare bambini, ragazzi e adulti (insegnanti e genitori) all'uso consapevole e responsabile di Internet e delle tecnologie digitali; la promozione di tali azioni qualificano la CSR come "*innovativa*" caratterizzandosi per la "creatività socio-competitiva" (Molteni, 2007) che si manifesta quando il top management ricerca "soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori di interessi, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo del vantaggio aziendale" (Molteni, 2007). Il percorso di integrazione della CSR nella strategia aziendale si è svolto coerentemente e in conformità a un crescente impegno a promuovere la sostenibilità come valore d'impresa, infatti nel corso del tempo, dall'analisi comparata dei bilanci di sostenibilità emergono miglioramenti nello sviluppo di prassi e principi di comportamento talvolta formalizzati anche in appositi codici e procedure. Partendo dal modello di stadi di sviluppo della CSR elaborato da Molteni (2007) di seguito si sintetizzano le tappe di integrazione della CSR nella strategia aziendale complessiva dell'azienda riassumendo alcune delle tipiche manifestazioni di CSR.

Fig. 3: Gli stadi di sviluppo della CSR nell'azienda Telecom Italia



Fonte: ns. elaborazione.

Nel 2015 Telecom Italia ha implementato una nuova strategia basata sull'approccio Corporate Shared Value; tra le attività che generano la creazione di valore condiviso vi rientra l'attivazione della piattaforma di *crowdfunding* WeYouWeDo che accoglie richieste di donazioni presentate da soggetti pubblici e privati che intendono realizzare progetti negli ambiti dell'innovazione sociale, tutela ambientale e cultura digitale. Tutte le proposte progettuali sono valutate e selezionate dal team di WithYouWeDo in base al grado di innovazione, creatività, talento e passione. Alcune campagne di *crowdfunding* funzionano secondo la modalità *Donation Based* che prevede la raccolta fondi a sostegno del progetto senza ricevere in cambio alcun riconoscimento o premio una volta raggiunto l'obiettivo definito all'inizio della campagna o la modalità *Reward Based* che assegna un premio (di solito non in denaro) a chi sostiene un progetto; in entrambe i casi una campagna può durare al massimo centoventi giorni, anche se potrebbe riuscire a raggiungere l'obiettivo predefinito anche prima della scadenza; se il traguardo non viene raggiunto entro i termini stabiliti vi sono due opzioni possibili che possono essere scelte direttamente dal progettista:

- *All or nothing*: vi è l'annullamento della campagna, vengono restituiti i soldi ai donatori e il progetto non viene realizzato neanche in parte;
- *Keep it All*: sono trattenuti i fondi raccolti per una parziale realizzazione del progetto.

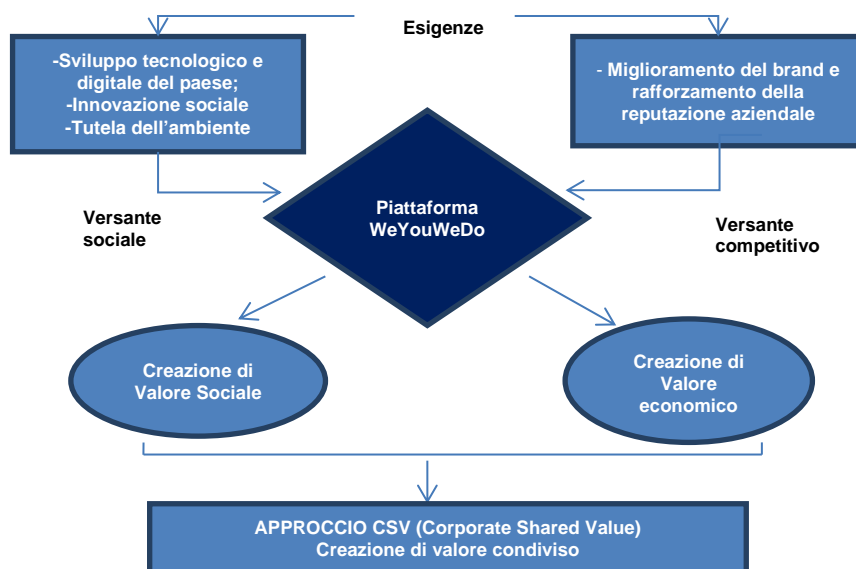
Tab. 1: Alcuni progetti finanziati grazie alla piattaforma di Telecom Italia WithYouWeDo

Nome del progetto	Obiettivo	Ambito	Importo finanziato	Modalità di funzionamento della piattaforma	Numero donatori
Mappina	piattaforma di collaborative mapping per una immagine culturale diversa della città	Tutela dell'ambiente	44. 670	RewardBased	209
Studenti Reporter	TOOL di Mediaeducation e Studentjournalism: uno strumento per apprendere come si fa il giornalismo con tutorial, dispense, consigli pratici, risorse a cui attingere, meccanismi di gaming e competion, tutto a misura di studente dai 12 ai 18 anni.	Cultura digitale	30. 880	RewardBased	38
IC +	Visitare un museo senza vederlo	Innovazione sociale	10. 116	RewardBased	11
YET – Yellow Telephone	App per aiutare i bambini che pagano un prezzo alto per la detenzione di un genitore	Innovazione sociale	28. 767	RewardBased	56
Egogreen Festival	Sviluppo ecosostenibile nelle aree lacustri attraverso il binomio arte-ambiente e cultura-greeneconomy	Tutela dell'ambiente	10. 598	RewardBased	36
Social Books	Co-creazione di materiali didattici digitali da parte di studenti, insegnanti ed esperti dell'apprendimento	Cultura digitale	40. 470	RewardBased	84
Ecosin	Creazione di un sito di informazione socio-ambientale, che produce e condivide gratuitamente video e inchieste utilizzando fonti istituzionali e indipendenti, coinvolgendo gli utenti attraverso la partecipazione attiva e condivisa.	Tutela dell'ambiente	40. 144	RewardBased	253
A. P. E.	Apprendimento percorsi eco-sostenibili	Tutela dell'ambiente	6. 502	RewardBased	25
Food Drive	App. per la raccolta alimentare	Tutela dell'ambiente	5. 287	DonationBased	12
Zheng Un Amico	Consulenza psicologica in rete	Innovazione sociale	19. 157	RewardBased	41
Cartoon-Able	Cartoni animati accessibili a tutti i bambini anche diversamente abili	Cultura digitale	52. 248	RewardBased	198
RI-DONO	Diffusione cultura del dono e del riutilizzo	Tutela dell'ambiente	18. 080	RewardBased	88
L'ospedale non fa più paura	app per preparare i bambini alle procedure ospedaliere	Cultura digitale	15. 144	RewardBased	74
Il monastero del terzo millennio	Parco aperto ai cittadini e alle scuole per promuovere la salute su larga scala	Innovazione sociale	60. 695	RewardBased	180
ELIOS	Prevenire e contrastare ilCyberbullismoresponsabilizzando i ragazzi ad un buon uso del web	Innovazione sociale	30. 891	RewardBased	11
SocialendingItalia. net	Piattaforma dedicata al prestito sociale	Innovazione sociale	40. 033	RewardBased	57
Natura Divina	Coltivazione responsabile di prodotti agricoli	Innovazione sociale	45030	RewardBased	21
Play for Inclusion	Game solution che allenano la mente di tutti i bambini	Innovazione sociale	54. 228	RewardBased	88

Fonte: ns. elaborazione.

La piattaforma WithYouWeDo, può essere considerata un esempio di sintesi socio competitiva infatti essa consente di rispondere attivamente alle esigenze degli *stakeholder* permettendo il finanziamento di progetti che supportano l'innovazione sociale, lo sviluppo digitale e tecnologico del Paese, e contemporaneamente il miglioramento dell'immagine e della reputazione del brand verso la società, i clienti e tutti gli altri *stakeholder*. Contestualmente la piattaforma si colloca nella più ampia strategia di CSV (o valore condiviso, nella versione italiana) - perché la sua missione è quella di generare valore economico producendo in contemporanea valore sociale attraverso la tecnologia digitale, in coerenza con il core business della Telecom Italia.

Fig. 4: La piattaforma WithYouWeDo di Telecom Italia: esempio di sintesi socio-competitiva



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 5: La piattaforma WithYouWeDo e la generazione di valore condiviso



Fonte: Bilancio di sostenibilità di Telecom Italia 2015, p. 112

Secondo quanto stimato nel bilancio di sostenibilità del 2015 applicando le metriche del modello di CSV, la piattaforma ha generato in Italia un valore sociale di 320.000 euro a cui si aggiunge l'impatto positivo sulla reputazione aziendale dovuta ai 12 milioni di reach social (utenti unici che hanno visualizzato un certo oggetto sociale), 168 uscite stampa, 1 milione di page views e 225.000 video views generati dal progetto.

6. Conclusioni

Nell'attuale era dell'*Information Age* - in cui i beni immateriali rispetto a quelli fisici assumono una maggiore rilevanza - gli elementi chiave della generazione di valore sono tre: la conoscenza, che si configura come la nuova risorsa produttiva strategicamente più importante che prevale sui precedenti fattori produttivi (terra, capitale, lavoro), la velocità intesa come capacità dell'azienda di adeguarsi all'ambiente in cui opera e l'interconnessione che si manifesta quando l'azienda attiva partnership con i vari *stakeholder*.

Tutti e tre gli elementi considerati sono risorse intangibili che, in quanto tali, hanno una natura *firm specific*, ossia difficilmente possono essere sviluppati attraverso l'imitazione e pertanto quasi sempre conducono l'impresa ad essere più competitiva rispetto alle sue concorrenti.

La capacità dell'impresa di generare valore e conseguire vantaggio competitivo è sempre più legata alla sua bravura nel creare, gestire e valorizzare risorse di tipo *knowledge-based* più che alla semplice attività di trasformazione chimico-fisica delle merci (Vicari, 1989; Drucker, 1992).

A tal proposito si ravvisa un punto d'incontro tra vantaggio competitivo e comportamento responsabile e/o sostenibile della gestione aziendale (Porter e Kramer, 2007; Meneguzzo *et al.*, 2012; Maggiolini, 2012; Malavasi, 2007); la contrapposizione tra redditività e benessere sociale esiste solo nel breve termine poiché nel lungo periodo vi è la coincidenza tra equilibrio economico ed equilibrio sociale (Sciarelli, 2007; Rusconi, 2007); di conseguenza l'agire etico dell'impresa non comporta necessariamente degli oneri accessori, ma si configura piuttosto come un'opportunità per la crescita dell'azienda. In altre parole, la responsabilità sociale non è un vincolo all'equilibrio economico, ma è un arricchimento della finalità dell'impresa e se, incorporata correttamente in tutta la gestione aziendale può determinare il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo. In Telecom Italia come nella maggior parte delle grandi aziende, l'integrazione della *Corporate Social Responsibility* nella strategia aziendale ha seguito diverse tappe fino ad arrivare, nello stadio di *CSR innovativa*; in questa fase, l'impresa ha affiancato alle manifestazioni tradizionali di *CSR* quali il codice etico, il bilancio sociale, le certificazioni ambientali, nuovi strumenti di *CSR* più

partecipativi e dinamici, in grado di coinvolgere e migliorare l'immagine e la reputazione aziendale anche grazie all'interazione e il coinvolgimento diretto degli interlocutori aziendali. Tra le nuove misure adottate a favore degli *stakeholder* nella fase di "CSR innovativa" vi è la creazione della piattaforma di *crowdfunding* WeYouWeDo che si colloca nella più ampia strategia di valore condiviso. Il nuovo approccio CSV (Corporate Shared Value) è un'evoluzione della CSR che comporta l'elevazione a livello strategico delle problematiche sociali ed ambientali. Nel caso specifico, da quanto emerge dall'ultimo bilancio di sostenibilità, Telecom Italia ha definito un nuovo modo di rispondere alle esigenze sociali espresse dagli *stakeholder* e contestualmente a quelle economiche degli *shareholder*, partendo dalla consapevolezza che non può esistere uno sviluppo economico di lungo periodo che non garantisca al contempo l'aumento del benessere sociale e la tutela delle risorse naturali. Quest'ultima considerazione è particolarmente rilevante per l'azienda analizzata, e per il settore ICT in generale, soprattutto in riferimento alle tecnologie digitali che si stanno affermando sempre di più come un fattore chiave per la crescita economica e sociale del Paese.

Affinché un'azienda crei valore condiviso è necessario che nelle sue attività vi sia una forte connessione tra progresso economico e progresso sociale. Rientrano quindi nel CSV l'insieme delle pratiche e delle politiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera (Porter, 2011). Tale collegamento è ben evidente nell'attività di promozione e supporto al *crowdfunding* che rafforza anche l'integrazione della responsabilità sociale nella strategia aziendale; il finanziamento di progetti afferenti alla cultura digitale, alla tutela dell'ambiente o all'innovazione sociale, attuato grazie alla messa a disposizione da parte di Telecom della piattaforma di *crowdfunding*, ha apportato notevoli benefici sia all'azienda, sia alla collettività. Da un lato è aumentato il benessere sociale, infatti sono state finanziate idee che hanno contribuito alla crescita e allo sviluppo sociale, dall'altro lato l'azienda, grazie ad un coinvolgimento diretto degli *stakeholder*, è riuscita a migliorare la reputazione e quindi la percezione che hanno di sé i clienti-consumatori sempre più "critici". In definitiva, ciò ha condotto alla realizzazione di una logica "win-win": i clienti-consumatori socialmente attivi hanno contribuito a creare la responsabilità sociale ed ambientale, sia proponendo progetti innovativi sulla piattaforma, sia sostenendo gli stessi economicamente; l'impresa Telecom Italia ha avuto l'occasione di dimostrare concretamente la sua attività di impresa socialmente responsabile ottenendo dei vantaggi in termini di immagine e quindi maggiore competitività sul mercato.

Partendo dall'assunto di base che le aziende giocano un ruolo di fondamentale importanza nello sviluppo economico del Paese, si spera che in futuro cresca sempre di più il numero di imprese socialmente responsabili che si rendano conto che, adottare gli strumenti di CSR tradizionali (bilancio sociale, codice etico ecc.) non è più sufficiente, ma per trarre realmente beneficio dai comportamenti responsabili è necessario sperimentare nuove forme di CSR innovativa con la quale si sostengono cause sociali importanti coerenti con il core business.

Bibliografia

- AMARTYA S. (1988), *Etica ed economia*, Laterza, Roma.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA G. (2013), *Impresa e management tra competitività e progresso*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., UGOLINI M. (1993), "Decisioni di investimento e valutazione di impatto ambientale", AA.VV., Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo primo, *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Egea, Milano.
- BEDAA., BODO R. (2004), "La responsabilità sociale d'impresa", *Strumenti e Strategie per uno Sviluppo Sostenibile dell'Economia*, Il Sole 24.
- BRUNELLO A. (2014), *Il manuale del crowdfunding ovvero come realizzare le tue idee grazie ai nuovi strumenti di finanziamento online*, LSWR, Milano.
- CARNEVALE C. (2014), *Stakeholder, Csr ed economie di mercato: la complementarietà delle sfere economico-istituzionali*, FrancoAngeli, Milano.

- CAROLL A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.
- CAVALIERIE. (2007), "Etica e responsabilità sociale nelle imprese", *Symphonya. Emerging Issue in Management*, vol. 2, n. 2, pp. 31-40.
- CAVALLO M., CHIOCCA M. (2016), *La responsabilità sociale, le imprese, il territorio*, Clueb edizioni, Bologna.
- CLARKSON M.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of management review*, vol. 20, n. 1, pp. 92-117.
- CRANE A., MATTEN D. (2016), *Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 3 ed., Oxford University Press, New York.
- D'ORAZIO E. (2004), "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", *Notizie di Politeia*, vol. XX, n. 74, pp. 87-108.
- DENICOLAI S. (2010), *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, FrancoAngeli, Milano.
- DRUCKER P. (1993), *Managing for the future*, Routledge, New York.
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- FAVARETTO M.P. (2013), *La strategia di comunicazione nell'era digitale*, libreriauniversitaria, Padova.
- FONTANA F., CAROLI M. (2009), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FREDERICK, W.C. (1960), "The growing concern over business responsibility", *California management review*, vol. 2, n. 4, pp. 54-61.
- FREEMAN R. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York.
- FREEMAN R.E., PHILIPS R.A. (2002), "Stakeholder theory: a libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12 n. 3, pp. 331-349.
- FRENCH P.A. (1979), "The Corporation as a moral person", *American Philosophical Quarterly*, vol. n. 3, pp. 207-215.
- FREY M. (2012), *Il management della CSR: esperienze di ricerca*, FrancoAngeli, Milano.
- FREY M. (a cura di), MELIS M. (2004), *La responsabilità sociale di impresa nella prospettiva dei consumatori*, Camera di commercio di Milano, Dicembre.
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN M. (2007), "The social responsibility of business is to increase its profits", *Corporate ethics and corporate governance*, SpringerBerlin Heidelberg, pp. 173-178.
- GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- HAMEL G. (1994), "The concept of core competence", *Competence-based competition*, vol. 5, n. 1, pp. 11-33.
- HEMER J. (2011), *A snapshot on crowd funding.*, Working paper firms and region R2/2011.
- KREITNER R., KINICKI A. (2015), *Comportamento Organizzativo*, 2 ed. (trad. it. Bonan, Donnini, Notaristefano), Maggioli, Rimini.
- LA TORRE M. (2009), *Questioni di etica di impresa, oltre l'Homo Oeconomicus*, Giuffrè, Milano.
- LAZZARINI G. (2006), *Etica e scenari di responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- LEVITT T. (1958), "The dangers of social-responsibility", *Harvard business review*, vol. 36, n. 5, pp. 41-50.
- MAGGIOLINI P. (2012), *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- MALAVASI P. (2007), *L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, V&P, Milano.
- MASSARENTI A. (2000), "Parla Amartya Sen", *Il Sole 24 ore*.
- MAZZEI A., RAVAZZANI S. (2014), *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- MENEGUZZO M., FIORANI G., JANNELLI R. (2012), *CSR 2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, Milano.
- MICHELINI L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- MITCHELL R.K., BRADLEY R.A., DONNA J.W. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of management review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MOLTENI M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, V&P, Milano.
- MOLTENI M. (2007), Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-26.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*, Chichester, John Wiley & Sons.
- PAIS I., PERETTI P., SPINELLI C. (2014), *Crowdfunding, la via collaborativa all'imprenditorialità*, Egea, Milano.
- PARMIGIANI M. (2010), *Siamo tutti stakeholder. I circoli della responsabilità. Esperienze pratiche di un mondo più sostenibile*, Maggioli, Rimini.
- PASSERI R., MAZZI C. (2013), *Etica nell'impresa e negli affari*, FrancoAngeli, Milano.
- PELLICELLI M., RUSCONI G., FERRANDO P. M (a cura di), Francioli F. (2015), *Creazione di valore e reporting integrato*, Giappichelli, Torino.

- PIATELLI U. (2013), *Il crowdfunding in Italia, una regolamentazione all'avanguardia o un'occasione mancata?*, Giappichelli, Torino.
- PORTER M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PORTER M.E., KRAMER M.R.(2007), “Strategia e società. Il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility”, *Harvard Business Review Italia*, vol. 14, n. 1, pp. 1-18.
- PORTER M. E., KRAMER M. R. (2011), The big idea: Creating shared value, *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, pp. 1-12.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), *Redefining the corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, California.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), “Co-opting customer competence”, *Harvard business review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- ROAF. C. (2007), *Business ethics and social responsibility*, Rex Book Store, Manila, Philippines.
- ROSSI C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*. FrancoAngeli, Milano.
- RUSCONI G. (2007), “Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder”, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, vol. 2007, n. 1, pp. 1-25.
- SACCONI L. (1991), *Etica degli affari*, Il saggiatore, Milano.
- SACCONI L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione.*, Libero istituto universitario Carlo Cattaneo.
- SAPPELLI G. (1995), “Etica”, in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, DocumentiIsvet, FrancoAngeli, Milano.
- SAVAGE G.T., NIX T.W., WHITEHEAD C.J., BLAIR J.D. (1991), “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n. 2, pp. 61-75.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- SICOLI G. (2008), *Una analisi delle relazioni tra creazione di valore e gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- STERNBERG E. (1994), *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown & Co, London.
- VASSALLO W. (2014), *Crowdfunding nell'era della conoscenza. Chiunque può realizzare un progetto. Il futuro è oggi*, FrancoAngeli, Milano.
- VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.
- WEISS J. (2008), *Business Ethics: A Stakeholder and Issue Management Approach*, 5 ed. Cengage Learning, South Western.
- YIN R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- YIN R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

SitiWeb

[www. enciclopediatreccani.it](http://www.enciclopediatreccani.it)

[http://www. telecomitalia.com/tit/it/sustainability/our-approach/our-model/strategy. html](http://www.telecomitalia.com/tit/it/sustainability/our-approach/our-model/strategy.html)

[http://www. telecomitalia.com/tit/it/sustainability/sustainability-report/sustainability-reports.html](http://www.telecomitalia.com/tit/it/sustainability/sustainability-report/sustainability-reports.html)

<https://withyouwedo.telecomitalia.com/projects>

La messaggistica istantanea nella co-creazione del valore: le nuove frontiere del customer engagement

VITTORIA MARINO* LETIZIA LO PRESTI*

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo del presente lavoro è di valutare l'uso delle App di messaggistica istantanea (App di MI) come strumenti di supporto all'engagement dei clienti e alla co-creazione del valore dalla prospettiva del cliente/consumatore.*

Metodologia. *Un campione di 61 intervistati composto da 30 individui che hanno un'interazione con un'organizzazione attraverso App di MI e 31 individui che invece pur usando le App di MI non le hanno mai utilizzate per comunicare con l'organizzazione, hanno espresso la loro opinione sull'usabilità e l'accessibilità di tali App per interagire con i clienti. Un independent sample t-test è stato condotto per confrontare le medie tra i due gruppi.*

Risultati. *L'uso delle App di MI per finalità commerciali e di assistenza al cliente è accolta positivamente da entrambi i gruppi. L'interazione attraverso tali App valorizza il rapporto cliente-organizzazione e pone le basi per la co-creazione del valore. Dialogo, trasparenza, accesso e rapporto rischi/benefici, pilastri dell'interazione, sono fattori garantiti da queste nuove forme di comunicazione istantanea.*

Limiti della ricerca. *Il campione ridotto di intervistati non permette di generalizzare i risultati ma di esplorare il fenomeno oggetto dello studio.*

Implicazioni pratiche. *Le organizzazioni possono sfruttare le App di MI per gestire in maniera innovativa la relazione con il cliente e coinvolgerlo attivamente beneficiando di una comunicazione one-to-one, diretta e informale.*

Originalità del lavoro. *Non esistono studi che investigano il ruolo delle Applicazioni di MI nel coinvolgimento e nella creazione del valore con il cliente. Inoltre sono assenti studi che approfondiscono le potenzialità di queste applicazioni in un'ottica manageriale nell'ambito del business.*

Parole chiave: *Messaggistica Istantanea; co-creazione del valore; customer engagement; cellulare*

Objectives. *The main aim of this paper is to evaluate the use of Mobile Instant Messaging (MIM) tools to support customer engagement and value co-creation in the customer/consumer point of view.*

Methodology. *61 interviewees composed by 30 individuals who interact with organization through the MIM and 31 individuals who, they have never communicated with organization through these Apps, they have expressed their opinion regarding the usability and accessibility to interact with the organizations using a MIM.*

Findings. *Use of MIM to commercial goals and customer care is well accepted by both the groups. The interaction through the MIM valorises the client-organization relationship and guarantees the value co-creation. Dialogue, transparency, access and risk/benefits, pillars of the interaction, are factors present in these new forms of instant communication.*

Research limits. *The small size of the sample do not permit to generalize the results but only to explore the phenomenon object of this study*

Practical implications. *The organizations can use the MIM for managing in innovative way the relation with client and engaging the customers actively thanks to an informal, direct and one to one communication*

Originality of the study. *At our knowledge, no work has been done that investigates the role of MIM for engaging and co-creating the value with customer. Moreover, there are not studies that deepen the potential of these applications from the customer point of view and in the business environment.*

Key words: *Instant Messaging; value co-creation; customer engagement; mobile*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno
e-mail: vmarino@unisa.it

• Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno
e-mail: llopresti@unisa.it

1. Introduzione

Coinvolgere e co-creare valore sono le chiavi di successo dei nuovi processi di marketing relazionale che le imprese oggi devono tenere in considerazione se vogliono creare condizioni favorevoli per una relazione duratura con i clienti. Se pensiamo agli spazi di creazione e condivisione della conoscenza oggi messi a disposizione dal web, le possibilità offerte dai nuovi canali di comunicazione e il loro accesso sugli smartphone e tablet aprono la strada a nuove e più interattive forme di interazione tra clienti e organizzazioni. I social network in questo senso si rivelano oggi i luoghi privilegiati per lo scambio di opinioni, giudizi, feedback e informazioni sui brand e sulle loro performance (Chierini e Gordini, 2016). Oggi anche le chat, per esempio quelle di messaggistica istantanea (MI), molto spesso collegate ad account personali e usate nei propri smartphone, sono tecnologie *disruptive* su cui le organizzazioni possono fare leva per dialogare con il consumatore. In un simile contesto, saper gestire, controllare, e interagire in questi spazi di comunicazione diventa uno degli obiettivi chiave di molti professionisti e studiosi di marketing. Oggi si fa avanti l'idea che i processi di engagement sono il volano per la co-creazione del valore (Jaakkola *et al.*, 2014). Spazi di coinvolgimento nella co-creazione del valore del cliente si possono ritrovare nel coinvolgimento durante il processo di erogazione del servizio (Rinjan e Read, 2016). L'interesse nel coinvolgere i consumatori diventa, pertanto, strategico al fine di accrescere la performance del business e la customer value. Secondo il modello di Prahalad e Ramaswamy (2004) la co-creazione del valore necessita di un'interazione tra cliente/impresa fondata su quattro pilastri: il dialogo, la trasparenza, l'accesso, i rischi-benefici. Oggi proprio i canali della MI risultano canali privilegiati per entrare in contatto con i clienti e stabilire una relazione di tipo "one to one". La ricerca sulle potenzialità delle App di MI ad oggi è molto carente e limitata ad alcuni ambiti disciplinari (educazione, sanità, comunicazione). Ad oggi non esistono ancora studi che approfondiscano le potenzialità di questo canale in un'ottica manageriale. Si ritiene infatti che l'uso delle App di MI da parte delle organizzazioni, sia un'opportunità e che essi siano strumenti nuovi e innovativi di gestione del cliente, apportando implicazioni manageriali all'ambito del CRM. Inoltre, grazie alle possibilità offerte dal canale, esse possono essere una leva per il coinvolgimento del cliente, in qualsiasi fase del processo di produzione, distribuzione e consumo del servizio, aumentando così il valore percepito del brand/organizzazione. In questo lavoro viene presentata un'indagine esplorativa sulle potenzialità delle App di MI e sui suoi possibili utilizzi per le organizzazioni (imprese, organizzazioni non-profit, istituzioni etc.) attraverso un confronto tra il gruppo *Interactive Business-Oriented* composto da coloro che sono stati contattati da un'organizzazione attraverso un'app di messaggistica istantanea e quello dei *Potential Interactive Business-Oriented* che invece non hanno mai utilizzato un'app di messaggistica istantanea per interagire con un'organizzazione. Infine, partendo dal modello proposto da Prahalad e Ramaswamy (2004) si ripropone un'applicazione ed estensione del framework della co-creazione del valore a partire dall'indagine condotta sui consumatori. Nelle conclusioni ci si sofferma sui limiti della ricerca, sulle implicazioni manageriali e sulle linee future della ricerca.

2. Coinvolgere il cliente per co-creare valore

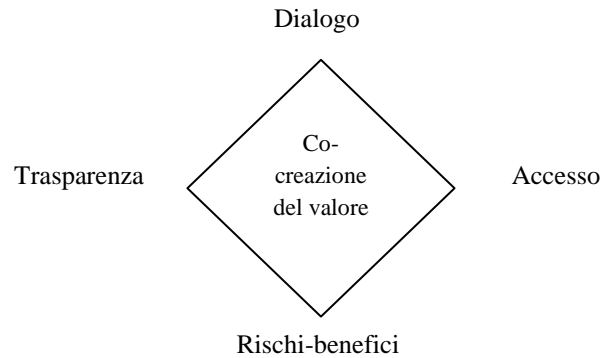
Il customer engagement oggi è un tema di grande interesse nella recente letteratura di marketing. Considerato una priorità in ambito accademico, il concetto è stato oggetto recentemente di numerosi Special Issue di journal internazionali. Con la sua radice nel marketing relazionale (Fournier 1998), il customer engagement offre significativi spunti per un accrescimento delle teorizzazioni correnti sul consumatore e sulle relazioni con i brand/organizzazione. Il suo valore aggiunto risiede nella natura esperienziale e interattiva delle relazioni con il consumatore (Vivek *et al.* 2012; Hollebeek, 2011) estendendo il suo ambito oltre l'acquisto (Brodie *et al.*, 2011). Il coinvolgimento del cliente ha anche una rilevanza pragmatica: un consumatore coinvolto significa poter contare su una maggiore fidelizzazione, soddisfazione, trust, commitment (Brodie, 2011; Van

Doorn et al., 2010; Verhoef *et al.*, 2010) e pertanto diventa uno degli obiettivi chiave di molti professionisti e studiosi di marketing. Le implicazioni positive sul coinvolgimento del consumatore e sulle performance del brand inducono i ricercatori a spiegare e a capire in profondità il concetto (Vivek *et al.*, 2014). Il customer engagement è definito come “a psychological state that occurs through interactive, co-creative consumer experiences with a focal agent/object” (Brodie *et al.*, 2011, p. 2). Pertanto esso aggrega differenti modalità attraverso cui i comportamenti del consumatore oltre l’acquisto potrebbero influenzare l’impresa (Brodie *et al.*, 2011; Brodie *et al.*, 2013). Gambetti, Graffigna e Biraghi (2012) identificano due dimensioni: una esperienziale (concentrandosi sugli elementi edonistici relativi all’uso e l’interazione con il brand) e una sociale (concentrandosi sull’interazione, co-creazione, condivisione di valori e contenuti legati al brand all’interno di un network). In questo senso il coinvolgimento apporta benefici per entrambi (per il cliente e per l’impresa). La creazione di valore attraverso l’engagement del cliente è generata dall’interazione e dalla qualità delle relazioni che si instaurano con l’impresa/brand. Durante il processo di interazione anche il cliente mette a disposizione le sue risorse. È in questo scambio che si genera valore (Jaakkola *et al.*, 2014). Oggi infatti, il ruolo dei consumatori e delle imprese si sta sempre più offuscando: i consumatori supportano il processo di consumo del prodotto ma anche quello della promozione decretando il successo o la fama del brand (Jaakkola *et al.*, 2014; Vargo e Lush, 2004, 2008; Rapp *et al.*, 2010). Benefici sociali, reputazione e ampliamento della conoscenza sono i pilastri che motivano molto spesso il coinvolgimento del cliente. Spazi di coinvolgimento nella co-creazione del valore del cliente si possono ritrovare nel coinvolgimento durante il processo di erogazione del servizio (Rinjan e Read, 2016). In questo senso la partecipazione e lo scambio di conoscenza sono due aspetti importanti in cui l’apertura e le relazioni sono alla base della co-produzione del valore. Anche Prahalad e Ramaswamy (2004) evidenziano come il coinvolgimento su un tema comune e le interazioni personalizzate siano l’obiettivo alla base della co-creazione del valore.

L’interesse nel coinvolgere i consumatori diventa, pertanto, importante al fine di accrescere la performance del business e la customer value. L’idea di fondo per Jaakkola *et al.*, (2014) è che i processi di engagement sono il volano per la co-creazione del valore. Nel presente articolo la co-creazione viene considerata come un più generale concetto rispetto alle attuali visioni del costruito, quali la *co-production* e il *value in use* (Ranjan e Read, 2016), grazie alle quali le imprese e i consumatori generano valore attraverso l’interazione (Galvagno e Dalli, 2014).

Il concetto di valore e il processo di creazione hanno rapidamente spostato il punto di vista, dall’impresa e dal prodotto al cliente e al valore personalizzato in base alle sue esperienze: è nell’esperienza con il brand che si genera co-creazione e il consumatore è un co-creatore (Payne *et al.*, 2008). Per Prahalad e Ramaswamy (2000) la co-creazione del valore è un concetto multicomprendivo che descrive la relazione tra multistakeholder. E visto che il valore passa dall’esperienza, l’interazione tra i consumatori e tra consumatori e imprese determinano i nuovi confini della co-creazione del valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Così secondo Prahalad e Ramaswamy (2004) il mercato è un “forum” all’interno del quale l’impresa e il consumatore convergono: l’impresa mette a disposizione canali, servizi e risorse umane per creare un ambiente esperienziale affinché i consumatori costruiscono la propria esperienza. In questo senso, secondo la *service dominant logic* l’interazione e il dialogo sono strumentali per la co-creazione del valore. Pertanto la co-creazione è un processo che implica una relazione con l’organizzazione/brand e che coinvolge la sfera emotiva, comportamentale e cognitiva degli individui (Dessart *et al.* 2015; 2016). In considerazione del nuovo potere assunto dai consumatori e della necessità crescente per le imprese di coinvolgere di più il proprio consumatore (Jaakkola *et al.* 2014), secondo il modello di Prahalad e Ramaswamy (2004) la co-creazione del valore necessita di un’interazione tra cliente/impresa fondata su quattro pilastri: il dialogo, la trasparenza, l’accesso, i rischi-benefici.

Fig. 1: I fattori che determinano la creazione del valore



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004, p. 9

Alla base della costruzione di un sistema di co-creazione del valore è necessario costruire blocchi di interazioni tra l'impresa e i consumatori che facilitano l'esperienza. In particolar modo è necessario l'interattività e un profondo coinvolgimento attraverso il dialogo su un tema di interesse comune. L'importanza dell'interazione è confermata anche da Ranjan e Read (2016) i quali affermano che essa è un'opportunità per condividere, capire e valutare i bisogni dei clienti e adattare le proprie risorse. La trasparenza e l'accesso, in questo senso diventano fattori critici per l'apertura al dialogo. Infine in questo contesto l'individuo ha le risorse e gli strumenti per valutare i rischi e i benefici delle proprie scelte di acquisto a partire dalla propria personale esperienza. Secondo alcuni autori (Ranjan e Read, 2016) le opportunità per la creazione del valore sono accresciute significativamente per le imprese che abbracciano i concetti di personalizzazione dell'esperienza di co-creazione. Personalizzare la co-creazione dell'esperienza significa incoraggiare le interazioni personalizzate ma significa anche incoraggiare la partecipazione attiva in tutti gli aspetti dell'esperienza di co-creazione, includendo la ricerca di informazione, la configurazione dei prodotti, il consumo.

Riprendendo l'idea dei due autori è possibile sostenere che anche oggi sia necessario trovare spazi per la creazione di esperienze nel quale le scelte individuali sono un incentivo all'acquisto. E visto che la digitalizzazione ha creato nuovi ambienti di interazione e consumo, le imprese devono costruire nuove skills e nuovi spazi infrastrutturali che siano centrate sulla co-creazione attraverso interazioni di qualità tra consumatore e imprese e attraverso esperienze di co-creazione personalizzate. I social network e le applicazioni *mobile* sono oramai acquisite piattaforme idonee per implementare strategie di comunicazione del corporate brand, incoraggiare la partecipazione e stimolare il dialogo (Vernuccio, 2010). I social media sono in grado di veicolare le opinioni fra gli utenti e permettono loro di interagire direttamente con le imprese, influenzando i processi decisionali di acquisto e i processi produttivi (Chierini e Gordini, 2016; Agnihotri *et al.*, 2012; Moretti e Tuan, 2014). Già alcuni autori (Sawhney *et al.*, 2005, Piller, *et al.*, 2006) sostenevano l'importanza di internet come piattaforma di engagement e co-produzione del prodotto attraverso meccanismi di collaborazione innovativi.

In questo quadro di riferimento è possibile ipotizzare che anche le applicazioni di Messaggistica Istantanea (MI) siano possibili spazi che contribuiscono alla formazione dei processi di co-creazione del valore e di engagement dei clienti. In quanto "dimora" di relazioni (O'Hara, 2014, Baym, 2015) le App di MI possono essere una valida piattaforma che personalizza la relazione con il cliente instaurando un rapporto one-to-one.

In questo lavoro viene presentata un'indagine esplorativa sulle potenzialità delle App di MI e sui suoi possibili utilizzi per le organizzazioni (imprese, organizzazioni non-profit, istituzioni etc.). Ad oggi non esistono ancora studi che approfondiscano le potenzialità di questo canale in un'ottica manageriale. Si ritiene infatti che l'uso delle App di MI da parte delle organizzazioni, sia un'opportunità e che essi siano strumenti nuovi e innovativi di gestione del cliente, apportando implicazioni manageriali all'ambito del CRM. Inoltre, grazie alle possibilità offerte dal canale, esse possono essere una leva per il coinvolgimento del cliente, in qualsiasi fase del processo di

produzione, distribuzione e consumo del servizio, aumentando così il valore percepito del brand/organizzazione. Esso pertanto è il primo tentativo di esplorare il fenomeno. Nel paragrafo successivo si illustra la recente letteratura sulle App di MI e si individuano gli attuali ambiti di indagine.

3. App di Messaggistica Istantanea e value co-creation

Le applicazioni di messaggistica istantanea su cellulare come WhatsApp, Wechat, Messenger etc. sono applicazioni installate su smartphone che operano su tutti i tipi di sistemi operativi e dispositivi mobili. Tecnicamente possono essere intese come social network che permettono alle persone di accedere a una grande quantità di informazioni rapidamente (Church e De Oliveira, 2013; Vrocharidou e Efthymiou, 2012). La semplicità d'uso rende le applicazioni accessibili a una varietà di persone differenti per età e background. WhatsApp per esempio abilita la comunicazione con il proprio contatto se quest'ultimo possiede uno smartphone, ha una connessione e lo ha installato sul proprio dispositivo. Le applicazioni di messaggistica istantanea abilitano gli utenti a ricevere informazioni, immagini, foto, video, audio e messaggi di testo in tempo reale e condividerlo con i propri contatti individualmente o a gruppi di amici a costo zero. Uno studio che mette a confronto l'uso di WhatsApp con gli SMS rivela che tre sono i principali fattori che incidono sull'uso del primo sul secondo: immediatezza, senso di appartenenza, costi (Church e De Oliveira, 2013; Pielot, *et al.* 2014). In particolar modo il costo influenza la frequenza d'uso mentre la sua diffusione è uno dei principali motivi che spinge le persone a usarlo più di altre applicazioni (come per es. gli SMS). La natura dei messaggi su WhatsApp tende ad essere più sociale, informale e conversazionale in natura. Proprio queste caratteristiche per alcuni autori, creano forme di socialità (O'Hara *et al.*, 2014) che suggeriscono opportunità per particolari forme di coinvolgimento.

La ricerca sulle potenzialità delle App di MI ad oggi è molto carente e limitata ad alcuni ambiti disciplinari. Uno studio (Deng *et al.*, 2010) che investiga la soddisfazione e la fedeltà del cliente a tali App, dimostra che il valore funzionale e il valore emozionale determinano il grado di soddisfazione del servizio offerto e quindi incidono sulla percezione della performance dell'App di MI. Nonostante lo studio faccia riferimento alla Cina, i suoi risultati dimostrano che gli aspetti tecnici legati all'efficienza dell'App e il coinvolgimento che genera durante il suo uso incidono sulla soddisfazione percepita dal cliente. Tutto ciò ha delle implicazioni manageriali molto forti se si pensa alle potenzialità intrinseche che questo strumento potrebbe avere per i *businessman* e per coloro che lo vogliono utilizzare nell'ambito della propria attività d'impresa.

La tabella 1 riporta le ricerche preliminari sul tema, le funzioni svolte da queste app e l'ambito di riferimento. Sono stati riscontrati parecchi studi che investigano l'uso delle App di MI come strumento per l'insegnamento e l'apprendimento (Bouhnik e Deshen, 2014; So, 2016; Athanasiou e Sevdalis, 2014; Junco *et al.*, 2011). I risultati di queste recenti ricerche dimostrano che effettivamente esistono numerosi vantaggi nell'uso delle App in ambito accademico tra questi l'accessibilità ad ulteriori materiali di approfondimento, l'apprendimento continuo, il confronto tra docente-discente oltre gli orari d'aula. Inoltre la creazione di un ambiente più informale all'interno del gruppo aiuta il confronto in aula (Bouhnik e Deshen, 2014; Khatoon *et al.*, 2014). Nonostante entrambi ritengano che esso stimoli il confronto e il lavoro di gruppo, gli autori ritengono che esso possa diventare uno strumento complementare all'apprendimento indipendentemente dal fatto che si tratti di una piattaforma gestita, controllata e monitorata dall'istituzione universitaria. L'ambito educativo non è l'unico. Di recente, infatti, alcuni articoli pongono l'accento sull'utilità delle App di MI nel settore sanitario soprattutto all'interno di team di lavoro. In un loro studio, Johnston *et al.* (2014) valutano l'attuazione del servizio di messaggistica WhatsApp all'interno dei team chirurgici di emergenza. I risultati della ricerca dimostrano che WhatsApp rappresenta una tecnologia di comunicazione sicura ed efficiente attraverso il quale è possibile sfruttare il canale di comunicazione per scambiare messaggi riguardanti la situazione clinica dei pazienti e fornire

commenti e istruzioni. A queste conclusioni arrivano anche altri studi condotti all'interno dello staff ospedaliero di chirurgia (Wani *et al.*, 2013). Questa volta WhatsApp è stato usato come strumento per la gestione del paziente nel contesto ospedaliero e come supporto accademico. L'assenza di costi, la velocità di raggiungere l'interlocutore e la semplicità nel suo utilizzo confermano che le App di MI sono strumenti di comunicazione efficaci.

Tab. 1: Funzioni delle App di Messaggistica Istantanea dalla review della letteratura

Funzioni delle App di messaggistica istantanea	Ambito	Autori
1. Senso di community 2. Immediatezza 3. Comunicare a costi ridotti o assenti	Comunicazione	Church e De Oliveira (2013)
1. Comunicare con gli studenti 2. Creare un'atmosfera sociale positiva 3. Incoraggiare il dialogo e lo sharing dello studente 4. Piattaforma di apprendimento collaborativo 5. Continuità dell'apprendimento oltre le ore a lezione 6. Incrementare l'interesse degli studenti 7. Confronto	Educativo	Bouhnik e Deshen (2014); So (2016); Athanasiou e Sevdalis (2014); Junco <i>et al.</i> (2011); Khatoon <i>et al.</i> (2014)
1. Gestione della condizione clinica del paziente 2. Consulto professionale in tempo reale	Sanitario	Johnston <i>et al.</i> (2014); Wani <i>et al.</i> , 2013

Fonte: ns. elaborazione

Da questa breve disamina emerge come ancora siano assenti studi che approfondiscano l'utilizzo della App di MI nel business. Ad oggi non risultano ancora studi in grado di approfondire il loro ruolo nel coinvolgimento del cliente e le possibilità di essere luoghi di "co-creazione di valore". Eppure recentemente alcune organizzazioni iniziano a vedere in questo strumento uno spazio di comunicazione diretto e immediato per raggiungere i propri interlocutori soprattutto integrandolo con gli altri strumenti del mix di comunicazione. Ad esempio, la Absolut Vodka, ha integrato la campagna pubblicitaria con una campagna di social media marketing su WhatsApp attraverso il concept: "The Absolut Unique Access" che ha riportato un grande successo. Il produttore di maionese Hellman's, invece, voleva favorire la diffusione del suo prodotto nei piatti brasiliani. Per farlo, ha offerto ai propri consumatori un contatto dedicato su WhatsApp chiamato Whatscook in cui gli utenti avevano la possibilità di fare domande a chef professionisti, ottenere ricette che prevedono l'uso della maionese condividendo il contenuto del loro frigorifero, condividere video e immagini, impartendo anche piccole lezioni di cucina. Infine l'azienda di trasporti romani, l'ATAC ha dato la possibilità agli utenti di ottenere informazioni sulle linee degli autobus semplicemente comunicando il codice riportato nella fermata dell'autobus tramite WhatsApp. Le potenzialità dello strumento sono molteplici e tutte collegate alla possibilità di comunicare in modo diretto e in tempo reale con i clienti.

Nonostante ciò non esistono ancora studi che investigano il tema dal punto di vista del consumatore/cliente. Conoscere l'opinione del consumatore/cliente potrebbe ancora di più aiutare a comprendere se le App di MI sono delle reali opportunità di engagement e creazione del valore oltre l'acquisto. La presente ricerca, confrontando i giudizi espressi da coloro che hanno avuto un'interazione con l'organizzazione attraverso le app di MI con quelli che pur usandole non hanno mai avuto un'interazione con l'organizzazione, cerca di capirne le potenzialità.

4. Metodologia

4.1 Disegno della ricerca e questionario

Per rilevare l'efficacia del MIM nel supportare le organizzazioni (imprese, organizzazioni non profit, istituzioni, etc.) nella loro relazione con la clientela, è stato somministrato un questionario conoscitivo che esplora la tipologia e la motivazione del contatto. Il questionario riporta inoltre una

(Perceived Ease of Use - PEOU) sono le determinanti principali dell'adozione della tecnologia dell'informazione, e la scala sull'accessibilità della tecnologia da parte dello user (User Technology accessibility - UTAUT) (So, 2016; Venkatesh *et al.*, 2003).

Quindi il questionario ideato da So (2016) viene adattato al fine di rilevare la rilevanza della tecnologia nel business e comprendere l'importanza delle App di MI nell'essere uno strumento di engagement del cliente e un potenziale canale per la co-creazione del valore tra organizzazioni e clienti.

Il questionario presenta domande sull'utilità percepita (PU), intesa come il grado con il quale una persona crede che usando un particolare tecnologia accrescerà la performance nel suo lavoro (So, 2016; Davis, 1989), sulla semplicità d'uso (PEOU), definita come il grado con il quale una persona crede che attraverso l'uso di una tecnologia sarà libero da qualsiasi sforzo e infine, sull'accessibilità della Tecnologia (UTAUT) che riguarda i fattori tecnici e strutturali della tecnologia che potrebbero ostacolare l'attività intrapresa. In questo caso usare un'App di MI per interagire con il cliente potrebbe non essere facile se ci sono problemi di connessione, o il dispositivo presenta dei limiti costitutivi (es. lo schermo è troppo piccolo, l'uso avviene con un solo dito etc.).

Per rilevare l'utilità percepita (PU) (So, 2016; Davis, 1989), il questionario presenta specifiche domande che riguardano le nuove opportunità per la co-creazione di valore e per rafforzare l'interazione tra le organizzazioni e i clienti.

Per rilevare la semplicità percepita durante l'uso (PEOU) il questionario include domande che chiedono se le App di MI possono aiutare le organizzazioni a rivedere con facilità tutti i materiali multimediali, se esse sono più flessibili per l'interazione con i clienti in qualsiasi momento e luogo.

Per rilevare l'usabilità della tecnologia (UTAUT) (So, 2016) il questionario presenta domande sugli ostacoli e le difficoltà che si possono incontrare quando si interagisce con un'App di MI o il fastidio che questa potrebbe arrecare interferendo con la propria vita privata.

Infine per rilevare l'opinione dei due gruppi di intervistati sui possibili utilizzi offerti alle organizzazioni che vogliono contattare il cliente attraverso le App di MI è stata somministrata una batteria di domande sulla base della ricerca condotta da Baird e Parasnis (2011) il quale investiga le motivazioni che spingono i consumatori ad interagire con le imprese attraverso i social media.

Inoltre sulla batteria di domande è stata condotta in primo luogo, un'analisi di affidabilità mediante il calcolo dell'Alpha di Cronbach, calcolata per rilevare l'affidabilità delle scale nel misurare la percezione del valore, l'utilità dello strumento e l'usabilità dello strumento. Un *independent sample T test* è stato condotto per confrontare i due gruppi di intervistati. Dal confronto è stato possibile stabilire se i due gruppi siano significativamente differenti in termini di percezione delle possibilità delle App di MI di essere un valido veicolo di interazione con l'organizzazione e di possibili utilizzi dello strumento per contattare il cliente.

5. Risultati

Informazioni demografiche del campione sono mostrate in tabella 2. Il campione composto dai 61 intervistati, in generale, si distribuisce in quasi tutte le fasce di età, presenta un'istruzione di grado superiore ed è costituito per lo più da studenti o lavoratori. Il gruppo degli *Interactive Business-Oriented* utilizza frequentemente WhatsApp (29 intervistati). Di questi, alcuni lo usano insieme a Messenger (16 intervistati) e insieme a Google Talk (4 intervistati). Altre applicazioni utilizzate insieme alle due principali sono Telegram (2 intervistati) e Slack (1 intervistato). Un solo intervistato usa frequentemente solo Messenger. Il gruppo invece dei *Potential Interactive Business-Oriented* usa per lo più solo WhatsApp (14 intervistati) o lo usa insieme a Messenger (14 intervistati), mentre solo due intervistati li usano anche insieme a Skype (1 intervistato) o Whechat. Solo un intervistato usa più frequentemente solo Messenger. Confrontando i due gruppi si nota una stessa opinione in merito al principale vantaggio delle App di MI. Il principale vantaggio che viene riconosciuto da entrambi i gruppi è che queste sono diffuse tra un numero crescente di persone

(rispettivamente 12 intervistati vs 11 intervistati), mentre altri ritengono che sia la gratuità (rispettivamente 4 intervistati vs 4 intervistati), la velocità (9 intervistati vs 5 intervistati) e l'assenza di limiti, in termini di numero di caratteri e allegati condivisibili, ad essere il loro principale vantaggio (5 intervistati vs 6 intervistati).

Per lo più gli intervistati usano le app di MI per comunicare con i propri contatti (61 intervistati). Una buona parte di loro li usa anche per restare connesso con i propri gruppi di contatto e spedire immagini e video. Ma mentre nel gruppo dei *Potential Interactive Business-Oriented Group* viene usato anche per inviare documenti o coordinare un gruppo di persone, nel gruppo degli *Interactive Business-Oriented* alcuni lo usano non solo per inviare documenti, ma anche per coordinare gruppi di persone, restare connesso dalle più remote località o ancora per informarsi. Il gruppo che dichiara di usare l'App di MI con l'organizzazione sembra utilizzare di più le potenzialità delle App e sembra molto "social" rispetto al gruppo di coloro che non li ha mai ancora utilizzati con l'organizzazione.

Il gruppo *Interactive Business-Oriented* è stato per lo più contattato da imprese commerciali (soprattutto punti vendita al dettaglio), organizzazioni non profit e imprese di servizi in particolar modo per fornire informazioni e/o maggiore assistenza, completare una prenotazione, inviare promozioni, invitare a partecipare a un evento o tenere aggiornati sulle novità che riguardano il prodotto/servizio.

Tab. 2: La composizione dei due gruppi intervistati

	<i>Potential Interactive Business Oriented Group</i>		<i>Interactive Business Oriented Group</i>	
	N°	%	N°	%
<i>N°</i>	31		30	
<i>Sesso</i>				
F	23	74,2	19	63,3
M	8	25,8	11	36,7
<i>Età</i>				
Inferiore a 25	11	35,5	6	20
25 – 35	8	25,8	5	16,7
36 – 45	5	16,1	10	33,3
46 – 55	5	16,1	7	23,4
56 – 65	2	6,5	0	0
Superiore a 65	0	0	2	6,6
<i>Istruzione</i>				
Licenza elementare	0	0	0	
Licenza media	0	0	1	3,3
Licenza di scuola superiore	9	29	15	50
Laurea	22	71	14	46,7
<i>Professione</i>				
Studente	15	48,4	8	26,6
Disoccupato	1	3,2	1	3,3
Casalinga	0	0	0	0
Lavoratore	15	48,4	19	63,4
Pensionato	0	0	2	6,7

Fonte: ns. elaborazione

Successivamente è stata condotta un'analisi item-per-item dei due questionari. I risultati sono mostrati nella Tabella 3 e nella Tabella 4. L'affidabilità dell'intero questionario, valutata per entrambi le scale di misurazione mediante il calcolo del coefficiente alfa di Cronbach, è molto soddisfacente. L'alfa di Cronbach per il questionario sui possibili utilizzi delle App di MI da parte delle organizzazioni è di $\alpha = 0,924$; l'alpha di Cronbach del questionario che interroga sulle opportunità delle App di MI per interagire con il cliente è di $\alpha = 0,968$ mentre l'alpha di Chronbach del questionario sull'usabilità delle App di MI è di $\alpha = 0,804$. La consistenza interna è molto alta per tutte le scale, pertanto nessun item è stato eliminato dalle tre scale di misurazione.

Per quel che riguarda le risposte al prima batteria di domande sui possibili utilizzi delle App di MI, la media delle risposte si attesta nel range da 4,37 a 5,80 per il gruppo *Interactive Business-*

Oriented e da 3,74 a 5,16 per il gruppo dei *Potential Interactive Business-Oriented*. I valori medi sono stati tutti più alti di 3 nella scala a 7 punti di Likert, suggerendo che generalmente gli intervistati hanno una positiva accettazione dei possibili utilizzi delle App di MI da parte delle organizzazioni per finalità commerciali. Il valore medio delle risposte del gruppo degli *Interactive Business-Oriented* è stato di gran lunga più alto di quello del gruppo dei *Potential Interactive Business-Oriented*. Una possibile spiegazione per questo primo risultato risiede nell'esperienza pregressa del gruppo degli *Interactive Business-Oriented* che ha avuto modo di interagire con l'organizzazione e sperimentare le potenzialità in merito ai suoi possibili utilizzi. Mentre gli intervistati del gruppo dei *Potential Interactive Business-Oriented* hanno risposto al questionario meramente basandosi sulla loro percezione dei possibili usi delle App di MI per contattare, interagire e coinvolgere il cliente. Per tale motivo è possibile che siano stati in questo senso più restii nel rispondere rispetto al gruppo degli *Interactive*. Questa argomentazione è supportata anche dal t-test degli item Q1 e Q2 i quali mostrano significative differenze (tabella 3). Questi ultimi, infatti, hanno una maggiore consapevolezza dell'utilizzo delle App di MI per inviare sconti o incentivare l'acquisto con promozioni riservate; essi per il 64% hanno infatti dichiarato di essere stati contattati per inviare promozioni o per informare sul lancio di nuovi prodotti/servizi.

Tab. 3: Media, deviazione standard e t-test del questionario sui possibili utilizzi delle App di MI da parte delle organizzazioni

Items	<i>Interactive Business-Oriented Group</i>	<i>Potential Interactive Business-Oriented Group</i>	t
	Media/dev.stand	Media/dev.stand	
Q1 Per proporre sconti	5,63/1,790	3,97/2,213	3,225*
Q2 Per incentivare l'acquisto	4,90/2,280	3,74/2,144	2,044*
Q3 Per raccogliere feedback e valutazioni sul prodotto	5,10/2,218	4,06/2,308	1,785
Q4 Per l'assistenza al cliente	5,80/1,937	5,16/2,035	1,255
Q5 Per invitare a partecipare a un evento	5,10/1,729	4,35/2,122	1,501
Q6 Per sottoporre nuove idee per nuovi prodotti/servizi	5,17/2,119	4,29/2,132	1,610
Q7 Per creare una community	4,37/2,282	4,10/2,103	0,481

*p<0,05

Fonte: ns. elaborazione

Per quel che riguarda le risposte date invece al secondo questionario sulle opportunità offerte dalle App di MI di poter coinvolgere il cliente e interagire attraverso una comunicazione one-to-one, la media delle risposte si attesta, per le domande da Q1 a Q10, in un range tra 4,70 a 5,90 per il gruppo degli *Interactive Business-Oriented* e da 4,29 a 4,87 per il gruppo dei *Potential Interactive Business-Oriented* (tabella 4). I valori medi sono stati tutti più alti di 4 nella scala a 7 punti di Likert, suggerendo che generalmente gli intervistati hanno una positiva percezione e accettazione dell'uso delle App di MI da parte delle organizzazioni per finalità commerciali o semplicemente di coinvolgimento. Anche in questo caso il valore medio delle risposte del gruppo degli *Interactive* è stato di gran lunga più alto di quello del gruppo dei *Potential*. Ancora una volta la reticenza manifestata dal gruppo dei *Potential Business-Oriented* è motivata dall'assenza di una reale esperienza di interazione con un'organizzazione tale che induce ad un più timido giudizio in merito alle opportunità offerte da tale strumento di comunicazione nell'ambito del business. Quanto detto è supportato anche dalla differenza nelle risposte date dai due gruppi negli item Q1, Q2 e Q10 in cui avere informazioni, migliorare la comunicazione tra l'organizzazione e il cliente e l'integrazione di questo nuovo tipo di interazione alle forme più tradizionali possono ricevere un consenso maggiore solo da chi ne ha fatto esperienza.

Quest'ultimo aspetto giustificherebbe anche il differente range delle medie del gruppo degli *Interactive* (da 3,27 a 3,97) e del gruppo dei *Potential* (da 3,52 a 4,19) nelle domande Q11, Q12 e Q13 che riguardano l'usabilità delle App di MI (come la dimensione del cellulare, la batteria, la velocità di connessione). Chi è stato contattato da un'organizzazione attraverso un'App di MI e ne ha fatto esperienza ha constatato, più di altri, che la difficoltà di interazione causata dai fattori

strutturali del cellulare non è comunque un ostacolo al coinvolgimento e alla produzione di un'esperienza di interazione con l'organizzazione.

Quanto detto vale anche per la domanda Q14 nel quale gli intervistati del gruppo *Interactive Business-Oriented* rigettano leggermente di più, rispetto al gruppo *Potential Interactive Business-Oriented*, l'idea che ricevere materiale promozionale, informativo o multimediale dall'organizzazione fuori dalle forme tradizionali di interazione potrà interferire con la loro vita privata. Questo risultato trova in So (2016) e nel lavoro di Neo e Skoric, (2009) una possibile risposta. Ciò trova anche una giustificazione nelle caratteristiche riscontrate nel gruppo degli *Interactive Business-Oriented* il quale sembra più orientato a un'interazione "social" (usa più di un'app di MI) e usa lo strumento sfruttando tutte le sue potenzialità (non solo per comunicare con i gruppi e i contatti, ma anche per spedire immagini e video, per informarsi, per inviare documenti o restare connesso con più remote località); il suo essere "connesso" lo porta a guardare favorevolmente questa nuova formula di contatto, e quindi a minimizzare l'idea che tale forma di comunicazione possa violare alla sua privacy.

Tab. 4: Media, deviazione standard e t-test del questionario sulle opportunità offerte al cliente quando un'organizzazione usa le App di messaggistica istantanea

Items		<i>Interactive-Business Oriented Group</i>	<i>Potential-Interactive Business Oriented Group</i>	t
		Media/dev.stand	Media/dev.stand	
Q1	L'uso delle App di messaggistica istantanea può essere uno strumento efficace per avere informazioni	5,80/1,827	4,68/2,151	2,194*
Q2	L'uso delle App di messaggistica istantanea può migliorare la comunicazione tra l'organizzazione e il cliente	5,80/1,730	4,97/1,958	1,757*
Q3	L'uso delle App di messaggistica istantanea può essere un metodo veloce per ottenere informazioni sull'organizzazione e i suoi prodotti	5,70/1,745	4,77/2,140	1,848
Q4	L'uso delle App di messaggistica istantanea può essere più flessibile per contattare un'organizzazione perchè può essere usato in ogni tempo e luogo	5,77/1,870	4,87/2,349	1,644
Q5	L'uso delle App di messaggistica istantanea può supportare un'interazione multimediale con le organizzazioni grazie alla possibilità di scambiare immagini e contenuti audio e video	5,67/2,006	4,84/2,051	1,593
Q6	L'uso delle App di messaggistica istantanea può creare una community grazie alla formazione di gruppi sopra i 50 membri	4,70/2,003	4,29/2,179	0,764
Q7	L'uso delle App di messaggistica istantanea tiene memoria di tutti i contenuti multimediali e può aiutare a conoscere meglio l'organizzazione semplicemente rivedendole	5,03/1,974	4,42/2,203	1,145
Q8	L'uso delle App di messaggistica istantanea permette all'organizzazione di pensare attentamente prima di dare qualsiasi risposta	4,97/2,092	4,55/1,912	0,815
Q9	L'uso delle App di messaggistica istantanea può essere utile per fornire materiali promozionali e/o informativi di dimensioni ridotte e concise sia direttamente che attraverso link	5,40/2,027	4,42/2,157	1,828
Q10	L'uso delle App di messaggistica istantanea può integrare le tradizionali forme di comunicazione con il cliente e le forme di interazione faccia a faccia	5,60/1,793	4,42/2,233	2,273*
Q11b	E' problematico leggere documenti su un cellulare con le App di messaggistica istantanea	3,97/1,991	4,03/2,089	-,125
Q12b	La semplice struttura conversazionale delle App di messaggistica istantanea non è sicura per discussioni strutturate e per usufruire un servizio	3,97/2,141	3,94/2,175	,056
Q13b	L'interazione con un solo dito e le dimensioni dello schermo, la velocità di internet e il livello di batteria impediscono di usare le App di messaggistica istantanea per fornire il servizio o interagire con il cliente	3,27/2,164	3,52/2,096	-,457
Q14b	Ricevere materiale promozionale, informativo o interagire con l'organizzazione al di là dell'interazione tradizionale può interferire con la mia vita privata	3,97/2,251	4,19/2,024	-,414

*p<0.05

b item su usabilità delle App di MI

Fonte: ns. elaborazione

6. Discussione dei risultati

6.1 Le App di messaggistica istantanea come opportunità per la co-creazione del valore

La ricerca ha investigato l'utilità percepita e l'accettazione delle App di MI per coinvolgere e interagire con i clienti. Ad un campione di individui che interagiscono attraverso le App di MI con l'organizzazione (i c.d. *Interactive Business-Oriented group*) e a coloro che li usano ma non con l'organizzazione (i c.d. *Potential Interactive Business-Oriented group*) è stato chiesto di compilare un questionario nel quale erano contenute domande relative all'utilizzo delle App da parte delle organizzazioni per contattare il cliente e alla sua usabilità per interagire con esso. Al gruppo degli *Interactive Business-Oriented* è stato inoltre chiesto con quale organizzazione ha interagito e per quale finalità. In generale l'uso delle App di MI per finalità commerciali sono state ben accolte. Gli intervistati, soprattutto coloro che già usano le App come strumento di comunicazione con le organizzazioni, credono che esse possano generare nuove opportunità. Le App di MI possono supportare l'organizzazione nell'assistenza al cliente e completare la fornitura del servizio attraverso una modalità collaborativa di interazione. Inoltre possono incoraggiare la comunicazione in ogni luogo e tempo. Dalla possibilità di poter interagire con gruppi composti da più di 50 persone nello stesso momento, le App di MI possono supportare forme di comunicazione comunitarie intorno al brand/prodotto, contenuti multimediali e memorizzare immagini e video che possono aiutare il ricordo dell'interazione nel tempo. Tali App possono supportare un'interazione più informale e permettere un più sicuro feedback.

Gli item sono stati comparati tra il gruppo *Interactive Business-Oriented* e quello *Potential Interactive Business-Oriented* usando il t-test. Valutando le medie per ogni item sono emerse alcune differenze sull'utilizzo delle App di MI per proporre sconti e per incentivare l'acquisto, per avere informazioni o migliorare la comunicazione tra l'organizzazione e il cliente, o per integrare le tradizionali forme di comunicazione con il cliente. In questi item il gruppo *Potential Interactive Business-Oriented* ha riportato valutazioni più basse. Questi risultati sono probabilmente da attribuire al fatto che le valutazioni sono state basate sulla percezione più che sulla reale esperienza con l'organizzazione.

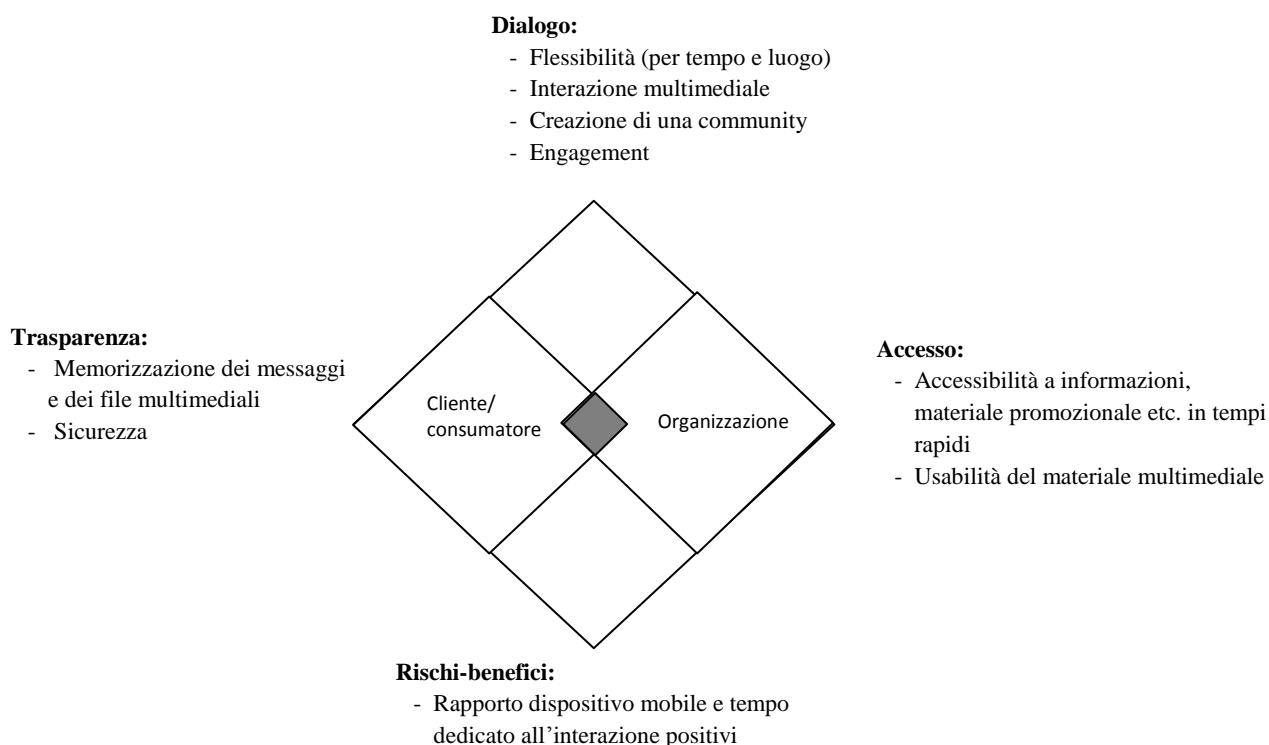
Infine entrambi i gruppi ritengono che i fattori strutturali legati al mobile (come la velocità di internet, le dimensioni dello schermo etc.) non sono un limite all'interazione con l'organizzazione anche se i giudizi più moderati al riguardo sono stati quelli dei *Potential Interactive Business-Oriented* che dei *Potential Interactive Business Oriented*.

Ciò potrebbe trovare una giustificazione nel fatto che chi non ha interagito con l'organizzazione tramite le App può ritenere che i fattori strutturali legati al mezzo possano generare comunque delle difficoltà durante l'interazione.

Auspicare il coinvolgimento del cliente oggi è un aspetto di primaria importanza per le organizzazioni (Brodie, 2011; Van Doorn *et al.*, 2010; Verhoef *et al.*, 2010). Generata dall'interazione e dalla qualità delle relazioni che si istaurano con l'impresa/brand, il valore può essere creato attraverso l'engagement del cliente. Durante il processo di interazione anche il cliente mette a disposizione le sue risorse e, nei nuovi spazi della comunicazione sul digitale, l'impresa e il consumatore convergono: l'impresa mette a disposizione canali, servizi e risorse umane per creare un ambiente esperienziale affinché i consumatori costruiscono la propria esperienza (Prahalad e Ramaswamy, 2004). In questi luoghi, nuovi confini della co-creazione del valore sono sempre più generati dall'interazione tra i consumatori e tra consumatori e imprese (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Come infatti emerso dall'analisi della letteratura, il coinvolgimento prevede il consumo di un'esperienza, non sempre collegata all'acquisto (Brodie *et al.*, 2011). Le App di MI pertanto possono essere i luoghi di coinvolgimento in cui è possibile co-creare il valore a partire dall'esperienza di interazione con il cliente. L'articolo estende i confini di analisi della co-creazione del valore a partire dal coinvolgimento del cliente esplorando l'interazione nelle chat fornite dalle app di messaggistica istantanea. Il contatto, che prevede a volte anche una partecipazione attiva del cliente come è possibile vedere dalla figura 2, dimostra come sia possibile creare valore aggiunto

che si aggiunge e completa quello generato dalla semplice transazione. Le caratteristiche delle App di MI quali velocità, gratuità e semplicità d'uso permettono questo processo rendendo l'accesso a queste modalità di interazione più veloci e informali. Inoltre i risultati hanno dimostrato che gli aspetti strutturali del cellulare non sono un impedimento all'interazione con l'organizzazione garantendo comunque l'engagement dei clienti. La figura 3 applica la teoria di Prahalad e Ramaswamy (2004) alla luce delle nuove opportunità offerte da questa nuova forma di interazione. La figura illustra i pilastri per costruire un sistema di co-creazione del valore e ne elenca i benefici effettivi che le App di MI permettono di apportare al modello. Alla base del sistema di co-creazione del valore c'è un'interazione tra organizzazione e cliente. Il dialogo, l'accesso, la trasparenza e infine la valutazione rischi-benefici sono i pilastri di tale sistema di co-creazione del valore.

Fig. 3: Le determinanti della creazione del valore nelle App di MI secondo il modello di Prahalad e Ramaswamy (2004)



Fonte: ns. elaborazione da Prahalad e Ramaswamy (2004)

Il dialogo è garantito dall'interazione in ogni tempo e in ogni luogo; grazie alla possibilità di comunicare attraverso file multimediali e creare community intorno al brand/prodotto è possibile garantire l'engagement del cliente. L'accesso e la trasparenza, invece sono garantiti dalla possibilità di avere accesso rapido alle informazioni anche di natura multimediale e di poter essere memorizzate e condivise. Inoltre la struttura conversazionale delle App di MI assicura discussioni strutturate e la possibilità di usufruire della chat per usufruire un servizio (come riportato nella figura 2a). Tale aspetto è confermato dal parere positivo degli intervistati.

I benefici legati alla possibilità di interagire con il cliente, di raggiungerlo in ogni momento, fornire informazioni in tempi rapidi, ed essere trasparenti con il cliente, riducono i rischi che l'interazione potrebbe generare. Ciò è visibile dai bassi giudizi emersi dagli intervistati sulla possibilità che questa forma di interazione *mobile* possa interferire con la loro vita privata.

7. Conclusioni

Negli ultimi anni l'importanza del *mobile* nelle scelte manageriali del marketing è stata rilevante. In particolar modo gli smartphone sono sempre più presenti nella vita delle persone, fino a diventare uno strumento indispensabile per comunicare, condividere, informarsi, socializzare e acquistare. Proprio le loro caratteristiche offrono alle organizzazioni la possibilità di essere “più vicini” ai loro clienti e quindi rappresentano una grande opportunità di interazione informale. In particolar modo la creazione di apposite App permette alle organizzazioni di creare ambienti digitali di facile accesso che riproducono la proposizione di valore del brand/prodotto. Ma oggi le organizzazioni si stanno spingendo oltre entrando anche nei canali privati di comunicazione del cliente. Le App di MI in questo senso offrono nuove modalità di comunicazione con il cliente più interattive e immediate. La possibilità di completare una prenotazione o di confermarla, l'opportunità di chiedere informazioni, o di interagire prima e dopo aver partecipato ad un evento a cui si è stati invitati sono alcune delle tante possibilità offerte dalle organizzazioni per coinvolgere il cliente in modo nuovo e diretto. Questo studio dimostra come i cellulari attraverso le App di MI possono supportare queste forme di coinvolgimento e le esperienze di co-creazione del valore. In questo studio, tali App sono state investigate per i loro possibili utilizzi e per le opportunità nel fornire supporto al business delle organizzazioni integrando il mix di comunicazione tradizionale e dimostrando di essere un valido strumento per la gestione della relazione con il cliente. I clienti, dal canto loro, possono trovare in questo nuovo canale uno strumento immediato e diretto per interagire con l'organizzazione in ogni momento e in ogni luogo, senza necessariamente spostarsi, abbattendo così i “muri” che molto spesso lo separano dall'organizzazione. La rapida evoluzione di Internet ha offuscato i ruoli che le aziende svolgono nei loro rapporti con le altre imprese e oggi i consumatori diventano una nuova fonte di risorse per l'organizzazione. Questa forma di interazione aiuta a co-creare esperienze personalizzate con i consumatori (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004) sfruttando il potenziale insito nella loro capacità di essere sempre più *prosumer* di ciò che scelgono e comprano (Ritzer e Jurgenson, 2010).

Dall'indagine emerge che gli intervistati esprimono una positiva percezione e accettazione dell'uso delle App di MI che le imprese utilizzano per contattare, coinvolgere e interagire con il cliente che, in questo modo, può conoscere meglio l'organizzazione, collaborare e dialogare informalmente con essa. Le caratteristiche strutturali del cellulare (dimensioni, velocità di connessione etc.) ostacolano poco la lettura dei messaggi e l'interazione con l'impresa così come interferiscono poco nella loro vita privata.

Questo dovrebbe in futuro incoraggiare le organizzazioni ad utilizzare le App di MI una nuova opportunità di coinvolgimento e di creazione del valore nonché uno strumento manageriale di customer relationship management.

Proprio su questo punto, i risultati della ricerca dimostrano che i fattori che co-producono il valore (dialogo, accessibilità, rischi benefici, trasparenza) sono pienamente verificati dal confronto tra i due gruppi di intervistati. Gli intervistati hanno dimostrato che le App di MI sono strumenti di dialogo e quindi di interazione con le organizzazioni. Soprattutto chi ha avuto un'interazione con l'organizzazione si è mostrata maggiormente d'accordo su questo punto. Inoltre per quel che concerne la trasparenza, altro punto fondamentale per una corretta interazione con l'organizzazione, l'uso delle App di MI permette a quest'ultima di avere il tempo necessario per capire, informarsi e approfondire, grazie alla possibilità di tenere in memoria messaggi e file multimediali inviati. Anche l'accesso alle informazioni è garantito. Infine anche sul fronte dei rischi/benefici è possibile sostenere che gli intervistati non trovano l'uso delle App di MI un impedimento o una restrizione alla loro vita privata. Questo avvalorava ancora di più l'idea che se i pilastri della creazione del valore sono garantiti, l'esperienza di coinvolgimento in una chat tra organizzazione e cliente può generare valore sia per i primi che per i secondi.

Questa ricerca non è immune da limiti. Un limite è aver considerato solo un campione ristretto di clienti (61 individui) ma data la natura esplorativa dell'indagine, questa ha permesso di investigare in profondità il fenomeno che è ancora in stato embrionale. Nonostante ciò si ritiene che

esso potrà essere approfondito in futuro con ulteriori testimonianze che possono arricchire la conoscenza di questo fenomeno relazionale.

Bibliografia

- AGNIHOTRI R., KOTHANDARAMAN P., KASHYAP R., SINGH R. (2012), "Bringing "Social" into Sales: The Impact of Salespeople's Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 32, n. 3, pp. 333-348.
- BAIRD C.H., PARASNIS G. (2011), "From social media to social customer relationship management", *Strategy & Leadership*, vol. 39, n. 5, pp. 30-37.
- BAYM N.K. (2015), *Personal connections in the digital age*, John Wiley & Sons. Cambridge
- BANSAL D., DHANANJAY JOSHI T. (2014), "A study of students experiences of WhatsApp mobile learning", *Global Journal of Human-Social Science Research*, vol. 14, n. 4, pp. 26-33.
- BODART F., HENNEBERT A.M., LEHEUREUX J.M., SACRÉ I., VANDERDONCKT J. (1993), "Architecture elements for highly-interactive business-oriented applications", In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 83-104), April, Springer Berlin Heidelberg.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- BRODIE R.J., ILIC A., JURIC B., HOLLEBEEK L. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 105-114.
- CHURCH K., DE OLIVEIRA R. (2013), "What's up with whatsapp?: comparing mobile instant messaging behaviors with traditional SMS2", in *Proceedings of the 15th international conference on Human-computer interaction with mobile devices and services* (pp. 352-361), August, ACM.
- CHIERICI R., GORDINI N. (2016), "Dal CRM al Social CRM: L'utilizzo dei social media per incrementare le performance della relazione con il cliente". Conference proceedings de XXVIII Sinergie Annual Conference *Management in a Digital World. Decisions, Production, Communication*, 9-10 Giugno 2016, Udine.
- DAVIS F.D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS quarterly*, vol. 1, n. 1, pp. 319-340.
- DENG Z., LU Y., WEI K.K., ZHANG, J. (2010), "Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China", *International Journal of Information Management*, vol. 30, n. 4, pp. 289-300.
- DESSART L., VELOUTSOU C., MORGAN-THOMAS A. (2015), "Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 24, n. 1, pp. 28-42.
- DESSART L., VELOUTSOU C., E MORGAN-THOMAS, A. (2016), "Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 399-426.
- FOURNIER S. (1998), "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n. 4, pp. 343-373.
- GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G., BIRAGHI S. (2012), "The grounded theory approach to consumer-brand engagement", *International Journal of Market Research*, vol. 54, n. 5, pp. 659-687.
- GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.
- HOLLEBEEK L. (2011), "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 7, pp. 555-573.
- KHATOON B., HILL K.B., WALMSLEY A.D. (2015), "Instant messaging in dental education", *Journal of Dental Education*, vol. 79, n. 12, pp. 1471-1478.
- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis", *Sinergie*, n. 93, Gennaio-Aprile 2014, pp. 115-137
- NEO R.L., SKORIC M.M. (2009), "Problematic instant messaging use", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 14, n. 3, pp. 627-657.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PIELOT M., DE OLIVEIRA R., KWAK H., OLIVER N. (2014), "Didn't you see my message?: predicting attentiveness to mobile instant messages", in *Proceedings of the 32nd annual ACM conference on Human factors in computing systems*, (pp. 3319-3328), April, ACM.
- PILLER F.T., WALCHER D. (2006), "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development", *R&d Management*, vol. 36, n. 3, pp. 307-318.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

- O'HARA K.P., MASSIMI M., HARPER R., RUBENS S., MORRIS J. (2014), "Everyday dwelling with WhatsApp", In *Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing* (pp. 1131-1143), February, ACM.
- JAAKKALA E., ALECANDER M. (2014), "The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective", *Journal of Service Research*, vol. 17, n. 3, pp. 247-261.
- JOHNSTON M.J., KING D., ARORA S., BEHAR N., ATHANASIOU T., SEVDALIS N., DARZI A. (2015), "Smartphones let surgeons know WhatsApp: an analysis of communication in emergency surgical teams", *The American Journal of Surgery*, vol. 209, n. 1, pp. 45-51.
- JUNCO R., COTTEN S.R. (2011), "Perceived academic effects of instant messaging use", *Computers & Education*, vol. 56, n. 2, pp. 370-378.
- RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- RAPP A., AHEARNE M., MATHIEU J., RAPP T. (2010a), "Managing sales teams in a virtual environment", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, n. 3, pp. 213-224.
- RITZER G., JURGENSON N. (2010), "Production, Consumption, Prosumption The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'", *Journal of Consumer Culture*, vol. 10, n. 1, pp. 13-36.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SO S. (2016), "Mobile instant messaging support for teaching and learning in higher education", *The Internet and Higher Education*, vol. 31, n. 1, pp. 32-42.
- VANDERDONCKT J. (1994), "Automatic generation of a user interface for highly interactive business-oriented applications", in *Conference Companion on Human Factors in Computing Systems* (pp. 123-124), April, ACM.
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHEF P.C. (2010), "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to for Logic Marketing", *The Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VERHOEF P.C., REINARTZ W.J., KRAFFT M. (2010), "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 247-252.
- VERNUCCIO, M. (2010), "I social media e il loro impiego nelle strategie di corporate branding. Un'indagine esplorativa", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 183-207.
- VENKATESH V., MORRIS M.G., DAVIS G.B., DAVIS F.D. (2003), "User acceptance of information technology: Toward a unified view", *MIS quarterly*, vol. 1, n. 1, pp. 425-478.
- VIVEK S.D., BEATTY S.E., MORGAN R.M. (2012), "Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n. 2, pp- 122-146.
- VROCHARIDOU A., EFTHYMIU I. (2012), "Computer mediated communication for social and academic purposes: Profiles of use and university students' gratifications", *Computers & Education*, vol. 58, n. 1, pp. 609-616.
- WANI SA, RABAH SM, ALFADIL S, DEWANJEE N, NAJMI Y. (2013), "Efficacy of communication amongst staff members at plastic and reconstructive surgery section using smartphone and mobile WhatsApp", *Indian J Plast Surg*, vol. 46, n. 1 pp. 502-505.

TRACK

**DRIVERS OF BUSINESS
AND SOCIAL PERFORMANCE**

Corporate sustainability implications on post-acquisition performance

ANGELOANTONIO RUSSO, VINCENZO VASTOLA, CLODIA VURRO

Changing the dominant strategy of the climate prison:

The case of resilience improvement in three clusters within the IRIS Project

FEDERICA GASBARRO, FABIO IRALDO, TIBERIO DADDI

Cognitive gap in marketing performance measurement. Proposing conceptual model

VINCENZO BASILE

Corporate Sustainability Implications on Post-acquisition Performance

ANGELOANTONIO RUSSO* VINCENZO VASTOLA* CLODIA VURRO*

Abstract

Objectives. *This study aims at explaining heterogeneity in M&A performance in the light of companies' orientation towards sustainability.*

Methodology. *We first profit of a content analysis approach in order to build our main independent variables measuring the sustainability orientation of both acquirer and target companies. Then, relying on a unique dataset of 276 acquisitions, we make use of regression analysis to address our research questions.*

Findings. *Our results show how acquirers' ability to intensively and extensively commit to sustainability fosters the acquisition performance. Further, we contribute to literature extending the concept of fit providing evidence on the value-enhancing effect of companies' alignment in orienting towards stakeholders.*

Research limits. *Although building on previous research illustrations, our study is not exempt of limits, precisely suffering of usual limitation associated with content-analysis techniques.*

Practical implications. *Findings highlight the relevance of companies' ability to compound different stakes related to the value-generation process of M&A. Accordingly, our study has relevant implications for companies and practitioners involved in acquisition processes.*

Originality of the study. *This study overcomes dichotomic perspective opposing shareholders' priority to stakeholder inclusion, while offering a more extensive picture over factors affecting the success of M&A. Further, we disentangle the construct of sustainability orientation by distinguishing between the intensity and latitude of commitment towards stakeholder matters and then investigating its effects on post-acquisition performance.*

Keywords: *acquisition performance; corporate sustainability; stakeholder management.*

* Full Professor of *Management* - LUM University
e-mail: russo@lum.it

• PhD Candidate - LUM University
e-mail: vastola@lum.it

♦ Lecturer in *Management* - Università Commerciale "L. Bocconi"
e-mail: clodia.vurro@unibocconi.it

1. Introduction

Despite the large amount of failures (Young, 1981; Schweiger and Lippert, 2005; Christensen *et al.*, 2011a), for more than one century, M&A have offered rich opportunities for external growth, progressively taking hold in the strategic management toolbox (Cartwright and Schoenberg, 2006). Given the “the general recognition of the importance and relevance of the M&A phenomenon” (Gomes *et al.*, 2013, p. 15), research has thrived dramatically profiting of sundry approaches stemming from the disparate theoretical lenses of finance, management, and industrial economics to human resources and organizational theory (Zollo and Singh, 2004; Stahl *et al.*, 2005). Anyhow, when inquiring the antecedents for value creation, scholars have been mostly considering M&A opting for a shareholders’ outlook, while overlooking perspectives on stakeholders and their relationship with involved corporations (Parvinen and Tikkanen, 2007). When addressing stakeholders is at the core of creating effective corporate strategy (Freeman, 1984), as Corporate Sustainability (CS) lies in engaging and managing the web of companies’ stakeholders to the broadening of its responsibility beyond the sole paradigm of “profit maximization” (Jamali, 2008), then no clear-cut dichotomy can exist between CS and corporate strategy (Ahen and Zettinig, 2015). Definitely, social environment plays a significant role for companies’ survival (Husted, 2000), pushing organizations to a “broad strategy-making perspective that incorporates the needs and demands of multiple stakeholders group” (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010: 149). Then, a new “polyphonic” form of organization is required to deliver key social outcomes exceeding capacity of the shareholder primacy model (Hazen, 1993; Banerjee, 2014), similarly M&A need to reconcile standpoints on companies’ orientation towards the plurality of stakeholders’ interests and demands, crucial for a successful corporate renewal (Haspeslagh and Jemison, 1991). Indeed, while “many stakeholders play a role in the acquisition process from investment banks to advisors and from employees to customers” (Meglio, 2016), still increased regulation, stakeholder activism, and the progressive alignment of social and consumption needs act as a prod to ponder wider set of objectives when dealing with the critical task of melting with a new corporate heritage.

As CS is founded on a stakeholder model (Russo and Perrini, 2009), our paper relies on stakeholder and CS theory, to overcome the lack of previous investigation over the role of companies’ orientation towards stakeholders on their capacity of successfully extracting value from acquisitions. We refer to *sustainability orientation* as firms’ capacity to account for stakeholders’ issues, being aware and proactively acting in their respect (Ferrell *et al.*, 2010). Then, our contribution aims at advancing theory by surmounting the schismatic outlook on shareholders and non-shareholding stakeholders in M&A. Moreover, while literature has been mostly considering multiple-stakeholders’ management while addressing companies being highly or poorly stakeholders oriented (e.g. Greenley and Foxall, 1997), we enlarge the spectrum by decoupling the orientation for stakeholders by looking both at the *depth* of orientation, as the heterogeneity of focus intensity, and *breadth* considering differences in the variety of inclusion of multiple sets of stakeholders. Furthermore, we give new insight on the role of companies’ alignment in M&A performance by assessing their fit in *sustainability orientation*.

We have tested our hypotheses by means of a unique sample of 276 M&As involving worldwide companies across several industries covering years going from 2004 and 2012. Our results show evidences of a significant effect of *sustainability orientation* over the post-acquisition performance, as well as the negative influence of companies mismatch in engaging stakeholders.

The remainder of the paper continues as follows. In the next section, we build on literature of stakeholders’ management, CS and M&A to develop our hypotheses. Next, we introduce data and methodology. Then we present results, which we comment in discussion section while lastly provide our conclusions advancing relevant implication for both academia and practitioners.

2. Theoretical Background and Hypotheses Formulation

2.1 Sustainability orientation, strategy and capabilities

The intertwined nature of business and society (Frederick, 1994) defines the firm a fundamental constituent of the social fabric “characterized by the intersecting interests of various stakeholders, including not only shareholders and managers but also employees, banks, and the surrounding community” (Schneper and Guillén, 2004, p. 243). Extended boundaries of the firm need to align with progressive increasing of government regulation, competition, ethical sensitivity followed by hyperactive media to issues as damage to the environment, improper workers treatment and faulty production affecting consumer safety (Harrison and Freeman, 1999). Indeed, when sustainability is establishing itself as an “imperative” (Lubin and Esty, 2010), strategic management needs addressing interests of all stakeholders groups (Greenley and Foxall, 1997) - including silent stakeholders as communities and environment (Simmons, 2004) - while assuring “some “fit” between the values of the corporation and its managers, the expectation of stakeholders in the firm and the societal issues which will determine the ability of the firm to sell its products” (Freeman, 1984, p. 10). Looking at the external as the internal environment is then necessary for value building on the fit between the social issue, strategies and organizational structures (Husted, 2003). In this respect, companies are called to recognize the locus for both threats and opportunities given by sustainability responding to increasing pressures of stakeholders (Galbreath, 2009) in order to “avoid decisions that might prompt stakeholders to undercut or thwart its objectives” (Berman *et al.*, 1999, p. 291) besides catching innovations and efficiency gains along with stakeholder relationship (D. Crilly, 2011a). Coherently with “the redefinition of the performance function of the firm in terms of a much broader set of dimension” (Zollo *et al.*, 2016, p. 226), committing to stakeholders allows companies to waive short-run profit maximization (Harrison *et al.*, 2010) whilst pursuing results to benefit of shareholders and society overall “by supporting core business activities and thus contributing to the firm’s effectiveness in accomplishing its mission” (Burke and Logsdon, 1996, p. 496). Despite binding sustainability is rooted in moral (Freeman, 1999) or instrumental considerations (Donaldson and Preston, 1995), stakeholder theory has suggested how “the needs of shareholders cannot be met without satisfying to some degree the needs of other stakeholders” (Jamali, 2008, p. 217).

Nevertheless, shifting paradigms from shareholder primacy model towards a multi-stakeholder enterprise, implies “more than an hoc approach or a bolt on to strategy” (Galbreath, 2009, p. 121) but flowing into a “consistent, proactive adaptation process of integrating institutionally acceptable day-to-day behavior into dynamic capabilities” (Ahen and Zettinig, 2015, p. 102). Furthermore, constant evolution of stakeholder expectations requires dynamic cognitive shifts towards redefying the boundaries of the firm as well as relational capabilities associated with interactive learning processes to line up cognitive understanding and behaviour in the light of sustainability (Zollo *et al.*, 2016). As a result, embedding a *sustainability orientation* can be the driver of singular resources responding to criteria of being valuable, rare, inimitable and non-substitutable to the support of corporate strategy (Barney, 1991).

Specifically, firms capable of engaging stakeholders beyond markets transactions “to develop long-term relationships create socially complex, time-dependent resources based on reputation and trust; reputation and trust can enhance the value of these relationships, which is not so easily imitated by competitors” (Galbreath, 2006, p. 1109). Along with dynamic monitoring of changing stakeholders needs (Jamali, 2008), capitalizing on justice, fairness within reciprocal relationships and trust can provide access to precious knowledge of stakeholder utility functions, meaning “preferences for different combinations of tangible and intangible outcomes resulting from actions taken by the firm (Harrison, Bosse, and Phillips, 2010: 154). In a self-reinforcing cycle, interacting with stakeholders and accessing their knowledge, namely building “stakeholder dialogue”, goes with integrating their insights in companies’ domain and consequently into sustainable innovation of products, processes and strategies (Ayuso, Rodríguez and Ricart, 2006) as well as increasing

“relational responsibility” to pursue shared understanding of reciprocal duties and rights (Gergen and McNamee, 1999). Similarly, creating value and distributing it in the form of material resources and fairness to a broad set of stakeholders by a firm “creates a pattern of positive reciprocity among its stakeholders that supports the creation of additional rent” (Bosse, Phillips and Harrison, 2009, p. 454). Moreover, understanding and integrating various stakeholder perspectives, companies “can avoid the risks of damaging publicity and potentially increase its ‘social capital’ as it gains greater respectability and credibility” (Burchell and Cook, 2007, p. 35). Then, reputational gains translate into corporate capacity to access opportunities, as sustaining license to operate within its community, build and reinforce partnerships together with drawing, motivating, and maintaining critical human resources (Fombrun, Gardberg and Barnett, 2000). In the same way, committing to sustainability can help companies in managing downsides of reputational risks as boycotts (Fombrun, Gardberg and Barnett, 2000) whilst mutual trust can lessen risks of opportunistic behaviors by employees and partners (Granovetter, 1985; Daboub and Calton, 2002).

Furthermore, being innovation the process of developing a new idea (Galbraith, 1996), sustainability is materially brought into organizations continually reshaping the way they think and act in pursuit of value creation. Sustainability-themed product innovations (Miles, Munilla and Darroch, 2009) allow firms to change the rules of competition addressing unmet social needs introducing brand-new “product-market opportunities like for BOP [Base of Pyramid] or the environmental sensitive market” (Bhattacharyya, 2010, p. 88). Also, process innovation in this light can help companies to proactively save compliance costs (Burke and Logsdon, 1996) and reach higher efficiency by minimizing costs of production (Miles and Covin, 2000).

2.2 Sustainability orientation and M&A

Whereas “turbo capitalism” continues to find expression in the never stalling M&A activity (Karitzki and Brink, 2003), still frantic motion and recurring waves of corporate acquisitions end with wasting value. Not by chance, more optimistic views tell “that a merger has no better than a 50-50 chance of creating value” (Adams and Neely, 2000, p. 19) whilst more severe estimates pose failure between 70 and 90 percent (Christensen *et al.*, 2011b). As many deals fail to generate economic sense because lacking of a proper consideration of “soft” intangible aspects referring to the social and environmental spheres of companies involved (Knecht and Calenbuhr, 2007), in the same way, extant academic production has missed to explain variation in post-acquisition performance when focusing on classical strategic and financial perspectives (King *et al.*, 2004).

New standpoint is then necessary to reconcile disruptive nature of M&A towards broad dimensions of its influence, as for its capacity to affect while being mutually affected by the complex set of interacting stakeholders. When looking at M&As as “multi-stakeholder deals” (Meglio, 2016), success or failure of whole process itself, covering all stages from pre-acquisition to actual integration, can be influenced by companies’ ability to monitor and manage different stakes to the balance of numerous interests involved (Haspeslagh and Jemison, 1991). Indeed, the whole group of employees, shareholders, customers, financial partners, suppliers, surrounding communities, national and local authorities, as well as silent environment voice need to be incorporated into governance processes of acquisitions. Screening, monitoring, and listening to stakeholders within enforced dialogue is then a precondition for not affecting acquisition outcomes. For instance, failing to catch customers interests has the potential of destroying most of deal’s value (Adams and Neely, 2000) as well as falling into suboptimal partner selection.

Nevertheless, if stakeholder management requires the absence of a clear-cut priority over various stakeholder interests (Crilly, 2011b), M&A may be followed by varied and potentially diverging responses from stakeholder (Lamberg *et al.*, 2008). Then, an effective management of the acquisition must assure “that the interests of various stakeholders should not be set off against each other” (Karitzki and Brink, 2003, p. 143). Besides, the existence of conflicting needs would not allow companies to act in the way of satisfying all stakeholders. In this sense, as not all stakeholder interests can be addressed concurrently, enhanced reciprocity in the relationship can

play a determinant role for assuring success of the acquisition. Precisely, with the aim of preserving “the greater good”, stakeholders may accept detrimental changes to their position as “employees to take a pay cut, as long as their views are considered and there is an expectation that their interests will be addressed in the future” (Harrison *et al.*, 2010: 159).

Furthermore, companies’ capacity to establish dialogue with stakeholders allows to foster practices of knowledge transfer (Ayuso, Rodríguez and Ricart, 2006), which is particularly critical within the phase of integrating merging companies and consequently to the overall success of the acquisition (Aklamanu, Degbey and Tarba, 2015). Certainly, enhanced communication based on transparency reducing anxiety associated with misinformation facilitates interaction between stakeholders involved to the creation of a supportive environment “or a ‘social community’ in which the transfer of knowledge between parties is facilitated” (Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999, p. 446). Also, since “knowledge senders may be reluctant to share crucial knowledge for fear of losing a position of privilege and superiority” (Minbaeva, 2007, p. 578), companies showing to be fair and respectful of reciprocal obligation will be less likely perceived to potentially make opportunistic use of revealed knowledge (Harrison *et al.*, 2010). Still, anxiety coming from uncertainty in respect to personal consequences, as loosing job, work groups and organizational culture may threaten knowledge transfer (Larsson and Finkelstein, 1999). Is then crucial to establish dialogue with stakeholders during this period of uncertainty in order to avoid negative consequences as stakeholders unilaterally choosing to terminate relationships with companies involved in the transaction (Karitzki and Brink, 2003).

In this sense, briefing with stakeholders can result in smoother transitions avoiding feelings of breaking formal as well as “psychological contracts” when dealing with the process of change carried by the merger (Konstantopoulos, Sakas and Triantafyllopoulos, 2009). In particular, focusing on employees, the integration itself can be regarded as “an issue of social responsibility” (Borglund, 2012, p. 36). Definitely, organizational commitment to support the acquisition is carried by companies’ obligation to justice, caring practices and job security which then allow avoiding “voluntary resignations, low morale, reduced productivity, and even resentment of the acquired employees” (Lin and Wei, 2006, p. 97). While companies’ positive virtues of organizational empathy, warmth and conscientiousness can be accompanied by loyalty, emotional attachment and job security during the merger (Chun, 2009), a *sustainability orientation* can help companies to face increased anxiety accompanying the change process. Precisely, as reconfiguration implies growing anxiety unless organizations are familiar with change (Teece, 2007), then companies embedding sustainability into their organization hold greater flexibility and develop capacity to quickly configure and reconfigure resources by chasing constant evolution of stakeholder environment (Cui and Jiao, 2011).

Then, companies need to assess the complete spectrum of risks associated to social and environmental potentially affecting the acquisition. Stakeholders have the possibility to sustain or hinder the process of change (Peltokorpi *et al.*, 2008) as particularly legitimizing or contesting acquisition (Joutsenvirta and Vaara, 2009). Indeed, coherently with the growing demand of social responsibility in corporate transactions (Ciambotti, Aureli and Demartini, 2009), reputation of companies involved reinforced by positive stakeholder relationship can ease or hinder processes of negotiation and consequent implementation. Furthermore, moving beyond due diligence (Hendricks, 2000), sustainability oriented companies can more easily assess and manage risks associated to the natural environment, which can definitely affect the value of the acquisition as incurring costs for the acquiring company associated to environmental clean-up (Stanwick and Stanwick, 2002).

At the same time, acting within social contexts made of changing, reciprocal expectations, companies face social and political pressures to act in ways that are socially desirable (Abbott and Mosen, 1979). In this sense, sustainability orientation functions as legitimacy devices realigning stakeholder perceptions and expectations about actual changes in corporate behavior, highlighting accomplishments in critical areas, justifying intentions, acts and omissions (Patten, 2002). In other words, a depth-oriented approach to sustainability orientation allows firms to control for potential

legitimacy threats, thus improving M&A performance by means of its favorable impact on stakeholder perceptions. On the other hand, since stakeholders will favor the company they view as legitimate, appropriate sustainability oriented approach contribute to make stakeholders aware that corporate procedures are fair. Therefore, a breath-oriented sustainability approach will favour the acquisition process, especially in the post-acquisition stage.

In light of these considerations, we expect the *sustainability orientation* of companies involved in the transaction to positively enhance the post-acquisition performance. Precisely, we expect depth of *sustainability orientation* (SOD), as the intensity of commitment towards stakeholders' issues, as well as the breath (SOB), responding to companies' capacity to account for the plurality of stakeholders, to increase the value creation process of M&As. Similarly, we hypothesize targets orientation to sustainability to positively moderate the relationship between acquirers' *sustainability orientation* and the post-acquisition performance.

Hypothesis 1: The deeper *sustainability orientation* of companies involved in the transaction will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 1a: Acquirer's *sustainability orientation depth* will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 1b: Target's *sustainability orientation depth* will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 2: The broader *sustainability orientation* of companies involved in the transaction will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 2a: Acquirer's *sustainability orientation breadth* will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 2b: Target's *sustainability orientation breadth* will positively impact the post-acquisition performance.

Nevertheless, literature on M&A has largely focused on concepts of fit between acquirer and target. Precisely, since the 80s scholars have primarily investigated the pre-deal by recognizing the necessity of a strategic fit to ensure synergistic opportunities (Barkema and Schijven, 2008) meant as "the degree to which the target firm augments or complements the parent's strategy" (Jemison and Sitkin, 1986, p. 146). Then, scholars have looked at organizational fit bearing the integration by connecting organizational design of structures, decision processes and culture (Greenwood, Hinings and Brown, 1994). Considering sustainability for its being melt with corporate strategic orientation and steeped into culture and organizational structures, we expand the concept of fit towards companies' orientation towards sustainability. In this sense, such alignment would mean a convergence in the cognitive, behavioral and relational constituents of the corporations, respectively shaping strategic intentions, governance models, and approaches in connecting with stakeholders (Zollo *et al*., 2016). Sustainability can set the scenario for comparable knowledge and dominant logics to the fostering of interorganizational learning (Lane and Lubatkin, 1998) and thus to the sake of whole process of integration. Also, companies' comparability in social capital can foster stakeholders' perception of coherence with respect to the newly merged entity, avoiding risks of compromising relevant stakeholder relationships. Then, similar intensity and latitude of *sustainability orientation* will sustain the achievement of successful acquisitions assuring higher mutual understanding while offering convergence in vision and intents.

Hypothesis 3: Companies' fit in *sustainability orientation* will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 3a. Fit in *sustainability orientation depth* will positively impact the post-acquisition performance.

Hypothesis 3b. Fit in *sustainability orientation breadth* will positively impact the post-acquisition performance.

3. Methods

3.1 Sample

Presented hypotheses are tested using a sample of worldwide M&A covering a period going from 2004 to 2012. We obtained such sample from Bureau van Dijk (BVD) Zephyr Database, from which we gathered first information of the deals, while we collected financial and complementary data on both acquirers and targets from Standard and Poor's Capital IQ and Compustat to calculate dependent and control variables used in the analysis. Our sample is unique since the special purpose of the study, which implied identifying transactions where information on the *sustainability orientation* of companies involved could be assessed. Our starting point lies in considering sustainability reporting (henceforth, SR) as the most direct expression of companies' attitudes and behaviour in respect to sustainability (Perrini, 2005). Therefore, our sampling approach draw on the use of the GRI Sustainability Disclosure Database to first identify companies with a background on SR. Then, we looked for transaction which involved companies displaying a publication record of SR in a time span going from one year before the acquisition to one after. We looked at 2004 as the starting year since the growing momentum of SR, while 2012 as to capture effects of the acquisitions on broader time prospect. Finally, after eliminating transactions with missing either target or acquirer financial data, we ended with sample of 276 M&A for which we had complete information.

3.2 Measures

3.2.1 Dependent variable

Coherently with a huge steam of literature on M&A (Thanos and Papadakis, 2012), we measure post-acquisition performance as the difference between acquirer return on assets (henceforth, ROA) three years after the acquisition vis-a-vis the same measure one year before the acquisition (Zollo and Singh, 2004). We have not considered targets' post-acquisition performance given the occurrence of consolidation after the deal completion. Furthermore, we opted for a three years' time span after the acquisition since it represents enough time to "realize most of the effects associated with synergy while at the same time reducing the probability of extraneous influences such as other strategic actions by the firm" (Krishnan, Miller and Judge, 1997, p. 368). Still, we decided to take into consideration industry effects on the base of the dominant 2-digit codes (Harrison *et al*>, 1991), in order to obtain standardized measures of our dependent variable.

Then, our dependent variable is thus computed:

$$\text{Change in ROA} = (\text{ROA}_{i, t+3} - \text{ROA}_{i, t+1}) - (\text{ROA}_{c, t+3} - \text{ROA}_{c, t+1})$$

where: ROA_i stands for the acquirer ROA and ROA_c for the average ROA at the 2-digit industry level, at t+1 and t+3.

3.2.2 Independent variables

We develop our measures of *sustainability orientation* by making use of companies' disclosure in social and environmental matter over the period of three years around the focal acquisition. This was due to the aim of drawing a more detailed picture of companies' orientation towards sustainability within a crucial period for the success of the acquisition and capable of covering pre- and post-phases. Nevertheless, instead of considering *sustainability orientation* as companies' being either highly or poorly oriented towards stakeholder issues (e.g. Greenley and Foxall, 1997, we propose a finer-grained analysis by considering both the intensity and the capacity to embrace the variety associated to the complex set of multiple stakeholders. Precisely, such measures are developed relying on work by Vurro and Perrini (2011) following a process of content analysis on the basis of an interrogation instrument capable of recording both the quantity and typology of

disclosure in different stakeholder-related categories. Such instrument covers disclosure on eight categories of stakeholders - namely human resources, shareholders, financial partners, customers, suppliers, public authorities and institutions, communities and environment - for each a checklist of disclosure themes is set. Table 1 displays themes included into the interrogation instrument.

SOD. It is given by the three-year average volume of disclosure offered by a company and measured as the total number of sentences referring to each theme and expressing the importance which is assigned to that issue by the firm. Although themes included are selected based on comparative analysis of standards of disclosure to reduce subjectivity (Clarkson *et al*., 2008), still in order to avoid possible bias of arbitrariness SOD is measured by means of a weighted index, given by the sum of number of sentences for each stakeholder multiplied for the ratio of total number of sentences associated to that stakeholders by the whole sample and the total number of sentences in the sample. SOD for each year is then given by:

$$SOD = \sum_{j=1}^m stk_{ji} \frac{\sum_{i=1}^n stk_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n stk_{ij}}$$

where: stk_{jit} is the number of sentences of company i for the stakeholder j , m is the number of stakeholders included in the analysis and n is represents the number companies in the sample. Such relative measure expresses the average volume of disclosure by each company i in relative terms to others as to deal with necessary lack of a unique standard and great variability between disclosing firms.

Tab. 1 Interrogation Instrument (Vurro and Perrini, 2011)

Stakeholders	Human resources	Shareholders	Financial partners	Customers	Suppliers	Public sector	Community	Environment
Stakeholder-related themes	Staff composition	Capital stock composition	Relationships with banks	General characteristics	General Characteristics	Taxes and duties	Corporate giving	Energy and materials
	Employment	Shareholders'	Relationships	Market	Supplier selection	local authorities	Direct involvement	consumption,
	policy and	remuneration	with insurance	development	Communication,	Codes of conduct	Relations with the media	emissions
	turnover	Financial	companies	Customer	awareness creation	and compliance	Virtual community	Environmental
	Equality of	highlights	Relationships	satisfaction	and information	with law	Corruption prevention	strategy
	treatment	Rating	with other	and loyalty	Contractual terms	Conformity		
	Training	Corporate	financial	Product		verification and		
	Working hours	governance	partners	information		inspection		
	Schemes of	Benefits and		and labeling		Contributions,		
	wages and	services for		Ethical and		benefits,		
	incentives	shareholders		environmental		easy-term		
	Absenteeism	Investor		products		financing		
	Employees'	relations		Promotional				
	benefits			policies				
	Industrial			Privacy				
	relations			protection				
	Internal							
	communications							
	Health and							
	safety							
	Personnel's							
	satisfaction							
	Protection of							
	workers' rights							
	Disciplinary							
	measures and							
	litigation							

SOB. It is computed as the sum of total number of themes covered divided for the number of available themes. It then gives measure of the variety of stakeholder-related themes in the sustainability report expressing it as a share of themes disclosed. Again, since the total number of themes in each category of stakeholder could be considered arbitrary, then the number of addressed areas for each stakeholder was divided by the total number of possible issues for that stakeholder, and finally expressed as average of the three years.

Fit in *sustainability orientation*. In order to assess companies' alignment in sustainability, we adapt measure by Morosini, Shane, and Singh (1998) to our purpose. We then calculate companies' distance in *sustainability orientation* looking at both depth and breadth. Precisely, our computation goes as follows.

$$\text{Distance in sustainability orientation} = \sqrt{(SO_i - SO_j)^2}$$

where: SO stands alternatively for SOD and SOB and i and j respectively for acquirer and target company.

3.2.3 Control variables

We have included several control variables at the acquirer, target, deal and year level that could influence the post-acquisition performance on the basis of previous literature. Specifically, we control for acquirer *acquisition experience* as to account for firm's acquisition capability, measured as the number of acquisitions carried in a window period of five years before the focal acquisition (e.g. Laamanen and Keil, 2008). Then, we consider *business similarity* between acquirer and target company measured by traditional relatedness operationalization on SIC Codes of Haleblan and Finkelstein (1999). As the greater complexity associated with different national backgrounds, we included a dummy variable with value 1 for cross-border and 0 for domestic acquisitions (e.g. Gaur, Malhotra, and Zhu, 2013). Still, we look for *target public status* because of the possibility of easing the acquisition, associating privately-held companies with value 0 and public companies with 1. Another characteristic of the acquired company which is included in the study is *target age*, expressed as the number of years from the date of incorporation to acquisition (e.g. Ransbotham and Sabyasachi, 2010). As for the bidder, we look at *acquirer resource slack* by means of financial leverage computed as the ratio between acquirer total assets and total liabilities (e.g. Reuer and Ragozzino, 2008). Also, to catch greater chances of collaboration we include measure of *percent acquired* (e.g. McCarthy and Aalbers, 2016) while we control for *structural integration* relying on same logic adopted by Puranam, Singh, and Chaudhuri (2009), namely checking for Compustat active or inactive status in the year following the acquisition, meaning target operates as a distinct entity or not. Variable is then defined as a dummy with values of 1 for integration being carried, and 0 otherwise. Both *acquirer* and *target size* are included and expressed as the natural logarithm of their total asset (e.g. Pilloff, 1996). Furthermore, given the special perspective of our study, we control for *concentration in sustainability orientation* (SOC) to control for disproportionate focus towards stakeholders, measured as the three-year average Gini coefficient formula adopted by Bloom (1999), coherently with Vurro and Perrini (2011). Formulation for each year comes as follows:

$$\text{SOC} = \frac{1}{m} - \left(\frac{2}{m^2 \bar{y}} \right) (y_1 + 2y_2 + \dots + my_m)$$

where: $y_1 \dots y_m$ is the sequence of disclosure levels for the stakeholders in decreasing order of size, while \bar{y} is the average disclosure for each stakeholder, and m represents the number of stakeholders. Lastly, we included year dummy to control for time effects.

4. Results

Hypotheses were tested using Ordinary Least Squares (OLS) estimates with year-fixed effects regression models. We computed Durbin-Watson statistics for all regression equations in the study founding that no autocorrelation biased the parameter estimates. Similarly, we checked for the absence of any issue of multicollinearity looking at variance inflation factors (VIF), which have been found consistently below the rule-of-thumb cut-off of ten (Neter, Wasserman and Kutner, 1990). Accordingly, Table 2 presents correlations and descriptive statistics. No relevant correlations are found between our dependent variable, post-acquisition performance, and main independent variables of *sustainability orientation*. Model 1, is meant as the baseline model and includes the sole control variables to seek their effect over post-acquisition performance. Instead, Model 2 provides test for our Hypothesis 1 (a and b) regarding the intensity of *sustainability orientation*, as well as companies' alignment in this sense, namely Hypothesis 3a. Differently, Model 3 displays coefficients for the companies' SOB and the associated fit, respectively responding to Hypothesis 2 and 3b. Results are then displayed in Table 3.

Tab 2. Correlation and descriptive statistics^a

	Mean	St.Dev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Post-acquisition performance	-0.14	0.06																			
2 Acquirer SOD	49.22	3.60	0.10†																		
3 Target SOD	20.91	2.14	-0.10†	0.19**																	
4 Acquirer SOB	2.31	0.12	0.13*	0.80**	-0.01																
5 Target SOB	1.19	0.10	-0.11†	0.14*	0.90**	-0.06															
6 Distance Depth	53.45	3.40	0.01	0.76**	0.13*	0.57**	0.12*														
7 Distance Breadth	2.48	0.12	-0.01	0.30**	-0.13*	0.46**	-0.12*	0.63**													
8 Acquisition Experience	8.71	0.61	0.13*	0.25**	-0.16**	0.33**	-0.19**	0.20**	0.22**												
9 Cross Border	0.47	0.03	-0.17**	-0.18**	0.13*	-0.23**	0.14*	-0.21**	-0.25**	-0.19**											
10 Business Relatedness	2.63	0.10	-0.01	0.16**	0.02	0.17**	0.06	0.12*	0.04	0.03	-0.06										
11 Acquirer Slack	2.01	0.39	0.00	-0.07	0.17**	-0.11†	0.14*	0.04	0.06	-0.07	0.09	-0.10†									
12 Structural Integration	0.22	0.025	-0.06	-0.02	-0.13*	-0.06	-0.13*	0.03	0.03	0.16**	0.00	0.14*	-0.04								
13 Target Pub Status	0.38	0.029	-0.05	0.04	0.32**	-0.15**	0.34**	0.09	-0.15***	-0.29**	0.15**	0.02	0.07	-0.19**							
14 Target Age	36.06	2.44	0.03	-0.03	0.20**	-0.15**	0.23**	-0.04	-0.14*	-0.16**	0.12*	-0.09	-0.02	-0.02	0.20**						
15 Percent acquired	61.82	2.53	0.13**	-0.14*	-0.40**	0.03	-0.47**	-0.13*	0.11†	0.20**	-0.08	0.00	-0.08	0.17**	-0.44**	-0.26**					
16 Acquirer Size	9.93	0.15	0.15**	0.31**	0.01	0.28**	-0.02	0.21**	0.10†	0.36**	-0.19**	0.03	-0.06	0.00	-0.14*	0.01	-0.08				
17 Target Size	6.93	0.18	0.02	0.16**	0.34**	0.03	0.38**	0.13*	-0.02	-0.03	0.20**	0.12*	0.02	-0.10†	0.34**	0.34**	-0.41**	0.41**			
18 Acquirer SOC	0.28	0.01	0.03	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.04	-0.03	0.05	-0.04	0.08	0.06	-0.08†	0.04	-0.06	0.07	0.04	-0.04		
19 Target SOC	0.15	0.01	-0.07	-0.03	0.03	0.00	0.02	-0.05	-0.02	0.02	0.07	-0.03	-0.07	-0.08	0.03	0.04	0.00	0.00	0.04	-0.13*	-0.13*

^an=276

† $p < .10$

* $p < .05$

** $p < .01$

Source: our elaboration

Tab. 3. Coefficients for the dependent variable^a

	Model 0	Model 1	Model 2
Acquisition Experience	1.31	1.04	1.03
Cross Border	-2.64**	-2.80**	-2.80**
Business Relatedness	-0.28	-1.18	-1.14
Acquirer Slack	0.45	1.36	1.04
Structural Integration	-1.37	-0.85	-0.86
Target Public Status	0.73	0.91	0.68
Target Age	1.32	1.60†	1.58†
Percent acquired	2.42**	2.25**	2.28*
Acquirer Size	0.46	0.14	-0.07
Target Size	0.57	1.13	1.11
Time effect	<i>Included</i>	<i>Included</i>	<i>Included</i>
Acquirer SOC	-0.14	-0.01	-0.04
Target SOC	-1.40	-1.23	-1.31
Acquirer SOD		3.20**	
Target SOD		-1.53	
Distance Depth		-2.95**	
Acquirer SOB			2.53**
Target SOB			-1.08
Distance Breadth			-2.53**
R2	0.10	0.14	0.14
Adjusted R2	0.03	0.07	0.07
P <	0.071	0.008	0.001

^an=276

† p < .10

* p < .05

** p < .01

Source: our elaboration

Then, our first hypothesis finds partial support in the results. Precisely, Table 3 reports a positive and strongly significant coefficient ($\beta = 3.20$, $p < 0.01$) for acquirer SOD (Hypothesis 1a), while differently from what we previously predicted, no significant effect is captured for the intensity of *sustainability orientation* of the target company (Hypothesis 1b). A greater commitment towards sustainability is associated to better post-acquisition performance when carried by acquiring company while targets' accounting for stakeholders appeared to have no clue on the success of the acquisition. Again, our second hypothesis show similar findings. That is to say, the coefficient related to acquirers' capacity to encompass a broader set of stakeholders is found to have strongly significant influence ($\beta = 2.53$, $p < 0.01$) over our dependent variable (Hypothesis 2a). Still, no significant effect is found when looking at targets' profile in sustainability, as shown by SOB of acquired companies (Hypothesis 2b). Going on, our last hypothesis reckoning on companies' fit in *sustainability orientation* as a factor fostering the post-acquisition performance could find complete confirmation (Hypothesis 3a and b). Indeed, as Table 3 shows, the coefficient for the distance in intensity shows a negative sign and maximum significance level ($\beta = -2.95$, $p < 0.01$). Similarly, a greater distance between acquirers and targets ability to account for multiple stakeholders is captured to have a significantly negative impact on post-acquisition performance ($\beta = -2.53$, $p < 0.01$).

Other control variables have been included to catch supplementary aspects affecting post-acquisition performance. Precisely, we could record a negative and highly significant effect ($p < 0.01$) of cross-border acquisitions, suggesting the greater complexity associated with value creation process involving companies from different national background. Differently, results present a positive effect of both target age ($p < 0.1$) and percent acquired ($p < 0.05$), which relates greater possess of target shares and associated chances of collaboration with enhanced acquisition performance.

5. Discussion

Coherently with the intention of strategic management to explain why some companies outperform other (Harrison *et al.*, 2010), our paper aims at explaining heterogeneity in M&A performance by surmounting the schismatic focus over shareholders and non-shareholding stakeholders. Indeed, as results by extant literature suggest to focus more on the non-financial aspects associated to M&A (King *et al.*, 2004), differences in post-acquisition performance can be then explained in the light of companies' capacity to manage the complexity associated with the network of their stakeholders. In this sense, declared hypotheses find support in our findings showing *sustainability orientation* having a significant role in enhancing the value of an acquisition. Accordingly, our analysis supports the idea that corporate phenomena, as particularly M&A, should not be considered "aseptically", overlooking the indissoluble bonds connecting business and society.

In more details, our findings show that a more intensive commitment towards stakeholders by the acquiring company, meaning greater knowledge, stronger ties and punctual actions in their respect, enhances the post-acquisition performance. Indeed, the greater respectability of the acquiring company can translate into less resistance from acquired stakeholders, as the promise of ethical and respectful relationships can provide necessary legitimacy to operate in the new operating context. For instance, government and local authorities may more easily willing to support the acquisition when acquirers respect stakeholders and their ties with the territory (Ciambotti, Aureli and Demartini, 2009). Similarly, a more intense commitment to sustainability enhances corporate ability to communicate with stakeholders which is particularly critical within the occurrence of an acquisition as for the necessity to clarify plans and goals to obtain stakeholders' support during the process of change (Peltokorpi *et al.*, 2008), as well as gathering relevant information on their expectations. Ability to establish dialogue with stakeholders is essential to protect the acquisition as provides acquirers with better chances of reaching fruitful negotiation and effective tools to lessen negative feelings of anxiety and fear while fostering a supportive environment to the sake of knowledge transfer and cooperation among different stakeholders involved (Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999).

Coherently with our first finding, results highlight the importance for acquirers to embrace a broader consideration of stakeholders' issues as to cope with the variety of prospects and claims associated with the acquisition. Definitely, a consistent multi-stakeholder management, aiming at enlarging the scope of its reach, is more likely to be effective rather "than a strategy that "pick and chooses" the stakeholders it want to treat well" (Harrison *et al.*, 2010: 164). Consequently, acquirers capable of drawing a more complete picture of stakeholders' needs will be more likely able to govern effectively the whole process of the acquisition. As the multiplicity of actors involved in M&A present legitimate and powerful claims (Meglio, 2016), acquirers lacking of the ability to monitor and manage often contrasting stakes may erode much of the value of the acquisition by exposing themselves to risks as well as losing profitable opportunities.

Despite our initial speculation, no significant effect of targets' *sustainability orientation* is found, either in terms of depth or breadth. The lack of any direct effect of target orientation towards stakeholder issues can be best explained in light of companies' different roles in the transaction and the absence of a direct control by the target firm as design and management of the acquisition process normally lies in acquirer's domain and responsibility.

Differently, analysis points out how distance in both magnitude and latitude of commitment to sustainability negatively affects companies' capacity to extract value from the acquisition. Considering sustainability as a cultural and strategic orientation profoundly shaping the ontology of the firm, a greater sustainability fit between acquirer and target can help companies in establishing a common route for future work. Precisely, companies would share similar governance structures defining the extent and scope of stakeholder inclusion in decision making processes, which would in turn ease the process of integration. Similarly, comparable levels and coverage of stakeholder knowledge would facilitate communication and mutual understanding fostering the transferring of

competences among acquirer and target. Overall, the whole process of the acquisition could find support in the common dominant logic defining role and purpose of firm then capable of coherently steer the proceeding of the newly merged entity.

Going beyond empirical claims that sustainability orientation is a univocal construct, our findings provide a preliminary answer to the question of how sustainability orientation should be organized to improve M&A performance. Our findings support theoretical claims that CS cannot be understood separately from the dependence relationships between companies and their social context (Post et al., 2002). The detection and scanning of, and response to the social demand become fundamental to achieving social legitimacy, greater social acceptance, and prestige while managing a deal, which in turn does have impacts on several stakeholders. In this sense, an active company involvement in CS has to go beyond a generic responsiveness toward society at large, focusing rather on the importance of identifying stakeholders and related areas of responsibility, which might influence the post-acquisition performance. If so, regardless of the level of sustainability orientation, the more firms are able to extend their systematizing and communicating efforts to a wider range of stakeholders and stakeholder-related CS programs, the stronger their ability to achieve superior social performance, especially if accompanied by the determination to maintain an appropriate balance between different, often contrasting interests related to the integration after the M&A (Ogden and Watson, 1999). In other words, in order to have a direct impact on the ability to manage multiple relationships throughout the acquisition process, enlightened companies seem to be aware of the importance to communicate information that is relevant to stakeholders in their efforts to make coherent decisions according to their expectations related to the deal there are mutually involved in.

6. Conclusions

This paper explores the role of companies' orientation towards sustainability in affecting the value generated by an acquisition. Our investigation moves from the intention of surmounting the leading "shareholders perspective" found in the extant literature on M&A (Meglio and Risberg, 2011) by recomposing the complexity associated to the interrelated nature of firm and the networks of its stakeholders, which are normally involved and potentially affecting the result of an acquisition. In this sense, our study confirms the advisability of drawing a more expansive picture of M&A providing evidence of the significant effects of companies' commitment towards sustainability over the post-acquisition performance. We found that acquirers' intensity of commitment as well as their capacity to encompass a broader set of stakeholder issues increases profitability following the acquisition. Still, our analysis shows that a greater companies' alignment in the extent and latitude of stakeholder management translates into a better M&A performance. We then contribute to M&A literature by moving further the dichotomic perspective on shareholders and non-shareholding stakeholders while offering new insights on the concept of fit as a necessary condition for the success of the acquisition. Still, our study is not exempt from limitations. Certainly, it suffers of usual limitations associated with content-analysis research as the choice to make use of sentences as unit of analysis is subjective although supported by existing literature (e.g. Gray *et al.*, 1995a, b). While no literature has yet insisted on the cross-field of M&A and sustainability, it would be of interest for further research to investigate how different approaches and orientation towards sustainability influence the chance of an acquisition to take place, as well as choices among different form of collaboration as alliances and joint-ventures.

References

- ABBOTT, W.F. AND MONSEN, R.J. (1979), "On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 501-15.

- ADAMS C., NEELY A. (2000), "The performance prism to boost M&A success", *Measuring Business Excellence*, vol. 4, n. 3, pp. 19-23. doi: 10.1108/13683040911006800.
- AHEN F., ZETTINIG P. (2015), "Critical perspectives on strategic CSR: what is sustainable value co-creation orientation?", *Critical Perspectives on International Business*, vol. 11, n. 1, pp. 92-109.
- AKLAMANU A., DEGBEY W.Y., TARBA S.Y. (2015), "The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation", *The International Journal of Human Resource Management*, 5192 (October) pp. 1-33. doi: 10.1080/09585192.2015.1075575.
- AYUSO S., RODRÍGUEZ M.Á., RICART J.E. (2006), "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 4, pp. 475-490. doi: 10.1108/14720700610689586.
- BANERJEE S.B. (2014), "A critical perspective on corporate social responsibility: Towards a global governance framework", *Critical Perspectives on International Business*, vol. 10, n. 1, pp. 84-95. doi: 10.1108/cpoib-06-2013-0021.
- BARKEMA H.G., SCHIJVEN M. (2008), "Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 4, pp. 696-722. doi: 10.5465/AMJ.2008.33665204.
- BARNEY J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S., JONES T.M. (1999), "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 42, n. 5, pp. 488-506. doi: 10.2307/256972.
- BHATTACHARYYA S.S. (2010), "Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective", *European Business Review*, vol. 22, n. 1, pp. 82-101. doi: 10.1108/09555341011009025.
- BLOOM M. (1999), "The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 1, pp. 25-40. doi: 10.2307/256872.
- BORGLUND T. (2012), "The Growing Importance of Corporate Social Responsibility in Mergers and Acquisitions.", *Mergers and acquisitions: The critical role of stakeholders*, vol. 17 n. 39 pp. 27-39.
- BOSSE D.A., PHILLIPS R.A., HARRISON J.S. (2009), "Stakeholders, reciprocity, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 4, pp. 447-456. doi: 10.1002/smj.743.
- BRESMAN H., BIRKINSHAW J., NOBEL R. (1999), "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n. 3, pp. 439-462. doi: DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490078.
- BURCHELL J., COOK J. (2007), "Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs", *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n. 1, pp. 35-46. doi: 10.1111/j.1467-8608.2008.00518.x.
- BURKE L., LOGSDON J.M. (1996), "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*. Elsevier Science Ltd, vol. 29, n. 4, pp. 495-502. doi: 10.1016/0024-6301(96)00041-6.
- CARTWRIGHT S., SCHOENBERG R. (2006), "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities", *British Journal of Management*, 17, n. S1, pp. S1-S5. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x.
- CHRISTENSEN C.M., ALTON R., RISING C., WALDECK A. (2011a), "The big idea: The new M&A playbook", *Harvard Business Review*, vol. 89 n, 3 pp. 29-33. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540128.
- CHRISTENSEN C.M., ALTON R., RISING C., WALDECK A. (2011b), "The big idea: The new M&A playbook", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 3),. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540128.
- CHUN R. (2009), "A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty", *Corporate Governance*, vol. 9, n. 4, pp. 473-483. doi: 10.1108/14720700910985016.
- CIAMBOTTI M., AURELI S., DEMARTINI P. (2009), "Italy: Demand for Social Responsibility in Mergers and Acquisitions", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 20 (March/April), pp. 59-66. doi: 10.1002/jcaf.
- CLARKSON P.M., LI Y., RICHARDSON G.D., VASVARI F.P. (2008), "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n. 4-5, pp. 303-327. doi: 10.1016/j.aos.2007.05.003.
- CRILLY D. (2011), "Cognitive Scope of the Firm: Explaining Stakeholder Orientation From the Inside-Out", *Business & Society*, vol. 50, n. 3, pp. 518-530. doi: 10.1177/0007650311405950.
- CRILLY D. (2011), "Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory.", *Journal of International Business Studies*. Nature Publishing Group, vol. 42, n. 5, pp. 694-717. doi: 10.1057/jibs.2010.57.
- CUI Y., JIAO H. (2011), "Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China", *Corporate Governance*, vol. 11, n. 4, pp. 386-398. doi: 10.1108/14720701111159235.
- DABOUB A.J., CALTON J.M. (2002), "Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in networks", *Journal of Business Ethics*, vol. 41, n. 1-2, pp. 85-98. doi: 10.1023/A:1021302206747.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992.

- FERRELL O. GONZALEZ-PADRON T.L. HULT G.T.M., MAIGNAN I. (2010), "From Market Orientation to Stakeholder Orientation", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 93-96. doi: 10.1509/jppm.29.1.93.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N., BARNETT M.L. (2000), "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business and Society Review*, vol. 105, n. 1, pp. 85-106. doi: 10.1111/0045-3609.00066.
- FREDERICK W.C. (1994), "From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought.", *Business & Society*, vol. 33, n. 2, pp. 150-164.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Freeman Edward. Available at: <http://www.mendeley.com/research/strategic-management-a-stakeholder-approach-2/>.
- FREEMAN R.E. (1999), "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, pp. 233-236. doi: 10.5465/AMR.1999.1893932.
- GALBRAITH J. (1996), "Designing the Innovating Organization", in Starkey K. (ed.), *How organizations learn*, International Thomson Business Press, London.
- GALBREATH J. (2006), "Does primary stakeholder management positively affect the bottom line?: Some evidence from Australia", *Management Decision*, vol. 44 n. 8, pp. 1106-1121. doi: 10.1108/00251740610690649.
- GALBREATH J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 109-127. doi: 10.1108/09555340910940123.
- GAUR A.S., MALHOTRA S., ZHU P. (2013), "Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' rivals: A test of the growth probability hypothesis in China", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 2, pp. 215-232. doi: 10.1002/smj.2009.
- GERGEN K.J., MCNAMEE S. (1999), *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*, Sage Publications, London.
- GOMES E., ANGWIN D., WEBER Y., TARBA S. (2013), "Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections Improved Performance", *Thunderbird International Business Review*, vol. 55, n. 1, pp. 13-35. doi: 10.1002/tie.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic-action and social-structure - the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91 n. 3, pp. 481-510. doi: Doi 10.1086/228311.
- GREENLEY G.E.G., FOXALL G.G.R. (1997), "Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, March, pp. 259-284. doi: 10.1111/1467-6486.00051.
- GREENWOOD R., HININGS C.R., BROWN J. (1994), "Merging Professional Service Firms", *Organization Science*, vol. 5, n. 2, pp. 239-257. doi: 10.1287/orsc.5.2.239.
- HALEBLIAN J., FINKELSTEIN S. (1999), "The Influence of Organizational Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 1, pp. 29-56. doi: 10.2307/2667030.
- HARRISON J., HITT M., HOSKISSON R., IRELAND E.D. (1991), "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 173-190. doi: 10.1177/014920639101700111.
- HARRISON J.S., BOSSE D.A., PHILLIPS R.A. (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 1, pp. 58-74. doi: 10.1002/smj.801.
- HARRISON J.S., FREEMAN R.E. (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 479-485. doi: 10.2307/256971.
- HASPELAGH P.C., JEMISON D. (1991), *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. Free Press.
- HAZEN M.A. (1993), "Towards Polyphonic Organization", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, n. 5, pp. 15-26. doi: 10.1108/09534819310072747.
- HENDRICKS J.R. (2000), "Beyond Due Diligence in Acquisitions: An EHS Life Cycle Analysis Tool", *Corporate Environmental Strategy*, vol. 7, n. 4, pp. 400-405.
- HUSTED B.W. (2000), "A Contingency Theory of Corporate Social Performance", *Business & Society*, vol. 39, n. 1, pp. 24-48. doi: 10.1177/000765030003900104.
- JAMALI D. (2008), "A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 1, pp. 213-231. doi: 10.1007/s10551-007-9572-4.
- JEMISON D., SITKIN S. (1986), "Corporate Acquisitions: A Process Perspective.", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 1, pp. 145-163. doi: 10.5465/AMR.1986.4282648.
- JOUTSENVIRTA M., VAARA E. (2009), "Discursive (de)legitimation of a contested Finnish greenfield investment project in Latin America", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n. 1, pp. 85-96. doi: 10.1016/j.scaman.2008.11.002.
- KARITZKI O., BRINK A. (2003), "How Can We Act Morally in a Merger Process? A Stimulation Based on Implicit Contracts", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 1-2, pp. 137-152. doi: 10.1023/A:1022983703817.
- KING D.R., DALTON D.R., DAILY C.M., COVIN J.G. (2004), "Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 2, pp. 187-200. doi: 10.1002/smj.371.

- KNECHT F., CALENBUHR V. (2007), "Using capital transaction due diligence to demonstrate CSR assessment in practice", *Corporate Governance*, vol. 7, n. 4, pp. 423-433. doi: 10.1108/14720700710820506.
- KONSTANTOPOULOS N., SAKAS D.P., TRIANTAFYLLOPOULOS Y. (2009), "The strategy of stakeholder briefing during merger negotiation in the bank market", *Journal of Management Development*, vol. 28, n. 7, pp. 622-632. doi: 10.1108/02621710910972724.
- KRISHNAN H., MILLER A., JUDGE W.Q. (1997), "Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 5, pp. 361-374.
- LAAMANEN T., KEIL T. (2008), "Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 29 n. 6, pp. 663-672. doi: 10.1002/smj.670.
- LAMBERG J.A., PAJUNEN K., PARVINEN P., SAVAGE G.T. (2008), "Stakeholder management and path dependence in organizational transitions", *Management Decision*, vol. 46, n. 6, pp. 846-863. doi: 10.1108/00251740810882635.
- LANE P.J., LUBATKIN M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 5, pp. 461-477.
- LARSSON R., FINKELSTEIN S. (1999), "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organization Science*, vol. 10, n. 1, pp. 1-26. doi: 10.1287/orsc.10.1.1.
- LIN C.Y.Y., WEI Y.C. (2006), "The Role of Business Ethics in Merger and Acquisition Success: An Empirical Study", *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n. 1, pp. 95-109. doi: 10.1007/s10551-006-9070-0.
- LUBIN D.A., ESTY D.C. (2010), "The sustainability imperative", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 5, pp. 43-50. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540128.
- MCCARTHY K.J., AALBERS H.L. (2016), "Technological acquisitions: The impact of geography on post-acquisition innovative performance", *Research Policy*, vol. 45, n. 9, pp. 1818-1832. doi: 10.1016/j.respol.2016.05.012.
- MEGLIO O. (2016), "Are Mergers and Acquisitions Socially Responsible? Evidence from the Banking Industry", *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 15 n. 1 pp. 95-113. doi: 10.1108/S1479-361X20160000015006.
- MEGLIO O., RISBERG A. (2011), "The (mis)measurement of M&A performance-A systematic narrative literature review", *Scandinavian Journal of Management*. Elsevier Ltd, vol. 27, n. 4, pp. 418-433. doi: 10.1016/j.scaman.2011.09.002.
- MILES M.P., COVIN J.G. (2000), "Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, vol. 23 n. 3, pp. 299-311. doi: 10.2307/25074246.
- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J. (2009), "Sustainable corporate entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, n. 1, pp. 65-76. doi: 10.1007/s11365-008-0074-3.
- MINBAEVA D.B. (2007), "Knowledge Transfer in Multinational Corporations", *567 Dana B. Minbaeva*, vol. 47, n. 474, pp. 567-593. doi: 10.1007/s11575-007-0030-4.
- MOROSINI P., SHANE S., SINGH H. (1998), "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. 1, pp. 137-158. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490029.
- NETER J., WASSERMAN W., KUTNER M.H. (1990), *Applied linear statistical models*. third ed. Homewood, IL: Irwin.
- OGDEN S., WATSON R. (1999), "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholders' and customers' interests in the UK privatized water industry", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 526-38.
- PARVINEN P., TIKKANEN H. (2007), "Incentive asymmetries in the mergers and acquisitions process", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 5, pp. 759-787. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00698.x.
- PATTEN D.M. (2002), "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n. 8, pp. 763-73.
- PELTOKORPI A., ALHO A., KUJALA J., AITAMURTO J., PARVINEN P. (2008), "Stakeholder approach for evaluating organizational change projects.", *International journal of health care quality assurance*, vol. 21(November 2016), pp. 418-434. doi: 10.1108/09526860810890413.
- PERRINI F. (2005), "Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting", *European Management Journal*, vol. 23, n. 6, pp. 611-627.
- PILLOFF S.J. (1996), "Performance Changes and Shareholder Wealth Creation Associated with Mergers of Publicly Traded Banking Institutions", *Journal of Money, Credit & Banking*, vol. 28, n. 3, pp. 294-310. doi: 10.2307/2077976.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- PURANAM P., SINGH H., CHAUDHURI S. (2009), "Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)ecessary", *Organization Science*, vol. 20, n. 2, pp. 313-328. doi: 10.1287/orsc.1090.0422.
- RANSBOTHAM S., SABYASACHI M. (2010), "Target age and the acquisition of innovation in high-technology industries.", *Management Science*, vol. 56, n. 11, pp. 2076-2093.
- REUER J.J., RAGOZZINO R. (2008), "Adverse selection and M&A design: The roles of alliances and IPOs", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 66, n. 2, pp. 195-212. doi: 10.1016/j.jebo.2006.04.003.

- SCHNEPER W.D., GUILLÉN M.F. (2004), "Stakeholder Rights and Corporate Governance: A Cross-National Study of Hostile Takeovers.", *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n. 2, pp. 263-295. doi: 10.2307/4131474.
- SCHWEIGER D., LIPPERT R.L. (2005), "Integration: the critical link in M&A value creation", in *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*, vol. 17, pp. 17-45.
- SIMMONS J. (2004), "Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance", *Management Decision*, vol. 42, n. 3/4, pp. 601-611. doi: 10.1108/00251740410518985.
- STAHL G.K., MENDENHALL M.E., PABLO A.L., MANSOUR J. (2005), "Sociocultural integration in Mergers and Acquisitions", *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*, vol. 3, pp. 3-16.
- STANWICK P.A., STANWICK S.D. (2002), "Overcoming M&A Environmental Problems", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, (January/February), pp. 33-37.
- TEECE D. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable), Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- THANOS I.C., PAPADAKIS V.M. (2012), "The use of accounting-based measures for measuring M&A performance: A review of five decades of research.", in *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 10, pp. 103-120.
- VURRO C., PERRINI F. (2011), "Making the most of corporate social responsibility reporting: disclosure structure and its impact on performance", *Corporate Governance*, vol. 11, n. 4, pp. 459-474. doi: 10.1108/14720701111159280.
- YOUNG J. (1981), "A conclusive investigation into the causative elements of failure in acquisitions and mergers", in *Handbook of mergers, acquisitions and Buyouts*, pp. 605-628.
- ZOLLO M., BETTINAZZI E.L.M., NEUMANN K., SNOEREN P. (2016), "Toward a Comprehensive Model of Organizational Evolution: Dynamic Capabilities for Innovation and Adaptation of the Enterprise Model", *Global Strategy Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 225-244. doi: 10.1002/gsj.1122.
- ZOLLO M., SINGH H. (2004), "Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 13, pp. 1233-1256. doi: 10.1002/smj.426.

Changing the dominant strategy of the climate prison: the case of resilience improvement in three clusters within the IRIS Project

FEDERICA GASBARRO* FABIO IRALDO• TIBERIO DADDI▲

Abstract

Objectives of the paper. *Although some studies have found that business adaptation to climate change has not so widespread as expected (Berkhout et al., 2006; Galbreath, 2012), some other show that adaptation to climate change is a process on how awareness and perceived vulnerability lead firms to decide how much effort to spend on (Pinkse and Gasbarro, 2016), and that business behavior in terms of business response to climate is not stable but can change over time (Gasbarro and Pinkse, 2016). This paper tries to illustrate under what conditions business change the dominant strategy to deal climate events, then when the payoffs change in implementing or not adaptation strategies which imply the improvement of community resilience.*

Methodology. *A multiple case studies research within the project Life IRIS (Improve Resilience of Industry Sector) provides empirical evidences to illustrate the process over time and the variables which trigger a change in the business behavior from a deferred to a reactive behavior towards the physical impacts of climate.*

Findings. *The occurrence of climate events changed the company perception in terms of payoffs of a cooperation strategy vs a defection strategy. In such a case a mutual defection strategy left the companies vulnerable to climate events, as well as the absence of adaptation measures implemented by local public institutions, with consequences in terms of losses and financial cost of rebuilding after natural disasters. It is clear that the experience with previous climate events activated the risk management for this kind of event and changed the payoff for acting in regard to these specific climate events. However the willingness to take part in the IRIS project, then in the implementation of a more comprehensive climate risk assessment including several weather events related to climate change and the corresponding direct and indirect impacts, and the definition of a climate adaptation plan, seems to be also related to a particular attention of the companies to environmental problems, and in particular to climate change mitigation. This could be interpreted as a greater awareness of the climate change, which together with the perception of an higher vulnerability due to the losses related to experience with previous climate events triggered a change of behavior from a deferred to a reactive one to a specific climate events experiences and a pre-emptive behavior towards the not experienced climate events and possible related impacts. In addition, the threat of future environmental regulation represents a reason for payoff changing as well as the risk related to asset integrity, business continuity, financial balance, legal liability, infrastructures, staff health and safety and reputation.*

Practical implications. *The results allow identifying the main business risks and other variables, which changes the payoffs of the different strategies, which can be useful for business, social, policies actor when considering the implementation of the climate adaptation measures*

Limitations of the research. *The study is based on a case study and would need a quantitative confirmation*

Originality of the paper. *This is the first longitudinal study on business climate adaptation*

Keywords: *Business response to climate change; prisoner's dilemma; resilience; natural disasters; Tragedy of commons; climate change*

* Post-doc Research Fellow - Sant'Anna School of Advanced Studies Pisa, Italy
e-mail: federica.gasbarro@santannapisa.it

• Associate Professor - Sant'Anna School of Advanced Studies Pisa, Italy
e-mail: fabio.iraldo@santannapisa.it

▲ Assistant Professor - Sant'Anna School of Advanced Studies Pisa, Italy
e-mail: tiberio.daddi@santannapisa.it

1. Introduction

As the detrimental role of human activity on the global climate has been acknowledged, political, social and business actors need to direct new efforts towards researching alternative patterns of production and consumption to mitigate climate change, in order to affect the rate and magnitude of change, while, at the same time, researching possible ways to adapt to climate change impacts on social and business activities (IPCC, 2014). While some uncertainty exists about these impacts (e. g. the exact nature, timing, location, and magnitude), empirical scientific evidence clearly indicates the increasing likelihood and severity of extreme events and natural disasters, including: droughts; flooding; hurricanes, extreme and unpredictable weather patterns (IPCC, 2012). Adaptation measures are needed to reduce vulnerability and increase human and environmental resilience against the impact of current and future climate change, which requires enhanced disaster risk reduction and preparedness (UN Global Compact and UNEP, 2012). However, the capacity to mitigate and adapt is dependent on socio-economic and environmental circumstances and on the availability of information and technologies (IPCC, 2014). Besides, there are two more conditions restraining the definition and implementation of effective adaption programs: 1) there is a multiple impact problem (i. e. there are multiple potential climate events and related impacts); 2) there is the problem of responsibility and legitimacy when addressing a potential impact (Orlove, 2009). In fact, historically, public organizations have been responsible for dealing with disasters, in particular the lowest jurisdictional level responsible in an impacted area (McKnight and Linnenluecke, 2016; Nguyen *et al.*, 2017). However some studies highlight the importance of cooperation between public and private sectors for improving community resilience (McKnight and Linnenluecke, 2016; Nguyen *et al.*, 2017). Firms could activate society to adopt anticipatory measures to deal with the physical impacts of climate change (Berkhout, 2012; Linnenluecke *et al.*, 2013). They could be precious partner in post climate events relief and disaster recovering (Johnson *et al.*, 2011). In fact, on the one hand companies need to adapt to climate-induced physical changes, on the other hand they are developing adaptation abilities and resources, which could be shared with other stakeholders to avoid or reduce both direct and further indirect impact from climate change (e. g. a stricter regulation on water use, a decrease of the demand in areas affected by a climate events)(Gasbarro and Pinkse, 2016). Therefore, policy maker should consider activating partnerships with business sector to address regional adaptation strategies and to share information and expertise (Gasbarro and Pinkse, 2016).

According to UN Global Compact and UN Environment Programme (UN Global Compact and UNEP, 2012) business contributions to climate change adaptation play a very important role in supporting sustainable development and efforts to build the green economy, while also promoting a company's viability, profitability, and competitive edge. In fact, urban risks are business risks because communities provide key resources to companies, as well as acceptance of operations. Ecosystems provide natural goods and services of considerable economic value to businesses, such as flood protection and water treatment. Communities, which comprise suppliers, employees, customers, and people living in the areas in which companies are located, determine the business ability to operate and prosper. Therefore, businesses' success depends on the prosperity of local communities and ecosystems. As a consequence business adaptation to climate change may be very beneficial for local communities as well as for ecosystem services. Then companies view building community climate resilience as an imperative for strategic business action that must go beyond the realm of corporate philanthropy (UN Global Compact and UNEP, 2012).

In addition, owning climate-resilient and resource assets is an important opportunity for competition under global warming pressure (Gasbarro *et al.*, 2014).

Despite the expected positive outcome of the adaptation measures in term of loss avoidance and reduced financial cost of rebuilding after natural disasters, public, social and business, adaptation have not implemented widely (Berkhout *et al.*, 2006; Galbreath, 2012). Some studies show that adaptation to climate change is a process on how awareness and perceived vulnerability lead firms to decide how much effort to spend on (Pinkse and Gasbarro, 2016), and that business behavior in

terms of business response to climate is not stable but can change over time (Gasbarro and Pinkse, 2016). This could be attributed to a change of awareness and/or of payoffs perception which lead to adaptation strategies, e. g. social incentives to cooperate and private incentives to defect.

A multiple case studies within the project Life IRIS (Improve Resilience of Industry Sector) provide empirical evidences to illustrate under what conditions business change the dominant strategy to deal climate events, then when the payoffs change in implementing adaptation strategies which imply the improvement of community resilience or not undertaking adaptation strategies with community benefits. The results allow identifying the main business risks and the other variables, which changes the payoffs of the different strategies and lead to a change of adaptation behavior.

2. Literature review

Climate change could be assimilated to periodical new forces reshaping the business world such as globalization and information technology revolution cause of its complexity and the potential impact (Porter and Reinhardt, 2007). In fact, the fast pace of the changes in cultural, regulatory and normative institutions triggered by climate change is an important factor that enable or limit the responses of the firms (Ivanaj *et al.*, 2017). Business responses to climate change seems to be influenced by specific internal organizational factors and by external conditions (Arijit *et al.*, n. d.), implying a certain difficulty in prediction and generalization (Berkhout *et al.*, 2006). Among the contextual factors that influence the design of business strategies and practices related to climate change Gasbarro and colleagues (2017) showed the climate risk/opportunity deriving from a combination of impacts associated to 1) climate-related physical changes; 2) climate-related regulatory changes; and 3) climate-related market and reputation changes can be considered as drivers of business adaptation. In relation to the climate-related physical changes some studies focused on their characteristics by highlighting the novelty compared to other environmental jolts (Haigh and Griffiths, 2009; Winn *et al.*, 2011)

On the other hand, among the organizational factors influencing business adaptation, awareness of the potential threat of climate change is widely recognized as an important factor influencing corporate adaptation strategies (Hertin *et al.*, 2003; Hoffmann *et al.*, 2009). For example, Arnell and Delaney (2006) maintained that ‘before an organisation embarks on adaptation it must first be *aware* of the potential threat of climate change, and second be *concerned* about the potential impacts on its business. Without awareness there will be no concern, and without concern there will be no adaptation’. Hoffmann *et al.*, (2009) found that awareness has a positive impact on corporate adaptation, while they cannot confirm the same for vulnerability. However, Haigh and Griffiths (2009) suggested that adaptation is mainly implemented as a reaction to climate surprise rather than an anticipatory response to increasing awareness, perceived uncertainty and risks. The role of uncertainty is still unclear, in fact, while Hoffmann *et al.*, (2009) did not find a significant influence of this variable on the adaptation strategy, Winn *et al.* (2011) considered uncertainty as a typical component of the organization’s perception of the future state of their relevant environment in relation to climate change, and Hertin *et al.* (2003) found that uncertainty about the best way to respond to risks related to physical climate events lead companies to a satisfying behaviour instead of an optimizing behaviour. Furthermore, Linnenluecke and Griffiths (2010) highlighted the importance of organizational variables in the perception of the climate events, such the company size, and the previous experiences of the organization with such events, which determine the vulnerability of the firm affected. Other variables influencing business adaptation to climate change are the ability to adapt and dependency on the affected business (Hoffmann *et al.*, 2009), organizational capabilities (Busch, 2011). In particular, Pinkse and Gasbarro (2016) developed a model to interpret the adaptation process as an attentional process where the creation of awareness is determined by firms’ risk perception and perceived uncertainty of climate change, which are moderated by the knowledge of the local ecosystems, and the perception of vulnerability is

determined by the perceived impact of and past experience with climate stimuli, which are influenced by the controllability of climate events.

Considering awareness and vulnerability together driving adaptation behaviour, the adaptation behaviour firms engage in has been typified in: preemptive, reactive, continuous and deferred adaptation (Gasbarro and Pinkse, 2016). Other typologies of adaptation behaviours have been depicted: based on the intent in respect to a climate stimulus can be *autonomous* or *planned* (Fankhauser *et al.*, 1999; Smit *et al.* 2000) and *proactive* adaptation (i. e. also considering mitigation measures while implementing adaptation and resilience) (Beermann, 2011); based on the occurrence of climate stimulus adaptation can be *reactive*, *anticipatory* (Fankhauser *et al.*, 1999; Smit *et al.* 2000) or *concurrent* (Smit *et al.* 2000); based on the temporal scale adaptation can be *short term* or *long term* (Smit *et al.* 2000); and finally, based on the spatial range adaptation can be *localized* or *widespread* (Smit *et al.* 2000). However, corporate behaviour can change over time, some firms that currently have a deferred adaptation profile, postponing adaptation measures, could realise their vulnerability after incurring damage from an extreme weather event and then adopting a reactive adaptation behaviour (Gasbarro and Pinkse, 2016).

3. The prisoner dilemma and the climate change prison

The difficult choice between individual versus collective benefits is typical of decision regarding ecological sustainability (Pacheco *et al.*, 2010). In fact, natural resources are characterized by non-excludability then individuals are incentivized to defect by increasing their benefits from environmental resources without contributing to their conservation. The prisoner dilemma¹ can be applied to business adaptation strategies to climate events when these imply improving the resilience of the community (e. g. ecosystem services restoration, infrastructural measure), including that of competitors. Cooperation corresponds to undertake an adaptation measure at a personal cost offering the other player a benefit in terms of improved community resilience. Defection implies this adaptation measure is not undertaken. The payoffs are similar to the typical prisoner's dilemma outcomes for P1, then (D, C) > (C, C) > (D, D) > (C, D). Then a strategy of defection while others cooperate (free rider behavior) at a cost leads to highest individual benefit (D, C). In other words this would mean benefiting of the improved community resilience carried out

¹ The prisoner's dilemma is one of the best known game of strategy in social science and has been applied to understand the balance between cooperation and competition in business, in politics, and in social settings including sustainable development (Bimonte, 2008; McWhinnie, 2009; Pacheco *et al.*, 2010). This game is generally used to illustrate the effects of diverging and conflicting interests between multiple interdependent players (von Neumann and Morgenstern, 1947; Luce and Raiffa, 1957). In other words it shows how the pursuing of the private benefit results on a suboptimal choice for the social benefit. In fact, assumed that the communication does not occur, and it is not possible to make binding contracts, the players can choose between two strategies in order to pursue their benefit: defection (D) or cooperation (C). Depending on the chosen strategy the individual resulting payoff is determined by the strategies collectively chosen by all the players. The typical payoff for two players is illustrated as follows: if both players cooperate (C, C), they both receive the reward 3 for cooperating. If both players defect (D, D), they both receive the payoff 2. If Player 2 (P2) defects while Player 1 (P1) cooperates (C, D), then P2 receives the payoff 4, while P1 receives the payoff 1. Similarly, if P2 cooperates while P1 defects (D, C), then P1 receives the payoff 4, while P2 receives the payoff 1. Even though the payoff for mutual cooperation is greater than that of mutual defection (3 > 2), the dominant strategy is defection since it leads to a payoff of 4 or 2 in order to avoid the minimum payoff of 1. Then the uncertainty about the opponent's strategy and the pursuing of the maximum private benefit lead to mutual defection, with a resultant payoff smaller than that for mutual cooperation. On the other hand a cooperative strategy implies sacrificing the pursuing of individual gains in favor of collective benefits, but would enhance the utility of both parties (Pacheco *et al.*, 2010). Therefore, if each individual acts rationally and pursues his or her own utility, both the collective and individual outcome is worse than if they had not (Schelling, 1978). The paradigm of the Prisoner's Dilemma is useful to understand the free rider problem. The free rider problem results from the fact that provided public goods are both non-exclusive and non-rival in consumption. Thus, once provided, there is no repartition about how the benefits from consumption should be allocated. Then in a competitive market the rational agent will under-contribute to the costs of provision and free ride off the contribution of others, thus enjoying the benefits of consumption but not accruing the costs.

by other organizations without incurring in personal cost. However in such a situation, considering that the other players also try to maximize their utility, the adaptation measures would not be implemented and the social benefit in terms of improved community resilience will not be achieved (D, D). In other words adaptation will not occur, and the communities will not lower their vulnerability to climate events thanks to business adaptation strategies. There is also the case of community resilience improved thanks to public institutions' intervention, however, these could be uncertain, inadequate or planned in a longer term than the likelihood of an event is occurring. However, these situations would be not desirable also in terms of business utility. In fact, as showed by several studies the occurrence of climate events could have several negative impacts on business activities, including endangering the ecosystem services on which industry activities rely (Linnenluecke *et al.*, 2012; Pinkse and Gasbarro, 2016). In addition, the threat of future environmental regulation could represent another consequences of the mutual defection strategies as well as the reputation, for example in terms of resilience and then reliable supplier (Gasbarro *et al.*, 2014). In addition, the occurrence of climate events between a game and another, could change the payoffs of the game, if the costs of reconstruction are higher of those of anticipatory adaptation. Following this, the payoffs of the cooperation strategy are higher of that of defection when the benefits deriving from implementing adaptation measures, which improve the company resilience as well as community resilience, implying for example the absence of regulation, the stability of ecosystem services and positive reputation, are greater than the utility coming from defection as follows: (C, C) > (C, D) > (D, C) > (D, D).

However what drive a company to change its dominant strategy of a deferred behavior towards a pre-emptive behavior over time so far has not been illustrated.

4. Method

In order to illustrate the process over time and the variables which trigger a change in the business behavior from a deferred to a reactive behavior towards the physical impacts of climate change we found appropriate to develop an exploratory case study on an exemplary context (Siggelkow, 2007; Yin, 2009).

The project LIFE IRIS (Improve Resilience of Industry Sector) seems a suitable research context to address our research objectives. In fact the project is developed over time (more than 3 years) and involves several business partners moving from a deferred adaptation behavior to a definition of a plan addressing climate-induced physical changes. This allows a longitudinal study. The project IRIS (September 2015 - March 2019), co-funded by the European Commission through the LIFE program, aims to support SMEs in becoming more resilient to climate change, by mean of adaptation measures. Among the other partners, the three business partners who designed and are taking part to the project are: Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi - CAP Modena; SIPRO Agenzia Provinciale per lo Sviluppo - SIPRO Ferrara and Carlsberg Italia. The former two are the park managers of two productive areas in Emilia-Romagna (Italy), while the latter is the 3rd brewer in Italy (Table 1). The identification and implementation of adaptation measures has been carried out through a "cluster" approach, when cluster means: 1) a group of business located in a same productive area; 2) a group of business related one another through the same supply chain (e. g. a beer supply chain). For each cluster, an adaptation plan has been defined, on the basis of the results of a climate risk assessment.

This purposive sampling (Pratt, 2009) allows identifying companies making a change in their adaption behavior to the climate stimuli over time and the underlying meaningful variables driving this change.

Tab. 1: Overview of Case Characteristics

Case	Kind of business	Company characteristics	Interviewees	Region	Business description
Consorzio Attività Produttive e Servizi - CAP Modena	Industrial area management	Bomporto Industrial area managed: 95 hectares 70 enterprises, with manufacturing prevalence (60%) 1200 employees Management of three productive areas classified as Ecologically Equipped Productive Areas	Technical Office Section Manager; Climate consultants	Modena (Emilia Romagna)	Design and Management of Industrial Areas to Develop Networks and Supply Infrastructure and Quality Areas
SIPRO Agenzia Provinciale per lo Sviluppo - SIPRO Ferrara	Industrial area management	Ostellato Industrial area managed: 120 hectares 24 enterprises, largely belonging to manufacturing (70%) 650 employees Since 2003 it has been dealing with Eco-development, linked to Eco-industrial parks	Operational manager; Climate consultants	Ferrara (Emilia Romagna)	Design and Management of Industrial Areas
Carlsberg Italia	Food and beverage	Number of employees: 266 3° Italian market producer 1° beer company in the world with an EPD certification (Environmental Product Declaration)	CEO; Corporate Affairs Manager; HSE Manager; Production Plant Director; Suppliers and packaging manager; Quality Manager; Sales manager; Key account manager; Brewer master; Carlsberg Supply Company AG	Production plant: Lombardy Sales: Italy	Beer production and distribution Around 1, 3 mio HL beer/year 34 beers in the portfolio

Fonte: nostra elaborazione

For the analysis we carried out semi-structured phone calls and face-to-face interviews during the project meetings with several managers and we analyzed all the documents developed during the project, in particular the climate risk assessments and the adaptation plans, together with the companies' websites.

We structured the interviews on the basis of three categories: general information, climate risk assessment and the drivers of adaptation behavior, and adaptation measures. For a list of the driving variables investigated see table 2.

Tab. 2: Investigated variables

Climate events experienced and expected	Potential impacts	Driving variables
Heat waves Cold waves Tornado Extreme precipitations and consequent: floods and landslides Droughts	asset integrity business continuity legal liability reputation market response financial balance staff health and safety; infrastructures	Awareness Risk perception Uncertainty of climate events Knowledge of local ecosystems Vulnerability Controllability Dependency on the affected business Organizational capabilities Perceived impact Previous experience with climate events

Fonte: nostra elaborazione

5. Changing the dominant strategy of the climate change prison

Applying a repeated prisoner dilemma to a case studies provide empirical evidences of the conditions under which business change the dominant strategy to deal climate events, then when the payoffs of private and social benefits change.

The Carlsberg's production plant was affected by floods three times, the last being in July 2009. The flood of 2009 caused damage to the plant not totally recognized by the insurance and therefore entailing economic losses. Although the previous floods did not lead the company to implement anticipatory adaptation measures with impacts on ecosystem services conservation, the last flood changed the payoffs between the cooperation and defection strategy. Then in March 2010 a partnership started between the Region of Lombardy, the Po River Basin Authority, inter-regional Agency for the River Po, Induno Olona, Varese Municipality and Carlsberg Italia, in order to search for solutions to the final hydraulic arrangement of the River Olona in the upstream part of the Carlsberg property. Carlsberg Italia at its own cost, carried out a study for the retention of the river Olona. In such a case the business risks identified were in terms of asset integrity, business continuity, infrastructures, financial balance, staff health and safety and legal liability. Although the typical prisoner's dilemma payoffs hold for the first two floods, the third changed the payoffs because no other organizations implemented the necessary adaptation measures (D, D) and Carlsberg Italia's plant remain vulnerable to climate events. In addition, the public organizations lag in implementing the adaptation measures. In this situation the payoff of the cooperation become greater than those of the defection as follows: $(C, C) > (C, D) > (D, C) > (D, D)$.

Once the payoffs of the strategies have been revised, Carlsberg Italia decided to take part in the design and the implementation of the IRIS project, implying to carry out a climate risk assessment and to develop a climate adaptation strategy. The risk assessment highlighted several business risks for Carlsberg Italia, which represented a trigger for identifying and implementing some climate adaptation measures with positive impacts on the community. As emerged in the climate risk analysis the main physical risks posed by climate change to Carlsberg Italia concern the procurement of raw materials, the production plant, the sales and logistics.

In particular, the supplies of barley and hops (Zeus variety) seem both threatened by intense rainfall, extreme hot temperatures and drought. This negative trends in the barley and hops production could threaten the business continuity and the financial balance of Carlsberg Italia. According to Carlsberg Supply Company, barley production is not very much influenced by the climate, but rather resilient, and the company has already in place some commercial mechanisms to control the raising prices of the raw materials.

Considering the Induno Olona production plant, the availability of water could be affected by the rising temperatures. The manufacturing plant is threatened by the increase of the intensity of the rains that cause the flooding of the river Induno Olona. The change in seasonality, intense thunderstorms during the most sales period (April-September), the heat waves impact the sales and logistics, as well as the workers. Finally, the rising temperatures in Europe could have an impact on the procurement of packaging.

Then, further 3 adaptation measures with benefits for community resilience have been identified and implemented: a study on the impact of global warming on the water resources, a study on the impact of global warming on regional park behavior surrounding the production plant, and finally a shared communication campaign about a sustainable consumption of the honey with the honey supplier. The former is a study to investigate possible impacts of climate change on water supply sources and identify any adaptation measure to improve the company's resilience. As resulted in the climate change risk assessment the water provisioning of the production plan is at risk cause of the climate change. In fact, the freshwater provisioning necessary both for the product production and for the plant operations, depend on two freshwater sources, which are within Carlsberg's property, Fontana degli Ammalati and Fontana Mulini Grassi. Since the water availability is related to the raining, a rain reduction could affect the quantity of the available water and trigger possible conflict with the local community including civil society and neighbor

companies relying on the same water sources. In addition in recent years in presence of extremes raining and droughts the deputation filter have been obstructed then needing an unplanned cleaning and production delays. This measure is based on an ecosystem based approach on the ecosystem service of water provisioning. The study on conservation of plants of the factory park will cover an in-depth assessment of the health status of the plants with the indication of subsequent maintenance needs. The production plant property at the North and North-East of the plant is part of the Regional Park of the Field of Flowers and is covered with large wooded areas. As mentioned in climate change risk assessment, such wooded areas are included in a context of “Areas reserved for agricultural activity not only as a productive function, but also as a function of safeguarding the hydro geological system, agrarian landscape and the ecological and natural equilibrium” (Article 46. 1 - NTA of Induno Olona). Recently it has been noticed that several trees are sick. Recognizing the value of the wooded area in the provision of ecosystem service of soil regulation, erosion and landslide prevention and the safeguarding of the hydro geological system, Carlsberg Italia considers necessary to deepen the nature of the phenomenon and possibly to act. In fact, as the ecosystem service of soil regulation is no longer available, the Induno Olona flooding risk could increase as well as the risk of landslides. Additionally plant disease could be linked to climate change. The study will cover an in-depth assessment of plant health status with the indication of subsequent maintenance measures. The latter measure implies the involvement in BEEACTIVE, a communication campaign of CONAPI, which is a Carlsberg’s supplier. This communication campaign is aimed to raise public awareness of the importance of bees for the life, well-being and future of all, and the adoption of conscious choices and responsible consumption behaviors. In fact, the two main risks for bees are pesticides and fertilizers and climate change. Then raise the public awareness on this topic could prevent help to reduce the risk drivers. This action is based on an ecosystem based approach.

All these three adaptation measures are aimed to preserve the ecosystem services functions and therefore will generate benefits for the community where Carlsberg Italia operates including its competitor both the direct ones and the competitors for natural resources (e. g. competitors for clean water resource). The business risks triggering a payoff in favor of cooperation rather than defection are: the threat of regulation for clean water resources; reputational risks; business continuity; market response; and financial balance. Further actions are aimed to reduce the risks to workers' health in conjunction with the heat waves due to climate change.

The choice of the aforementioned actions is due to a feasibility assessment of the measures (identification, implementation and monitoring) within the timing of the IRIS project and the priorities set by Carlsberg Group, to which Carlsberg Italia refers. These priorities are 1) Water; 2) Energy and Climate; 3) Staff, Health & Safety. However, the climate risk assessment gave rise to a new awareness among the employees, thus the identification of further measures to be implemented beyond the end of the project is ongoing.

Similar pattern follow also the other players of the IRIS project.

The risk assessment of Bomporto cluster managed by CAP highlighted that extreme precipitations (driving river flooding) and tornadoes are the riskiest climate events. With the occurrence of these climate events, the cluster encounters serious economic consequences, either because of decrease in productivity of the companies settled here, and because of the large costs for restoring the functionality of technology networks or basic services, but also for the recovering of infrastructure and damaged public spaces. Furthermore individual companies may have to bear extra expenses not budgeted or request loans to third parties for the repair of the structures or systems of work, but also for any redemption payments to third parties in case of environmental crimes or violations of standards law. From a social point of view, the most serious consequences would cover any deterioration the health and safety of workers, especially because of damage to plants and establishments, and also for public areas, resulting in a loss of living/quality and therefore the credibility and reputation for the entire sector. The environmental consequences could be due to infrastructural problems (logistical difficulties to enter the compartment and/or limiting the mobility of employees) due to damage to the green and to the trees, which in severe cases may

also cause contamination or pollution. To summarize the business risks identified are: asset integrity, business continuity, financial balance, legal liability, infrastructures, staff health and safety and reputation. The typical prisoner's dilemma payoffs hold until the occurrence of some climate events, a tornado in 2013 and a flooding in 2014, which caused several damages to the companies located in the cluster and in the neighborhood and restoration costs. This changed the payoffs and several anticipatory adaptation measures have been identified. CAP Adaptation Plan reflects the results of the risk analysis and identifies 13 actions that can be subdivided in three main categories: information activities dedicated to the companies, technical services dedicated to the companies and urban regeneration of the industrial area. Adaptation and mitigation actions will be implemented in the next 10 years following a tight timetable. The plan has been discussed and reviewed with the participation of all the Bomporto companies and all the project beneficiaries.

After the adoption of the plan, CAP put in place a set of preliminary activities necessary to the implementation of the adaptation plan. CAP organized a coordination meeting with SIPRO with the advice of AESS (Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile di Modena). In addition, the players started a dialogue with the local public institutions in order to accelerate the adaptation measures coming under their responsibilities.

In the climate risk assessment SIPRO identified the highest risk climatic events in heatwaves and tornados. The former is particularly related to impact on asset integrity, business continuity, staff health and safety while the latter could have potential impact on the whole business activity and in particular business continuity, infrastructures. In terms of vulnerability SIPRO assessed its highest vulnerability in relations to market response and reputation impacts related to heatwaves and drought. SIPRO has identified 10 adaptation actions for the industrial area of Ostellato: information activities dedicated to the companies, technical services dedicated to the companies and stakeholder engagement and communication.

6. Conclusion

The paper shows under what conditions business change the dominant strategy to deal climate events, from a deferred behavior to a reactive behavior and then pre-emptive behavior over time, then when the payoffs change in implementing or not adaptation strategies which also imply the improvement of community resilience. The results allowed identifying the main business risks and other variables, which changes the payoffs of the different strategies.

In particular, the occurrence of climate events changed the company perception in terms of payoffs of a cooperation strategy vs a defection strategy. In such a case a mutual defection strategy left the companies vulnerable to climate events, as well as the absence of adaptation measures implemented by local public institutions, with consequences in terms of losses and financial cost of rebuilding after natural disasters. It is clear that the experience with previous climate events activated the risk management for this kind of event and changed the payoff for acting in regard to these specific climate events. However the willingness to take part in the IRIS project, then in the implementation of a more comprehensive climate risk assessment including several weather events related to climate change and the corresponding direct and indirect impacts, and the definition of a climate adaptation plan, seems to be also related to a particular attention of the companies to environmental problems, and in particular to climate change mitigation. This could be interpreted as a greater awareness of the climate change, which together with the perception of a higher vulnerability due to the losses related to experience with previous climate events triggered a change of behavior from a deferred to a reactive one to a specific climate events experiences and a pre-emptive behavior towards the not experienced climate events and possible related impacts. In addition, the threat of future environmental regulation represents a reason for payoff changing as well as the risk related to asset integrity, business continuity, financial balance, legal liability, infrastructures, staff health and safety and reputation.

This paper provides a contribution to the literature on corporate responses to climate change by providing empirical on changing the adaption behavior from a deferred to a reactive and pre-emptive behavior. In fact, while previous showed the importance of some contextual and organizational drivers which drive business adaptation to climate change (e. g. Gasbarro and Pinkse, 2016; Hoffmann *et al.*, 2009), these were cross-sectional and do not allow the identification of the main variables influencing a change in the business adaptation behavior as instead the longitudinal perspective of this study allows.

The results of this study could inspire business and local decision makers having a deferred behavior towards climate change on increasing their attention to climate events and reconsider their payoffs by carrying out a climate risk assessment and then defying a climate adaptation plan in order to lower their vulnerability.

References

- ARIJIT P., LANG J. W. B., BAUMGARTNER R. J. (n. d.). “A multilevel approach for assessing business strategies on climate change”, *Journal of Cleaner Production*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.030>.
- ARNELL N.W., DELANEY E.K. (2006), “Adapting to climate change: Public water supply in England and Wales”, *Climatic Change*, vol. 78, n. 2-4, pp. 227-255.
- BERKHOUT F. (2012), “Adaptation to climate change by organizations”, *Wiley Interdisciplinary Reviews-Climate Change*, vol. 3, n. 1, pp. 91-106.
- BERKHOUT F., HERTIN J., GANN D.M. (2006), “Learning to adapt: Organisational adaptation to climate change impacts”, *Climatic Change*, vol. 78, n. 1, pp. 135-156.
- BIMONTE S. (2008), “The ‘tragedy of tourism resources’ as the outcome of a strategic game”, *Ecological Economics*, vol. 67, n. 3, pp. 457-464.
- BUSCH T. (2011), “Organizational adaptation to disruptions in the natural environment: The case of climate change”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, n. 4, pp. 389-404.
- GALBREATH J. (2012), “Climate Change Response: Evidence from the Margaret River Wine Region of Australia”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 23, n. 2, pp. 89-104.
- GASBARRO F., IRALDO F., DADDI T. (2017), “The drivers of multinational enterprises’ climate change strategies: A quantitative study on climate-related risks and opportunities”, *Journal of Cleaner Production*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.018>.
- GASBARRO F., PINKSE J. (2016), “Corporate Adaptation Behaviour to Deal With Climate Change: The Influence of Firm-Specific Interpretations of Physical Climate Impacts”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 23, n. 3, pp. 179-192.
- GASBARRO F., RIZZI F., FREY M. (2014), “Adaptation Measures of Energy and Utility Companies to Cope with Water Scarcity Induced by Climate Change”, *Business Strategy and the Environment*, p. n/a-n/a.
- HAIGH N., GRIFFITHS A. (2009), “The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n. 6, pp. 347-359.
- HERTIN J., BERKHOUT F., GANN D.M., BARLOW J. (2003), “Climate change and the UK house building sector: perceptions, impacts and adaptive capacity”, *Building Research and Information*, vol. 31, n. 3-4, pp. 278-290.
- HOFFMANN V.H., SPRENGEL D.C., ZIEGLER A., KOLB M., ABEGG B. (2009), “Determinants of corporate adaptation to climate change in winter tourism: An econometric analysis”, *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions*, vol. 19, n. 2, pp. 256-264.
- IPCC (2012), *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, USA.
- IPCC (2014), “Summary for policymakers”, *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Field C.B., Barros V.R., Dokken D.J., Mach K.J., Mastrandrea M.D., Bilir T.E., Chatterjee M., Ebi K.L., Estrada Y.O., Genova R.C., Girma B., Kissel E.S., Levy A.N., MacCracken S., Mastrandrea P.R., White L.L. (eds.)]*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.
- IVANAJ S., IVANAJ V., MCINTYRE J.R., GUIMARÃES DA COSTA N. (2017), “MNEs and climate change: Implications for future research”, *Journal of Cleaner Production*, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.061>.
- JOHNSON B.R., CONNOLLY E., CARTER T.S. (2011), “Corporate social responsibility: the role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n. 6, pp. 352-369.
- LINNENLUECKE M., GRIFFITHS A. (2010), “Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes”, *Business & Society*, vol. 49, n. 3, pp. 477-511.

- LINNENLUECKE M.K., GRIFFITHS A., WINN M. (2012), "Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts", *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n. 1, pp. 17-32.
- LINNENLUECKE M.K., GRIFFITHS A., WINN M.I. (2013), "Firm and industry adaptation to climate change: a review of climate adaptation studies in the business and management field", *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, vol. 4, n. 5, pp. 397-416.
- LUCE R.D., RAIFFA H. (1957), *Games and Decisions*, John Wiley & Sons, New York.
- MCKNIGHT B., LINNENLUECKE M.K. (2016), "How Firm Responses to Natural Disasters Strengthen Community Resilience: A Stakeholder-Based Perspective", *Organization & Environment*, vol. 29, n. 3, pp. 290-307.
- MCWHINNIE S.F. (2009), "The tragedy of the commons in international fisheries: An empirical examination", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 57, n. 3, pp. 321-333.
- NGUYEN D.N., IMAMURA F., IUCHI K. (2017), "Public-private collaboration for disaster risk management: A case study of hotels in Matsushima, Japan", *Tourism Management*, vol. 61, pp. 129-140.
- PACHECO D.F., DEAN T.J., PAYNE D.S. (2010), "Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n. 5, pp. 464-480.
- PINKSE J., GASBARRO F. (2016), "Managing Physical Impacts of Climate Change An Attentional Perspective on Corporate Adaptation", *Business & Society*, pp. 1-36.
- PORTER M.E., REINHARDT F.L. (2007), "A strategic approach to climate", *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 10, pp. 22-26.
- PRATT M.G. (2009), "From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 5, pp. 856-862.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- UN GLOBAL COMPACT AND UNEP (2012), *Business and Climate Change Adaptation: Toward Resilient Companies and Communities*, p. 54.
- VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1947), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- WINN M., KIRCHGEORG M., GRIFFITHS A., LINNENLUECKE M.K., GÜNTHER E. (2011), "Impacts from climate change on organizations: a conceptual foundation", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n. 3, pp. 157-173.
- YIN R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Cognitive gap in marketing performance measurement Proposing conceptual model

VINCENZO BASILE*

Abstract

Objectives. *Marketing practitioners aim to demonstrate their contribution to firm performance. During last years Marketing Science Institute considered Marketing Performance Measurement (MPM) a priority in Marketing research and managerial practice. Several contributions on the same topic have been proposed in literature (Rust et al., 2004; Donthu et al., 2005; Sweeney et al., 2015). The ability to measure the marketing performance is considered in some literature a cognitive gap that determined a decrease of marketing relevance within firm and organizations (Kumar 2004; Malter and Ganesan, 2005). The core goal of this paper is to provide a holistic tool of metrics for measuring marketing performance. For this purpose, the contribution offers by co-creation dynamics is considered essential to fill the void existing in current literature on MPM.*

Methodology. *The paper aims to give a theoretical contribution and makes a critical revision of the existing disciplines to explore the cognitive gap existing for measure the marketing performance, with reference to a conceptual model based on three dimensions, articulated as follows: 1) observational and transactional metrics 2) perceptive and not observational metrics and 3) customer potential co-evolution metrics.*

Findings. *The companies innovates because their value proposition has a positive impact on transactions and consequently the quality of the relationship with the customer could be even a effect on its expectations (Janger et al., 2017). The study's findings also suggest that in addition to an increase in influence within organizations, the marketing function could benefit from favorable resource allocation and timely approvals for new marketing initiatives when it is perceived as being accountable.*

Research limits. *The research has a descriptive nature. It has not explored, at this stage of research studies, any empirical validation. The paper is mainly a theoretical one and the managerial implications presented might be only incidental.*

Practical implications. *This work, also propose to increase the contributes to debate on MPM and its possible evolution (Hanssens and Pauwels, 2016). Finally, the paper provides a tool for professional use, to support the management of the companies for the measurement of the marketing metrics in the three examined areas.*

Originality of the study. *The conceptual model for measuring marketing performance in the three dimensions examined is enriched by the contribute of service dominant logic (SDL) in the process of co-creation with customer (Grönroos and Gummerus, 2014). The originality of this paper is to explore the MPM in terms of cognitive gap in management practices. The contribution of consumer-dominant logic in the field of MPM offers new insights for marketing metrics as the role of the customer in the process of value co-creation (Anker et al., 2015).*

Key words: *marketing metrics; cognitive gap; Marketing Performance Measurement; customer value; co-creating and co-evolution knowledge; service and consumer dominant logic*

* PhD Doctor Europaeus in *Management Science* - University of Naples Federico II
e-mail: vincenzo.basile2@unina.it.

1. Introduction

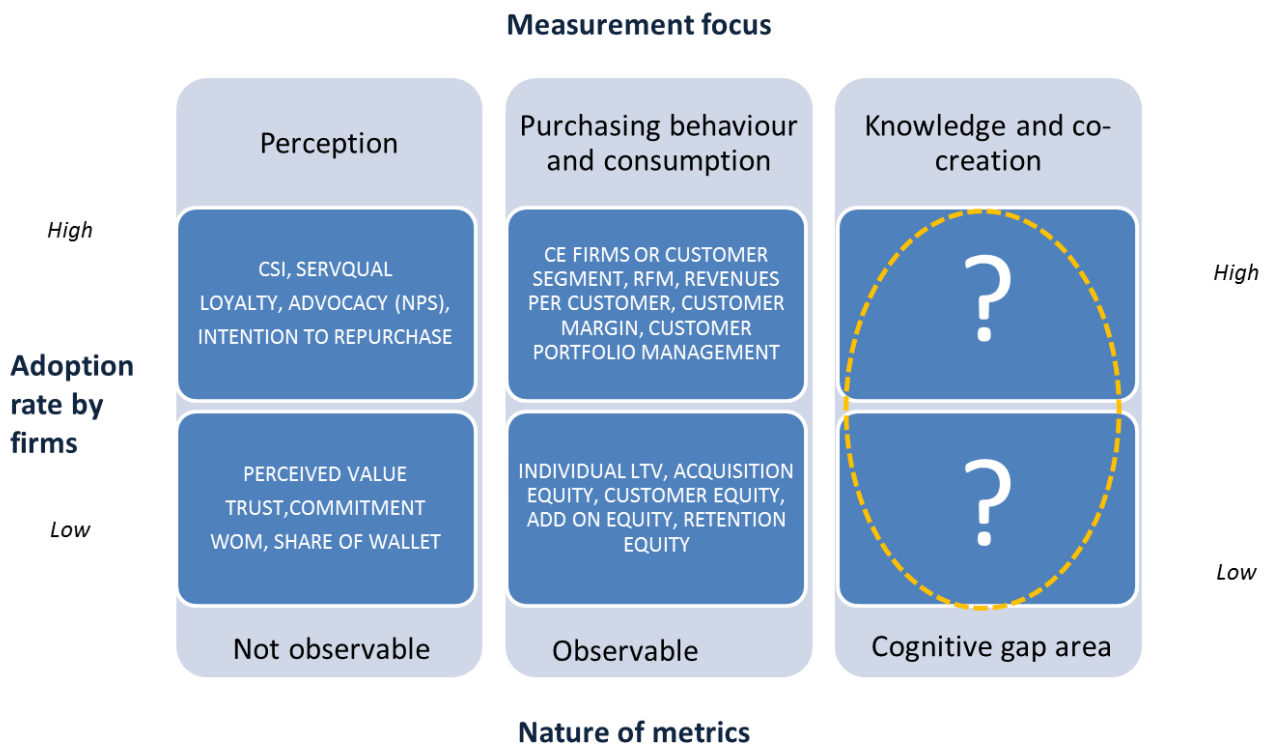
The overall goal of this paper is the examination of the main metrics for the strategic management of customer relationships. The research question is the following one: *Which are the MPM needs that actually are not been met by the existing metrics?* There are many academic studies (Garrido-Moreno *et al.*, 2015) on the subject of relations with customers (Customer Relationship Management) few, however, are the contributions aimed at the identification or the proposed new metrics that measure the knowledge that a single customer can bring to the company and that gives as output: 1) marketing innovations, 2) product and service innovations and 3) process innovations. The Marketing Science Institute includes both the metrics that marketing techniques emergence of customer insight as high priorities in the research for the next years (2017, 2018, 2019, 2010). But also, another area of interest for these reasons concerns the logic of co-creating value with the customer and the dynamics of co-evolution to give rise to new metrics to better measure these phenomena (Tran, 2016). In spite of the request for more customercentricity within business, there is a general concern that the metrics which firms use to measure and monitor the performance of their customer's relationship are not well developed or well communicated (Payne and Frow 2005). Improved ways of measuring the delivery of customer value are required. Marketing metrics and measures should meaningfully assess the value co-creation potential of customer relationships. The relationship itself can also have a major impact on the total value received by the customer (Ravald and Grönroos 1996) as value is created and delivered over time as the relationship develops' (Grönroos 1997). Given that value co-creation and S-D logic emphasize cross-functional activity, the measurement of relationship performance should encompass a range of metrics which span the processes, functions and channels used to engage and interact with customers. The notion of 'return on relationships' (Gummesson 2004) is helpful in identifying metrics relevant to both customer and supplier. More research is needed to identify key measures of co-creation and how these measures can be organized into systems to monitor, track and improve performance.

2. Literature review

Many scholars have been interested in the topic of marketing metrics, according to the proposed scheme, (Figure 1) it's possible to refer to Gupta and Zeithaml 2004, which divided the metrics on clients in observable or unobservable or perceptual and behavioral. The first, or those observable behavior, are related to transactions conducted by the customer or consumer of a product or service. The metrics unobservable or perceptual constructs such as affect customer perceptions (eg. service quality), attitudes of the same (eg. customer satisfaction) or purchase intentions or behavior (eg. intention to purchase). Using terminology from economist constructs unobservable (Malshe and Agarwal, 2015) preferences are defined as those observed preferences detected. According to the authors of the metrics exist in nature not observable that can be investigated only with survey (Rahmana *et al.*, 2014) and among them we can identify some of which now have established themselves in managerial practice and are considered publications in academic research such as customer satisfaction, SERVQUAL, the ADVOCACY, intention to repurchase (Duygun, 2015), etc. There would be others, such as the commitment (Ruben *et al.*, 2015), the perceived value (Zhang and Kim, 2016) the share of wallet (Jang *et al.*, 2016), trust, which are not widely used in practice management. You can also identify a second set of metrics and observable behaviors that pertain to then purchase or consumption of the customer and as such analytical systems tracked by the firm. Although it's possible to distinguish between these metrics to more widespread (EC-level segment, margin by customer, sales by customer, metrics for monitoring the composition of the portfolio of customers: CRR, CDR, AMP, churn rate), and other less widely used as the LTV (Abe, 2015) at the level of individual client retention equity, the add-on selling equity, the equity acquisition. The lack of dissemination of these metrics can sometimes be traced

back to lack of convergence on the same part of the academy, at other times, the fact that there are barriers to enterprise adoption of these metrics. These barriers can be of three types: 1) economic, because the application of the metric would require systems analytical accounts of the customer driven and very expensive (LTV, acquisition equity, customer equity, add-on equity, retention equity) or survey to be carried out the customer base and very intrusive in the perception of the customer; 2) cultural preparation or failure of management to know, understand the objectives and to apply the specific metric (commitment,loyalty);; 3) as they would require technological solutions technology and application specific and highly evolved.

Fig. 1: The cognitive gap in marketing metrics on customer

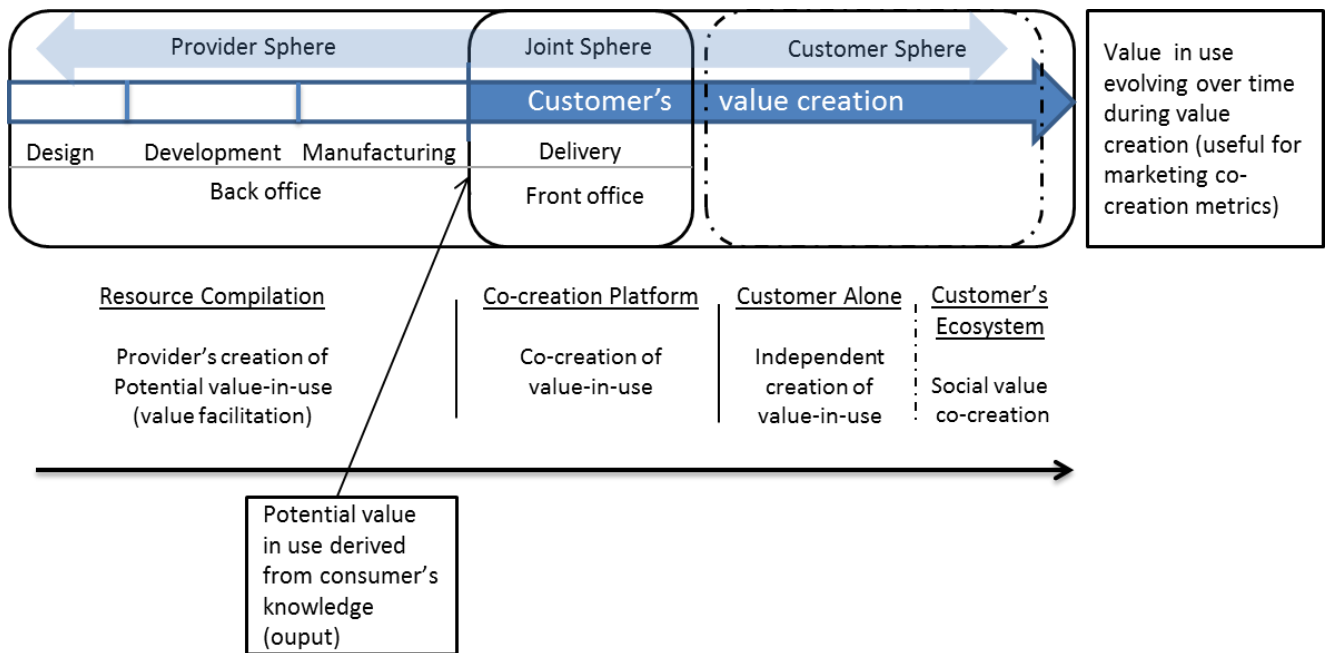


Source: own elaboration.

The area of most interest from a point of the search is represented by the third block depicted in the matrix, exposed before. In this case, how can we measure the contribution of knowledge that the consumer can bring to the company, or rather what kind of metrics could measure this phenomenon? Important, for these reasons, is to investigate the process to identify key consumers, in terms of quality of the knowledge generated by select and subsequently incorporated into the process of co-evolution useful for the definition of new metrics. Recently the cognitive perspective has shifted to them to more holistic and experiential perspective Recognizing value in the context of customer experiences (eg Heinonen and Strandvik 2009), as part of extended social systems (Epp and Price, 2010; Edvardsson et al., 2010) or as monetary gains created mutually by business partners (Grönroos and Helle 2010). On a general level value creation has been recognized as a process which increases the customer’s well-being through the user which becomes better off in some respect (Grönroos, 2008; Vargo *et al.*, 2008). When conceptualizing value creation and asking what value is, and where, how, by whom-and when to value is created, the complexity of the fair concept Becomes evident (Voima *et al.*, 2010). The process of co-creation (Ramaswamy and Gouillart, 2010) also imply a relationship of constant interaction between company and consumer/client, which may relate in this case to a continuous flow and exchange of information. The interaction described here becomes a dialogical process (Ballantyne 2004; Ballantyne and Varey 2006), the customer’s and the provider’s processes merge into one coordinated and interactive process where both the customer and the provider are active (cf. Grönroos and Ravald

2011). In direct interactions, the customer's and the firm's processes are simultaneous and intertwined. Both parties have the opportunity to influence this dialogical process, in which conclusion is supported by a recently reported study of process and outcome interdependencies in service encounters by Ma and Dubé (2011). The role of the customer and the provider for value creation and co-creation are dependent on the sphere where potential value and real value is created. Only in a joint sphere, co-creation of value is possible. The two parties have different roles in interaction. The customer takes the role of a co-producer (co-designer or co-developer) in the firm's production process, where the customer is a resource in the firm's production process. The role of the firm is different. The customer's value creating process is closed to the firm (Grönroos & Ravald 2011). However, since the interaction is potentially one merged and co-ordinated process and not two-separated parallel processes, the interaction may provide the firm with access to the customer's sphere. In this way, a joint sphere is created, where the firm gets an opportunity to influence the customer's experiences and practices during the usage process. In the processes of co-creation, the consumer has taken on a key role, as shown in the model below (Figure 2). This model offers an analytical conceptualisation of the metaphorical views of value co-creation in SDL. It may appear overloaded, but it includes all necessary elements of the value generation process (Heinonen et al., 2010).

Fig. 2: Value generation process: value creation and co-creation according to the service logic



Source: adapted from Grönroos and Gummerus, 2014.

As the figure demonstrates, the value creation process involves three spheres (Gronroos and Voima, 2013):

- (1) A provider sphere, closed to the customer, where the firm's role in the value generation process is to facilitate the customer's value creating process by developing and providing resources that offer the potential to support the customer's creation of value-in-use. The firm offers potential value-in-use.
- (2) A joint sphere, where the presence of direct interactions creates a platform for value co-creation. If actors manage to use this platform, co-creation of value takes place.
- (3) A customer sphere, closed to the service provider, where the customer independently creates value, as value-in-use. If direct interactions between the customer and actors in the customer's ecosystem occur, the independent value creation depends on a collective social value co-creation process as well. This platform for value co-creation also is closed to the firm

(Heinonen *et al.*, 2010, 2013). Recent development in service research has shifted the focus of value creation from value-in-exchange (Zeithaml, 1988) to value-in-use, value-in-context (Ballantyne and Varey 2006; Grönroos, 2008; Vargo and Lusch, 2004; Vargo *et al.*, 2008) then to value-in-life, and value-in-experience (Heinonen *et al.*, 2013; Plé, 2016). Accordingly, value is no longer considered as embedded in the service offered, but rather realized in use or experience when the customer uses company's resources and offerings. In other words, value is emerged in the customers' practices and in their everyday life processes rather than being delivered by the firm (Grönroos, 2006; Gummesson, 2007; Heinonen *et al.*, 2013). Thus, value is a dynamic, relativistic, and subjective concept which is context-specific and experiential in nature (Vargo and Lusch, 2004; Voima *et al.*, 2010; Holbrook, 2006). On the other hand, outcome value refers to the outcome benefits (i.e., improvement of well-being) that a customer perceives at the conclusion of the service compared to the inputs that the customer has spent in the need satisfying process. Prior studies on customer-perceived value following this approach shows that outcome and process value are often investigated simultaneously as two dimensions of the higher-order customer perceived value (Hau and Thuy 2016; Heinonen, 2004; Lin *et al.*, 2005). CDL perspective focuses on the customer's usage process. Accordingly, customers create value for themselves by integrating their resources with resources of other actors in the service system. CDL argues that customer value formation is not only bounded in the interactive processes and within the visibility of companies but rather extends to the customers' non-interactive processes and includes their mental processes (Heinonen *et al.*, 2010). Therefore, the starting point is the customer's ecosystem and reality instead of the service company and its processes. As value is influenced by the customer's ecosystem, life sphere, context, history, and multiple relationships, it cannot be solely and deliberately created by the company (Heinonen *et al.*, 2013). The key focus now is how customers embed the service into their own process to realize value. To become better off or increase their well-being, customers look for products and services to fulfill their life's goals and needs, which means they need access to other relevant resources. Thus, service consumption is a means to reach customer's life goals (Silva and Simões, 2016). When customers fall short of certain resources, they may build up themselves or look for those of other actors such as their peers and/or service providers (Hibbert *et al.*, 2012). That is, resources are usually acquired from the customers' social or commercial relationships (Laud *et al.*, 2015). This implies that customers simultaneously use their own resources (such as knowledge and skills) and the resources of other actors to create value, in this case, as show in figure 2, the value in use evolving over time is useful for the the co-creation metrics process with customers.

3. Methodology

This conceptual model is carried out identifying, selecting and analyzing the main literature on the topic (conference papers, working papers and management reviews articles). The first distinction concerns metrics as tools to consumptive (or non-predictive) that are based on past transactions, examples of transactional metrics are: Customer Lifetime Value and Customer Equity. Kotler and Armstrong (1996) define a profitable customer as "*a person, a family, or a business for which the revenues it generates over time exceed, by an amount acceptable, the costs that the company incurs to attract it, sell products and to serve him*". This positive differential claim Berger and Nasr (1998) is called customer lifetime value (CLV). The study of the two scholars was the first to put light on the calculation of the lifetime value: for they have had the merit to initiate a reflection not only on the mathematical formulas for calculating (LTV metrics) but on the assumptions that the firm that adopts them must make the choice of one or another metric. The Customer Equity, however, is the discounted sum of the values of the CLV of all current and potential customers of the company (Rust *et al.*, 2004). The second classification of metrics concerns the sphere of sensory and consumer behavior (or measurement the quality of the

relationship with the customer by the firm) this type of measurement are called perceptual metrics (black-box). We enclose in this category: Loyalty, CSI, Commitment, Adovocacy, WOM, NPS. The last part of the metrics analyzes the potential value resulting from the relationship with the client, in this case we speak of value co-creation (Prahalad and Ramaswamy, 2004) and co-evolution (Christos and Pitelis, 2010) of new predictive metrics. The interpretative model (Figure 3) can be articulated as follows: 1) transactional and observational metrics, 2) perceptive and non-observational metrics and 3) customer potential co-evolution metrics. The importance for the company to take advantage of knowledge-based skills, in order to achieve a competitive advantage is a topic widely developed in the marketing literature (Day, 1994; Glazer, 1991) and strategy (Prahalad and Hamel, 1990).

Fig. 3: A model for the classification of marketing metrics

PURPOSE/ CONTENTS	ACTIVITY BASED	OPERATIONAL	OUTCOME BASED	LEADING INDICATORS	PREDICTIVE
VALUE MEASUREMENT TRANSACTIONAL METRCIS	ACQUIRED/LOST/IN FRICTION CUSTOMERS, NEW SALES TO CUSTOMERS IN PORTFOLIO	COST OF ACQUISITION, RETENTION, DEVELOPMENT AND ADD ON SELLING	RETENTION EQUITY, ADD ON EQUITY, ACQUISTION EQUITY	LTV FOR CUSTOMER,SEGMENT AND PORTFOLIO,MARGIN FOR CUSTOMER, SALES BY CUSTOMER	
QUALITY MEASUREMENT PERCEPTIVE METRICS	NUMBER OF COMPLAINTS, REQUESTS FOR INFORMATION, NUMBER OF PROMOTERS, PASSIVE AND DETRACTORS CUSTOMERS	COST OF SURVEY FOR CUSTOMER SATISFACTION, COST OF TELEPHONE INTERVIEWS, ETC	CUSTOMER SATISFACTION INDEX	NPS, LOYALTY INDEX, COMMITMENT, ETC	SHARE OF WALLET, WOM,ADVOCACY, SOP,SOV,INTENTION OF REPURCHASE
KNOWLEDGE MEASUREMENT CO-CREATION METRICS	NUMBER OF INTERVIEWS, FOCUS GROUP, SURVEY,ETC	COST OF INNOVATION, INCREMENTAL COSTS, COST OF PRODUCT AND PROCESS	REVENUES FROM NEW PRODUCT, PROCESS COST, SAVINGS, COST SAVINGS OF MKTG MIX	NUMBER OF INNOVATION PROCESS, PRODUCT AND SERVICE, OPTIMIZATION OF THE LEVER OF THE MARKETING MIX, ETC	

Source: own elaboration.

Campbell (2003) refers to the definition of enterprise skills such as “bundles of skills and collective learning, developed through organizational processes” (Day, 1994, p.38). We must make a distinction between market knowledge competence and customer knowledge competence. The first refers to the processes of generation and integration of market information at the aggregate level, which includes both customer information that one on competitors (Li and Calantone, 1998) while the customer knowledge competence refers to the processes of generation and integration of information on specific clients (Campbell 2003). Li and Calantone, 1998 operating a further distinction between market knowledge and market knowledge competence. The market knowledge is defined as the set of “*information organized and structured on the market as a result of a systematic process of collection*” while the market knowledge competence is defined as “*the processes that generate and integrate knowledge of the market*”. By analogy, Campbell (2003) makes a distinction between customer knowledge that is “systematic information on the client” and customer knowledge competence, which is “the set of processes and the ability of the enterprise to generate and integrate information on customers within the business processes”. So, if the customer knowledge can be imitated not otherwise be said for the customer knowledge competence that is unique due to the fact that the processes of generation and integration of knowledge about the customer are rooted and hidden inside the organization and shared cognitive schema as such are not

observable from the outside (Day, 1994; Prahalad and Hamel, 1990), in the sense that properties are being created in the enterprise can not be acquired on the market.

3.1 Value measurement - transactional metrics

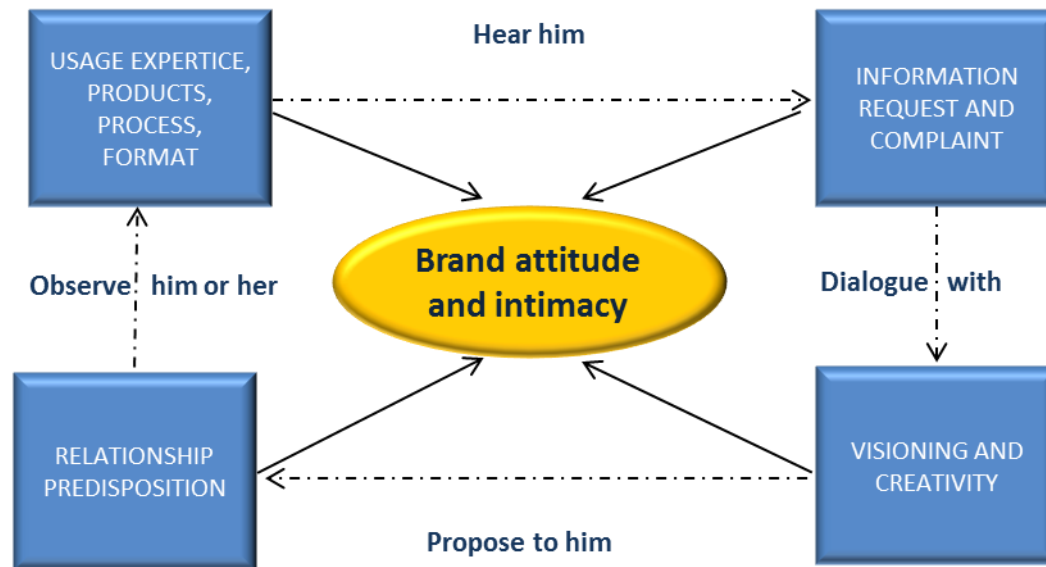
The metrics for the measurement of the value of the customer, that are observable, can be drawn from the data relating to past transactions that, when available, will enable the undertaking for the computation of the metric specification. According to Kumar and George 2007, is appropriate to make a distinction between the methods of determination of the value of the customer: it is possible to distinguish an approach unbundled access to the measurement of customer value and an aggregate approach. The first determines the value of the customer at the individual level or for each customer actually existing in the portfolio. It is an approach (bottom up) that uses transaction data at the level of individual client and is the most complete as the CLV can be calculated, by taking the sum for segments or for all clients in the portfolio, when determining the CE of segment or enterprise. The aggregate approach (top down) to the measurement of customer value according to Kumar and George would arrive only a measure of the average estimated CLV because it uses data on a segment or entire enterprise. So, these types of metrics are based on past transactions (eg sales by customer) and their usefulness depends on the the ability to measure them effectively and timely by the management (Stewart and Gugel, 2016). For this purpose, many leading companies have developed efficient marketing reporting systems and increasing the use of analytical CRM software (Lugli, 2016).

3.2 Quality measurement - perceptive metrics

The metrics aimed to measuring the quality of the relationship are non-observable, metrics that are related to the perception that the customer has the relationship with the firm. The company has the levers on which they can act to influence the behavior of customers (East *et al.*, 2013). If then in the early stages of the relationship is important to the management of the levers hard in the report, such as the power supply, the communication of product characteristics, as the customer matures his behavioral loyalty, the company must be increasingly able to optimize the customer's perspective, the value delivered through the processes of value management aimed at delivering greater value to the customer at the same cost or reduce the cost of the report for the same benefits. The co-design program and creative dialogue with the customer in general are the levers on which to act to make the customer a participant of the innovation processes of the enterprise on a larger scale. The customer's satisfaction comes from the fact that the product reaches the standards set by the client (Yu and Dean 2001). As stated by Gupta and Zeithaml 2004 one of the most debated issues in the marketing literature is whether the customer satisfaction should be measured as an assessment based on individual transactions or as an overall assessment of a bit 'as the attitude toward the brand. The measurement of satisfaction perceived by the customer, proxy of the value created for the customer (Cantone and Risitano, 2007) is a primary indicator of the quality of the relationship that the company has with the customer and can be done by the Customer Satisfaction Index (CSI). One of the main limitations of the research on loyalty is to measure the customer loyalty based on a single metric; surveys show then the inability of any simple metric adopted (CSI, NPS; Loyaty index) to reliably anticipate the defection of the customer. In this regard, a further step forward was made with the greatest importance by the company to leverage skills "knowledge-based" in order to achieve a competitive advantage. Specifically, we're going to be interested in the customer knowledge competence, which refers to the processes of generation and integration of information on specific clients (Campbell 2003). This type of knowledge is unique because the processes of generation and integration of knowledge about the customer are rooted and hidden within the shared cognitive schema of the organization and as such are not observable from the outside. Engage the client in order to work more efficiently and effectively in the co-creation of knowledge (Masiello *et al.*, 2013) will be one of the biggest changes that will face the knowledge manager in the future

(Davenport *et al.*, 2001). The definition of customer insights according to Sawhney (2004) suggests a number of important characteristics: a) must be a discovery is not obvious in the sense that it is a vision that looks beyond what is obvious; b) must be a unique and radically new. One of the most important fields for the purpose of future studies on customer insight would be to set some variables and then the metrics by which to select clients with whom to start a dialogue on the creative and exploratory customer insight. In this regard, in the following, we propose a model of the possible variables to consider in respect of which the company could articulate the metrics for selecting clients in the portfolio (Sawhney *et al.*, 2005). The first variable to consider would be the preparation of the report of the client, from this point of view; certainly, the quality of the relationship with the customer (CIS, NPS, Top 2 box,) can be helpful. As well as, ask the customer if it is willing to cooperate with the company for purposes related to the improvement of the supply system. The competency of the customer experience is related to the purchase or consumption of goods and services and is perhaps the most important variable in choosing our dialogue partners: this variable has already metrics developed for different utilities but useful for this purpose: the duration of the relationship with the company, indicators cross-selling, upselling, trading up, the LTV as an indicator of potential future uptake of new products and services of the company. Finally, it must be said that not all customers are able to anticipate future scenarios and changing needs: this should be seen in relation to the ability of visioning and creativity that each of us may have or have developed over time (Witell *et al.*, 2011). With respect to this last perspective would be useful scrutinize the profiling information of the customer if there are customers who do particularly creative artists in different ways, responsible for communication, sports, etc. The company could imagine to select customers (Figure 4) of greater value and more predisposed to the brand and the relationship with the same, cross such information with that relating to the name of the customer, presenting the greatest degree of interaction with the organization and subsequently select among those identified those which have a greater ability to visioning and a capacity of sufficient communication, also through playing techniques (Johnson, 2012). The co-creation of new products between firms and customers has been shown to be associated with higher new product quality, the development of products that more closely match to the customers' unmet needs, to lower development costs, and faster time to market (Hoyer *et al.*, 2010; O'Hern and Rindfleisch, 2010). However, little is known about the evaluation and selection process in the co-creation of innovation (Bayus, 2013). To be successful, product development teams must identify customer ideas that have the potential to both fulfill unmet market needs and be profitable for the firm. Market research should have an important role in order to produce insights about the customer and the market trends. They are available in the literature, several techniques on the emergence of insight, each with its own characteristics and mode of application on the client, the bearer of knowledge, useful for the creation of new products (Grunert *et al.*, 2011). Between the techniques, individual and exploratory, most innovative, we have the metaphor (Zaltman, Gerald and Lindsay, 2008), better known as Zmet (Metaphor Elicitation Technique), while among the most popular, the method of "storytelling". Finally, we mention the open interviews in depth, semi-structured interview and the Consumer test. Among the techniques of group, we include the focus, the meeting theme, communities, events and prize games.

Fig. 4: Variables for selecting clients to start a creative dialogue



Source: own elaboration.

3.3 Knowledge measurement - co-creation metrics

The co-creations metrics are defined in order to analyze the potential contribution that the consumers (or customers) can bring to the marketing innovation process. It is quite new in MPM debate (Farris *et al.*, 2010) and in the field of marketing metrics on the future (Sheth and Sisodia, 2015). In other words, the firms must be able to monitor: a) the value that the customers recedes or may recede through purchases, b) the quality of the report that it is able to establish with the customer in the perception of the latter and c) the potential to initiate a dialogue creative, of course with the most valuable customers, in order to co-creating knowledge useful to both (Grönroos and Gummerus, 2014). Being able to quantify the knowledge means to measure the ability of firms to innovate and offer new products. Applying metrics to innovation is admittedly difficult because innovation is a complicated, diffuse activity. Even metrics that seem to make sense can actually lead to behavior that is antithetical to the long-term pursuit of profitable growth. Many companies fixate on a single innovation metric. For example, some companies try to calculate the return on their innovation activities. While this metric can be quite useful, on its own it can lead companies inadvertently to prioritize measurable markets over difficult to measure but higher potential markets. We have not yet seen the unique metric that measures the right target and aligns incentives appropriately. The reason for its absence is that companies that are good at innovation master the ability to introduce different types of innovation. They also recognize that obtaining good innovation outputs requires tracking the right inputs and the right processes. According to a list¹ of 1000 largest American companies (ranked by revenues) the most prevalent co-creation metrics useful to measure the ability to generate innovation within an organization, are: 1) number of ideas submitted by employees; 2) number of patents filed in the past year and 3) number of ideas submitted by employees or customers. The knowledge measurement is important for at least two reasons. First, metrics help managers make informed decisions based on objective data, which is especially valuable given the long-term nature and risk associated with certain innovation projects. Second, metrics affect behavior by helping align goals and actions with the best interests of the company.

¹ Fortune 1000 Companies List for 2016, Wal-Mart Stores was number 1 on the list for five of the seven years from 2007–2014, interrupted only by ExxonMobil in 2009 and 2012.

4. Findings/Originality

The originality of this paper is to explore the MPM in terms of cognitive gap in management practices. Until now, little attention has been paid to the customer as a partner in a systematic development of knowledge (Gibbert *et al.*, 2002). Engage the client in order to cooperate more efficiently and effectively in the co-creation of knowledge (Von Krogh *et al.*, 2013) will be one of the biggest changes that will face the knowledge manager in the future (Davenport *et al.*, 2001). *“Knowledge does not exist in concentrated or integrated form but only in parts scattered, incomplete and often contradictory that individuals separately possess”* (Hayek, 1945). Jeppesen (2001) argues that consumers have always been able to acquire knowledge, experience and ability to innovate in the use of products and services, while at the micro level, in order to meet their present needs and to imagine future configurations of the same. The ability of the manager will be to select customers who can contribute in a more meaningful way in the innovation of the company or those able to bring more knowledge, useful to improve performance on the market. This work aims to provide a dashboard of instruments with the current state of metrics, or key of interpretations for the CMO, who interact with customers (Boyd *et al.*, 2010). The same customers that can bring innovation to the business in terms of the potential of knowledge and ability to promote the development of new products (Carbonell *et al.*, 2012).

5. Research limitations

Despite the different contributions offered in the field of the marketing metrics, there is no metric able to read in a comprehensive manner the dynamic field of Marketing and Business Performance, (Morgan, 2012) above all to identify customers with major knowledge to be transferred for their ability to innovate. In some cases, it may be useful to use a cross-cutting approach using multiple metrics combined with each other, or focus on specific techniques: such as the emergence of insight. Concerning the metrics based on loyalty, one of the major limitations of the research is to measure the fidelity on the customer base with a single metric. For the estimation of relationship quality, the following considerations, are valid:

- a. adopt different metrics depending on the stage relationships that the customer is located with respect to the company, which can be inferred from the length of the relationship;
- b. could be useful build a complex indicator using several different metrics for satisfaction, loyalty to other, behavioral, mental loyalty to other, in such a way as to have a single measure that can be broken down to see how the Judgment medium is divided and then the area of the business relationship should or could act. The contribution of the service dominant logic (Ambler, 2006) for measuring the value in life² of each customer is still to be investigated. Consequently, also the value of the co-creation can not be measured analytically.

6. Implications

Propose a systematic and sustainable model for measuring Marketing Performance (Shamma, Hamed and Salah Hassan 2013) in the three dimensions examined. From the point of view of the managerial implications it can be stated that the adoption of the metric is mainly the preserve of large enterprises, organized process, in fact, only for these companies to adopt logical of activity-based costing would have the basic information on which metrics can be calculated; it must be said that the adoption of a dashboard of metrics is a substantial investment for any business, large or small, and also distracts organizational resources since that the process of management training upstream definition of the metric, socialization and internalization of the same, articulation,

² Value in Life (ViL)_i = Transaction Value (TV)_i + Perception Value (PV)_i + Co-Creating Value (CCV)_i

monitoring and redefinition of the same results in organizational costs of time and energy not negligible. One of the topics of greatest interest to the management of international firms, above all in perspective, as demonstrated by the studies of Barwise and Farley (2004), is that of measuring the LTV at the individual customer, but you can make some observations about it:

- a. measurement models of customer value tend to converge on LTV measurement at the individual customer segment level or enterprise (CE); as demonstrated by George and Kumar (2007) the measurement of LTV at the level of individual customer is the prerogative of a few impese, surely among these may be covered by some retailers who can integrate information arising from transactions (pos scanner) with those arising from loyalty cards, and those systems of category management;
- b. the information systems of companies are not yet able to provide the management with the information necessary for the calculation of CLV or may be prepared only at the cost of very high investment (think of the estimate of costs of acquisition, development and retention on an individual basis);
- c. The researchers, however, are continuing to propose models of measurement; LTV increasingly complex based on statistical models (hazard functions, logit-probit models, etc.); models which are difficult to apply for the average researcher marketing;
- d. this approach by the academy is widening the gap between academy, on the one hand, that search the orthodoxy of the measure (content and external validity) and the management of the business and consulting world, on the other, always looking for an easy fit and parsimonious to apply;
- e. firms in front of the awareness of the need for more measurements reliable are gearing up in the house, in the sense that they prefer to separate the measurement of the present value of the customer (sales per customer and profit margins the customer) and correct the measure with indicators that express in a few. How does the future potential of the same; also, because the manager does not attribute to the current value of the customer is as important (weight) in the metric with respect to future or potential value of the same. One thing is what the client has provided to the company in its report passed and another thing is what may provide in the future. Consider the impact of this on account investments on the customer;
- f. It calls, therefore, for more parts, rather than the proposed new metrics computation of LTV, and the value of the customer more in general, a greater contribution to the studies on the comparison between the proposed metrics, the contexts sector in which each metric might be more appropriate (in the direction started by Kumar and George 2007) and verification on field, ie, with the company of the practical difficulties and limitations that could emerge from implementation of the metrics of LTV until this time proposals.

References

- AAKER D.A., JACOBSON R. (2001), "The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (November), pp. 485-93.
- AGRAWAL A.K., KAUSHIK A.K., RAHMAN Z. (2016, March), "Consequences of consumer participation in value co-creation", in *Proceedings of the NIDA International Business Conference 2016 - Sustainability in Business*, (p. 169).
- ANKER T.B., SPARKS L., MOUTINHO L., GRÖNROOS C. (2015), "Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 3/4, pp. 532-560.
- AARIKKA-STENROOS L., JAAKKOLA E. (2012), "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 1, pp. 15-26.
- AILAWADI K.L., LEHMANN D.R., NESLIN S.A. (2002), *A product-market-based measure of brand equity*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- ALEXANDER N., COLGATE M. (2000), "Retail financial services: transaction to relational marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 8, pp. 938-953.

- AMBLER T., KOKKINAKI F., PUNTONI S. (2004), "Assessing marketing performance: reasons for metrics selection", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n. 3-4, pp. 475-498.
- AMBLER T. (2000), "Marketing metrics", *Business Strategy Review*, vol. 11, n. 2, pp.59-66.
- AMBLER T. (2006), "The new dominant logic of marketing", *Views of the Elephant. Teoksessa Lusch R.F., Vargo S.L., (toim.)*, pp. 286-295.
- AMBLER T., BARWISE P., HIGSON C. (2001), *Market metrics: what should we tell the shareholders?* Centre for Business Performance, Institute of Chartered Accountants in England & Wales.
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- ANCARANI F., COSTABILE M. (2005), "Convergenza e strategie di marketing. Definizione del costruito, esperienze aziendali, domande di ricerca", *Mercati e competitività*, n. 2, pp. 19-53.
- ANDERSON J.L., JOLLY L.D., FAIRHURST A.E. (2007), "Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 14, n. 6, pp. 394-399.
- ANDERSON E.W., MITTAL V. (2000), "Strengthening the satisfaction-profit chain", *Journal of Service Research*, vol. 3, n. 2, pp. 107-120.
- ANDERSON E.W., FORNELL C., LEHMANN D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", *The Journal of Marketing*, n. 3 (Jul., 1994), pp. 53-66.
- ANDERSON E.W., FORNELL C., RUST R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services", *Marketing science*, vol. 16, n. 2, pp. 129-145.
- ARGYLE M., HENDERSON M. (1985), *The anatomy of relationships: And the rules and skills needed to manage them successfully*. David & Charles, London.
- BAIN D., KLEINKNECHT A. (Eds.), (2016), *New concepts in innovation output measurement*, Springer, London.
- BARLOW R.G. (2000), "Frequency Marketing-What's Next?", *Direct Marketing-Garden City*, vol. 62, n. 9, pp. 2-2.
- BARNES J.G. (1994), "Close to the customer: but is it really a relationship?", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n. 7, pp. 561-570.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J., WRIGHT M., KETCHEN JR D.J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of management*, vol. 27, n. 6, pp. 625-641.
- BARWISE P., FARLEY J.U. (2004), "Marketing metrics: Status of six metrics in five countries", *European Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 257-262.
- BARWISE P., FARLEY J.U. (2003), "Which marketing metrics are used and where?", *Marketing Science Institute*, pp 105-107, 2003.
- BENAVENT C., CRIÉ D., MEYER-WAARDEN L. (2000), "Analysis of the efficiency of loyalty programs", in *The 3rd AFM French-German Conference about Retailing and Distribution in Europe*, pp. 120-135.
- BERGER P., NASR N. (1998), "Customer lifetime value: Marketing models and applications", *Journal of interactive marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 17-30.
- BERGER P., BOLTON R. N., BOWMAN D., BRIGGS E., KUMAR V., PARASURAMAN A., TERRY C. (2002), "Marketing Actions and the Value of Customer Assets a Framework for Customer Asset Management", *Journal of Service Research*, vol. 5, n. 1, pp. 39-54.
- BERRY L. (1995), "Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of marketing science*, vol. 23, n. 4, pp. 236-245.
- BLATTBERG R., DEIGHTON J. (1996), "Manage marketing by the customer equity test", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 4, pp. 136-.
- BLATTBERG R., GETZ G., THOMAS J. (2001), *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*, Harvard Business Press, Boston.
- ERIC BOYD D., CHANDY R., CUNHA M. (2010), "When do chief marketing officers affect firm value? A customer power explanation", *Journal of Marketing Research*, vol. 47, n. 6, pp. 1162-1176.
- BOLTON R., LEMON K., VERHOEF P.C. (2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 3, pp. 271-292.
- BOLTON R.A (1998), "Dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction", *Marketing Science*, vol. 17, n. 1, pp. 45-65.
- BRIDSON K., EVANS J., HICKMAN M. (2008), "Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, n. 5, pp. 364-374.
- BUTTLE F. (1996), (ed.), *Relationship marketing: theory and practice*, Sage, Manchester.
- CAMPBELL A. (2003), "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n. 5, pp. 375-383.
- CANTONE L., RISITANO M. (2007), "Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese", in *Atti del "VI Congresso Internazionale Marketing Trends*.
- CANTONE L., TESTA P. (2014), *Latent theoretical constructs of service dominant logic*, AHFE Conference© 2014.
- CARBONELL P., RODRIGUEZ-ESCUADERO A., PUJARI D. (2012), "Performance effects of involving lead users and close customers in new service development", *Journal of Services Marketing*, vol. 26, n. 7, pp. 497-509.

- CARPENTER J. (2008), "Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, n. 5, pp. 358-363.
- COHEN S., MOORE J. (2000), "Today's Buzzword: CRM (customer relationship management)", *Public Management (US)*, vol. 82, n. 4, pp. 10-13.
- CHEUNG F.Y.M., CHEUNG F.Y.M., TO W.M. (2016), "A customer-dominant logic on service recovery and customer satisfaction", *Management Decision*, vol. 54, n. 10, pp. 2524-2543.
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano.
- COOIL B., KEININGHAM T.L., AKSOY L., HSU M. (2007). "A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 1, pp. 67-83.
- CZEPIEL J. (1990), "Service encounters and service relationships: implications for research", *Journal of Business Research*, vol. 20, n. 1, pp. 13-21.
- D'AVENI R.A. (1995), "Ipercompetizione", *Il Sole*, n. 24.
- DANAHER P., RUST R. (1996), "Indirect financial benefits from service quality", *Quality Management Journal*, vol. 3, pp. 63-75.
- DAVENPORT T., HARRIS J., KOHLI A.K. (2001), "How do they know their customers so well?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n. 2, pp. 63.
- DAVIDSON H. (1999), "Transforming the value of company reports through marketing measurement", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 8, pp. 757-777.
- DAY G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *The Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4 pp. 37-52.
- DAY G.S. (2003), "Creating a superior customer-relating capability", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 3, pp. 77.
- DAY G.S., VAN DEN BULTE C. (2002), *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*, unveröffentlichtes Manuskript, Cambridge, MA.
- DHOLAKIA P.M., MORWITZ V.G. (2002), "How surveys influence customers", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 18-19.
- DHOLAKIA U.M., MORWITZ V.G. (2002), "The scope and persistence of mere-measurement effects: Evidence from a field study of customer satisfaction measurement", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n. 2, pp. 159-167.
- 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.
- DONTHU N., HERSHBERGER E.K., OSMONBEKOV T. (2005), "Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 11, pp. 1474-1482.
- DUYGUN A. (2015), "The impacts of customer loyalty on negative word-of-mouth communication and repurchase intention", *Journal of Marketing and Management*, vol. 6, n. 1, p. 16.
- DOYLE P. (2000), "Value-based marketing", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, n. 4, pp. 299-311.
- DUCK S. (1991), *Understanding relationships*, Guilford Press, New York.
- DWYER F.R. (1989), "Customer lifetime valuation to support marketing decision making", *Journal of Direct Marketing*, vol. 3, n. 4, pp. 8-15.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EAGLY A.H., CHAIKEN S. (1993), *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- EAST R., WRIGHT M., VANHUELE M. (2013), *Consumer behaviour: applications in marketing*, Sage, London.
- ESTELL L., LOYALTY L. (2002), *Incentive*, vol. 176, n. 11, pp. 38-41, ISO 690.
- FORNELL C., JOHNSON M.D., ANDERSON E.W., CHA J., BRYANT B.E. (1996), "The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings", *The journal of Marketing*, vol.10, n. 43, pp. 7-18.
- FARRIS P.W., BENDLE N.T., PFEIFER P.E., REIBSTEIN D.J. (2006), *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*, Pearson Education, New Jersey.
- FANG Y.H., & LI C.Y. (2016, June). Does Service-dominant Logic Matter? Toward a Unifying Model for continuance of branded Applicatio. In PACIS (p. 284).
- GAO Y. (2010), "Measuring marketing performance: a review and a framework", *The Marketing Review*, vol. 10, n. 1, pp. 25-40.
- GARRIGA H., VON KROGH G., SPAETH S. (2013), "How constraints and knowledge impact open innovation", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 9, pp. 1134-1144.
- GIBBERT M., LEIBOLD M., PROBST G. (2002), "Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value", *European Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 459-469.
- GLAZER R. (1991), "Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset", *The Journal of Marketing*, vol. 55, n. 4, pp. 1-19.
- GOMEZ M.I., MCLAUGHLIN E.W., WITTINK D.R. (2004), "Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 4, pp. 265-278.
- GORDON M.E., MCKEAGE K., FOX M.A. (1998), "Relationship marketing effectiveness: the role of involvement", *Psychology and Marketing*, vol. 15, n. 5, pp. 443-459.

- GARRIDO-MORENO A., LOCKETT N., GARCIA-MORALES V. (2015), "Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation", *Baltic Journal of Management*, vol. 10, n. 4, pp. 393-412.
- GRANT R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- GREMLER D.D., BROWN S.W. (1998), "Worth beyond revenue: The full value of a loyal customer", *Pursuing service excellence: Practices and insights*, vol. 3, n. 1, pp. 119-128.
- GREWAL D., LEVY M., LEHMANN D.R. (2004), "Retail branding and customer loyalty: an overview", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 4, pp. ix-xii.
- GRÖNROOS C. (1995), "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 4, pp. 252-254.
- GRÖNROOS C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 317-333.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2011), *Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic*, Hanken School of Economics, Working papers, Helsinki,
- GRÖNROOS C., GUMMERUS J. (2014), "The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 3, pp. 206-229.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- GUMMESSON E. (2007), "Exit services marketing-enter service marketing", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 6, n. 2, pp. 113-141.
- GUMMESSON E., MELE C. (2010), "Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, pp. 181-198.
- GRUCA T.S., REGO L.L. (2005), "Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp. 115-130.
- GULATI R., OLDROYD J.B. (2005), "The quest for customer focus", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 4, pp. 92-101, 133.
- GUMMESSON E. (2002), "Relationship marketing in the new economy", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, n. 1, pp. 37-57.
- GUMMESSON E. (2005), "Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 3/4, pp. 309-327.
- GUPTA S., ZEITHAML V. (2006), "Customer metrics and their impact on financial performance", *Marketing Science*, 25, n. 6, pp. 718-739.
- GUPTA S., LEHMANN D.R. (2003), "Customers as assets", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, n. 1, pp. 9-24.
- GUPTA S., LEHMANN D.R., STUART J.A. (2004), "Valuing customers", *Journal of Marketing Research*, vol. 41, n. 1, pp. 7-18.
- GWINNER K.P., GREMLER D.D., BITNER M.J. (1998), "Relational benefits in services industries: the customer's perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. 2, pp. 101-114.
- HANSSSENS, D.M., PAUWELS K.H. (2016), "Demonstrating the value of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 80, n. 6, pp. 173-190.
- HANSSSENS D.M., RUST R.T., SRIVASTAVA R.K. (2009), "Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 6, pp. 115-118.
- HARKER D., SHARMA B., HARKER M., REINHARD K. (2010), "Leaving home: Food choice behavior of young German adults", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 2, pp. 111-115.
- HAUSER J., KATZ G. (1998), "Metrics: you are what you measure!", *European Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 517-528.
- HUGHES A.M. (1996), "Boosting response with RFM", *Marketing Tools*, vol. 3, n. 3, pp. 4-10.
- HELO P., GUNASEKARAN A., RYMASZEWSKA A. (2017), "Improving Marketing and Operations Strategy Through Industrial Services", in *Designing and Managing Industrial Product-Service Systems*, Springer International Publishing, p. 37-42.
- HUNT S.D., MORGAN R.M. (1996), "The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions", *The Journal of Marketing*, 107-114.
- HUNT S.D., MORGAN R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing*, vol. 59, n. 2, pp. 1-15.
- ITTNER C.D., LARCKER D.F. (1996), "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance", *Advances in the Management of Organizational Quality*, vol. 1, n. 1, pp. 1-37.
- ITTNER C.D., LARCKER D.F. (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", *Journal of Accounting Research*, vol. 36, n. 1, pp. 1-35.
- IZZO F., MASIELLO B. (2015), "The Art of Creativity. The Determinants of Innovation in a Small Italian Animation Studio", *Economia dei Servizi*, vol. 10, n. 2, pp. 151-178.

- JANGER J., SCHUBERT T., ANDRIES P., RAMMER C., HOSKENS M. (2017), "The EU 2020 innovation indicator: A step forward in measuring innovation outputs and outcomes?", *Research Policy*, vol. 46, n. 1, pp. 30-42.
- JACKSON B.B. (1985), "Winning and keeping industrial costumers: The dynamics of customer relationships", Lexington, MA DC Heath.
- JACOBY J., KYNER D.B. (1973), "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, vol.10, n. 1, pp. 1-9.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- JEPPESEN L.B. (2001), *Making consumer knowledge available and useful the case of the computer games industry* (n. 01-10) Druid, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- FÜLLER J., HUTTER K., FAULLANT R. (2011), "Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions", *R&D Management*, vol. 41, n. 3, pp. 259-273.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- KEININGHAM T.L., COOIL B., AKSOY L., ANDREASSEN T.W., WEINER J. (2007), "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet", *Managing service quality: An international Journal*, vol. 17, n. 4, pp. 361-384.
- KELLER K.L. (2002), "Branding and brand equity", *Handbook of Marketing*, p. 151, Sage Publications, London.
- KELLER K.L. (2003), "Building, measuring, and managing brand equity", *Aufl.*, Upper Saddle River, NJ.
- KIVETZ R., URMINSKY O., ZHENG Y. (2006), "The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention", *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n. 1, pp. 39-58.
- KOTLER P. (2003), *Marketing od A Do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, Management Press, Praha.
- KOZINETS R.V. (1998), "On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture", *NA-Advances in Consumer Research Volume 25*.
- KUPPELWIESER V.G., FINSTERWALDER J. (2016), "Transformative service research and service dominant logic: Quo Vaditis?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 28, n. 1, pp. 91-98.
- KUMAR V., GEORGE M. (2007), "Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 2, pp. 157-171.
- KUMAR N. (2004), *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for driving Growth and Innovation*. Harvard Business Review Press.
- KUMAR V., SHAH D., VENKATESAN R. (2006), "Managing retailer profitability-one customer at a time!", *Journal of Retailing*, vol. 82, n. 4, pp. 277-294.
- KUMAR V., VISWANATHAN S. (2004), "Denish. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century", *Journal of retailing*, vol. 80, n. 4, pp. 317-329.
- LEAHY R. (2011), "Relationships in fast moving consumer goods markets: The consumers' perspective", *European journal of marketing*, vol. 45, n. 4, pp. 651-672.
- LEHMANN D.R. (2004), "Metrics for making marketing matter", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 4, pp. 73-75.
- LENGNICK-HALL C.A., CLAYCOMB V., INKS L.W. (2000), "From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes", *European Journal of Marketing* vol. 34, n. 3/4, pp. 359-383.
- LEVITT T. (1965), Exploit the product life cycle.
- LI E.L., LUK S.TK., LIU B.S. (2016), "Customer participation behavior for value co-creation in high-versus low-contact services: the roles of trust-in-personnel and trust-in-brand", in *Global Marketing Conference at Hong Kong*, p. 1552-1565.
- LUNDEVALL B. (1985), *Product innovation and user-producer interaction*, Aalborg Universitetsforlag, Industrial Development Research Series n. 31.
- LUGLI V. (2016), *Il CRM nelle strategie di marketing e di innovazione nel settore automotive: analisi del processo di lead generation. Case History: Maserati SpA*. Bachelor's Thesis. Università Ca'Foscari Venezia.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge, NewYork.
- MALSHE A., AGARWAL M.K. (2015), "From finance to marketing: the impact of financial leverage on customer satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 79, n. 5, pp. 21-38.
- MARCUS G.E. (1994), "What comes (just) after "post"? The case of Ethnography' in N. Denzin and YS Lincoln (editors), *The Handbook of Qualitative Research*. pp. 663-574, Sage Thousand Oaks, CA.
- MASIELLO B., MARASCO A., IZZO F. (2013), "CO-creation in creative services: the role of client in advertising agencies' innovation", *Mercati e Competitivita*, n. 2, pp. 131-155
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MEYER-WAARDEN L. (2007), "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet", *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 2, pp. 223-236
- MICHEL L. (2003), "Using Customer Insight to Build Competitive Advantage", *Peppers & Rodgers Group*, white paper, pp. 1-12, Stamford.

- MITTAL V., KAMAKURA W.A. (2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 1, pp. 131-142.
- MÖLLER K., HALINEN A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", *Journal of Marketing Management*, vol. 16, n. 1-3, pp. 29-54.
- MORELLI N., DE GÖTZEN A. (2016), "Service Dominant Logic. Changing perspective, revising the toolbox", in *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. (2016), Conference*, Linköping University Electronic Press, n. 125, pp. 132-142.
- MORGAN N.A., CLARK B.H., GOONER R. (2002), "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 5, pp. 363-375.
- MORGAN N.A. (2012), "Marketing and business performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 1, pp. 102-119.
- NIRAJ R., GUPTA M., NARASIMHAN C. (2001), "Customer profitability in a supply chain", *Journal of Marketing*, vol. 65, n. 3, pp. 1-16.
- NOBLE S.M., PHILLIPS J. (2004), "Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer?", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 4, pp. 289-303.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, Oxford.
- NORMANN R. (2001), *Reframing business: When the map changes the landscape*, John Wiley & Sons, New York.
- O'BRIEN L., JONES C. (1995), "Do rewards really create loyalty?", *Long range planning*, vol. 4, n. 28, pp. 130.
- O'SULLIVAN D., ABELA A.V., (2007), "Marketing performance measurement ability and firm performance", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 2, pp. 79-93.
- OLIVER R.L. (1993), "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n. 3, pp. 418-430.
- OLIVER R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *The Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 33-44.
- OLIVER R.L., SWAN J.E. (1989), "Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach", *The Journal of Marketing*, vol. 53, n. 2, pp. 21-35.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988), "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc", *Journal of retailing*, vol. 64, n. 1, pp. 12.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *The Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, pp. 111-124.
- PALMER A., BEJOU D. (2016), "Retrospective: service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 5, pp. 480-484.
- STEWART D.W., GUGEL C.T. (2016), *Accountable Marketing: Linking Marketing Actions to Financial Performance*. Routledge, NewYork.
- SHETH J.N., SISODIA R.S. (2015), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*, Routledge, NewYork.
- PATTERSON L. (2007), "Taking on the metrics challenge", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 15, n. 4, pp. 270-276.
- PAYNE A., FROW P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 167-176.
- PENROSE E.T. (1988), *The theory of the growth of the firm*, Sharpe, New York.
- PEPPERS D., ROGERS M. (1998), *Enterprise one-to-one: tools for building unbreakable customer relationships in the interactive age*, Piatkus, London.
- PEPPERS D., ROGERS M. (2016), *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- PETERSON R.A. (1995), "Relationship marketing and the consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 4, pp. 278-281.
- POHLMANN A., KAARTEMO V. (2017), "Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management", *Industrial Marketing Management*, IMM-07444, Accepted Paper 4 January 2017.
- PORTER M.E., SUDRIE G. (1982), *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.A. (1986), "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n. 6, pp. 485-501.
- RAIMONDI M. (2005), *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli Editore.
- RAMASWAMY V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, vol. 36, n. 5, pp. 9-14.
- REDA S. (2003), "Study shows CRM implementation outpaces planning", *STORES*, vol. 85, n. 5, pp. 94.

- REICHHELD F., SASSER W. (1990), *Earl. Zero Defections: Quality Comes to Services*.
- REICHHELD F. (2003), "The one number you need to grow", *Harvard business review*, vol. 81, n. 12, pp. 46-55.
- REINHARD K., FADIL P., MACHA V. (2013), "Analysing the Role of Perception in Chinese-German Business Co-operations", *International Business and Economics Discussion Papers*, vol. 7, n. 2, pp. 11-27.
- REINARTZ W.J., KUMAR V. (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 77-99.
- REINARTZ W., KUMAR V. (2002), "Customer loyalty", *Harvard Business Review*, Reprint R0207F, pp. 86-94.
- REINARTZ W., THOMAS J.S., KUMAR V. (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 1, pp. 63-79.
- RIGBY D.K., LEDINGHAM D. (2004), "CRM done right", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 11, pp. 118-130.
- RIGBY D.K., REICHHELD F., SCHEFTER P. (2002), "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 2, pp. 101-109.
- ROGERS M. (2005), "Customer strategy: observations from the trenches", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 262-263.
- ROSENBERG L.J., CZEPIEL J.A. (1984), "A marketing approach for customer retention", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 1, n. 2, pp. 45-51.
- ROSSI M. (2008), "Strategie competitive del settore vitivinicolo", *Analisi del settore in Campania*, Aracne, Roma.
- RUBEN C., PAPAROIDAMIS N.G., CHUNG C. (2015), "The Impact of Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust and Commitment on Loyalty: An Empirical Investigation in a Business-to-Business Services Context", in *Revolution in Marketing: Market Driving Changes*. Springer International Publishing, p. 91-91.
- RUMELT R.P., LAMB R. (1984), "Competitive strategic management", *Toward a Strategic Theory of the Firm*, pp. 556-570, Prentice Hall, New Jersey.
- RUSBULT C.E., BUUNK B.P. (1993), "Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis", *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 10, n. 2, pp. 175-204.
- RUST R.T., ZAHORIK A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 2, pp. 193-215.
- RUST R.T., LEMON K.N., ZEITHAML V.A. (2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 109-127.
- SARGEANT A. (2001), "Using donor lifetime value to inform fundraising strategy", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, n. 1, pp. 25-38.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SAWHNEY M. (2004), "Insights into customer insights", *CRM Project*, vol. 5, Published - Oct 2004, pp. 2-4.
- SCHÄFER A., KLAMMER J. (2016), "Service Dominant Logic in Practice: Applying Online Customer Communities and Personas for the Creation of Service Innovations", *Management (18544223)*, vol. 11, n. 3, pp. 255-264.
- SEYBOLD P.B. (2001), "Get inside the lives of your customers", *Harvard business review*, vol. 79, n. 5, pp. 80-91.
- SHAFFER G., ZHANG Z. J. (1995), "Competitive coupon targeting", *Marketing Science*, vol. 14, n. 4, pp. 395-416.
- SHAH D., RUST R.T., PARASURAMAN A., STAELIN R., DAY G.S. (2006), "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, vol. 9, n. 2, pp. 113-124.
- SHANKAR V., SMITH A.K., RANGASWAMY A. (2003), "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 153-175.
- SHETH J.N., PARVATIYAR A. (1995), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, vol. 4, n. 4, pp. 397-418.
- SHETH J.N., PARVATIYAR A. (2002), "Evolving relationship marketing into a discipline", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, n. 1, pp. 3-16.
- SHOEMAKER S., LEWIS R.C. (1999), "Customer loyalty: the future of hospitality marketing", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n. 4, pp. 345-370.
- SWEENEY J.C., DANAHER T.S., MCCOLL-KENNEDY J.R. (2015), "Customer effort in value cocreation activities: Improving quality of life and behavioral intentions of health care customers", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 3, pp. 318-335.
- SRIVASTAVA R.K., REIBSTEIN D.J., JOSHI Y.V. (2006), "Linking marketing metrics to financial performance", Technical paper, Zyman Institute of Brand Science, ZIBS Research Reports, pp. 8-20.
- STONE G.P. (1954), "City shoppers and urban identification: observations on the social psychology of city life", *American Journal of Sociology*, vol. 60, n. 1, pp. 36-45.
- STORBACKA K. (1994), *The Nature of Customer Relationship Profitability: Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*; Kaj Storbacka. Svenska handelshögskolan.
- SPOHRER J.C., FREUND L.E. (2012) (ed.), *Advances in the Human Side of Service Engineering*, CRC Press, Taylor & Francis Group, an Informa Group company London.
- SKÅLÉN P., EDVARDSSON B. (2016), "Transforming from the goods to the service-dominant logic", *Marketing Theory*, vol. 16, n. 1, pp. 101-121.
- SUN Y., ZHOU B., LIN Y., WANG W., FERNANDO K.S., PATHAK P., LUO P.G. (2006), "Quantum-sized carbon dots for bright and colorful photoluminescence", *Journal of the American Chemical Society*, vol. 128, n. 24, pp. 7756-7757.

- TAMMA M. (2000), "Sistemi del valore e competizione nei servizi", Podestà S., Golfetto F. (a cura di) *La nuova concorrenza*, Egea, Milano.
- TAYLOR G.A., NESLIN S.A. (2005), "The current and future sales impact of a retail frequency reward program", *Journal of Retailing*, vol. 81, n. 4, pp. 293-305.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TESTA P., BASILE V., CANTONE L. "Marketing performance measurement in fmcg proposing and testing a conceptual model. Proceedings of the 15th International Marketing Trends Conference, 2016, Venice. ISBN 978-2-9532811-2-7.
- THOMPSON B. (2007), *The Loyalty Connection: Measure What Matters and Create Customer Advocates*, October 2007, Customer Think Corp., The Loyalty Connection 2007, Redwood Shores, CA.
- TRAN J.M. (2016), "Consumers' Role in Value Co-Creation Through Participation and Knowledge: A Healthcare Perspective", in *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era*, Springer International Publishing, online ISBN 978-3-319-11815-4, pp. 451-451.
- TREACY M., WIERSEMA F. (1993), "Customer intimacy and other value disciplines", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 1, pp. 84-93.
- VANDENBOSCH M., DAWAR N. (2002), "Beyond better products: capturing value in customer interactions", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 35.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VANDERMERWE S. (2004), "Achieving deep customer focus", *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n. 3, pp. 26.
- VENKATESAN R., KUMAR V. (2004), "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 4, pp. 106-125.
- VERHOEF P.C., FRANSES P.H., DONKERS B. (2002), "Changing perceptions and changing behavior in customer relationships", *Marketing Letters*, vol. 13, n. 2, pp. 121-134.
- WEBSTER J.F.E., MALTER A.J., GANESAN S. (2005), "The decline and dispersion of marketing competence", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n. 4, pp. 35.
- WINER R.S. (2000), "What marketing metrics are used by MSI members? Report-marketing science institute Cambridge Massachusetts, pp. 3-6.
- WYNER G.A. (2004), "The right side of metrics", *Marketing Management*, vol. 13, n. 1, pp. 8-9.
- WULF K.D., ODEKERKEN-SCHRÖDER G., IACOBUCCI D. (2001), "Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration", *Journal of Marketing*, vol. 65, n. 4, pp. 33-50.
- WU P., YE H.S.S., HUAN T. C., WOODSIDE A. G. (2016), "Complexity Theory, Configural Analysis, and Deepening the Service Dominant Logic", in *Bad to Good: Achieving High Quality and Impact in Your Research*, Emerald Group Publishing Limited, p. 181-243.
- YU Y., DEAN A. (2001), "The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n. 3, pp. 234-250.
- ZALTMAN G. (2003), *How customers think: Essential insights into the mind of the market*, Harvard Business Press, ISBN-13: 978-1578518265, Illinois.
- ZEITHAML V.A., RUST R.T., LEMON K.N. (2001), "The customer pyramid: creating and serving profitable customers", *California Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 118-142.

TRACK

VALUE CO-CREATION IN INTERNAL AND EXTERNAL NETWORKS

Value and meaning co-creation in social media.

Do current analysis methods accurately interpret casual talk?

PAOLA SIGNORI, DANIEL J. FLINT, WENJUN ZHOU

What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative start-ups

NICCOLÒ INNOCENTI, VINCENZO ZAMPI

Interactive value formation: Is it all about co-creation?

ANGELA CARIDÀ, MONIA MELIA, MARIA COLURCIO

Value and meaning co-creation in social media. Do current analysis methods accurately interpret casual talk?♦

PAOLA SIGNORI* DANIEL J. FLINT♦ WENJUN ZHOU♠

Abstract

Objectives. *This research addresses the questions: what does online content reveal that should be analyzed when trying to explore co-creation of value?; How could that content be analyzed?; Why should these conversations be analyzed to enhance the overall value produced by the ecosystem containing consumers and brands?*

Methodology. *We look at casual conversations that happen naturally on social media (i.e., without the intention of helping or harming a brand), using service-dominant logic and symbolic interactionism as theoretical lenses and statistical data mining software augmented by human interpretation as methodological tools.*

Findings. *This study discovered the challenges in current technology for getting at accurate insights and also began to question the assumptions about how consumers actually engage and if value is really being co-created online. Posts can be clustered into distinct topics. Sentiment analyses demand highly refined dictionaries. Conversations must be interpreted by both automation and human interaction. What is truly being co-created are relationships and community bonds. It is the entire ecosystem ‘brand-consumer-digital service providers’ that creates value.*

Research limits. *This research is limited to the product category, types of posts, data pull period, and currently available tools. Posts on other topics may yield different forms of value co-creation insights.*

Practical implications. *Brands need to be cautious about how they utilize automated data mining results, going beyond surface level interpretations. Unintentional co-creation expressed by consumers as they celebrate or complain must be interpreted and current tools do not yet provide that level of insight. A query algorithm leveraging human interpretation may help to arrive at accurate assessments of roles brands are playing in consumers’ lives.*

Originality of the study. *We apply two theoretical lenses to social media domain in a unique way as represented by conceptual laddering approach, that includes a mixed method analysis to obtain insights.*

Key words: *value co-creation; social media; data mining; service-dominant logic; sentiment analysis; digital marketing; symbolic interactionism.*

♦ We would like to thank *Polo Scientifico Didattico Studi sull’Impresa* of the University of Verona and *Fondazione Studi Universitari di Vicenza* for their support and funding. This study is part of the research project “#BIT- Business Innovation and Digital Trasformation at Vicenza”. We would also like to thank the Maxfone company for providing data collection and in particular Paolo Errico for sharing ideas during our analysis.

* Associate Professor of *Management* - University of Verona (Italy)
e-mail: paola.signori@univr.it

♦ Regal Entertainment Group Professor of *Marketing* - Dept. of Marketing & Supply Chain Management, Haslam College of Business, the University of Tennessee, Knoxville, TN (USA)
e-mail: dflint@utk.edu

♠ Assistant Professor of *Statistics* - Department of Business Analytics and Statistics, Haslam College of Business, the University of Tennessee, Knoxville, TN (USA)
e-mail: wzhou4@utk.edu

1. Introduction

Online discussions are by nature dynamic requiring very rapid data understanding, in order to facilitate timely and relevant brand responses. Industry is calling for assistance in improving this marketer competency (MSI Research Priorities 2016-2018 by Lemon, 2016). Online public interactions continuously produce a large amount of data containing useful information that could be revealed using appropriate and technically competent market research analyses. As such, brands often enlist the services of digital market research firms specialized in extracting, compiling and even interpreting social media data. Unfortunately, there exists a digital marketing and market research skills gap across industries (Royle and Laing, 2014). The dynamic digital environment with constant interaction between users can appear quite chaotic and present numerous challenges (Edelman, 2010).

Current analysis tools have flaws, and digital service providers seek more refined algorithms/tools to reveal real meanings from massive data. In addition, despite data being provided to clients by these digital market research firms, there remains a need for improving the technical competence of marketing practitioners, as classification and interpretation mistakes can still occur. Specifically, two main problems remain: 1) it is unclear if insights being generated by automated algorithms truly reflect post and conversation meanings, in terms of what consumers are discussing online; 2) current practice in both business and academic research likely falls short of truly understanding the value, if any, that is being dynamically co-created between users or between users and brands. Co-creation of meanings and co-creation of value are key foci for our research which analyses casual discussions, referred to here as “casual talk”, on social media.

The vast majority of value co-creation research and practitioner discussions imply or directly state their preoccupation with online consumer engagement as a means for achieving co-design/production or brand commitment purposes. Even if some acknowledge a meaning co-creation perspective, the question still left unanswered is whether or not consumers are actually involved in either online. Specifically, when consumers engage one another mentioning brands through social media, do their conversations reflect value co-creation or not? Are there insights that can be extracted from these conversations that could assist brands in helping to create more valuable experiences for consumers? And if so, can these insights be extracted on a large scale? A recent study empirically supports that user-generated content is used to help define user’s ongoing self-identity projects not merely to address product consumption issues (Halliday, 2016) and calls for additional research to generate deeper insights to users’ motivations. User-generated content can be defined as “created outside of professional routines and practices, it may be individually or collaboratively produced, modified, shared and consumed and can be seen as the sum of all ways in which people make use of social media” (Kaplan and Haenlein, 2010, p. 61). In particular, Halliday (2016) also calls for additional analysis applying the Service-Dominant Logic theory to online user-generated content.

On the brand side, Kumar *et al.* (2016) investigate the effects of firm-generated content on users and call for more research in the area as well. So, there exist calls for deeper insights to both consumer and brand generated online content. To further investigate the issues, a continuous engagement perspective (i.e., beyond merely observing and studying conversations) is important because when done well, brands can help create emotional bonds, intimacy, and attachment with customers via social media, but only if brands engage in a relevant and timely fashion (Turri *et al.*, 2013; Ryan, 2016). If brands adopt a storytelling strategy, using social media means that online consumers will likely be co-creating those stories in real time (Singh and Sonnenburg, 2012), again reinforcing the need to capture, interpret and participate in social media conversations in real time.

The purpose of our research is to continue this exploration of content and the nature of engagement occurring on social media in terms of conversations, including the manner in which brands appear, how brands and users socially interact within these conversations, and the impact of meanings revealed in social media conversations on value co-creation for brands and users. Past research has shown that online users co-create value with each other in multiple ways while playing

different roles in their social connections, and often this is a bit distant from and independent of brands (Yang *et al.*, 2014). Survey results suggest that co-creation of product and brand value, social value, usage intensity, and brand strength have an effect on customer engagement (De Vries and Carlson, 2014). But one left unanswered question is, what does this engagement look like? Our research was motivated by this main unanswered question: if value is being created by and for users via online engagement, what precisely does that value co-creation look like and can current tools extract it on a large scale, accurately and quickly enough to become involved in the online dynamic conversations? In particular, we propose to look at casual conversations, about a product category (Italian wine) within a country (USA), that happen naturally on social media (in a defined time period) without the specific consumer intention of helping or harming a brand (but may end up doing so).

Our study was initially set out to understand the content of casual talk in online conversations and compare them across media forms. However, in so doing, we discovered the challenges in current technology for getting at accurate insights and also began to question the assumptions about how consumers actually engage. Existing business intelligence dashboard and analytics tools often automatically process individual posts as if they were independent from each other, and provide aggregate statistics such as word-of-mouth frequency and valence over time. Ignoring the conversation context (e.g., earlier and connected posts in the thread or background knowledge) is currently the most practical tool for automating the analysis of large-scale data, but may lead to wrong conclusions. Little research has been directed at understanding if there is a way for practitioners to leverage the dynamic conversational nature of social media for brand management (e.g., to lead conversations in a positive direction before they become negative), and if this can do accomplished efficiently on a large scale. In order to explore this possibility, we needed to step away from social media and understand at a basic level how humans socially interact to co-create value, and then see how those interactions manifest in online posts and conversations, and only then contemplate needed changes in current technological competencies. Brands tend to assume that when consumers discuss brands, in some way value perceptions of those brands are naturally being co-created. It was during our analyses, that we found ourselves asking this question: is brand value really being co-created online or is it a flawed assumption?

This paper begins by explaining how humans socially interact by drawing on two theoretical lenses, service-dominant logic and symbolic interactionism. Co-creation of meanings and co-creation of value are theoretically connected in our view. The co-creation of value, which includes various forms of meaning, reflects the service-dominant (S-D) logic theoretical lens. In particular, S-D logic espouses that all social actors are resource integrators, each actor creating value for himself through the integration of operant and operand resources provided by other actors with one's own resources (Vargo *et al.*, 2008). This S-D logic is consistent with symbolic interactionism which states that meaning is created specifically through social actors' interactions with each other. Symbolic interactionism (SI) is a theoretical lens through which online casual consumer conversations can be viewed. As a well-grounded, powerful perspective within sociology and social psychology, SI helps to reveal what value if any is being co-created in online conversations and casual talks. Service-dominant logic and symbolic interactionism serve as the two theoretical lenses adopted in this study, which is part of a broader research design. As such, to explore online conversations three main research questions emerged on addressing "what-how-why" perspectives. In particular: What does online content reveal that should be analyzed when trying to explore co-creation of value?; How could that content be analyzed?; Why should these conversations be analyzed to enhance the overall value produced created by the ecosystem containing consumers and brands?

2. Literature

Co-creation of value is a fascinating concept that with all of its given attention can be reflected in two dominant streams of literature discourse: co-design and production of goods and services (Fracastoro, 2016; Prahalad and Ramaswamy, 2000; 2004a); and co-meaning creation (Payne *et al.*, 2008). In this paper, we focus more on the latter. This value co-creation concept is a key component of S-D logic. The interaction experienced between two or more actors in an exchange process is a means for gaining access to resources and then collaboratively co-creating mutual value in exchange processes (Singaraju *et al.*, 2016). To assist in understanding how humans interact to co-create meaning, we draw on symbolic interactionism.

Symbolic interactionism (SI) is a term coined by Blumer (1969), built largely on views espoused by the pragmatist George Herbert Mead [1863-1931], and extended over the years (e.g., Charon 2001; Schwandt, 1994). SI focuses on the dynamic use, interpretation, and changing meanings of symbols within social interaction. It focuses on communication as actors actively negotiate shared meaning of social objects, including but not limited to products. Symbolic interactionists view humans as social, problem solving, decision-making and practical in nature, acting toward things based on the meanings those things have for them (Blumer, 1969) and not simply reacting to their environment. Meaning emerges from within social interaction with other humans and oneself; it is not inherent within social objects. These meanings are established and modified through an interpretive process. This meaning formation conceptualization makes SI somewhat of a constructivist view of the human actor. People are seen as active interpreters and creators of their social reality and self-concepts. The human actor decides which objects to make figural, possibly brands but also experiences, ideas, people and so forth. He points out to himself what is important, whether it be a physical object, an idea, a memory, a project of the future, or a self-concept. Once identified, the focal object is defined for use in the present situation, making it a social object. If interpreted well, online posts and conversations theoretically should reveal this.

Consumers when using social media may provide product improvement or innovation ideas directly to brands, and brands can interpret these ideas by interpreting online public posts, both reflecting the notion of co-design (Payne *et al.*, 2016). However, this form of more intentional design ideation does not represent the majority of conversations about brands when consumers engage one another. Most consumers are not trying to assist in product design exercises while online. Nor are they always seeking to provide feedback to brands. Consumers are typically simply engaging others while they live their lives, and sometimes, discuss products/services and specific brands during those engagements. Therefore, unintentionally, online users create content in their conversations that in some ways may be a source of reciprocal value. When consumers interact with each other they often create brand communities wherein lies collective value that requires innovative methods for uncovering insights (Schau *et al.*, 2009, p. 40). Web crawling systems can enable companies to have access to a large amount of data such as these generated by users online.

In order to improve customer experiences, brands have demonstrated a desire to observe online conversations and engage consumers through social media (Prahalad and Ramaswamy, 2004b; Ramaswamy and Ozcan, 2016). The contemporary engagement model for forward-thinking firms has moved beyond simply seeking feedback for product/service improvement, to becoming part of consumer dialogue by enacting a brand voice and personality (Haarhoff and Kleyn, 2012). Firms hope that by being part of online communities, their brands will be valued more. As such, companies have been rethinking their marketing strategies in the digital domain focusing more on relationship-based interactions with their customers (Thiago and Verissimo, 2014) over solely transaction-stimulating ones.

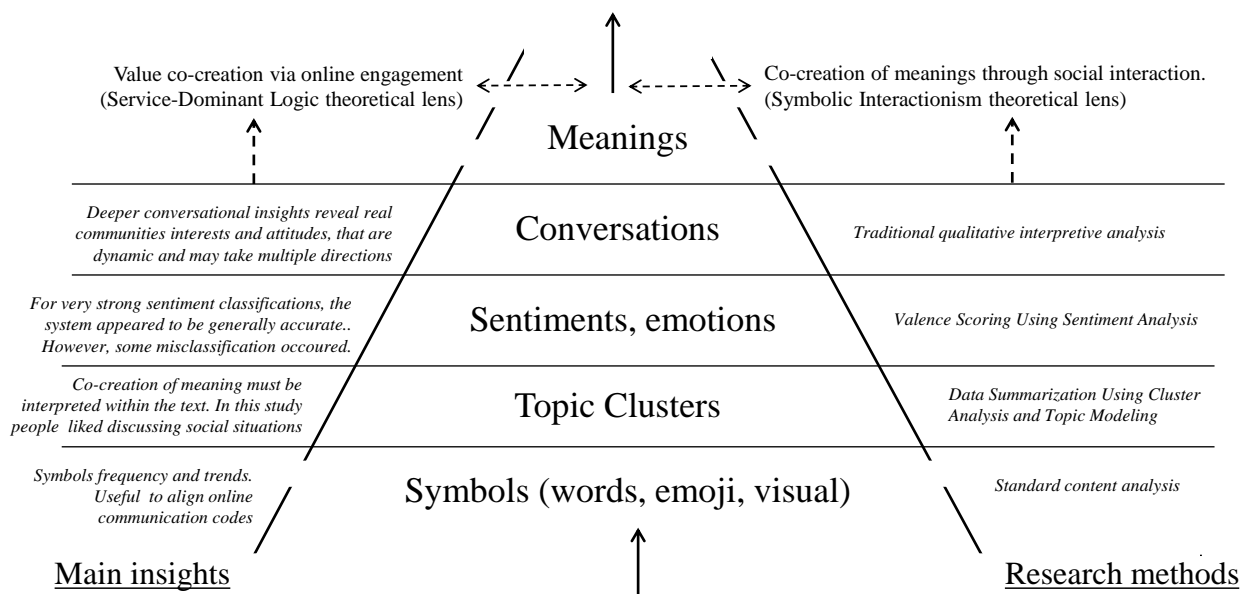
Qualitative research suggests that brand-sponsored communities seem to have a positive impact on brand-consumer relationship quality and brand loyalty (e.g., Hajli *et al.*, 2017; Roncha and Radclyffe-Thomas, 2016). Quantitative research finds that consumers' perceptions of the ability to be part of co-creation, to have a sense of community, and to enhance self-concepts all positively impact their involvement or engagement online, which in turn positively impacts their brand loyalty

(Christodoulides *et al.*, 2012). Research into luxury brands has shown that some firms such as Tiffany & Co. have found success in leveraging social media to stimulate the co-creation of stories by facilitating a storytelling culture (Ücok Hughes, 2016). Numerous processes and models have been recommended for firms desiring to leverage social media for brand value co-creation in these and other ways (e.g., Kao *et al.*, 2016). Yet, adopting a S-D logic in reviewing extant literature between 2005 and 2014, limitations have been found in our understanding of just how value is co-created via social media and the business processes that should be deployed to assist product/service development or relationship management (Ketonen-Oksi *et al.*, 2016). In addition, the positive effects of customer participation with brands that may exist, including online participation in discussions about brands, may be limited to the short-term (Apenes Solem, 2016). Maybe there is self-selection bias in those studies, as consumers who participate in the brand communities may be those who are the most interested and loyal. To avoid that bias we position our study in a more general setting, focusing on casual talks: conversations sent by people that use online social media without a predefined intention to help a brand.

3. Methodology

This research design is structured with three perspectives, following a laddering approach (see Fig. 1). The first perspective provides a framework for exploring “what” is said in casual talks on social media, represented by five connected increasingly more complex content levels: symbols, topics, sentiments, conversations, meanings (at the center of the ladder in Fig. 1). The second perspective is focused on analysis methods for each level, to propose tools and research methods useful in understanding “how” to correctly and deeply interpret massive amounts of dynamic data in ways consistent with SI theory (at the right side in Fig. 1). The third perspective, in line with S-D logic theory, is to reveal what value if any is being co-created, with the purpose of contributing to understanding “why” these conversations should be analyzed at each level to enhance the overall value produced by the ecosystem of consumers and brands (some examples of insights are proposed at the left side in Fig. 1).

Fig. 1: Research design, a laddering approach



This research employed an exploratory study based on a mixed method approach (Fig. 1, on the right). This article reports only methods and insights from the three central levels, focusing on topic clusters, sentiments/emotions and conversations. At the first level, standard content analysis

methods, exploring symbols used in conversations, are widespread and offered by professional digital media providers or embedded in social media services, and as such, reviewing it here makes little contribution. The top level analyses are still in progress and sequential to/dependent on results of previous research phases. The mixed method approach of this study focused on the middle levels of Figure 1 consists of two data-mining steps of online textual content (data summarization using topic modeling and cluster analysis, valence scoring using sentiment analysis), followed by conversation analysis using traditional qualitative interpretative methods.

Data collection was provided via a private firm whose sole purpose is to serve clients by scanning and leveraging relevant online social media including Facebook, Twitter, blogs and other applications/sources. The data pulled were focused on U.S. online consumer conversations related to Italian wines. The Italian partner firm (Maxfone S.r.l.) extracted 40,312 posts pertaining to Italian wines using 11 specific wine-related terms and 110 specific wine names over a 7-month period. These posts were created by 12,221 unique users. After selecting posts from a range of 3-months (*Thanksgiving/Christmas timeframe*), data were initially cleaned and organized yielding 19,803 posts. Within that dataset were 4,224 Facebook posts and comments, 7,903 Tweets and retweets, 2,308 blog posts, 3,691 online forum posts, 149 YouTube posts, and 1,528 other forms of posts. For this project we focused on Facebook, Twitter and the blogs.

Data analyses were comprised of three steps: data summarization using topic modeling and cluster analysis; valence scoring using sentiment analysis; conversation analysis. Every step involved statistical data mining as well as human interaction and review in an iterative fashion. We use the topic modeling, clustering and results to represent traditional data mining insights (done using an algorithm automatically and assuming posts are independent), whereas the conversations/threads to represent the “truth” of value perceptions and meaning creation by users (as this is based on human reading and a theoretical understanding of how and why humans engage). A comparison of the two demonstrates some of the consistency and discrepancy between them. Details for each step are described next.

3.1 Data Summarization Using Cluster Analysis and Topic Modeling

In this *Data Summarization* stage, cluster analyses in general terms consisted of: cleaning the data; grouping posts into a number of clusters according to word usage overlap among the posts; for each cluster, listing the key words based on aggregated word frequency from all posts assigned to that cluster; reviewing the clusters by looking at the key words and naming them. Distinct analyses were performed in different social media, in order to understand differences and similarities (Smith *et al.*, 2012).

For the topic modeling, a *latent semantic analysis* (LSA) was used to identify associated terms as topics. The analysis was performed using SAS Text Miner software. The LSA procedure decomposes the document-term frequency matrix into a number of latent factors (i.e., topics). Both the terms and the documents have specific loading on these factors. Each topic is then represented by the most important terms in the allocated (i.e., highest loading) documents. In this way, posts are reduced in length and categorized by post “topic.”

Then, posts were clustered using the *k-means clustering algorithm*. The analysis was performed using SAS Text Miner (Text mining software from SAS that automatically finds information buried in unstructured text data). The *k-means* algorithm partitions documents (e.g., Facebook posts, tweets) into *k* groups such that those in the same group are similar, and those from different groups are dissimilar. Similarity among documents was measured by *cosine* coefficient. We specified *k*=14 clusters according to the screeplot. In this way, posts are further collapsed into categories representing fewer more generalized “clusters” of topics.

These two steps were expected to assist in gaining a rudimentary understanding of user posts.

3.2 Valence Scoring Using Sentiment Analysis

A standard sentiment analysis process was also exploited to quantify the valence of posts. An *R* software package called *syuzhet* (Jockers, 2016) was used to score the sentiments against a few widely used polarity dictionaries. Specifically, we explored the use of the following four dictionaries:

- *Syuzhet*- a dictionary developed by Nebraska Literary Lab with terms extracted from a collection of 165,000 human coded sentences taken from a small corpus of contemporary novels;
- *Bing* (Hu and Liu, 2004)- lists of positive and negative words constructed from the words from the Internet (e.g., online product reviews);
- *AFINN* (Nielsen, 2011)- a dictionary of polarized terms where the sentiment score of each term ranges from -5 (very negative) to $+5$ (very positive). This dictionary was developed based on microblogs, and therefore may be most suitable for social media data;
- *NRC* (Saif and Turney, 2010)- a crowdsourced polarity dictionary that not only has the two polars of sentiments (negative, positive), but also eight dimensions of emotions (anger, anticipation, disgust, fear, joy, sadness, surprise, trust). The scores are essentially word counts. For example, if there were 5 positive words matched in the post, then the post has a score 5 for “positive.” Same idea for all other scores. Therefore, each of the scores ranges from 0 to the total number of words in the post. The *nrc* (composite) score is the number of positive words minus the number of negative words. It is possible to normalize the scores by dividing by either the total number of words with sentiments or the total number of words in the post.

3.3 Conversations analysis

Conversations were represented by a series of posts reflecting reactions to an initial post and subsequent reactions. The procedures followed were: grouped posts into threads; interpreted the initial post (*the initiator; the interpreted intent of the post; assignment of a code/name to the post type*); content analyze the conversations as they unfolded (*How many follow-up comments emerged? What was the sentiment of the posts? Did the sentiment change? If so, in what ways and why?*). Due to current limitations in data mining at the conversational level, these analyses were performed in traditional qualitative interpretive fashion.

While wrestling with the clustering, sentiment and conversation analyses, we engaged several digital data analysis service providers to determine if private or off-the-shelf tools were available for achieving deeper conversational insights like what we were seeking. Both firms independently stated that such tools did not yet exist, despite the advancements over the last several decades in natural language processing (NLP). In particular, even though NLP will eventually aid in understanding more accurately sentences and paragraphs of online posts, online conversations occur *across* posts, with the potential and reality of posts building on different previous posts and parts of the ongoing dynamic conversation. Tools for analyzing this reality do not seem to yet exist. This information added validity to the need to explore these kinds of analyses and develop processes for doing it more effectively as well as efficiently. Our findings help to reveal what some of the objectives for social media analysis ought to be.

4. Findings

Different social media applications often serve users of different purposes. If posts and conversations differ in important ways across different platforms, brands must not only retain their brand voice but also adjust the content, style and tone of their communication to fit what is expected in each media.

The *topic modeling algorithms* resulted in groupings of terms that essentially described specific topics for a post. The number of topics obviously differs depending on the media in question. For

example, 200 Twitter post topics were generated from the dataset, while we were able to generate 50 review topic posts. Analyses of each topic reveal the frequency at which each topic appears across the dataset. Rather than describe all of the topics, the important point here is that so many topics can be generated that really do not provide meaningful insight to most posts and are far too many for a brand to realistically manage in terms of response and engagement. This is why we moved on to clustering.

Cluster analyses yielded five Facebook clusters, 8 Twitter clusters and 6 Blog clusters. Although wine varietals and brands may have been mentioned in these posts, clusters were not always about the wine. For example, one of the Facebook clusters stood out as an anomaly because it was focused on humor and a specific movie tie-in involving *Chianti*. It was such an extensive conversation that it formed its own cluster. Another Facebook cluster was focused on taste and wine attributes, a third on a specific wine region, a fourth on social situations within which wine was consumed, and the fifth on food recipes and pairings for wine. Merely as an example, the following list depicts five Facebook clusters and the percent of posts classified in each cluster:

- social situations involving product (32%);
- recipes; food pairings (30%);
- product category (variety); geography (region of origin) (22%);
- product attributes; descriptors (9%);
- humor; movie reference (7%).

Food pairings and wine regions make the second and third clusters a bit less generalizable, but otherwise these clusters might describe many of the posts occurring on Facebook. Social situations, product complements, product/brand characteristics and humor could serve as guidepost classifications for brand voice adjustments if brands desired to enter these conversations.

Similarly, within Twitter posts we discovered eight clusters:

- social situations involving product; recipes (23%);
- recipes (22%);
- product category (variety); geography (country of association) (17%);
- product category; variety; brands (13%);
- humor; movie reference (11%);
- food pairings (8%);
- shopping process; price (5%);
- unique brand identifiers (wine maker) (1%).

Notice that the clusters are similar until we get to the seventh cluster, which is about shopping for products. Comparing Facebook and Twitter it may be that some clusters apply well to multiple media, recognizing that Twitter posts have word limitations. However, brand voice adjustments based on conversational clusters may be more critical than making adjustments based solely on media type adjustments (i.e., communicating in a different voice on Facebook than on Twitter).

In blogs we discovered seven clusters:

- geography (region of association); product category (variety) (32%);
- holidays and music (24%);
- recipes (20%);
- product attributes; characteristics (14%);
- product category (8%);
- music; places (2%).

Blog posts are a bit different from Facebook or Twitter. Blogs are a chance to pontificate, reflect, and provide more content one wishes to share. In this dataset, holidays appeared to be common likely due to the timing of data collection. However, vacation/holiday trip blogs are quite common in general. Recipe blogs are to be expected when food such as wine is concerned.

In summary, the clusters represent what American consumers were freely discussing; their casual posts. Because the product category is wine and Italian wine in particular, it is not surprising that across the media forms consumers discussed product categories (varieties), geography, recipes

and food pairings often. Social situations involving the product were the largest clusters in both Facebook and Twitter posts. This suggests that for brands to engage effectively, they must understand the kinds of social situations their consumers discuss.

However, to what extent is value represented and specifically value co-creation? If value is being co-created it is not intentionally in the form of product characteristic suggestions. Regarding product characteristics, most posts had a positive bias simply indicating how much a consumer enjoyed a specific wine. Co-creation of meaning must be *interpreted* within the text. The most a cluster told us in these analyses is that people liked discussing social situations. Understand the content of those situations and how brands were involved, requires interpretation beyond clustering. In an attempt to see if people's posts could be classified in terms of the emotions they conveyed, such as highly positive reactions to products and situations, we conducted a basic sentiment analysis.

Concerning *sentiment analysis*, in our random selection of 755 Facebook posts from our dataset, each post was screened for how strongly each indicated *anger*, *anticipation*, *disgust*, *fear*, *joy*, *sadness*, *surprise*, and *trust* as well as overall *negativity* or *positivity*. Our sentiment analyses revealed that there are 3.27 times more positive posts than negative ones. If we then look at the eight distinct emotions, the entire list ranks (in percentages) as follows:

- joy (23.6);
- trust (20.7);
- anticipation (18.2);
- fear (12.3);
- surprise (8.9);
- sadness (7.2);
- anger (5.2);
- disgust (4).

At face value some of these make sense, people tend to post joyful and anticipation comments about wine, and would tend to post more positive comments than negative. However, we will note later that the fear and disgust emotions are only showing up because of a humor conversation thread that has nothing to do with the product category. Furthermore, and more importantly, when we look at each post with human interpretation and real meanings, our estimate is at best these classifications are only correct about 1/3 of the time. For very strong sentiment classifications, the system appeared to be generally accurate. However, misclassifications occurred often when scores were "1" and sometimes "2" on sentiment terms. Specifically, a post might receive a "1" for a suggestion of sadness via a specific word used when in fact human interpretation of the post revealed a highly positive sentiment. At times, misclassifications also occurred due to posts being in another language, in this case Italian. It seems that the coding process using sentiment term dictionaries can easily yield inaccurate or misleading results.

Ideally, after randomly selecting a subset of posts, digital analysts should have multiple raters to manually assign sentiment scores independently from each other and without seeing our computerized scores, cross validate the scores to generate the "ground truth", and then calculate the correctness/accuracy of the computerized scores. So even though sentiment analyses are constantly improving, we argue that there is a high possibility of misclassifications meaning that managers will receive classification results that if trusted, may result in inappropriate brand responses. In addition, sentiment analysis says very little about the role played by brands in generating the sentiment, only that the product category or brand is mentioned within the post. A different level of understanding is then needed: the exploration of conversations.

Concerning *online conversations*, consumers often engage in short conversations creating threads represented by reactions to an initial post and other subsequent posts. In order to interpret what consumers want to discuss, these conversations must be understood as a collection of posts not merely individual posts in isolation. Conversations with more reactions would seem to indicate higher levels of interaction. This conversation engagement concept differs from the common

average post engagement rate (which is calculated - i.e. for Facebook - as a ratio between the sum of no. of likes, comments, wall posts and total fans on a given day). The focus here is on conversations to more deeply capture meanings and value creation dialogue.

The 755 posts represented what appeared initially to be 192 distinct conversations within Facebook (defined as threads of posts all connected to an initial post). Upon interpretation, we discovered that 24 conversations (also represented by 136 of 755 posts; 18%) were all linked and part of the same conversation. Therefore, after considering these threads as part of that one extended conversation, the 755 posts reflected 168 distinct conversations, yielding an average of 4.5 posts per conversation.

It is interesting to note that about forty percent (41.67%) of the conversations were initiated by firms (with the remainder initiated by consumers). Often product category terms (in our case wine varieties) were mentioned within other contexts. Given the ubiquitous presence of “*Chianti*” and “*the recipe chicken Marsala*” those terms appeared quite often, the first primarily as a simple food pairing suggestion. Most conversations (63.54%) were two (48.96%) or three lines only (14.58%). The 11 conversations with the highest number of posts within threads (aside from the anomaly movie tie in humor thread) were initiated in different ways. The longest firm-generated conversations were in particular initiated by:

- asking a question, asked about favorite Italian Christmas recipe (21 comments);
- promoting product variety and sharing link; consumer reactions (11 comments);
- announcing change to business (new cellar door opening) (10 comments);
- asking a question, at the end of the world what one bottle of wine would you want? (10 comments).

Although not always the longest conversations, very common initial posts by brands were: “asking a question” about what consumers were doing or their opinions or favorite brands; “fill in the blank”, food pairing usually, asking consumers to complete a sentence; “asking to share”, and asking consumers to share videos, images or stories; announcing events or promotions. The longest user-generated conversations were related to different topics:

- sharing news about 6200 bottles of Brunello being destroyed (18 comments)
- sharing grape varietal preferences followed by reactions and opinions (17);
- recipe concerning upcoming social event guests chiming in (17);
- sharing upcoming event details; reactions to event (12);
- post about recipe for dinner asking what others were making; answers (11);
- sharing current activity, drinking specific wine while watching election (11)
- statement of current activity, relaxing with specific wine (10).

Concerning the 18% of content dedicated to a movie tie in and humor, the threading was like a tree structure with branching sentiments. One branch went down the humor and another became an argument expressing disgust. In this case, that tree/flow of conversation split. Disgust split further to reflect disgust in the movie scene and disgust in the initial real-world behavior that prompted the movie analogy to begin with. Encountering the post at any point along one of these branches would significantly influence the sentiment interpretations by both brands and analytics software. It seems critical that the entire conversation be interpreted. It might be interesting for practitioners to do this well as they desire to respond/guide the conversation to a more positive direction before negative emotions rise. However, without a deeper understanding of the shared meanings, firms can arrive at misunderstandings. The long talk dedicated to a movie tie-in refers to a story that was posted about a police officer who was supposedly arrested for intending to kill and eat 100 people. The cannibalism reminded people of the *Silence of the Lambs* movie about Hannibal Lecter (played by Anthony Hopkins) and an FBI detective (played by Jody Foster). In that movie, Hopkins used a line “*I ate his liver with some fava beans and a nice Chianti*”. Posts erupted following the news story making references to that movie line, with reactions ranging from disgust by some, to jokes by others. The reference to Chianti wine was solely for twisted humor. This conversation topic was by far the most engaging, yet it had nothing to do with promoting Chianti, to say nothing of any brands. So what value was being co-created here? We would argue, ‘community’. Users were

engaged in a conversation that represented a small community expressing their opinions about a common topic using a movie as a reference point. Absent human interpretation, the number of times a product type is mentioned would be over-inflated and sentiment would be misinterpreted. It clearly demonstrates that sensational news and common culture can be material for online discourse, but how the discourse represents value co-creation in a way brands would interpret it is questionable.

5. Discussion

Our research goal was intended to find some preliminary answers to our initial research questions. In summary we here discuss some insights from our study, interpreting them under a value co-creation point of view.

Adopting *topic modeling and cluster analysis* as parallel approaches, we discovered that posts can be classified in terms of clusters they form and that between cluster variance may be more critical than between media form variance. In other words, there may be similar topic clusters on multiple forms of media. However, focusing on differences between media misses the reality that users may carry conversations across media.

Topics and clusters may suggest the environments that create the most meaning for consumers are social situations, product/product origin characteristics or complementary product associations (food pairings in this case). Neither product category nor geography is the driving argument. These suggestions may help companies in addressing their posts to the most favorite topics. However, to truly gain insights to what value is being created through postings, one must interpret the posts more closely. Clusters will not reveal this. And most product design co-creation is unintentional unless responding to a direct question.

Sentiment analyses are problematic in that many posts can be misclassified unless the emotions are extremely strong and obvious. Again, what role brands play in generating these sentiments and participating in value creation is difficult to discern from even the accurate sentiment classifications. Concluding that a “*positive*” or “*joy*” sentiment classification of a post is due in part to the role a brand played in the social situation being described in the post is tenuous at best. Additionally, these analyses tend to discount the “neutral” valence, that could be prevalent in many kinds of online social interactions (Signori and Confente, 2014).

Despite misclassifications, even when accurate, to what extent does sentiment analysis represent a co-creation of value? Sentiment *may* suggest meaning value is being co-created between brands and consumers when positive feelings are strongly associated with a post.

Conversational analyses revealed that people become the most engaged (i.e., post more reactions) with specific kinds of initial posts. Each industry or product category is likely to have a relatively small subset of common conversational topics and good conversation initiator posts. The concepts of posting questions, fill-in blank exercises, reporting notable news, and asking consumers to share their stories are applicable to any product category.

More germane to our purpose here, to what extent do these conversations represent co-creation of value? People are engaged in relationship management in social media. If they are co-creating anything with their friends and other consumers in our data it is their relational bonds and self-images. Brands play a minor role. However, consumers seem willing to engage brands in certain circumstances. Moreover, when brands are part of conversations, they may or may serve as social symbolic objects. When they are, meaning emerges out of the unfolding post iterations not by any single post.

At this stage conversations were interpreted via human intervention. Some unanswered questions still remain: is there a way to discern these conversations and initial posts on a broader scale automatically? A fact is that word counts, word clouds and surface level interpretations were not able to gain deep levels of understanding. Additional analysis should be done, adopting advanced data mining competences. So, we find two things. One, the current state of textual data

mining for truly understanding the content of social media posts and especially conversations still requires further refinement. For more refined sentiment analysis, companies should create their own dictionaries around each product category and for different cultures and market segments. Second, even though meaning is likely co-created between consumers as well as between consumers and brands, getting at what meaning is being created is complex. It currently still requires human intervention to conduct interpretive analyses and attempt to correct/improve dictionaries and algorithms.

Even when a technology, possibly emerging from advances in natural language processing, is able to perfectly automate this process, humans need to be part of the equation to avoid the risk of falling into a reductionist mentality, i.e., over-simplifying to the point of uselessness. Over simplification and related interpretation mistakes will lead to poor brand management strategies.

In conclusion, accurate insights to perceptions, emotions and behaviours, enable actors to more deeply penetrate the local micro-cultures and even potentially see flashpoints of change (Signori and Flint, 2016). Adopting advanced analysis methods there are new opportunities due to being allowed a privileged access to conversations as well as superior resources to gain more competitive advantage. However, this analysis needs professional competences, both of digital technology and marketing strategy. Companies can develop insights to their consumers through other service providers. A digital agency can play an important role in serving as a company's eyes and lens, extracting and interpreting online data. In addition, real time analytics are revolutionary and timing of interaction is critical for relevant participation and the exchange of value. In these complex scenarios companies often outsource interaction management to other service providers, so that a digital engagement agency may become the company's hands in conversing with customers on behalf of the brand. The voice of the brand resides in company's marketing strategy (the mind), which relies on its digital partners in interpreting the online world and engaging online its stakeholders. Value chain management describes these kinds of networks as service ecosystems, comprised of a network of organizations exchanging service for service, as they help to create value for themselves and other network members (Flint and Mentzer, 2006). To be effective, firms must continue to learn and improve how they serve others in a value network (Lusch *et al.* 2010, p. 21).

Symbols are special kinds of social objects that stand for something; they have meaning and when used are intended to convey a shared meaning to a social other. It is both the meaning as interpreted by others as well as the meaning intended by the symbol user that are of critical interest to symbolic interactionists. Interpreting other actors' symbolic communication, taking the roles of other actors in order to understand, forming one's own actions and responses, and predicting other actors' reactions to one's own communication all play critical roles in this iterative, dynamic social exchange. Not all social interaction is symbolic, and not all casual conversations that involve brands make the brand or brand-use figural, even if brands tend to think they are. Close examination of social interactions, in this case, online conversations, can potentially reveal powerful insights to behavior and co-created meaning-making social engagement (Charon, 2001; Rousseau, 2002), including brand perceptions.

6. Conclusions

In this paper, we presented a conceptual framework (Figure 1) presenting a hierarchical ladder of concepts, methods and representative findings. This framework helps to convey the importance of using service-dominant logic and symbolic interactionist lenses to conceptualize human online interaction in terms of value co-creation and meaning making. Natural human interactions most likely to reveal the deepest and most insightful value co-creation and meaning making insights occur in casual talk among consumers and sometimes brands in conversations that span multiple posts and media.

More specifically, in answer to the question "what does online content reveal that should be analyzed when trying to explore co-creation of value?" our study suggests that symbols and

individual posts only analyzed using topic modeling, cluster analysis and even sentiment analysis reveals a limited level of insight to value co-creation, such as consumers naturally like to discuss social situations in which product categories are used. However, conversations (threads of connected and related online posts) reveal far greater insights to value co-creation and meaning making. These insights suggest that conversations can split into multiple directions, co-created product value perceptions may emerge unintentionally and relationships/community co-creation can be seen within online conversational data.

In answer to the question, “how could online co-creation and meaning making content be analyzed?” our study suggests that it requires conversational not merely individual post analyses and current technology limits how automated this process can be made; human intervention is still required. We also would suggest adopting a mixed methods approach that enables interpretations to occur at many levels as represented by the laddering framework (Fig. 1).

Finally, “why should these conversations be analyzed to enhance the overall value produced created by the ecosystem containing consumers and brands?”. Our study suggests that analyzing natural casual talk occurring online in terms of conversations has the greatest potential to give the deepest, most relevant insights to brand perceptions and brand use by placing them within relationship meaning making contexts. Not conceptually, theoretically and technically taking insight work to this higher ladder level of analysis risks inaccurate at worst, incomplete at best, insights that will not adequately assist brands in becoming part of consumer conversations.

The implications of this study’s stage one findings are both philosophical and managerial. Philosophically, we are forced to question if in fact consumers are involved in brand value co-creation while online posting via social media. Consumers seem to post most frequently about topics such as social situations in which brands are involved, product characteristics and complementary products. To what extent do these represent value co-creation? Only to the extent that the brand was an integral part of the social situation or the conversation that unfolds about product characteristics molds consumers’ perception of what that brand means to them and the roles it can play in their lives. So, meaning may be co-created but it is a gem that must be discovered; it is not intentionally provided to brands. This has practical implications for managers.

Brands must not yet blindly respond to results of automatic data mining results. There are three parties involved in understanding as well as participating in value co-creation via social media: brands, consumers, and the digital data analysis service providers. Brands are limited to publicly posted data and they are highly dependent upon their digital data analysis service providers. These digital firms must remain suspect of the results of their data mining efforts, constantly refining their own polarity dictionaries (about each product category, for different market segments and cultures. For example, youth use different languages and communicate how much they like or dislike or find value in things than other generations) and query algorithms leveraging human interpretation to: arrive at accurate assessments of roles brands are playing in consumers’ lives; arrive at accurate assessments of how social media conversations are impacting consumers’ perceptions, and know just how and when to participate in those conversations.

It appears that higher consumer engagement with brands, and thus higher potential for value being co-created, comes from posts that begin in approximately 10-11 ways. Four of the 11 most engaging conversations (36%) were initiated by brands. This suggests that brands *can* create consumer engagement and encourage the co-creation of value, but what precisely that value is must still be interpreted through analyses of the dialogue as it unfolds. For example, encouraging story telling which we found, is similar to the Tiffany case we discussed in the literature background (Ücok Hughes, 2016). But current tools do not yet seem able to eliminate the need for human intervention and interpretation. And by sharing stories, what is the value being co-created? Is it a brand-consumer bond? A consumer self-image? Future product design if brands take the time to interpret the stories looking for design ideas?

Any co-creation of product design can most easily be obtained when brands ask for input directly. Unintentional co-creation expressed by consumers as they celebrate or complain about product characteristics must be interpreted and current tools do not yet provide that level of insight.

More importantly, eco-system value co-creation is not merely the sum of individual user/brand value assessments.

This research is limited to the product category, types of posts, data pull period, and currently available tools. Posts on other product categories and markets may yield different forms of value co-creation insights. In the future, we need cross disciplinary research that advances our ability to automatically interpret meaning creation in large dataset, as reflected in casual natural language. One of the most important insights towards further research is that there are certain practices that we need to change. Specifically, we need to shift away from analysing individual posts and relying on automated systems that may misclassify meanings, and blindly trusting basic social media analytics.

We are calling for additional research that looks into cross media conversations, analyzing natural and dynamic casual talk occurring across posts and across media. Future research also needs to explore real-time analyses methods, the dynamic nature of social interactions and the tendency of natural conversations to branch into multiple meanings.

References

- APENES SOLEM B.A. (2016), "Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 33, n. 5, pp. 332-342.
- BLUMER H. (1969), *Symbolic interactionism: perspectives and method*. Englewood cliffs, Prentice Hall, NJ.
- CHARON J.M. (2001), *Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration*, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.
- CHRISTODOULIDES G., JEVONS C., BONHOMME J. (2012), "Memo to marketers: quantitative evidence for change. How user generated content really affects brands", *Journal of Advertising Research*, vol. 52, n.1, pp. 53-64.
- DE VRIES N.J., CARLSON J. (2014), "Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment", *Journal of Brand Management*, vol. 21, n. 6, pp. 495-515.
- EDELMAN D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 12, pp. 62-69.
- FLINT D.J., MENTZER J.T. (2006), "Striving for integrated value chain management given a services dominant logic for marketing", in *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialogue, Debate, and Directions*, eds. Robert F. Lusch and Stephen Vargo, M.E. Sharpe, Inc., pp. 139-149.
- FRACASTORO V. (2016), *How to capture the value of consumer co-creation in new product development*, Mba Thesis, University of Verona, Italy.
- HAARHOFF G., KLEYN N. (2012), "Open source brands and their online brand personality", *Journal of Brand Management*, vol. 20, n. 2, pp. 104-114.
- HAJLI N., SHANMUGAM M., PAPAGIANNIDIS S., ZAHAY D., RICHARD M.O. (2017), "Branding co-creation with members of online brand communities", *Journal of Business Research*, vol. 70 (Jan), pp. 136-144.
- HALLIDAY S. (2016), "User-generated content about brands: Understanding its creators and Consumers", *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 1, pp. 137-144.
- HU M., LIU B. (2004), "Mining and Summarizing Customer Reviews", *Proceedings of the ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD-2004)*, Aug 22-25, 2004, Seattle, Washington, USA.
- JOCKERS M. (2016), *Introduction to the Syuzhet Package. R Package vignette*, available at <https://cran.r-project.org/web/packages/syuzhet/vignettes/syuzhet-vignette.html>
- KAO T.Y., YANG M.H., WU J.T.B., CHENG Y.Y. (2016), "Co-creating value with consumers thorough social media", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 141-151.
- KAPLAN A., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, vol. 53, no. 1, pp. 59-68.
- KETONEN-OKSI S., JUSSILA J.J., KÄRKKÄINEN H. (2016), "Social 'media-based' value creation and business models", *Industrial Management & Data Systems*, vol.16, n. 8, pp. 1820-1838.
- KUMAR A., BEZAWADA R., RISHKA R., JANAKIRAMAN R., KANNAN P. (2016), "From social to sale: the effects of firm-generated content in social media on customer behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 80, n. 1, pp. 7-25.
- LEMON K. (2016), *Research Priorities 2016-2018*, Marketing Science Institute, Cambridge MA.
- LUSCH R.L., VARGO S.L., TANNIRU M. (2010), "Service, value-networks, and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n. 1, pp. 19-31.

- NIELSEN F.A. (2011), "A new ANEW: Evaluation of a word list for sentiment analysis in microblogs", *Proceedings of the ESWC2011 Workshop on 'Making Sense of Microposts': Big things come in small packages*, in CEUR Workshop, pp. 93-98, available at <http://arxiv.org/abs/1103.2903>
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, vol. 18, n.3, pp. 5-14.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2016), "Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, n. 1, pp. 93-106.
- RONCHA A., RADCLYFFE-THOMAS N. (2016), "How TOMS' 'one day without shoes' campaign brings stakeholders together and co-creates value for the brand using Instagram as a platform", *Journal of Fashion Marketing & Management*, vol. 20, n. 3, pp. 300-321.
- ROYLE J., LAING A. (2014), "The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries", *International Journal of Information Management*, vol. 34, n. 2, pp. 65-73.
- RYAN D. (2016), *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*, Kogan Page Publishers.
- SAIF M., TURNEY P. (2010), "Emotions Evoked by Common Words and Phrases: Using Mechanical Turk to Create an Emotion Lexicon", *Proceedings of the NAACL-HLT 2010 Workshop on Computational Approaches to Analysis and Generation of Emotion in Text*, June 2010, LA, California. Available at: <http://saifmohammad.com/WebPages/lexicons.html>
- SCHAU H.J., MUÑIZ JR A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SCHWANDT T.A. (1994), "Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry", in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S.(edited by), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 118-137.
- SIGNORI P., CONFENTE I. (2014), "Consumer's e-signals Prism analysis: impact and implications for corporate communication strategy", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 93, pp. 175-191.
- SIGNORI P., FLINT D.J. (2016), "Digital Marketing Innovations and their role in service ecosystems, the exchange of value and social impact", in Russo-Spena T., Mele C. (edited by), *What's ahead in service research? New perspectives for business and society*, *Proceeding of the 26th Annual RESER Conference* University of Naples "Federico II", pp. 259-272.
- SINGARAJU S.P., NGUYEN Q.A., NIININEN O., SULLIVAN-MORT G. (2016), "Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 54, pp. 44-55.
- SINGH S., SONNENBURG S. (2012), "Brand performances in social media", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 26, n. 4, pp. 189-197.
- TIAGO M.T.P.M.B., VERÍSSIMO J.M.C. (2014), "Digital marketing and social media: Why bother?", *Business Horizons*, vol. 57, n. 6, pp. 703-708.
- TURRI A.M., SMITH K.H., KEMP E. (2013), "Developing affective brand commitment through social media", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 14, no. 3, pp. 201-214.
- ÜCOK HUGHES M., BENDONI W.K., PEHLIVAN E. (2016), "Storytelling as a co-creation tool for luxury brands in the age of the internet: a love story by Tiffany and thousands of lovers", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 25, n. 4, pp. 357-364.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., ARCHPRU AKAKA M. (2008), "On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- YANG M.H., CHIANG C.T., CHENG Y.Y., HUANG C.C. (2014), "Customer value and customer roles on social media: a travel agency case study", *International Journal of Business and Information*, vol. 9, n. 4, pp. 411-423.

What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative start-ups

NICCOLÒ INNOCENTI* VINCENZO ZAMPI•

Abstract

Objectives. *The aim of the work is to capture the role of internal and external characteristics in favouring the growth of innovative start-ups in their early stage of life.*

Methodology. *The empirical approach of this paper is based on an econometrics analysis applied to 198 innovative start-ups.*

Findings. *The results achieved in this work reveal the importance of internal R&D investment despite to a missing evidence of the relevance of general and government specific R&D investments of the area. Other interesting results are the importance of the firm involvement in the technological specialization of the area and the need of a general variety of technological diversification of the area to favour start-ups growth.*

Research limitations. *The paper also involves a number of criticalities, first of all the short period of analysis (5 years), that do not allow to use more complex econometric methods better suited to capture the dynamics of growth. One other criticality seems to be the absence of some important variables controlling for internal characteristics of the firm.*

Practical Implications. *The results imply that entrepreneurs should carefully evaluate their strategical choice in term of location of the start-up and investments in R&D as those could be important factors for the firm growth.*

Originality of the study. *The work is an original attempt to measure the importance of both internal and external characteristics for start-up growth, the analysis cover the overall population of a new interesting category of firms, the innovative start-up.*

Key words: *Start-up; growth; R&D investments; externalities*

* PhD - University of Florence.
e-mail: niccolo.innocenti@unifi.it

• Full professor of *Management* - University of Florence
e-mail: vincenzo.zampi@unifi.it

1. Introduction

Over the last few years, there has been a significant increase in the studies on the competitiveness of start-up firms (Huang *et al.*, 2012), but there are still few works about the determination of the elements able to foster the growth of start-ups (Davila *et al.*, 2003).

Recently huge attention has been paid to the role of internal investment as an element that could foster the growth of this kind of firms (Stam and Wennber, 2009), however it appears lacking the empirical literature that studies the role of both internal and external features that favour the growth of start-ups (Pe'er *et al.*, 2016) as they need to be considered in the context where their economic life take place and not as isolated.

The aim of the work is twofold as it tries to capture the role of internal and external characteristics that could favour the growth of innovative start-ups in their early stage of life. It is important to take into account innovative start-up as a large part of start-ups are imitative firms born in mature industries and that usually serve the local market with low innovative potential (Davidsson *et al.*, 2010; Samuelsson, 2004; Reynolds *et al.*, 2003).

The analysis of the work is mainly empirical. The firms data are drawn from Amadeus Bureau Van Dijk database. The work consider 198 firms that are the totality of firms inscribed in the special section as innovative start-up and that have reached the fifth year of life.

The other data, external to the single enterprise, are drawn from different sources (EUROSTAT, EPO and ISTAT).

Using those sources we computed the variables of both internal and external indicators that could influence the growth of the considered start-ups in terms of employees and revenues after 5 years from their birth.

This work presents some novelties with respect to the studies included in the literature on competitiveness of start-up firms, as it is an attempt to measure their capacity to survive and grow due to investment in R&D, also in a period of severe economic crisis as the work involves firms born in the period between 2010 and 2011.

The work also adds to the literature on the role of externalities for the growth of firms, trying to address if external features as, among others, variety of technologies, specialization or government investment in R&D are able to foster innovative start-ups growth.

The paper involves a number of criticalities, first of all the short period of analysis (5 years), that do not allow to use more complex econometric methods better suited to capture the dynamics of growth. And the low number of firms analysed (198) that however constitute the totality of Italian innovative start-ups with 5 years of life.

One other criticality seems to be the absence of some important variables controlling for internal characteristics of the firm that could be a misspecifications of the model as internationalization, export or financial investments. Unfortunately those variables are not available at the needed level of detail.

The results achieved in this work reveal the importance of internal R&D investments despite to a missing evidence of the importance of general and government specific R&D investments of the area.

Also the specific firm involvement in the technological specialization of the area seems to play a role of flywheel for the development of start-ups, meaning that more a firm is cognitively near to the specialization of the territory and more tend to grow in the first period of life. This is probably due to the integration in the economic field that seems to be a key factor for innovation and growth. One other interesting results is the need of a general variety of technological diversification of the area to favour start-ups growth. Those results imply that entrepreneurs should carefully evaluate their strategical choice in term of location of the start-up and investment in R&D as those could be important factors for the firm growth.

The structure of the paper is as follows. After this introduction, section 2 presents the theoretical background on start-ups, innovations and on the role of externalities for their growth, with the formulation of the hypothesis, section 3 illustrates the research design, showing the data

and methodology used. Section 4 investigates the role of internal and external elements that favour start-ups growth, presenting the econometric model and the estimations. Section 5 concludes the work.

2. Theoretical background

2.1 *Start-ups and innovation studies*

In the literature on innovation and firms large attention is gathered by the formation of new firms, the attention is mainly direct to the generation process of new innovative firms and to the case of innovations as generation of new firms, this is rather limited in fact the start-up is a tricky phase (Boadway and Tremblay, 2005) that should be analysed not only as generation but also in the early phase of life of the start-ups to understand the dynamics of their growth.

Most of the works on start-ups tend to analyse the birth of firms more than their growth in the first years of life (Acs and Armington, 2002; Bae and Koo, 2009; Fritsch, 2013), if this appear to be really interesting because it enlighten the entrepreneurial dynamicity of the area, it seems rather limited as it does not show the real capacity of growth of the new-born firms (Andersson and Noseleit, 2011; Simón-Moya *et al.*, 2014).

The role of start-ups appear to be of huge interest mainly when these firms are analysed under the innovation perspective, in fact the studies on innovation as generation of new firms are gathering growing attention. However it appear interesting to go beyond the generation of start-ups firms and to study also the capacity to survive and grow along time (Boyer and Blazy, 2014).

In this field, the studies often point the attention on the role of Venture capitals, and of their investments as a determining factor for start-ups growth in term of sales, employment and productivity (Davila *et al.*, 2003; Croce *et al.*, 2013), this point of view seems rather restrictive, other studies tried to investigate some internal characteristics as strategy or culture and have been often addressed using the resource-based view perspective (Wernerfelt, 1984; Teece *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2000).

Moreover one other research path is to study the innovative capacity of start-ups, as for the growth and the capacity to compete in a continuously evolving environment is necessaire for the new firms to be able to deal with the innovation process not being locked into the initial positions, this is even more important if they are engaged in high-tech or strongly dynamics sectors (Stam and Wennber, 2009). The studies about this theme appear still few and mainly qualitative or using sample data, this is also due to the difficulties to investigate, using secondary data, a so complex phenomenon as the capacity to grow innovating.

Some studies enlighten how the innovative process needs to be sustained since the first phases of life of the firm and not only after the achievement of a certain stability or a significant dimension (Honjo *et al.*, 2014). This concept is confirmed even considering the difficulties for start-up firms to access capitals to finance R&D. In fact they cannot use earlier profits accumulations and suffer of a limited access to Bank founding because of their high default risk (Czarnitzki and Hottenrott, 2011), this imply that start-ups entrepreneurs need to evaluate even more carefully their investments in R&D.

Following the above discussion, we put forward the first hypothesis:

Hypothesis 1: Internal investments in R&D fosters innovative start-ups growth in their early stage of life.

The positive role of investment in R&D is largely acknowledged in the literature, in this case is interesting to test if also in the very early stage of life of a firm those investments play a positive role in term of growth or if they act as a brake for start-ups growth.

The growth of firms and of recently formed companies however is considered in literature a crucial theme in management studies, and starting from the seminal work of Penrose (1959) who pays attention to the managerial resources, many other characteristics have been addressed as key

factors for firms and particularly start-ups growth. Not only internal factors seems to be important to determine firms growth but also forces external to the single organization (Aldrich, 1990).

2.2 Externalities and firm growth

The literature on the role of externalities for firms growth dates back in times (Mansfield, 1962; Jacobs, 1969) and have been developed in many field of research, from the firm and entrepreneurial perspectives (Davidsson *et al.*, 2010; Audretsch and Lehmann, 2005a), in the field of regional science (Hoogstra and van Dijk, 2004), and according to the studies of firm's networks (Park *et al.*, 2010).

The literature linking start-ups to characteristics and attributes of the area developed since the beginning of '80 (Audretsch and Lehmann, 2005b; Fritsch, 1997; Bartik, 1985) but in this field it appears to be a lack of evidence that tries to address the role of both internal and external characteristics for start-ups growth and there is still a lot of works to do to explore the external features that favour firms and even more start-ups growth (Davidsson *et al.*, 2010).

In recent years, the literature on the role of externalities for firm competitiveness and growth has frequently focused on diversity rather than on specialization as a factor that explains the specific performance of firms and regions (Boschma and Frenken, 2009). In this context the concept of relatedness is particularly useful, as it captures both the dimensions, identifying the proximity among sectors that are usually considered not so close as they are.

As it has been well known since the writings of Marshall (1890), the benefits of agglomeration arise from positive externalities that, with regard to innovative processes, are associated with knowledge spillovers occurring between companies operating in the same field.

Even in innovation studies, the role of variety is gathering growing attention at firm (Ostergaard *et al.*, 2010), network (Corsaro *et al.*, 2012) and regional level (Aarstad, 2016). In particular, the studies of the last two decades are emphasizing the evolution of the process of collective learning and knowledge spillovers (Capello and Faggian, 2005).

If local companies are engaged in not so diverse activities or they are too similar to each other, the spillovers tend to produce mostly incremental innovations, and improve portfolio products or production processes. It appears to be needed a fair degree of similarity/diversity to foster the exchange of knowledge and produce cross-fertilization processes.

The role of agglomeration externalities is considered to be crucial for the capacity of a firm to survive and grow, this is connected to his location in an area with a high or low presence of other economic actors in related sectors (Neffke *et al.*, 2011; Basile *et al.*, 2016).

Nevertheless it appear interesting to understand how the growth opportunities of new firms depends not only on internal characteristics (R&D expenditures, specialization, etc.) but also on important external characteristics as technological variety, competition, R&D investments of the area.

This lead to the formulation of our hypothesis on the role of external characteristics that could influence start-ups growth:

Hypothesis 2: R&D investment of the area have a positive impact on start-ups growth.

The relation between R&D investment in the area (mainly public investments) and firms innovation opportunity is well recognised in the literature and is gathering growing attention (Mazzucato and Perez, 2014), we believe that also innovative start-ups could be able to benefit from this investments.

Hypothesis 3: A start-up integrated in the specialization of the area perform higher growth in the early stage of life.

This is due to opportunity of cooperation and collaboration with other firms operating in the same field and agglomeration externalities.

Hypothesis 4: The industrial variety of the area is a driving force for start-up growth.

As a higher level of variety should enable technology and knowledge spillovers favoured by interaction with other sectors that could enhance the innovative capacity of the start-up (Aarstad *et al.*, 2016).

In the next section we will explain the research design showing how the research have been performed, the unit of analysis, the data used and the methodology.

3. Research design

3.1 Unit of analysis and data sources

The unit of analysis of the present work is about the innovative start-ups, a new category of firms instituted in the 2012 in Italy D.L. 179/2012, called “*Decreto Crescita 2.0*” converted in law 221/221.

To require the inscription in this special section the firm have to respect some parameters as: have less than 5 years of life, have a value of production lower than 5 million of Euro, do not distribute profits, have as prevailing corporate purpose the development, production and commercialization of innovative product and services at high technological level.

And they have to respect at least one of this three requirements:

- The expenditures in research and development are equal or higher than the 15% of the highest value between costs or value of production of the firm.
- Employs at least one third of the work force high qualified (PhD, PhD students or graduate with research experience of at least two years).
- The firm hold a patent.

At the end of 2016 the number of firms inscribed in the special section as innovative start-up in Italy was 6808. The so high number of firms is due to interesting advantages reserved, as a lower cost of constitution and maintenance of the society, facilitations for the access to financial support and investments (Crowdfunding, tax incentives, guarantee funds), more flexibles rules on the hiring and retributions of employees.

The data to analyse the growth capacity of start-up firms are drawn from the Amadeus Bureau Van Dijk firm level database taking into account the totality of firms that are inscribed into the special section as innovative start-up, the data are about important indicators (employment, revenues, R&D expenditures) of the dimension and investment of the considered firms following a time span of 5 years, the total amount of firms with this characteristics and 5 years of life¹ are 198 that compose our database.

The distribution of the firms is as follow: 70 firms are from the north west of Italy, 44 from the north east, 42 from the center and finally 42 from south of Italy. While around the 65% of the considered firms belong to high-tech sectors.

Other data used to construct the variables of interest and controls are drawn from different sources (EUROSTAT, EPO and ISTAT 2011 census) all provided or recollected for the same unit of analysis Nuts-3 (110 provinces) and then attributed to each firm following the location.

The analysis will be conducted at firm level, analysing each firm’s growth capacity depending on both firm level (R&D investment, specialization) and local level variables (agglomeration externalities, competition, variety, human capital etc.).

3.2 Methodology and variables

In this work an econometric analysis is performed that will allow us to understand and capture the relation among dimension indicators of the start-ups, as employees and revenues and the

¹ The choice of 5 years as time of analysis is connected with the law of innovative start-up, as after 60 months from the constitution a firm cannot anymore be inscribed in the special section as innovative start-up.

variable accounting for investment in research & development of the firm. In the model will be added as firm specific values also those variables external to the firm that will be useful to measure the role of agglomeration externalities, R&D investment of the area and other externalities that could influence the growth capacity of the considered firms.

The analysis will be performed using an Ordinary Least Squares (OLS) model to compute the multiple linear regressions.

As the aim of the work is to measure the growth or size of innovative start-up firms the dependent variables are about the main indicators of the firms dimension as employees and revenues measured as the value of the fifth year of life of the start-up. We are conscious of the problem raised by Penrose (1959) p. 199 “*there is no way of measuring an amount of expansion, or even size of a firm, that is not open to serious conceptual objection*” so we used also some alternative specifications for the start-up dimension².

The first variable of interest is about the *investment* in R&D³ and is computed as the total amount of internal investments in R&D during the first three year of life of the firm, the use of only the first three year of investment is to have a lag of two years between this value and the dependent variable, to capture the causality among this two variables.

A variable controlling for *specialization* of the province in the area of interest of the firm is added as a LQ of workers in the same 2 digit Ateco code of the considered firm. This should capture the level of integration of the considered firm with the activities specialization of the area (ISTAT data).

Variables controlling for *investment* in R&D in the considered area are added as investment that could foster the growth of the innovative firms in the area, those variables are about the total investments in R&D and about only the institutional investments in R&D, (data drawn from Eurostat). Unfortunately the data about the access of the considered firms to those investments are not available.

Also a set of variables controlling for different measures of *variety* of the area are added, the first measure of general variety will then be broken down in two different variety that could act as a measure of industrial diversification and specialization of the area following the methodology proposed by Frenken *et al.* (2007).

The *variety* that will be then broken up into a related and an unrelated part is computed as the sum of the entropy at the chosen digit level, where high levels of this variable are associated to areas highly diversified in terms of industrial composition.

$$Variety = \sum_{g=1}^G P_i \log \left(\frac{1}{P_i} \right)$$

The *unrelated variety* is measured as the total amount of entropy at 2-digit level, being assumed that sectors that do not share the same 2-digits are unrelated to each other. It explains the degree of unrelatedness between industries in the area, which means that low knowledge spillovers will occur there. Unrel. Var. is measured as follow:

$$Unrel. Var = \sum_{g=1}^G P_g \log_2 \left(\frac{1}{P_g} \right)$$

where P_g represents the 2-digit shares, calculated summing the 4-digit shares P_i already used for the variety index.

² Among the firm performance has been tested also the firm profits. However the results appear to be unstable and misleading, in fact in literature this is not considered as a solid indicator to evaluate the performance or dimension of firms, especially in this initial phase of life, where firms tend to the development and the entrance in new markets more than a rapid profitability.

³ The value of R&D expenditure is not directly available in the AMADEUS database however it is possible to use the “intangible assets” as a good proxy of that value also because the considered firms are start-up in their first year of life.

The other part in which variety is decomposed is *related variety*, which is computed as the weighted sum of entropy within each 2-digit sector and is calculated as follow:

$$Rel. Var \sum_{g=1}^G P_g H_g$$

where H_g measures the degree of variety within the 2-digit class for each Italian province.

As already seen in literature, we assume that sectors that belongs to the same 2-digit class are technologically related to each other (Hartog *et al.*, 2012) and they can learn through knowledge spillovers.

Then is added a control variable about the *population density*, used to control for urbanisation levels and measured as the population and area ratio of provinces, this variable should capture the effect of highly urbanized area on start-ups growth.

The *human capital* variable is calculated as the percentage of residents with degree education level or higher. A variable *patent*, related to innovation in each province is added, and computed as the number of patents per million of inhabitants from 2006 to 2011 using an obsolescence rate of 10% every year $E_{i,t} = h_{i,t} + (1 - \delta)E_{i,t-1}$, where $h_{i,t}$ is the flow of regional patent applications and δ is the rate of obsolescence (Quatraro, 2010). This variable is useful for the assessment of the innovation capability of a territory and for the stock of knowledge of the area that could foster or downplay the growth of innovative start-ups.

A variable controlling for *competition* in the area is usually added in growth models; in this case it is measured as the proportion of plants with less than ten workers in a province divided by the same measure at country level. This measure should define competition but might also determine the typical size of the industries in the area (Bishop and Gripaos, 2010), so that the results need to be carefully evaluated.

In table 1 are presented the descriptive statistics of the variables that will be used in the econometric estimation computed for the 198 firms.

Tab. 1: Descriptive statistics

Variables	Mean	Min.	Max.	Std. dev.
Employees (year5)	3.77	0	55	5.98
Revenues (year5)	313.85	0	3776.44	459.84
Investment (year1-3)	236.92	2.24	2660.90	393.14
Specialization (2011)	1.23	0.05	10.58	0.97
R&DProvince (2011)	365.16	76.8	543	146.36
R&DInstitution (2011)	44.61	6.7	215.6	57.49
Variety (2011)	7.35	5.83	7.63	0.23
Rel.Var. (2011)	2.19	1.54	2.47	0.13
Unrel.Var. (2011)	5.15	4.28	5.35	0.16
Pop. Density(2011)	582.93	39.59	2651.35	600.53
Hum Cap. (2011)	0.081	0.051	0.122	0.018
Patent (2006-11)	97.01	2.21	496.89	74.43
Competition (2011)	0.99	0.98	1.02	0.01

Source: Author's elaboration.

Table 2 present the correlation matrix and is possible to show how there are some variables that presents high values of correlation, first of all as expected Variety is highly correlated with the variables related variety and unrelated variety (in fact variety is the sum of the other two variables) at all events, these values will not be included in the regression analysis at the same time. There seems to be a high correlation also among Population density and R&D expenditures of the Province, and lower but still present between Variety and R&D expenditure, Human Capital and R&D Institutional Expenditure and finally among Patent and Competition. However the correlation lies between ± 0.65 .

Tab. 2: Correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 <i>Investment</i>	1										
2 <i>Specialization</i>	0.051	1									
3 <i>R&DProvince</i>	0.077	0.234	1								
4 <i>R&DInstitution</i>	-0.051	0.259	0.351	1							
5 <i>Variety</i>	0.055	0.124	0.641	0.052	1						
6 <i>Rel. Var</i>	-0.012	-0.112	0.622	0.217	0.731	1					
7 <i>Unrel. Var</i>	0.090	0.271	0.356	-0.172	0.825	0.218	1				
8 <i>Pop.Density</i>	0.111	0.253	0.701	0.226	0.464	0.135	0.552	1			
9 <i>Human Cap.</i>	0.039	0.375	0.437	0.644	0.257	-0.232	0.559	0.602	1		
10 <i>Patent</i>	0.126	0.019	0.299	-0.162	0.378	0.176	0.395	0.158	0.021	1	
11 <i>Competition</i>	-0.082	-0.129	-0.544	0.084	-0.561	-0.251	-0.595	-0.425	-0.091	-0.641	1

Source: Author’s elaboration.

The analysis have been performed also without the variables showing higher level of correlation and tests on the presence of collinearity among variables have been performed showing the good fit of the model also with all the variables included. The VIF reveals that all variables have VIF’s values lower than 4, which suggests that multicollinearity does not substantially affect our results.

4. Estimation results and discussion

The econometric analysis is performed using a robust OLS models to compute the multiple linear regressions and following a stepwise procedure. The use of robust regression approach (Huber–Tukey iterative method) is to downplay the influence of outliers in the estimation.

The general structure of the model is the following:

$$y_{it5} = \beta_1 + \beta_2 Investment_{it3} + \beta_3 Specialization_{it} + \beta_4 R\&DProvince_{it} + \beta_5 R\&DInstitution_{it} + \beta_6 Variety_{it} + \beta_7 Density_{it} + \beta_8 Human Cap_{it} + \beta_9 Patent_{it} + \beta_{10} Competition_{it} + \epsilon_{it}$$

Where y_{it5} is the employment at time t_5 (the fifth year after the constitution of the firm) of the firm i , then every model includes the variable of interests *Investment*, *Specialization*, the two measures of *R&D* investment of the area both total and only institutional and finally the variable that account for the *Variety* of the area (in model 2 and 2a the variety variable is replaced by his decomposition in the related and unrelated part of variety). Then only in the full models (Model 3 and 3a) the control variables are added as *Density*, *Human capital*, *Patent* and *Competition*.

While the dependent variables are about the fifth year of life of the firm, all the other variables are computed for the year 2011 unless the variable investment that is about the first three years of internal investment in R&D.

Table 3 presents the results of the econometric estimation. The dependent variable is about the employment level after five years of life of every start-up for the models 1, 2 and 3. While is about the level of revenues after five years of life for the models 1a, 2a and 3a.

The results of Model 1 shows a high level of significance and a positive impact of the level of investments in R&D of the start-ups, meaning that higher investments in the initial period of life are associated to a higher number of employees after 5 years of life, also the second variable of interest, namely specialization show positive and significant values, this leads to assume that when innovative start-ups operate in an area highly specialized in their same technological area tend to perform a higher growth in term of employees. Conversely both the variables that take into account the investment expenditures in R&D of the area are not significant. This is confirmed when taking into account the amount of all investment and also taking into account only the investment of the institutions.

The last variable of the model was aimed to capture the role of industrial variety of the area for the growth of innovative start-up firms and the results show a significant and positive impact of this

variable for the number of employees after the first five years of life. This leads us to affirm that a general diversification of the area's industrial composition can favour the growth in term of employment of start-up firms.

In what concerns Model 2, the aim was to explore which part of variety is liable of promoting the growth of start-up firms. In this model the variable variety is substituted with related and unrelated variety, while it was not possible to keep Variety, given that together with the other variables in the same model would have caused collinearity problems due to their construction (variety is the sum of related and unrelated variety).

The results of the Model 2 confirm what already shown in the model 1, the significance and the positive impact of internal Investment in R&D and of Specialization, also the variables R&D investment of the area remain not significant. While an interesting results is the non-significance of both the variables that control for the type of variety of the area, this leads to assume that is not a specific kind of industrial variety that matters for innovative start-up firms but a high level of general variety.

In the Model 3 are added to the variables included in model 1 also the control variables that could influence the growth of innovative start-ups, all the already presented variables retain the same sign and significance of Model 1, confirming the results so far shown. The control variable about the population density of the area is not significant, the same is about the level of graduated inhabitants of the area. Conversely the last two variables are both significant and negative, meaning that a higher level of patents of the area have a negative impact in the growth capacity of start-ups, the same results is about the level of competition of the area, this imply that for a start-up firms being located in a highly competitive area have a negative impact for the growth.

In the next three models 1a, 2a and 3a the dependent variable is the revenue level after the first five years of life of the 198 observed start-ups, the procedure is the same followed in the already presented models. The Model 1a show significance of the same variables of model 1, namely internal investment in R&D, specialization of the area in the same activity of the start-up and the variety. The two variables controlling for R&D expenditure both total and only by institution do not reach the significance also in this case.

The same considerations need to be done also for Model 2a where there are not differences in sign or significance of the variables compared to Model 2, showing how none of the two separate part of variety, namely related and unrelated reach the significance.

Tab. 3: Estimation results

Dependent variable	Model 1 OLS		Model 2 OLS		Model 3 OLS		Model 1a OLS		Model 2a OLS		Model 3a OLS	
	Employment		Employment		Employment		Revenues		Revenues		Revenues	
	β	Std-Err	β	Std-Err	β	Std-Err	β	Std-Err	β	Std-Err	β	Std-Err
Constant	-14.013**	7.817	-14.965	13.723	61.088	47.879	-3.162	1.560	-3.167	2.020	11.261	7.336
InvestmentR&D	0.003***	0.001	0.004***	0.001	0.004***	0.001	0.001*	0.001	0.001°	0.001	0.001*	0.001
Specialization	0.730**	0.345	0.794**	0.398	0.594*	0.326	0.026°	0.018	0.021°	0.016	0.021°	0.015
R&DProvince	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.001
R&DInstitution	-0.001	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.002	-0.001	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.001
Variety	2.209**	1.141			2.294**	1.002	0.412*	0.210			0.333*	0.191
Rel. Var.			3.817	4.408					0.360	0.475		
UnRel. Var.			0.822	3.645					0.301	0.463		
Pop density					0.001	0.001					-0.001	0.001
Human capital					-2.527	2.170					1.809	3.177
Patent					-0.014**	0.004					-0.001**	0.001
Competition					-7.474°	4.431					-3.698°	2.290
VIF av.	1.43		1.49		2.20		1.43		1.49		2.20	
Obs.	198		198		198		198		198		198	
R2 adj.	0.090		0.092		0.111		0.040		0.041		0.055	

Significant at: °p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

Source: Author's elaboration.

The last Model, 3a show the same significance and sign of the variables already present in model 1a but in this case are added also the control variables, the first two about population density of the area and the level of inhabitant with degree or higher level of instruction don't reach the

significance. The variable controlling for the patent level of the area seems to downplay the revenues in the innovative start-ups, and the same can be said for the variable controlling for competition of the area where the firm is placed.

5. Concluding remarks

The aim of the present work is to understand the growth dynamics of start-up firms in their first period of life, the paper aim is twofold.

First stressing the importance of internal investment in R&D showing how a higher level of this kind of investments draws the firm growth enhancing their innovative capacity and the implementation of the innovation needed to compete at national and international level.

The second aim was to capture the importance of externalities for the innovative start-ups growth, given the present socio-economic context, in which international competition is still linked to localization advantages and the resulting ability to develop innovation processes. We tried to understand which competencies and skills should be encouraged and implemented in order to sustain the growth of the start-up and which characteristics of the area are better suited to sustain the early stage of the firm development.

Our first research hypothesis was connected with the role of internal investment in R&D and the growth of the start-up. The results achieved in this work reveal the importance of the internal R&D investments despite to a missing evidence of the importance of R&D investments of the area that do not allow us to confirm our second hypothesis, in this case is important to underline the limitations of the data used to measure the investments of the area in R&D that where available at aggregate level, not showing the accessibility of the analysed start-up to those investments neither the technological area of investments that could be more or less near to the firm's field of work.

About our hypothesis on the role of externalities for the growth of the start-up the results are more complex, in fact the third hypothesis is confirmed, concerning the start-up involvement in the technological specialization of the area, the results show how more the firm is cognitively near to the specialization of the territory and more tend to grow in the first period of life. This is probably due to the integration in the economic field that seems to be a key factor for innovation and growth.

While about our fourth hypothesis leads to different results there is an evidence of the need of a general variety of the technological diversification of the area, this could seem to be a contradiction at a first sight, but means that is important for a start-up to have a cognitive proximity with a strong stock of firms and also the presence in the area of other surrounding firms operating in different fields to collaborate and compete with.

In fact should be taken into account that in the present competitive setting there are few cases of firms that can afford to support internally the whole process of innovation. On the contrary, most firms need collaboration to advance innovation processes, and this is particularly true for the Italian context, where the majority of firms are small, and the industry is fragmented. It is obvious, in fact, that collaboration is easier when people share a common or at least a contiguous knowledge, even though only a certain amount of dissimilarity can allow each participant to effectively contribute to the innovation process.

However we do not find any evidence of a positive impact of the decomposition of the variety into the related and unrelated part. Leading to conclude that a variety among related technological categories of the area does not act as flywheel for start-ups growth.

As already underlined this work present some limitations, first of all the data constraints that do not allow to better clarify the role of institutional and general investment in R&D to the development of start-ups, secondly the lack of some interesting characteristics of the firm that could help to better capture the growth reasons of a start-ups, for example the internationalization, the number and kind of patent applications of the firm and so on. However this work could be a first attempt to measure the importance of internal and external characteristics for the growth of a new important and growing category of firms, namely innovative start-ups.

Concluding, this work underline the importance of internal investment in R&D to sustain growth of the innovative start-ups and at the same time the need of involvement of the firm in the technological specialization of the area that could act as a driver for technological innovation and growth.

This help us to draw some strategical implications as it underline how start-up entrepreneurs should carefully evaluate where to locate the firm taking into account the specialization of the area that could favour collaborations and access to the market for the newborn firm.

The entrepreneur should also perform his strategy keeping in mind the importance to find the resources needed for the R&D and collaborations also in the very early stage of life of the innovative start-up, being aware of how the surrounding environment, could foster or downplay the start-up growth.

References

- AARSTAD J., KVITASTEIN O., JAKOBSEN S. (2016), "Related and unrelated variety as regional drivers of enterprise productivity and innovation: A multilevel study", *Research Policy*, vol. 45, n. 4, pp. 844-856.
- ACS Z., ARMINGTON C. (2002), "The determinants of regional variation in new firm formation", *Regional Studies*, vol. 36, pp. 33-45.
- ALDRICH H. (1990), "Using an ecological perspective to study organizational founding dates", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 13, n. 3, pp. 7-24.
- ANDERSSON M., NOSELEIT F. (2011), "Start-ups and employment dynamics within and across sectors", *Small Business Economics*, vol. 36, n. 4, pp. 461-483.
- AUDRETSCH D., LEHMANN E. (2005a), "Mansfields's missing link: the impact of knowledge spillovers on firm growth", *Journal of Technology Transfer*, vol. 30 n. 1, pp. 207-210.
- AUDRETSCH D., LEHMANN E. (2005b), "Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship hold for regions?", *Research Policy*, vol. 34, n. 8, pp. 1191-1202.
- BAE J., KOO J. (2009), "The nature of local knowledge and new firm formation", *Industrial and Corporate Change*, vol. 18, n. 3, pp. 473-496.
- BARTIK T. (1985), "Business location decisions in the United States: estimates of the effects of unionization, taxes, and other characteristics of the states", *Journal of Business and Economic Statistics*, vol. 3, n. 1, pp. 16-22.
- BASILE R., DONATI C., PITTIGLIO R., SAVARESE M. (2015), "Dinamiche dell'occupazione e struttura produttiva locale in Italia", *Scienze Regionali*, vol. 14, n. 2, pp. 33-68.
- BOADWAY R., TREMBLAY J. (2005), "Public economics and start-up entrepreneurs", in: Kannianen V., Keuschnigg C. (Eds.), *Venture capital, entrepreneurship, and public policy*, Cambridge, MIT Press, pp. 181-219.
- BOYER T., BLAZY R. (2014), "Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups", *Small Business Economics*, vol. 42, n. 4, pp. 669-683.
- BOSCHMA R., FRENKEN K. (2009), "Technological relatedness and regional branching", in: Bathelt H., Feldman M., Kogler D. (eds.), *Beyond territory: Dynamic Geographies of Knowledge Creation and Innovation*. Routledge, London.
- CAPELLO R., FAGGIAN A. (2005), "Collective learning and relational capital in local innovation processes", *Regional Studies*, vol. 39, n. 1, pp. 75-87.
- CORSARO D., CANTÙ C., TUNISINI A. (2012), "Actors' Heterogeneity in Innovation Networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 5, pp. 780-789.
- CROCE A., MARTÍ J., MURTINU S. (2013), "The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms: 'Screening' or 'value added' effect?", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n. 4, pp. 489-510.
- CZARNITZKI D., HOTTENROTT A. (2011), "R&D investment and financing constraints of small and medium-sized firms", *Small Business Economics*, vol. 36, n. 1, pp. 65-83.
- DAVIDSSON P., ACHTENHAGEN L., NALDI L. (2010), "Small Firm Growth", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, vol. 6, n. 2, pp. 69-166.
- DAVILA A., FOSTER G., GUPTA M. (2003), "Venture capital financing and the growth of start-up firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 6, pp. 689-708.
- FRENKEN K., VAN OORT F., VERBURG T. (2007), "Related variety, unrelated variety and regional economic growth", *Regional Studies*, vol. 41, n. 5, pp. 685-697.
- FRITSCH M. (1997), "New firms and regional employment change", *Small Business Economics*, vol. 9, n. 5, pp. 437-448.
- FRITSCH M. (2013), "New Business Formation and Regional Development: A Survey and Assessment of the Evidence", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, vol. 9, n. 3, pp. 249-364.

- HARTOG M., BOSCHMA R., SOTARAUTA M. (2012), "The impact of related variety on regional employment growth in Finland 1993-2006: High-tech versus medium/low-tech", *Industry and Innovation*, vol. 19, n. 6, pp. 459-476.
- HONJO Y., KATO M., OKAMURO H. (2014), "R&D investment of start-up firms: does founders' human capital matter?", *Small Business Economics*, vol. 42, n. 2, pp. 207-220.
- HOOGSTRA G., VAN DIJK J. (2004), "Explaining Firm Employment Growth: Does Location Matter?", *Small Business Economics*, vol. 22, n. 3, pp. 179-192.
- HUANG H., LAI M., LO K. (2012), "Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance", *Technovation*, vol. 32, n. 5, pp. 316-327.
- JACOBS J. (1969), *The Economy of Cities*, Vintage, New York.
- MANSFIELD E. (1962), "Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms", *American Economic Review*, vol. 52, n. 5, pp. 1023-1051.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- MAZZUCATO M., PEREZ C. (2014), *Innovation as growth policy: the challenge for Europe*, SWPS 2014-13.
- NEFFKE F., HENNING M., BOSCHMA R. (2011), "How do regions diversify over time? Industry relatedness and the development of new growth paths in regions", *Economic Geography*, vol. 87, n. 3, pp. 237-265.
- OSTERGAARD C., TIMMERMANS B., KRISTINSSON K. (2010), "Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation", *Research Policy*, vol. 40, n. 3, pp. 500-509.
- PARK Y., SHIN J., KIM T. (2010), "Firm size, age, industrial networking, and growth: a case of the Korean manufacturing industry", *Small Business Economics*, vol. 35, n. 2, pp. 153-168.
- PE'ER A., VERTINSKY I., KEIL T. (2016) "Growth and survival: the moderating effect of agglomeration and local market structure", *Strategic Management Journal*, vol. 37, p n. 3, p. 541-564.
- PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- QUATRARO F. (2010), "Knowledge coherence, variety and economic growth: manufacturing evidence from Italian regions", *Research Policy*, vol. 39, n. 10, pp. 1289-1302.
- REYNOLDS P., BYGRAVE W., AUTIO E. (2003), *GEM 2003 Global Report*. Kansas, MO, Kauffman Foundation.
- SAMUELSSON M. (2001), "Modelling the nascent venture opportunity exploitation process across time", In: Bygrave W., Autio E., Brush C., Davidsson P., Green P., Reynolds P., Sapienza H. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, pp. 66-79.
- SIMÓN-MOYA V., REVUELTO-TABOADA L., GUERRERO R. (2014), "Institutional and economic drivers of entrepreneurship: An international perspective", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 5, pp. 715-721.
- STAM E., WENNERBERG K. (2009), "The roles of R&D in new firm growth", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 1 pp. 77-89.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- ZAHRA S., IRELAND R., HITT M. (2000), "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 5, pp. 925-950.

Interactive Value Formation: Is it all about Co-creation?

ANGELA CARIDÀ* MONIA MELIA• MARIA COLURCIO[▲]

Abstract

Objectives. *The paper aims to better understand about the value formation or no-formation within the interactive value formation process.*

Methodology. *The paper is conceptual in nature; it defines and presents discernment in a manner that sheds light on the theoretical construct and sets the stage for future research refining and upgrading existing theories rather than inventing entirely new ones.*

Findings. *The paper proposes a framework which conceptualizes failures before and during RI as possible causes of value decrease (VCD and value diminution) and of the lack of value formation (e.g. no value creation and no value co-creation). It goes beyond the well-known concepts of value co-destruction and value co-creation, and introduces the new concepts of no value creation and no value co-creation as a limbo state where no value has been created or experienced by actors.*

Research limits. *The main limitation of the study refers to its conceptual nature.*

Originality of the study. *The present conceptual study is the first to have introduced the notion of no value creation into the S-D logic. This paper, particularly the suggested new framework, offers new insights into the ongoing conversation on value formation in service research, indeed the conceptual construct we propose goes beyond the extant knowledge on the dark side of interactive value formation. It adds to the well-known studies on VCD a new logic implying the lack of value derivation and assessment before and after successfully RI.*

Key words: *interactive value formation; resource integration; non resource integration; value co-creation; co-destruction; value diminution*

* Post doc Researcher of *Management* - Università degli Studi Magna Graecia of Catanzaro
e-mail: angela.carida@unicz.it

• Post doc Researcher of *Management* - Università degli Studi Magna Graecia of Catanzaro
e-mail: monia.melia@unicz.it

▲ Associate Professor of *Management* - Università degli Studi Magna Graecia of Catanzaro
e-mail: mariacolurcio@unicz.it.

1. Introduction

Value and its formation have been a recurring theme in marketing and service research. Most of the service marketing literature recognises the collective and interactive nature of the value formation process and implicitly links it to fairly positive connotation (Plé, 2016). They holds that value is realized collaboratively during the actors interaction and that value co-creation is the only possibility during this interaction. Specifically, studies rooted on S-D logic see value as the result of the individual's ability to access, adapt, and integrate resources through routine practices within networks (Akaka *et al.*, 2012). Accordingly, value is always co-created by engaged actors' resource integration efforts in service ecosystems (Vargo *et al.*, 2008). This perspective emphasizes the importance of resources - nature, mobilization and use of resources (Kleinaltenkamp *et al.*, 2012) - and implicitly assumes the resource integration (RI) as the antecedent of value creation (Edvardsson and Tronvoll, 2013; Lusch and Webster, 2011) and as the fundamental (pre-) enabler the value co-creation processes (FP9) (Peters *et al.*, 2014; Vargo and Lusch, 2008).

Although there is not value co-creation without RI and RI has an inherent tendency to result in value co-creation, the RI process is not always synonymous with value creation; on the contrary, it is a double-edged sword strategy that produces negative disconfirmation and greater dissatisfaction when service co-creation failure occurs (Heidenreich *et al.*, 2015, Saarijärvi, 2012). Therefore framing the RI as a successful and unproblematic process and the co-creation of value as the only possible result emerging from this process is quite unrealistic (Plé and Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri and Skålén, 2011; Smith, 2013). Not all companies are keen on co-creating value with customers (Saarijärvi, 2012) or are able to do so; despite this, little and scattered researches introduced the concept of value co-destruction (VCD) (Plé and Chumpitaz Cáceres, 2010, Echeverri and Skålén, 2011; Smith, 2013; Gebauer *et al.*, 2013) or value diminution (Vafeas *et al.*, 2016) to the S-D logic literature. Co-destruction refers to the collaborative destruction or diminishment of value by providers and customers (Echeverri and Skålén, 2011; Smith, 2013): it consists of interactional process between service systems that results in a decline in at least one of the systems' well-being (Plé and Chumpitaz Cáceres, 2010). These studies take into account the effect of failure during RI; it like the co-creation of value is an integral part of the interactive value formation process (Echeverri and Skålén, 2011), in such vein, VCD/value diminution emerge as antithetical to value co-creation.

To our belief, the extant literature on VCD shows two main limitation.

The first limitation concerns the narrow focus of studies on cases or practices of unsuccessful RI or value co-creation - e.g. micro perspective. We argue that this resonates poorly with the need to investigate the interactive value formation as broader process (Echeverri and Skålén, 2011) for understanding how value - positive or negative - is formed and specifically how value is not formed.

The second limitation concerns the conceptualization of VCD, which implicitly assumes the existence of value as result of the process in any case. We argue that this logic may risk to create some misunderstanding, as the condition that value need to be created before destroyed, and thus that actors to co-destroy value have before to successfully integrate resources, create and perceive value as positive result.

Both the antithesis between value co-creation and VCD and examples of potential value (co)creation instead of effective value co-created don't match with such assumption.

This paper addresses the overcoming of the above limitations and aims to provide a better understanding about the value formation or no-formation within the interactive value formation process.

In doing so, it provides a broad perspective of interactive value formation as a process per se that goes beyond the well-known concepts of value co-creation and VCD experiences to include the new concepts of no value creation and no value co-creation. To better address such concept we drawn a conceptual framework. It depicts RI as the fundamental process (Peters *et al.*, 2014; Plé, 2016) to jointly create or destroy value. Within the interactive value formation, RI moves along two

main extremes: i) the fail to integrate resource and ii) the successful RI, that is the act of integrating resources which not necessarily imply the co-creation of a positive value.

This paper is conceptual in nature, it contributes to the ongoing conversation on value formation in service research and offers the opportunity to reflect on the broad and systemic nature of the interactive value formation, as well as, on the conditions and dynamics affecting its formation (positive or negative) or not. Specifically, the framework we propose does not limit the interactive value formation to value co-creation or co-destruction as previous study done (Echeverri and Skålén, 2011). It takes into account failures before and during RI, which may hinder both the creation (e.g. failure before RI) and the co-creation of value (failure during RI). To our belief, this perspective overcomes limitations we depicted above, as well as, better matches the dynamic and the cyclic nature of the interactive value formation as process per se.

In sum, this study adds to the service research by extending the current knowledge on the effects of the dark side of interactive value formation.

The remainder of this paper is organized as follows. First, we provide a brief review of previous discussions on VCD within the context of interactive value formation. Second, using examples, we present and illustrate the theoretical framework. Third, we discuss the research contributions and implications. Finally, we address the limits of the study and suggestions for further research.

2. Literature review

The formation of value have gained an increasing interest in marketing studies and service research. Echeverri and Skålén (2011) recognized two main stream of research on *value formation* which correspond with two different views of value. The first, called *non-interactive value formation*, holds that value is embedded in the products or services during the production process and only consumed by customers (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976). It is objectively measured in terms of money and conceptualized as the price that the customer pays for products and services *exchanged*. The second, named *interactive value formation*, holds that value is *co-created* during the interaction and the collaboration between the provider and the customer (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2004, 2008). This implies that value is subjectively assessed in the social context of the simultaneous production and consumption process. Moreover, it is assessed in use resulting as the outcome of activities and interactions in which resource are integrated (Vargo and Lusch, 2008; Grönroos 2011).

Vargo *et al.* (2008), moving beyond a dyadic view, recognized as the co-creation of value emerges when service systems (individuals, groups, organizations, firms and governments) integrate ‘operant resources’ (a resource that is capable of acting on other resources such as skills and knowledge) and ‘operand resources’ (a resource that is acted upon such as goods) in a mutually beneficial way. Service systems are defined by Maglio and Spohrer (2008, p. 18) as ‘*dynamic value co-creation configurations of resources as people, technology, organizations and shared information*, which integrate resources in a process where service is exchanged for service (Vargo *et al.*, 2008). In this perspective, value is co-created resulting as “*an improvement in system well-being*” which can be measured “*in terms of a system’s adaptiveness or ability to fit in its environment*” (Vargo *et al.* 2008, p. 149).

However, as pointed out by Ple´ and Chumpitaz Cáceres (2010) value can be co-created and co-deconstructed during the interaction process between parties. Authors have been the first to coin the concept of VCD within the SD logic framework, even if previously some authors had highlighted the negative and the dark side of value co-creation (Prahalad and Ramaswamy 2004; Gebauer *et al.*, 2013) remarking that not all interactions between firms and customers are enjoyed or end up being perceived positively by the customer.

Several articles allude to the potential for value destruction as well as creation (Crowther and Donlan, 2011; Grönroos, 2011; Gummerus, 2013; Lambert and Enz, 2012; Mele, 2011; Reikli,

2013; Worthington and Durkin, 2012) but, to the best of our knowledge, only few articles specifically address the concept within the context of S-D logic (Plé and Chumpitaz Cáceres 2010; Echeverri and Skålén 2011; Smith 2013; Lintula *et al.*, 2017). As pointed out by Lintula *et al.*, (2017) researchers have recognized the notion of VCD, but the research still remains at an infant and scattered stage. The notion of VCD appears unclear and undefined (Echeverri and Skålén 2011; Plé and Chumpitaz Cáceres 2010) and little empirical works are focused on VCD process (Echeverri and Skålén, 2011; Smith 2013).

Consistent with Vargo *et al.* (2008, p.149) definition of value as “*an improvement in system well-being*”, Plé and Chumpitaz Cáceres (2010, p. 431) define VCD as “*an interactional process between service systems that results in a decline in at least one of the systems’ well-being*”. They argue that VCD “*refers to the integration and/or application of the available resources by one service system in a manner that is considered unexpected and/or inappropriate by the other interacting service system*” (Plé and Chumpitaz Cáceres 2010, p. 432). Echeverri and Skålén (2011) explained as value can also be collaboratively co-destroyed during the interaction process. Consistent with Plé and Chumpitaz Cáceres (2010), they state that since value can be co-created, it is logical that the interaction process between parties may also result in VCD. They define VCD as “*the collaborative destruction or diminishment of value by providers and customers during interaction*” (Echeverri and Skålén 2011, p. 11) focusing their attention on the provider–customer face-to-face service encounter according to the provider perspective.

Smith (2013), instead, describes VCD as an unexpected resource loss because of the firm’s failure to fulfil its value proposition. Exploring resource loss from the customer perspective, Smith (2013) identifies customer loss of material, self-related and social resources, energies, leisure and hope, caused by organizations misusing their own, and customer, resources. Consequences of resource loss include negative emotions (anger, disappointment, anxiety) and negative behaviour (switching, negative word of mouth, complaining).

Regarding the terminology, Vafeas *et al.*, (2016) propose the adoption of value diminution concept respect to VCD. Authors consider “*destruction*” inadequate as an all-encompassing term, because it implies irreparable loss. “*Value diminution may be more accurate than value destruction because it acknowledges that, while the resultant value may be suboptimal, it may still engender some improvement in the customer’s (and provider’s) well-being. Value diminution also alleviates difficulties with the use of the prefix ‘co’, implying ‘joint’* (Vafeas *et al.*, 2016 p. 2)”. Then they define value diminution as “*the perceived suboptimal value realization that occurs as a consequence of resource deficiencies in, or resource misuse by, one or more interacting actors*” (Vafeas *et al.*, 2016 p. 2).

A recent study conducted by Lintula *et al.*, (2017), reviewing the scattered research on VCD, proposes a conceptual framework for the VCD process composed by three interrelated dimensions: orientation (which includes intentions and goals), resources and perceptions. The first dimension concerns the accidental or intentional misuse of resources according to Plé and Chumpitaz Cáceres (2010) conceptualization. The resources dimension highlights as VCD may originate from lack, misuse, non-integration and loss of resources during the service process, which then may lead to attempts to restore lost resources after the interaction process. The perceptions dimension relates the expectations, incongruence of applied practices, insufficient perceived value and contradictions of value, even if expectations play a triggering role for VCD.

3. Research design

The paper is conceptual in nature; it defines and presents discernment in a manner that sheds light on the theoretical construct and sets the stage for future research refining and upgrading existing theories rather than inventing entirely new ones.

In order to build the theoretical framework a literature review on VCD within the context of interactive value formation has been carried out. The following academic databases were used for

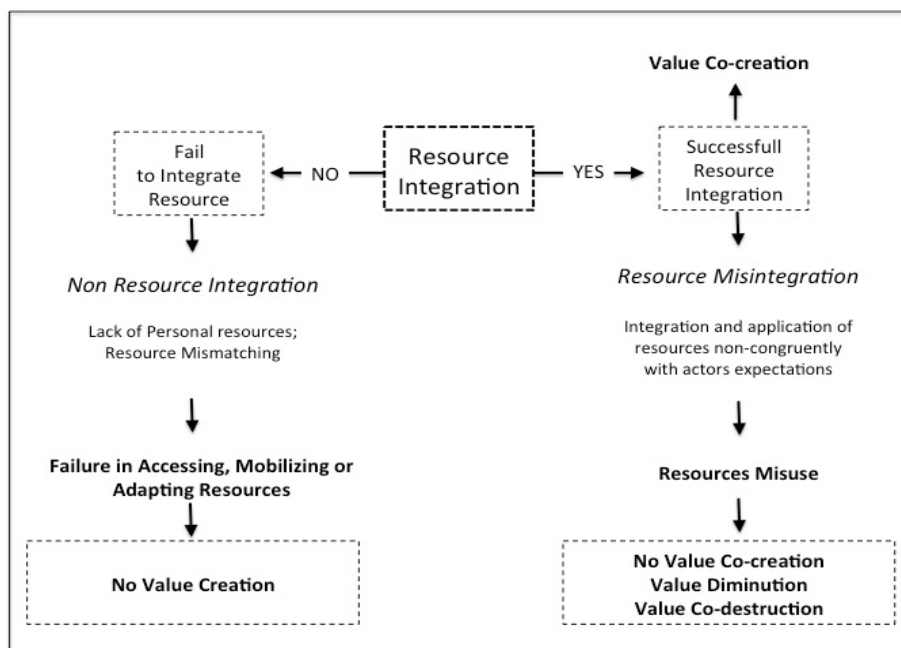
the literature search: Web of Knowledge, Scopus, ProQuest.

The framework is deployed in the light of well-known examples we gathered from previous study. Specifically, The examples we focused on allows us to identify previous and subsequent situations featuring RI within the more inclusive interactive value formation context, as well as, the three phenomena - no value creation, value diminution, VCD and no value co-creation - emerging through and within such context.

4. Interactive value formation is not all about value co-creation

The conceptual framework we propose (figure 1) is grounded in extant research on the dark side of the interactive value formation process. Specifically, it conceptualizes failures before and during RI as possible causes of value decrease (VCD and value diminution) and of the lack of value formation (e.g. no value creation and no value co-creation)

Fig. 1: The interactive value process: from fail to successful RI



Source: our elaboration

This framework is theoretically based on three main assumptions: first, the Vargo *et al.* (2008) definition of (positive) value as the improvement in actors’ well-being; second, the Plé and Chumpitaz Cáceres (2010) definition of (negative) value as the decline of at least one of the actors’ well-being; third the idea that positive and negative value result from the individual’s ability to access, adapt and integrate resources through routine practices within networks (Akaka *et al.*, 2012).

It portrays RI as the fundamental embedded process (Peters *et al.*, 2014; Plè, 2016) enabling both value co-creation and VCD within the broader interactive value formation context, and introduces the new concepts of no value creation and no value co-creation as a limbo state where actors don’t perceive any value. Our construct goes beyond the concept of VCD, which assumes that RI does not guarantee the emerging of value co-creation phenomena, to include no value co-creation in the form of value derivation and assessment lacking during the co-created experience.

To our belief RI resides in the middle of two extremes: fail to integrate resource and successful RI.

We named the first condition “non RI” as it leads to ineffective integration and transformation of resources into valuable ones. Non RI results from fail to access, mobilize and adapt resources and

can be due to the lack of actor's personal resources and to the mismatching of the actors' relevant practice: mismatching in procedures (e.g., explicit rules, principles, precepts, and instructions), understanding (e.g., knowledge of what to say and do, skills and projects, or know-how) and engagements (i.e., ends and purposes that are emotionally charged insofar as people are committed to them) (Schau *et al.* 2009).

For instance, in the Dell-Ideastorm community (Di Gangi and Wasko 2009), the lack of technical knowledge and expertise of moderators caused the brand's inadequacy to orchestrate the interaction, and the neglect of new valuable ideas. The lack of personal resources (e.g. moderators knowledge and expertises) hindered both the matching and the mobilization of the community resources and prevented the brand and the community too from benefiting from new ideas which remain potentially valuable.

Similarly, the lack of a shared heritage and of a common language hindered non-German participants to the SPAR Bag Design Contest (Gebauer *et al.*, 2013) to integrate their resources and benefit from it. The jury decision to award designers on wordplay instead of their aesthetic abilities lead non-native speakers to leave the contest. The contest rules were negatively perceived by some designers (e.g. the non-native speakers), such failure mismatches procedures, understanding and engagements stopping the RI process at the pre-phase of resource matching. To our belief, such failures prevent different practices to fit together and support or complement one another, they can be referred to non integration, which produces a sort of limbo state where actors don't experience or perceive any value because no value has been created.

It is consistent with our conceptualisation of non integration which partly diverts from Plè (2016). Indeed we argue non integration as condition per se that hinders RI, instead of a form of misintegration (Plè and Chumpitaz Cáceres; 2010; Echeverri and Skalen; 2011; Plè, 2016), emerging during RI. Accordingly, we introduce the concept of no value creation without the prefix "co" implying "joint"; it would be misleading to label it as no value co-creation as fail to access, mobilize and adapt resources prevents resources matching and the further RI.

We named the second condition "resource misintegration" (Plè and Chumpitaz Cáceres; 2010; Echeverri and Skalen, 2011; Plè, 2016) which occurs when one service system integrate and apply available resource in a manner that is not congruent - appropriate - with the other actors' expectations. Misintegration implies successful RI that we conceptualise as the act of integrating resources instead the co-creation of a positive value (e.g. the improvement in actors' well-being). Against this background, it is reasonable that misintegration refers to resource misuse (Plè and Chumpitaz Cáceres; 2010; Echeverri and Skalen; 2011; Smith, 2013) and results in a co-destruction process for at least one of the parties: it does not necessarily generates the same value for all involved actors (Plè and Chumpitaz Cáceres; 2010). Such concept implicitly refers to the actors' assessment of value in the social context (Edvardsson *et al.*, 2011), that is the interpretation and the following determination of positive or negative value actors realize (outcomes) from the enactment of RI. For instance, in the Alfa community (Skålén, Pace and Cova, 2015), moderators (Alfa Team) after their initial euphoria didn't give promptly and accurate feedback to the community requests. Alfisti (community lovers) perceived as brand indifference the lack of emotional commitment of the moderators to the purposes of the collaboration (Skålén, Pace and Cova, 2015). Finally, to recover the failure Alfa adopted some strategies to educate and drive the staff in their role of moderators.

We depict it as a case of resource misintegration; it relates the integration and application of resource in a not congruent manner with the alfisti expectations and specifically with the spirit of Alfa Romeo. The resource misuse during RI, we illustrated above, led to the co-creation of a negative experience and to the assessment/determination of negative outcomes both for the community lovers and the brand. Alfisti experienced feelings of dissatisfaction, mistrust and unfairness, whereas Alfa experienced the community complaints and the further decline of its brand image. Negative values emerging from the successful RI can be referred to VCD or value diminution (Vafeas *et al.*, 2016) that non necessarily imply an irreparable loss. Different intensity in value losing reflects the actors' personal experience assessment, which furthermore can be

positively affected by the failure recovery strategy Alfa adopted to realign RI and further joint create value.

5. Discussion and theoretical implication

The aim of this paper is to better understand how value is formed or not within the interactive value formation process.

It provides a broad perspective of interactive value formation as a process per se that encompasses not only value co-creation and VCD experiences but also no value creation and no value co-creation phenomena.

The research intended purpose is to overcome the two main limitations emerging from extant literature on the dark side of interactive value formation. First, the lack of interest in interactive value formation as broader process, confirmed by the narrow focus of most studies on cases or practices of unsuccessful RI or value co-creation - e.g. micro perspective. Second, the implicit assumption that RI results in the improvement of the actors' well-being also when VCD occurs – e.g. to co-destroy value actors have before to integrate resources to create and perceive value as positive one.

In doing so, it provides a conceptual framework that conceptualizes failures before and during RI as possible cause of value decrease (VCD and value diminution) and of the lack of value formation (e.g. no value creation and no value co-creation). This framework is theoretically based on three main assumptions: first, the Vargo *et al.* (2008) definition of (positive) value as the improvement in actors' well-being; second, the Plé and Chumpitaz Cáceres, (2010) definition of (negative) value as the decline of at least one of the actors' well-being; third the idea that positive and negative value result from the individual's ability to access, adapt, and integrate resources through routine practices within networks (Akaka *et al.*, 2012).

Our construct rooted on RI as embedded process (Peters *et al.*, 2014; Plè, 2016) and on its key enabling role within the broader process of value formation. It places RI in the middle of two extremes - fail to integrate resource and successful RI - from which two main conditions emerge: non RI and resource misintegration (Plé and Chumpitaz Cáceres; 2010; Echeverri and Skalen; 2011; Smith, 2013).

Non RI leads to no value creation as it implies the ineffective integration and transformation of resources into valuable ones, whereas resource misintegration leads to VCD, value diminution and no value co-creation as it implies successful RI, that we referred to the mere act of integrating resources. Our framework and the brief examples we provided sheds lights on the interactive value formation as not all about value co-creation or VCD.

To our knowledge, the present conceptual study is the first to have introduced the notion of no value creation into the S-D logic. This paper, particularly the suggested new framework, offers new insights into the ongoing conversation on value formation in service research, indeed the conceptual construct we propose goes beyond the extant knowledge on the dark side of interactive value formation, as it adds to the well-known studies on VCD a new logic implying the lack of value derivation and assessment before and after successfully RI. Furthermore, the framework depicts interactive value formation as a dynamic process (Plè, 2016), which may evolve from initial fail to integrate resource to successful RI. In this line we adopted both the concepts of VCD and value diminution, as the latter doesn't imply irreparable loss and better fit with the idea that initial value diminution may evolve negatively towards VCD and positively towards value co-creation.

6. Limitations and further research

The main limitation of the study refers to its conceptual nature. Further research should study the interactive value formation as broader process to test and develop the construct we proposed.

References

- AKAKA M.A., VARGO S.L., LUSCH R.F. (2012), "An exploration of networks in value cocreation: A service-ecosystems view", *Review of Marketing Research*, vol. 9, pp. 13-50.
- BAGOZZI R.P. (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39, October, pp. 32-39.
- CROWTHER P., DONLAN L. (2011), "Value-creation Space: The Role of Events in a Service-dominant Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, vol. 27, n. 13/14, pp. 1444-63.
- DI GANGI P.M., WASKO M. (2009), "Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm", *Decision Support Systems*, vol. 48, n. 1, pp. 303-312.
- ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.
- EDVARDSSON B., TRONVOLL B. (2013), "A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 5, n. 1, pp. 19-31.
- EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- GEBAUER J., FÜLLER J., PEZZEI R. (2013), "The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1516-1527.
- GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: a critical analysis", *Marketing theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GUMMERUS J. (2013), "Value Creation Processes and Value Outcomes in Marketing Theory: Strangers or Siblings?", *Marketing Theory*, vol. 13, n. 1, pp. 19-46.
- HEIDENREICH S., WITTKOWSKI K., HANDRICH M., FALK T. (2015), "The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 3, pp. 279-296.
- HUNT S.D. (1976), "The Nature and Scope of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, n. 3, pp. 17-28.
- LAMBERT D., ENZ M. (2012), "Managing and Measuring Value Co-creation in Business-to-business Relationships", *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n. 13/14, pp. 1588-1625.
- LINTULA J., TUUNANEN T., SALO M. (2017), "Conceptualizing the value co-destruction process for service systems: literature review and synthesis", *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- LUSCH R.F., WEBSTER F.E. (2011), "A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing", *Journal of Macromarketing*, vol. 31, n. 2, pp. 129-134.
- KLEINALTENKAMP M., BRODIE R.J., FROW P., HUGHES T., PETERS L.D., WORATSCHEK H. (2012), "Resource integration", *Marketing Theory*, vol. 12, n. 2, pp. 201-205.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2008), "Fundamentals of service science", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 18-20.
- MELE C. (2011), "Conflicts and Value Co-creation in Project Networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1377-85.
- PETERS L.D., LÖBLER H., BRODIE R.J., BREIDBACH C.F., HOLLEBEEK L.D., SMITH S.D., SÖRHAMMAR D., VAREY R.J. (2014), "Theorizing about resource integration through service-dominant logic", *Marketing Theory*, vol. 14, n. 3, pp. 249-268.
- PLE' L., CHUMPITAZ CÁ CERES R. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.
- PLE' L. (2016), "Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 152-164.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- REIKLI M. (2013), "Value Creation or Value Co-destruction in the Shopping Centre Industry? The Rise and Fall of Shopping Centres in Romania", *International Journal of Management Cases*, vol. 15, n. 4, pp. 274-86.
- SAARIJÄRVI H. (2012), "The mechanisms of value co-creation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, n. 5, pp. 381-391.
- SCHAU H.J., MUÑIZ A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5 pp. 30-51.
- SKÅLÉN P., PACE S., COVA B. (2015), "Firm-brand community value co-creation as alignment of practices", *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 3/4, pp. 596-620.
- SMITH A. (2013), "The value co-destruction process: a customer resource perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 11/12, pp. 1889-1909
- VAFEAS M., HUGHES T., HILTON T. (2016), "Antecedents to value diminution: a dyadic perspective", *Marketing Theory*, vol. 16, n. 4, pp. 469-491.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value cocreation: a service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-52.

- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- WORTHINGTON S., DURKIN M. (2012), "Co-destruction of Value in Context: Cases from Retail Banking", *The Marketing Review*, vol. 12, n. 3, pp. 291-307.

TRACK

**MERGER & ACQUISITION,
FINANCIAL VALUE CREATION**

*Financial distress cost of Italian small and medium enterprises:
A predictive and interpretative model*
ANDREA QUINTILIANI

Financial distress cost of Italian Small and Medium Enterprises: a predictive and interpretative model

ANDREA QUINTILIANI*

Abstract

Objectives. *This work proposes a theoretical model designed to predict the likelihood of financial distress of an enterprise and to quantify the damages whenever the financial crisis became full-blown.*

Methodology. *Coherently with the objectives of the paper, the analysis considers the last seven exercises (period: 1999/2006) of a sample of 25.000 SMEs (volume of sales: < 20 mlns; number of employees: < 250) organized in the form of Ltd. The empirical investigation has been effected through the use of BvD database: Aida and Mint Italy.*

Findings. *The analysis shows that the ex-post costs of financial distress decrease in relation to the company's increased ability to use intangible assets and in relation to the local roots of the banks (local banks rather than international banking groups)*

Research limits. *The instruments used for this study need to be subjected to more statistical tests in order to establish a more robust validity and reliability. Replication of this study using larger samples and a broader geographic base (extended at European level) is suggested.*

Practical implications. *The timely monitoring of investigated variables allows you to mitigate the costs of exit from the market.*

Originality of the study. *Following the global financial crisis, this paper sheds new light on the financial distress cost of Italian SMEs.*

Key words: *debt; financial distress cost; local banks; intangible assets; SMEs*

* Ricercatore T.D. di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Telematica Pegaso, Napoli
e-mail: andrea.quintiliani@unipegaso.it

1. Introduction

In order to pursue the declared research objectives, we have proposed a model finalized to estimate the expected costs of financial distress and quantified in terms of product among financial distress likelihood and costs sustained by the insolvent society (Keasey *et al.*, 2015). The useful data to the investigation have been drawn out from the BvD databases: Aida and Mint Italy.

The findings see the model validate; so it is possible to reveal that the greatest part of the parameters are significant and showed the expected signs.

In particular, the financial costs decrease in relation to the company's increased ability to use intangible assets and in relation to the local roots of the banks (local banks rather than international banking groups).

Our job offers a precious contribution to the literature that studies the behavior and the value of a SME in financial distress.

Firstly, we take the definition of financial distress as ours thanks to financial criteria identified by Keasey, Pindado and Rodrigues (Keasey *et al.*, 2015); i.e, a society is considered in difficulty every time that the cash flows coming from the operational activities (EBITDA) are inferior to financial expenses for at least two consecutive exercises and it has a deteriorated financial structure (decreasing trend, among two periods, of the solvency ratio "NetWorth ÷ Total Debt" accompanied by a fall in its NetWorth).

Secondly, considering that the (ex-ante) financial distress costs are estimate on the basis of the financial distress likelihood and owing to the following consequences to the financial distress status, we propose a representation of the (ex-ante) expected financial distress costs that individualizes the close bond between the financial distress likelihood and the principal influential variables about the (ex-post) financial distress costs (total value lost by the enterprise at the end of a period of financial distress). The entity of the financial costs, ex post crisis, is tightly connected with the immaterial endowment of the enterprise in financial difficulties and with the taking root level on the territory of the bank; both these variables are revealed useful in reducing the informational asymmetries and, therefore, in facilitating, on advantageous terms, the access to the (re)financing.

Apart from the foregoing considerations, the theoretical framework is presented in the second section. Our work continues to define the concept of financial distress cost and illustrates theoretical evidences that underlie our research hypotheses (section 3). The section 4 introduce the model (borrowed, partly, by Keasey *et al.*, 2015) while the section 5 describe the date set and the econometric methodology. The findings are underlined and commented in the section 6; in this, some conclusive reflections are offered.

2. Theoretical framework

The literature on the SMEs underlines that one of the principal characteristics of the SMEs are the elevated financial distress likelihood (Keasey and Watson, 1993) and it needs to investigate their financial structure to understand fully the reasons for the failure.

A further area of studies has dwelt on the findings that characterize the relationship Bank-Sme. Particularly, Berger and Udell (1998) show as information opacity, typical of the small and medium-sized enterprises (SMEs), is a crucial factor in the choice of the financial structure, directed to the long-term debt, with negative consequences about the risk profile and about the probability of default.

With reference to the amplest theme of the distress likelihood of the SMEs, part of the literature has dwelt on the phenomenon of the credit rationing and its purposes; particularly, some studies have brought back the phenomenon to a series of variables, such as (Warner, 1977; Altman, 1984; Damodaran, 1996; Andrade and Kaplan, 1998; Modina *et al.*, 2013; Formisano, 2016):

1. Banking localism;
2. Bank size;

3. The nature of the bank-enterprise relationship;
4. Banks' Internal Ratings Systems.

To explain the phenomenon of the credit rationing, there are meaningful studies about the distance from enterprise to the bank. To the concept of distance, the theme of the banking localism goes hand in hand or better the taking root level on the territory of the bank.

For many Authors the taking root in the local community encourages superior economic performances in the traditional lending activity to the families and the enterprises thanks, particularly, to the advantages of informative nature (Berger and Mester, 1997; Cesarini and Ferri, 1997; Goddard *et al.*, 2001; De Bruyn and Ferri, 2005). Another interesting characteristic, underlined in literature, of the local banks it is the financing of the business activities of small and medium-sized dimensions. The greatest part of these studies (to explain the existing relationship between the performance of local banks and their preference for a clientele of small and medium-sized dimensions) make use to the well-known theory of asymmetric information. For Diamond (1984), Fama (1985) and De Laurentis (2001, 2011) the asymmetric information are due to the elevated costs to retrieve and to elaborate the information, to the shortage of the available information, to the bookkeeping routine of the enterprises often little transparency. The enterprises of smaller dimensions are characterized by elevated levels of information opacity and, therefore, they apply, also during the restructuring, to the banking channel rather than to alternative financing channels. To such aspect the ability of the local banks is added to valorize the soft information on the borrower.

Closely related to the concept of distance, the theme of the dimension (second point in the list). Jayaratne, Wolken (1999) and Berger, Udell (2002) underline that small banks, primarily oriented to lending activities, holds remarkable competitive advantages in using confidential information. Small banks are typically viewed as having comparative advantages in using soft information because such information is easier to communicate within a small organization. Recent contributions of search underline the role of small banks to collect soft information (governance, age, intangible, etc.) and the importance of their organizational structure to make use of it (Stein, 2002; Berger, Udell, 2002; Takats, 2004; Berger *et al.*, 2005); in particular, the researchers attention has focused on the variables of organizational and operational nature of the banks and their role on effective use of information in bank credit processes. On the contrary, largest banks, unlike the small ones, are directed to garrison further activities and to greatest added value compared to the traditional lending ones; among these, the corporate finance activities and investment banking. Compared to the small firms, the credit intermediation activity is supported by credit rating process that mostly dignify/weigh the hard information of firms (balance sheet, tangible asset, trend analysis, etc.). Starting from the literature about the themes of the localism and dimension of the bank, this section it gets rich by examining some theoretical contributions about the theme of the nature of the bank-enterprise relationship (third point in the list). In short, literature has seen to emerge two different relationship models between bank and enterprise: the transaction lending approach and the relationship lending approach (Berger and Udell 2006). If the first approach is finalized to maximize the volume of credit intermediation through the standardization of the offer and the use of information of the client verifiable at a distance and standardized (hard information), the second approach (relationship lending), mostly adopted from small local banks, is finalized to realize net interest income based on solid and lasting relationships with the firm. With reference to the last point in the list (Banks' Internal Ratings Systems), it is general view that the new Basel Accord about the minimum capital requirements (known as Basel III) and the consequent obligation for the banks to retain capital as a buffer for unexpected losses (true dimension of the credit risk) on their credit portfolio, have encouraged the banks to follow an insurance approach in the relationships with the firms (Modina, 2015). The foregoing doctrinal evidences are useful investigation areas in the search of the determinants of the costs of financial distress in SMEs; it is deduced, nevertheless, the relative absence of a theoretical model, applicable to the SMEs, useful to predicting financial distress costs. The purpose of this study is that to shed light on the financial distress costs of the Italian SMEs through a model that clarifies as the intangible factors of SMEs in

financial difficulties and the local roots of the banks can play a key role in facing problems of informational asymmetry and agency (Ortiz-Molina and Penas, 2008; Keasey *et al.*, 2015). The model is borrowed, partly, by a recent study by Keasey, Pindado and Rodrigues (Keasey *et al.*, 2015). The necessity of considering in our model of investigation the intangible factors of SMEs and the local presence of banks is considered fundamental. As already mentioned the smaller sized enterprises are characterized by the high degree of information opacity and, therefore, they need the banking channels to sustain, particularly, restructuring operations. To this aspect the ability of the local banks is added to valorize the soft information on the borrower. Besides, for the enterprises subject to restructuring, the areas of investigation of the “invisible” assets are considered strategic; among these are considered relevant and strategic (Modina, 2015; Formisano, 2016; Quintiliani, 2017): «Organizational structure, market and planning systems». With reference to the organizational structure they assume character strategic elements such as the presence and the substitutability of the key figures and the pregressed experiences of the ownership. Relatively to the market, not marginal the inherent data related to age of the firm, the profile of clientele and the contractual power with the suppliers. From the point of view of the strategic planning, particular attention must be reserved to the reliability of the plans and sustainability of the investments. Obviously the aforesaid areas of investigation are revealed focal in estimating the Probability of default and they are able to impact positively on the pricing of (re)financing, particularly, from the local banks (i.e. Cooperative Credit Banks). The intangible of enterprise assumes therefore importance in the valuation of the distress costs and the local bank assumes a strategic role being more rooted in the territory and much closer to the principle of the relationship lending. In effects, the relationship lending is suitable especially in the relationships with clients physiologically characterized by the “opaque” informative structure. As it is deduced in literature (Boot 2000; Degryse and Ongena, 2002; Modina *et al.*, 2013), the bank that adopts the relationship lending approach draws numerous and important referable advantages to the reservation of the relationship that stimulates the clients to divulge hardly visible information. The model of the relationship lending is able to express a climate of mutual trust as to reduce informational asymmetry. In effects, the relationships of middle-long term that characterize this model allow the banks to get systematic and punctual information about the activities of SME and so they can facilitate the activities of the valuation of credit creditworthiness (Schwartz *et al.*, 2014). The entrepreneur that has succeeded in establishing a mutual trust relationship with the bank abstains from asking for loans to more banks (according to a logic of multiple bank lending) and gets credit to more favorable conditions (Bumacov and Ashta, 2011).

The low informational asymmetry favored by the relationship lending allow to overcome problem related to the moral hazard and to the adverse selection in the markets of credit; in effects, the close informative bond with the bank mostly makes reliable the enterprise, so it is possible to avoid the danger of moral hazard (Diamond 1991) and reduce the agency costs started by the behavior of the management (Weinstein and Yafeh, 1998).

The relationship lending approach is considered suitable especially in the periods of economic recession; in effects, as well underlined in the search conducted by Fiordelisi, Monferrà and Sampagnaro (Fiordelisi *et al.*, 2014), the relationship lending, especially in the periods of economic recession, is a valid managerial model since it is able to reduce the probability of default of the borrowers. The Authors, after an analysis of a sample of 43.000 enterprises and their credit institutes, in the two year-old temporal interval (2008-2010), show as the probability of default of the enterprise decreases in relation to the elevated concentration and the long duration of the relationship with the bank. The Authors underline, besides, that the probability of default of the enterprise is subsequently conditioned, in negative, from the organizational distance that countersigns the banks; distance that, finally, produces the “loan distress” effect and “loan downgrading”.

As already affirmed, the prevailing theories about the relationship lendings suggest that this model is able to reduce information asymmetries and to lower the agency costs thanks, particularly, to the prolonged duration of the bank-enterprise relationship. As concerning banks, it can be

affirmed that the relationship lending allows the effective activity of screening and cut the costs of monitoring activity (Gorton and Winton, 2003).

A closer (or exclusive) relationship with the borrowers, facilitates the monitoring as also the screening and it determines, besides, some important implications such as the sectorial specialization (anyway expensive) of the credit institutes (Boot and Thakor, 2000), that could conduct to a smaller probability, ex-post financing, of financial distress (Carmignani and Omiccioli, 2007). The beneficent effect induced by the strong bond bank-enterprise has been found also empirically in those well-known markets for the presence of strong restrictions to the credit (Jiangli *et al.*, 2008).

3. Financial distress costs: Research hypothesis

The (ex-ante) financial distress costs are esteemed on the basis of the financial distress likelihood and owing to the following consequences to the financial distress status, these, ex post, constitute the total value lost by the enterprise at the end of a period of financial difficulties.

Since we have no an approved definition of financial distress, we propose a definition based on the failure of the society when it is not able to settle its financial obligations. This definition qualifies a society as financially in difficulties in presence of two conditions.

Firstly, it is estimated if a society were able to cover (for at least two consecutive years) the financial expenses through the cash flows produced by the operating income - EBITDA (Asquith *et al.*, 1994; Whitaker, 1999; Pindado *et al.*, 2008; Keasey *et al.*, 2015; Gupta *et al.*, 2015).

Secondly, we classify as deteriorated the financial structure that introduces a decreasing solvency ratio ($\text{Net Worth} \div \text{Total Debt}$) for at least two consecutive years. Above-mentioned conditions allow to reach to the individualization of a useful variable to capture the probability (from 0 to 1) of a society to incur in a critical financial state. We attend there that the financial distress likelihood can have a positive impact on the financial distress cost.

Therefore, the first research hypothesis can be formulated as follows (Keasey *et al.*, 2015):

Hypothesis 1 - «There is a positive relationship between SMEs' financial distress likelihood and (ex-ante) financial distress costs».

Continuing with the explanation of the research hypothesis, it is possible to list the elements that show a negative relationship with the expected financial distress costs (ExpFDC):

- Intangible assets (hypothesis 2);
- Banking localism (hypothesis 3).

With reference to the hypothesis 2 it is believed that the endowment of intangible assets (invisible as regards accounts) on the total assets of a firm [INTAN] is a measure of its ability to do and so to get (re)financing under economic conditions to restructure the business.

The close relationship “intangible-ability to do” is widely shared in literature; In fact, in the pursuit of lasting competitive advantages, the following elements of intangible assets are strategic:

- Leadership style, organizational efficiency - Lenz (1981);
- Process Control Systems, Planning and Reporting Systems - McNair *et al.* (1990);
- Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, Productivity, Quality, Market Development, Management Control Systems, Business Climate - Neely (1999);
- Customer Satisfaction, Employee Satisfaction, Quality, Market Share, Productivity, Innovation - Bontisa *et al.* (1999);
- Management skills, innovation, quality, customer satisfaction, strategic alliances, technology, brand value, social responsibility - Buckmaster (2000);
- Innovation, organizational learning, sense of belonging - Unger (2000);
- Employee Satisfaction, Skills, Brand Image, Trust, Corporate Reputation, Intellectual Capital, Customer Loyalty - Joia (2000);

- Leadership, R&D investment, organizational structures (including networks), reputation, process automation - Ching and Yang (2000);
- Leadership, Knowledge Spread, Control Systems - Harris and Ogbonna (2001);
- Innovation, customer service - Dubrovski (2001);
- Innovation, Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, Quality - Hoque *et al.* (2001);
- Credibility of management, leadership, innovation, brand image, attractiveness in the labor market - Schwarz *et al.* (2002);
- Innovation, customer satisfaction, productive efficiency - Catasis and Gröjer (2003);
- Brand Development, Customer Loyalty, Investment in Training, R & D, Intellectual Capital - Katcher (2003).

In the case of rescheduling of liabilities, the intangible asset of the firm is strategic. The lack of information skills of SMEs' balance sheets requires a readership of invisible business skills; skills that can be captured by the bank solely through a relational approach. The relationship, therefore, appears as a major loan technology and is effective in reducing information asymmetries. The relationship influence not only the decision to grant the loan but also the credit conditions (Berger, 2002). The lack of qualitative information prompts banks to activate adverse selection phenomena against SMEs (Godbillon and Godlewski, 2005).

For the SMEs subject to restructuring, there are some focal aspects: the organizational structure, the age of the firm, the clientele's quality, the contractual power with the suppliers, the reliability of the plans and sustainability of the investments.

Such data have been picked after an access to the database Aida and Mint Italy of Bureau Van Dijk (BvD) in the following sections: scanned reports, probability of default module, DFKA Module, financial partners. The data have opportunely been quantified through a scoring and normalization process and in order to get homogeneous values among 0 and 1 (Min. 0 - Max 1).

Accordingly, the second research hypothesis affirms as follows:

Hypothesis 2 - «There is a negative relationship between SMEs' invisible intangible assets and expected financial distress costs (ExpFDC). The greatest endowment of intangible assets determines the reduction of the expected financial distress costs».

Based on this hypothesis there is a literature showing that high immaterial companies are less exposed to significant bankruptcy costs; such evidence depends on:

- Their propensity to have a low leverage (Harris and Raviv, 1991; Frank and Goyal, 2008; Parsons and Titman 2009; Degryse *et al.*, 2010; Campello and Giambina, 2013; Koksall *et al.*, 2013);
- The negative relationship between level of indirect financial distress costs and intangible capital intensity (Bulot *et al.*, 2015);
- The high capacity of intangible assets to generate cash flows and to increase the competitive capacity of SMEs (Berry, 2004; Cohen, 2005; Heiens *et al.*, 2007; Hulten and Hao, 2008; Fukao *et al.*, 2009; Roulstone, 2011; Marrocu *et al.*, 2012; Cucculelli and Bettinelli, 2014; Lim *et al.*, 2014).

With reference to the third hypothesis it is believed that the dimension and the proximity of the bank to the enterprise are critical elements (particularly in the phases of restructuring for financial distress) in attenuating the opacity and the connected asymmetric information problems.

The empirical investigations by Berger *et al.* (2005) underline that the greatest banks show great difficulties in the management and production of soft information. Particularly the studies by Jayaratne, Wolken (1999) and by Berger, Udell (2002) underline as the small sized banks holds remarkable competitive advantages in relationship to the management of reserved information. In effects, some recent research contributions underline the privileged role of the small local banks in the collection of soft information and the importance of their organizational structure in doing it (Stein, 2002; Takats 2004). In particular researcher attention has focused on the organizational and operational variables of the banks and of the link that binds the latter to the effective use of the information in the lending processes (Modina *et al.*, 2013; Modina, 2015; Formisano, 2016). These

studies are connected with the studies about the proximity between the client and the bank and they focalize, particularly, on the internal organization of this latter, since the organizational structure characterized by more decisional levels - the typical pyramidal organizational structures – in comparison with the flat organizations seem less suited to effectively use information that is not encoded and not standardized, so-called soft (Stein 2002). Empirical support to this hypothesis has been offered by the study of Berger *et al.* (2005) that show as, in comparison with the small banks, the greatest banks have the tendency to disburse loans to firms located further away, to large enterprises and to make a great use of encoded information (so-called “hard”). Meaningful, besides, the doctrinal contribution by DeYoung *et al.* (2004); the Authors underline as the close proximity of the bank to the client allows the best availability of soft information with benefits in terms of reduction of the transfer costs for the acquisition of the information to employ in screening and monitoring activities.

The theme of the physical proximity between bank and enterprise has broadly been debated in literature; within in a small territorial context, the proximity of the bank and its positioning in the economic-social life let the exposure chief credit officer feel themselves as an integral part of the territory and the business world according to a membership logic; so it is possible to stimulate the credit officer to personalize his relationship with the enterprise. This complex relational approach determines, finally, a climate of solidarity and unity of intents among the different involved actors. Some Authors (Uzzi and Gillespie, 1999) have used of a sociological paradigm to explain the phenomenon of the affiliation (social attachment towards the enterprise). From the study conducted on a sample of Argentinian banks, the Authors show as the credits officer endowed with great responsibility/authority succeeds to use/handling/evaluate, in a wise and efficient way, the soft information.

Starting from the foregoing considerations, the following search hypothesis is examined:

Hypothesis 3 - «The negative relationship between SMEs’ invisible intangible assets and expected financial distress costs is more evident for the SMEs that relate to local banks».

In order to verify the third search hypothesis, we use a binary variable, LOCALB, that assumes values equal to 1 if the enterprise is a client of a local bank and equal to 0 in case of presence of a national and/or international banking group. The typology of partner bank of the enterprise has been individualized by accessing to the AIDA database in the section “financial partners”.

This variable influences our model in the part that considers the weight of the invisible intangible assets on total assets [INTAN]; the dummy LOCALB variable assumes a critical role in estimating the effects of the intangibles on the expected financial distress costs.

4. The model of financial distress costs

Our model is established to offer a representation of the value loss of the SME with financial difficulties. This section explains how the two components (the likelihood of financial distress and the ex-post financial distress costs) can be valid drivers in the construction of an useful model to estimate, ex-ante, the financial distress costs.

In literature we see a rich literary production engaged in the formulation of ex ante models to estimate the financial distress likelihood (FDL).

Particularly, Grice and Ingram (2001), Pindado *et al.* (2008), Keasey *et al.* (2015) and Gupta *et al.* (2015) underline that the seminal models by Beaver (1966), Altman (1968) and Ohlson (1980) are revealed suitable in the classification of the sector (better for the manufacturing enterprises) but poorly sensitive to the typology of financial distress of the enterprise. To analogous conclusions the studies of Zmijewski (1984) are reached.

Given our definition of financial distress, we are able to esteem the FDL using the methodology developed by Pindado *et al.* (2008) and Keasey *et al.* (2015). The Authors’ developed ex-ante

model for estimation of financial distress likelihood (FDL) and presented financially based definition of distress. These Authors reach to an esteem model of the ex-ante FDL with the following function (1):

$$\log \left(\frac{Prob(Insolvency)}{Prob(Noinsolvency)} \right) = \beta_0 + \beta_1 \left(\frac{EBIT_{it}}{TA_{i-1}} \right) + \beta_2 \left(\frac{FE_{it}}{TA_{i-1}} \right) + \beta_3 \left(\frac{RE_{it-1}}{TA_{i-1}} \right) + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

As the Authors show, the model of regression for panel data reveals itself effective in the estimate FDL. The model considers three principals variables to estimate FDL. The first ratio can be interpreted as the ability of the enterprise to generate operational income, independently of any tax or leverage factors. During the debt rescheduling this index is noted critical because it testifies the ability of the enterprise to cover the financial expenses through the cash flows produced by the operating income. The second ratio, since it furnishes the measure of the incidence of the weight of the financial expense, is revealed a valid index able to foresee the crisis state. The third ratio, finally, measures the level of retention of the corporate profits; this indicator offers, particularly, a measure of the self-financing ability of the enterprise.

The application of the method developed by Pindado *et al.* (2008) and Keasey *et al.* (2015) allows to reach to estimate financial distress likelihood (FDL).

The FDL variable is born from the model of logistic regression above proposed; coherently with the expected values of a likelihood function, the variable records values among 0 and 1. It appears evident as the FDL variable has a positive impact on the (ex-ante) financial distress costs (ExaFDC). In according to the assumptions by Altman (1984), Opler and Titman (1994) and Keasey *et al.* (2015), the (ex-ante) financial distress costs (ExaFDC) can be interpreted as opportunity costs for not selling in comparison with the sector performances; so, the expected rate of loss of enterprise value (φ) can be express as the difference among the growth of the sales of the firm (GRS_{it}) in comparison with the middle sector growth ($GRS_{industry}$):

$$\varphi = (GRS_{industry} - GRS_{it}) \quad [2]$$

$$ExaFDC = (e^\varphi)^\tau = (e^{\varphi \times \tau}) \quad [3]$$

The variable τ represented in formula (3) it refers to the duration of the financial crisis.

The total value lost by the enterprise at the end of a period of financial distress is represented by the (ExpFDC) variable. In line with the formulation of ExaFDC, the ex-post crisis costs can be interpreted as the discount factor of the future value of the society. Since the greatest part of these costs are not easily observable the discount rate is determined on the basis of the variables previously defined. Besides, since the (ex-ante) financial distress costs (ExaFDC) are tightly connected to the enterprise financial distress likelihood, these can be quantified in terms of weighting of ExpFDC (4):

$$ExaFDC \cong ExpFDC \times FDL \quad [4]$$

Since FDL assumes values from 0 to 1, ExaFDC records higher values when FDL and ExpFDC are elevated. Lower values of ExaFDC are gotten when FDL is next to the zero and ExpFDC records low values. If we consider the definition of ExaFDC (definition borrowed by the study of Keasey *et al.*, 2015), we reach a factor that represents the planned quota of loss of value owing to the distress; this factor can be express as it follows (5):

$$ExaFDC = FDL \times e^{\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n} \quad [5]$$

The combination of the formulas 3 and 5 allow to reach to the represented following equation (6):

$$(e^{\varphi \times \tau}) = FDL \times (e^{\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n}) \quad [6]$$

The model experimented in this article, borrowed by the work by Keasey *et al.* (2015), considers that the main factors driving of the esteem of ExpFDC are the enterprise ability to equip itself by intangible assets (invisible as regards accounts) and the privileged relationship with the local banks (reduce asymmetric information). The advantages connected to the use of the linear models push us to prefer the natural logarithms; the equation 6 are developed as it follows (7):

$$\varphi = \frac{1}{\tau} \text{LnFDL} + \frac{\beta_1}{\tau} X_1 + \frac{\beta_2}{\tau} X_2 \dots + \frac{\beta_n}{\tau} X_n \quad [7]$$

It is reached, therefore, to the esteem of the coefficient α_i (8):

$$\alpha_1 = \frac{1}{\tau}; \quad \alpha_2 = \frac{\beta_1}{\tau}; \quad \alpha_3 = \frac{\beta_3}{\tau}; \quad [8]$$

The model, therefore, is so developed (9):

$$\varphi_{it} = \alpha_1 \text{LnFDL}_{it} + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \varepsilon_{it} \quad [9]$$

The equation 9 is completed with the attainment of the influential variables about our model (10):

$$\varphi_{it} = \alpha_1 \text{LnFDL}_{it} + \alpha_2 \text{INTAN}_{it} + \varepsilon_{it} \quad [10]$$

All the variables represented in formula 10 are expressed in terms of weight on total assets. The variable ε_{it} is composed by the following investigation elements: $\varepsilon_{it} = \eta_j + d_t + v_{it}$. In this, v_{it} is the random disturbance, d_t expresses the annual impact of macroeconomic factors while η_j captures the not observable effects on the single enterprise.

As previously affirmed, the model is completed with the introduction of the LOCALB variable, that assumes values equal to one if the enterprise is client of a local bank and equal to zero in case of presence of a national and/or international banking group (11):

$$\varphi_{it} = \alpha_1 \text{LnFDL}_{it} + (\alpha_2 + \lambda_1 \text{LOCALB}_i) \text{INTAN}_{it} + \varepsilon_{it} \quad [11]$$

5. Econometric Methods and Data Set

Coherently with the objectives of the paper, the analysis considers the last seven exercises (period 1999/2006) of a sample of 25.000 SMEs (volume of sales: < 20 mlns; number of employees: < 250) organized in the form of Ltd.

The empirical investigation has been effected through the use of BvD database: Aida and Mint Italy.

The total sample presents a good statistical significance since it covers the 35% of the universe of SMEs active at the end of 2006; as a whole, the investigation has required 191.945 statistic observations.

The temporal trend, object of empirical analysis, finishes deliberately by the 2006 exercise; in effects, it is by the 2007 exercise that the burst of the world financial crisis is recorded.

The results of the statistic analysis are underlined in the table (Tab. 1).

As a general rule we have proceeded to the cut of the likelihood empirical distribution in correspondence of the 99° percentile.

Tab. 1: Descriptive statistics of the total sample

Variables	Mean	SD	Minimum	Maximum
ExaFDC	-0.055	0.223	-2.789	0.567
LnFDL	-1.967	1.567	-6.433	-0.077
INTAN	0.358	0.133	0	1

Source: our elaboration on BvD data

Here we follow the financial distress definition provided by Keasey *et al.* (2015). In particular, we consider a firm as financially distressed if its EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) is less than its financial expenses for two consecutive years; the “Net Worth ÷ Total Debt” is less than one and the net worth experienced negative growth between the two periods. Additionally, a SME is also recorded as financially distressed in the year immediately following these distress events.

The above-mentioned conditions, identifying the financial distress status, allows to reach to two meaningful groups of enterprises (number of observations: 191.945): Normal (70.7%); Financial distressed (29.3%).

As we have anticipated, the investigation model is completed with the introduction of the binary LOCALB variable that assumes values equal to one when the enterprise has as a principal financial partner a local bank and equal to zero in presence of a national and/or international banking group.

This variable should positively be correlated to the enterprise ability to express firm specific competences; so it is possible to exalt the negative relationship among the enterprise invisible intangible assets and the expected financial distress costs.

The statistic analysis underlines as it follows (number of observations: 191.945): Percentages of ones (60%).

All the expressed models are esteemed using the panel data; particularly it has been used to an appraiser by instrumental variables, to multiple tools, based on the Generalized Methods of Moments (GMM) and developed by Arellano and Bond (1991) and by Blundell e Bond (1998).

The GMM system estimates a system of equations in the prime differences and of equations in levels and that it uses the variables delays in levels as instruments for the equations in the prime differences and delays of the variables in the prime differences as instruments for the equations in levels.

6. Findings and conclusion

The table (Tab. 2) gets the synthesis of the emergent findings from the statistic analysis of the sample of Italian SMEs. As it is deduced in the table all the coefficients are statistically meaningful and with the expected sign.

The regressions are performed using the panel previously described (Normal: 70.7%; Financial distressed: 29.3%). The investigated variables are: LnFDL, INTAN e LOCALBINTAN.

As for the study by Keasey *et al.* (2015), the investigation is completed with the evidence of further information; among these: «i) Levels of significance in parentheses; ii) t_1 is the t-statistic for the linear restriction test under the null hypothesis H_0 ; iii) z_1 is a Wald test of the joint significance of the reported coefficients, asymptotically distributed as χ^2 under the null of no relationship, with degrees of freedom in parentheses; iv) z_2 is a Wald test of the joint significance of the time dummy variables, asymptotically distributed as χ^2 under the null of no relationship, with degrees of freedom in parentheses; v) m_i is a serial correlation test of order i using residuals in first differences, asymptotically distributed as $N(0,1)$ under the null of no serial correlation; vi) Hansen is a test of the overidentifying restrictions, asymptotically distributed as χ^2 under the null of no relationship between the instruments and the error term, number of instruments in parentheses».

As shown in the table (Tab. 2), the positive coefficient of the FDL variable confirms the hypothesis 1: «There is a positive relationship between SMEs' Financial Distress Likelihood (FDL) and ExaFDC». This evidence is coherent with the results emerged by the study by Keasey *et al.*, 2015.

Tab. 2: Results obtained for the model

Model	Results	LOCALB adj. model
LnFDL _{it}	0.0856 (0.0000)	0.0663 (0.0000)
INTAN _{it}	-0.1890 (0.0000)	-1.8890 (0.0000)
LOCALBINTAN _{it}	-	-1.7000 (0.0001)
z ₁	510.2878	224.3498
z ₂	201.4355	208.4590
t ₁	-	9.1511
t ₂	-	11.1222
m ₁	0	0
m ₂	0.0556	0.1006
m ₃	0.5467	0.7865
Hansen	1145 (47)	1978 (112)

Source: our elaboration on BvD data

The empirical evidence, besides, confirms the second search hypothesis: there is a negative relationship between SMEs' invisible intangible assets and expected financial distress costs. In effects, the coefficient ($\beta_1 \div \tau = -0.1890$) used for the estimation of INTAN records a negative and meaningful value.

The third hypothesis is tested using the dummy LOCALB. The negative relationship between SMEs' invisible intangible assets and expected financial distress costs (ExpFDC) is more evident for the SMEs that relate to local banks: $\beta_2 \div \tau + \lambda_1 \div \tau = -1.8890$. This finding confirms the results that emerge from the doctrine: the ability of local banks to attenuate information asymmetries that, especially in the phases of restructuring for financial distress, are critical in the bank-firm relationship.

Finally, we can affirm that this study allows to foresee the financial distress likelihood of an enterprise and to quantify its damages whenever the financial crisis becomes full-blown.

The paper underlines, particularly, the close bond among SMEs' invisible intangible assets and expected financial distress costs (ExpFDC).

The endowment of intangible assets (invisible as regards accounts) on the total assets of a SME is revealed as a measure of its ability to do and so a useful indicator to foresee the ability to get (re)financing by the economic conditions to restructure the business.

Financial partner's typology influence the ability to capture the invisible assets of a SME: this study underlines that the negative relationship between SMEs' invisible intangible assets and expected financial distress costs is more evident for the SMEs that relate to local banks.

According to the foregoing considerations it can be affirmed that the proposed model, borrowed, partly, from a recent study by Keasey *et al.* (2015) and the consequently implications are in line with a part of the review that considers the value loss of the enterprise in financial distress strongly correlated to the influential variables on the expected financial distress costs and referable to the ability of SME to use intangible assets and to the degree of taking root on the territory of the partner bank (Berger, Udell, 2002; DeYoung *et al.*, 2004; Berger *et al.*, 2005; Carter, McNulty, 2005; Udell, 2008; DeYoung *et al.*, 2008; Modina, 2015; Formisano, 2016).

The timely monitoring of investigated variables also provides practical implication for banking operators called to support SMEs in crisis.

In order to continue to play a key role as a promoter of the well-being of a territory, the bank must: i) maintain excellence in relationships especially in the traditional lending business; ii) dialogue with all stakeholders in a network logic; iii) properly price the risk. In this context, the proper consideration of business intangibles is strategic.

In line with the foregoing guidelines, requests from SME-based entrepreneurial fabric that invoke an “enterprise” bank rather than a bank of the “territory”. The banking system is required to mitigate the costs of exit from the market, as also “allocative efficiency” is required, targeting capital to entrepreneurial initiatives capable of producing wealth in the medium term; this, of course, will also have implications for the credit management models adopted by the banks (on people’s skills, credit management tools, etc.).

References

- ALTMAN E. (1968), “Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy”, *The Journal of Finance*, vol. 23, n. 4, pp. 589-609.
- ALTMAN E. (1984), “A further empirical investigation of the bankruptcy cost question”, *The Journal of Finance*, vol. 39, n. 4, pp. 1067-1089.
- ANDRADE G., KAPLAN S. (1998), “How costly is financial (not economic) distress? Evidence from highly leveraged transactions that become distressed”, *Journal of Finance*, vol. 53, pp. 1443-1493.
- ARELLANO M., BOND S. (1991), “Some tests of specification for panel data: Monte-Carlo evidence and an application to employment equations”, *Review of Economics Studies*, vol. 58, n. 2, pp. 277-297.
- ASQUITH P., GERTNER R., SCHARFSTEIN D. (1994), “Anatomy of financial distress: An examination of junk-bond issuers”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n. 3, pp. 625 - 658.
- BEAVER W.H. (1966), “Financial ratios as predictors of failures”, *Empirical Research in Accounting, Supplement to Journal of Accounting Research*, vol. 4, pp. 71-111.
- BERGER A., UDELL G.F. (1998), “The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle”, *Journal of Banking & Finance*, vol. 22, n. 6-8, pp. 613-673.
- BERGER A.N. (2002), “The economic effects of technological progress: Evidence from the banking industry”, *Finance and Economics Discussion Series 2002-50*, Board of Governors of the Federal Reserve System, U.S.
- BERGER A.N., FRAME W.S., MILLER N.H. (2005), “Credit scoring and the availability, price, and risk of small business credit”, *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. XXXVII, n. 2, pp. 191-222.
- BERGER A.N., MESTER L.J. (1997), “Inside the Black Box: what explains differences in the efficiencies of financial institutions?”, *Journal of Banking & Finance*, vol. 21, n. 7, pp. 895-947.
- BERGER A.N., UDELL G.F. (2002), “Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure”, *Economic Journal*, vol. 112, n. 477, pp. 32-53.
- BERGER A.N., UDELL G.F. (2006), “A more complete conceptual framework for SME finance”, *Journal of Banking and Finance*, vol. XXX, n. 11, pp. 2945-2966.
- BERRY J. (2004), *Tangible Strategies for Intangible Assets*, McGraw-Hill Professional.
- BLUNDELL R., BOND S. (1998), “Initial Conditions and Moments Restrictions in Dynamic Panel Data Models”, *Journal of Econometrics*, vol. 87, n. 1, pp. 115-143.
- BONTISA N., DRAGONETTI N.C., JACOBSEN K., ROOSC G. (1999), “The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources”, *European Management Journal*, vol. 17, n. 4, pp. 391-402.
- BOOT A.W.A. (2000), “Relationship banking: What do we know?”, *Journal of Financial Intermediation*, vol. IX, n. 1, pp. 7-25.
- BOOT A.W.A., THAKOR A.V. (2000) “Can relationship banking survive competition”, *Journal of Finance*, vol. 55, n. 2, pp. 679-713.
- BUCKMASTER N. (2000), “The performance measurement panacea”, *Accounting Forum*, vol. 24, n. 3, pp. 264.
- BULOT N., SALAMUDIN N., ABD AZIZ R. (2015), “Size of indirect financial distress costs: which factors are reliably important?” *Jurnal Intelek*, vol. 12, n. 1, pp. 12-20.
- BUMACOV V., ASHTA A. (2011), “The conceptual framework of credit scoring from its origins to microfinance”, *Paper presented at the Second European Research Conference on Microfinance*, Groningen, The Netherlands, June.
- CAMPELLO M. GIAMBINA E. (2011), “Capital structure and the redeployability of tangible assets”, *Tinbergen Institute Discussion Paper*, n. 11-091/2/DSF24.
- CARMIGNANI A., OMICCIOLI M. (2007), “Costs and benefits of creditor concentration: an empirical approach”, *Working Paper*, Bank of Italy, DCXLV.

- CARTER D.A. MCNULTY J.E. (2005), "Deregulation, technological change, and the business-lending performance of large and small banks", *Journal of Banking and Finance*, vol. XXIX, n. 5, pp. 1113-1130.
- CATASIS B., GRÖJER J.E. (2003), "Intangibles and credit decisions: results from an experiment", *European Accounting Review*, vol. 12, n. 2, pp. 327-356.
- CESARINI F., FERRI G. (1997), *Credit and development: local cooperative banks and small businesses*, Il Mulino, Bologna.
- CHING C.L., YANG J. (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, vol. 19, n. 9, pp. 783-793.
- COHEN J.A. (2005), *Intangible assets: valuation and economic benefit*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- CUCCULELLI M., BETTINELLI C. (2015), "Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs", *Small Business Economics*, vol. 45, n. 2, pp. 329-350.
- DAMODARAN A. (1996), *Corporate Finance: Theory and Practice*, Wiley & Sons, Incorporated, John.
- DE BRUYN R., FERRI G. (2005), "The reasons for the banks: theoretical reasons and empirical evidence", in De Bruyn R., Ferri G., "The banks in the localism of the Italian economy", *Papers of the National Association of Cooperative Banks*, Edicred, Roma.
- DE LAURENTIS G. (2001), *Internal ratings and credit risk management*, Bancaria Editrice, Roma.
- DE LAURENTIS G. (2011), *Business credit after the crisis*, Bancaria Editrice, Roma.
- DEGRYSE H., GOEIJ P., KAPPERT P. (2010), "The impact of firm and industry characteristics on small firms capital structure", *Small Business Economics*, vol. 38, n. 4, pp. 431-447.
- DEGRYSE H., ONGENA S. (2002), "Bank-firm relationships and international banking markets", *International Journal of the Economics of Business*, vol. IX, n. 3, pp. 401-417.
- DEYOUNG R., GLENNON D., NIGRO P. (2008), "Borrower-lender distance, credit scoring, and loan performance: Evidence from informational-opaque small business borrowers", *Journal of Financial Intermediation*, vol. XVII, n. 1, pp. 113-143.
- DEYOUNG R., HUNTER W.C. UDELL G.F. (2004), "The past, present, and probable future for community banks", *Journal of Financial Services Research*, vol. XXV, n. 2-3, pp. 85-133.
- DIAMOND D. (1984), "Financial Intermediation and Delegated Monitoring", *Review of Economic Studies*, vol. 51, n. 3, pp. 393-414.
- DIAMOND D. (1991), "Monitoring and reputation: The choice between bank loans and directly placed debt", *Journal of Political Economy*, vol. 99, n. 4, pp. 689-721.
- DUBROVSKI D. (2001), "The role of customer satisfaction in achieving business excellence", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 7-8, pp. 920.
- FAMA E. (1985), "What's different about banks?", *Journal of Monetary Economics*, vol. XV, n. 1, pp. 29-39.
- FIORDELISI F., MONFERRÀ S. SAMPAGNARO G. (2014) "Relationship Lending and Credit Quality", *Journal of Financial Services Research*, vol. XLVI, pp. 295-315.
- FORMISANO V. (2016), *Non-Knowledge Risk and Bank-Company Management. The Role of Intangibles in Rating Models*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.
- FRANK M., GOYAL, V. (2003), "Testing the pecking order theory of capital structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 67, n. 2, pp. 217-248.
- FUKAO K., MIYAGAWA T., MUKAI K., SHINODA Y., TONOGI K. (2009), "Intangible investment in Japan: Measurement and contribution to economic growth", *Review of Income and Wealth*, vol. 55, n. 3, pp. 717-736.
- GODBILLON C.B., GODLEWSKI C.J. (2005), "Credit risk management in banks: Hard information, soft information and manipulation", *Working Paper, LaRGE*, n. 2.
- GODDARD J., MOLYNEUX P. WILSON J. (2001), *European banking efficiency, technology and growth*, Wiley Finance, Chichester.
- GORTON G., WINTON A. (2003), "Financial intermediation", in Harris G., Stultz M. (eds), *Constantinides, Handbooks in the Economics of Finance*, I, Elsevier Science, Amsterdam.
- GRICE J., INGRAM R. (2001), "Tests of the generalizability of Altman's bankruptcy prediction model", *Journal of Business Research*, vol. 54, n. 1, pp. 53-61.
- GUPTA J., GREGORIOU A., EBRAHIMI T. (2015), "Using hazard models correctly: a comparison employing different definitions of SMEs financial distress", *Working Paper*.
- HARRIS L.C., OGBONNA E. (2001), "Leadership style and market orientation: an empirical study", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 5-6, pp. 744-764.
- HARRIS M., RAVIV, A. (1991), "The theory of capital structure", *Journal of Finance*, vol. 46, n. 1, pp. 297-355.
- HEIENS R.A., LEACH R.T., MCGRATH L.C. (2007), "The contribution of intangible assets and expenditures to shareholder value", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 149-159.
- HOQUE Z., MIA L., ALAM M. (2001), "Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study", *British Accounting Review*, vol. 33, n. 1, pp. 23-45.
- HULTEN C.R., HAO X. (2008), "What is a company really worth? Intangible capital and the market to book value puzzle", *NBER Working Paper*, n. 14548.
- JAYARATNE J., WOLKEN J. (1999), "How important are small banks to small business lending? New evidence from a survey of small Firms", *Journal of Banking and Finance*, vol. XXIII, n. 2-4, pp. 427-458.

- JIANGLI W., UNAL H., YOM C. (2008), "Relationship lending, accounting disclosure, and credit availability during the Asian financial crisis", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. XL, n. 1, pp. 25-55.
- JOIA L.A. (2000), "Measuring intangible corporate assets: Linking business strategy with intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 1, pp. 68-84.
- KATCHER B.L., (2003), "Make more strategies use of customer satisfaction surveys", *The Journal of Business Strategy*, vol. 24, n. 1, pp. 34-37.
- KEASEY K., PINDADO J., RODRIGUES L. (2015), "The determinants of the costs of financial distress in SMEs", *International Small Business Journal*, vol. XXXIII, n. 8, pp. 862-881.
- KEASEY K., WATSON R. (1993), *Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance*, Blackwell Business.
- KOKSAL B., ORMAN C., ODUNCU A. (2013), "Determinants of capital structure: evidence from a major emerging market economy", *MPRA Paper*, n. 48415.
- LENZ R.T. (1981), "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review", *Strategic Management Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 131-154.
- LIM S.C., MACIAS A.J., MOELLER T. (2014), "Intangible assets and capital structure", *Social Science Research Network (SSRN)*.
- MARROCU E., PACI R., PONTIS M. (2012), "Intangible capital and firms' productivity", *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n. 2, pp. 377-402.
- MCNAIR C.J., LYNCH R.L., CROSS K.F. (1990), "Do financial and non financial performance measures have to agree?", *Management Accounting Review*, vol. LXXV, n. 5, pp. 28.
- MODINA M. (2015), *Credit Rating and Bank-Firm Relationship: New Models to Better Evaluate SMES*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.
- MODINA M., QUINTILIANI A., ARNONE M. (2013), "Il ruolo delle banche locali e del relationship lending in scenari economici in profondo cambiamento", *Arethuse Rivista di studi economico-gestionali*, II, Società Editrice Esculapio, Bologna, pp. 91-106.
- NEELY A. (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, n. 2, pp. 205-228.
- OHLSON J. (1980), "Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy", *Journal of Accounting Research*, vol. 18, n. 1, pp. 109-131.
- OPLER T., TITMAN S. (1994), "Financial Distress and Corporate Performance", *The Journal of Finance*, vol. 49, pp. 1015-1040.
- ORTIZ-MOLINA H., PENAS M. (2008), "Lending to small businesses: The role of loan maturity in addressing information problems", *Small Business Economics*, vol. 30, n. 4, pp. 361-383.
- PARSONS C., TITMAN S. (2009), "Empirical capital structure: A review", *Foundations and Trends in Finance*, vol. 3, n. 1, pp. 1-93.
- PINDADO J., RODRIGUES L., TORRE C. (2008), "Estimating financial distress likelihood", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 9, pp. 995-1003.
- QUINTILIANI A. (2017), "Financial Crisis and Local Banks: a Review of Bank-Firm Relationships in Italy", *Corporate Ownership & Control*, vol. 14, n. 3-1, pp. 249-258.
- ROULSTONE D.T. (2011), "Discussion of intangible investment and the importance of firm-specific factors in the determination of earnings", *Review of Accounting Studies*, vol. 16, n. 3, pp. 574-580.
- SCHWARTZ E.M., BRADLOW E., FADER P. (2014), "Model Selection Using Database Characteristics: Developing a Classification Tree for Longitudinal Incidence Data", *Marketing Science*, vol. XXXIII, n. 2, pp. 188-205.
- SCHWARZ J., BELOFF B., BEAVER E. (2002), "Use of sustainability metrics to guide decision-making", *Chemical Engineering Progress*, vol. XCVIII, n. 7.
- STEIN J.C. (2002), "Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms", *Journal of Finance*, vol. LVII, n. 5, pp. 1891-1921.
- TAKATS E. (2004), "Banking consolidation and small business lending", *European Central Bank Working Paper Series*, CDVII.
- UDELL G.F. (2008), "What's in a relationship? The case of commercial lending", *Business Horizons*, LI, pp. 93-103.
- UNGER B. (2000), "Innovation Systems and Innovative Performance: Voice Systems", *Organization Studies*, vol. 21, n. 5, pp. 941-969.
- UZZI B., GILLESPIE J.J. (1999), "What small firms get capital and what cost: Notes on the role of social capital and banking networks", *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings*, n. 778, pp. 413-444.
- WARNER J. (1977), "Bankruptcy costs: Some evidence", *Journal of Finance*, vol. 32, pp. 337-347.
- WEINSTEIN D.E., YAFEH Y. (1998), "On the costs of a bank-centred financial system: Evidence from the changing main bank relations in Japan", *Journal of Finance*, vol. LIII, n. 2, pp. 635-672.
- WHITAKER R. (1999), "The early stages of financial distress", *Journal of Economics and Finance*, vol. 23, n. 2, pp. 123-132.
- ZMIJEWSKI M. (1984), "Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models", *Journal of Accounting Research*, vol. 22, pp. 59-82.

TRACK

**VALUE CO-DESTRUCTION:
FROM THREATS TO OPPORTUNITIES**

Companies setting up corporate museums: A theoretical analysis of the main threats
DIEGO MATRICANO

Companies setting up corporate museums: A theoretical analysis of the main threats

DIEGO MATRICANO*

Abstract

Purpose of the paper. *Since customers are increasingly involved in co-creating value and strengthening corporate identity, companies are trying to leverage on brand heritage and heritage marketing in order to facilitate this process. In particular, companies are more and more interested in setting up corporate museums, i.e. physical structures recalling history/memory of their company. The creation of corporate museums might cause opportunities and threats - these last ones are due to the fact that visitors/customers might wrongly perceive the exhibition. The purpose of this paper is to offer four research propositions that hopefully can help corporate managers and exhibition directors and curators in order to turn these potential threats into new opportunities.*

Methodology. *This is a theoretical paper based on a literature review of different fields of research, such as customers' involvement in value co-creation, corporate identity, heritage marketing, corporate museums and exhibitions.*

Findings. *Four research propositions are suggested in order to support corporate managers and exhibition directors and curators when setting up corporate museums.*

Implications. *Corporate managers and exhibition directors and curators might consider the four theoretical research propositions in order to turn potential threats into new opportunities when setting up corporate museums.*

Research limitations. *Considering the theoretical nature of the paper, the missing of practical cases represents the main limitation of the present work.*

Originality/value of the paper. *The paper opens new perspectives on a still embryonic topic of research, i.e. corporate museums, and - hopefully - moves it from a museology literature to a management literature.*

Keywords: *Corporate museums; Customers' involvement; value creation; corporate identity; heritage marketing.*

* Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli"
e-mail: diego.matricano@unicampania.it

1. Introduction

Active involvement of customers is becoming a *mantra* for companies aiming to co-create value and strengthen corporate identity (Poulsson and Kale, 2004; Prahalad and Ramaswamy, 2004a; Vargo and Lusch, 2004a, 2004b; Lusch and Vargo, 2006; Cova and Dallı, 2009; Payne *et al.*, 2009; Tynan and McKechnie, 2009; Cova *et al.*, 2011; Grönroos and Ravald, 2011). However, companies cannot involve customers so easily. The above scholars, in fact, have often underlined that companies need to find out the most appropriate marketing strategies in order to get customers closer to them. Among the several alternatives proposed and evaluated, heritage marketing (based on brand heritage) candidates to be the most effective one (Balmer and Greyser, 2006; Montemaggi and Severino, 2007; Urde *et al.*, 2007; Wiedmann *et al.*, 2011; Balmer, 2011, 2013; Burghausen and Balmer, 2015). The reason seems to lie in the achieved *equilibrium* between demand and supply. Customers demand for emotions in order to feel actively involved; heritage marketing offers emotions that - if properly recalled - can involve who remembers the past they refer to. Heritage marketing, then, seems to be able to exploit the past of companies by making customers feel well-known and comforting emotions linked to that past.

Of course, heritage marketing needs to look for instruments and tools able to meet the past of companies with the emotions of customers. In this vein, corporate museums are assuming a very noticeable role. These, in fact, are “*physical structures in which the history and the memory of a company are told. They manage collections owned by a company, are situated inside, and let visitors retrace both the past and the present of the business from different points of view, such as strategic, techno-productive, social*” (Bonti, 2014, p. 141). Because of the above characteristics, corporate museums candidates to be the best location in which heritage marketing can take place. In locations like these, in fact, the past of companies is gloriously recalled, visitors/customers are actively involved (companies leverage on the visitors’ emotions to do this), corporate identity is strengthened and more value is co-created.

The unquestionable and growing relevance of corporate museums (in relevance to heritage marketing, to corporate identity and to value co-creation) drives to question about their setting up. Corporate managers and exhibition directors and curators, who are expected to work together in order to implement them, have to face enormous challenges mainly related to the fact that museums and exhibitions need to be translated and adopted from a museology literature - rooted in the fields of art, architecture and humanistic studies (McLean and Pollock, 2007) - toward a management literature - developed along strategic and marketing concepts and aims (Kotler and Kotler, 2000). In this vein, the paper reviews the dedicated literature and presents four research propositions that hopefully can help corporate managers and exhibition directors and curators to set up corporate museums in a proper way.

In order to achieve the above aim, the paper is structured as it follows. In section two, attention is focused on the role that companies attribute to customers in order to co-create value and strengthen corporate identity and on the nexus between corporate identity and heritage marketing is. In section three, the role that corporate museums can have in reference to heritage marketing is enlightened (corporate museums seem to be the most effective tool to implement heritage marketing strategies). The setting up of corporate museums is not an easy task because of the turning of its main aspects from a museology literature to a management literature. For this reason, in section four - the last one - four research propositions proposed in reference to museums and exhibitions generally meant (Doering and Neves, 2002) are recalled, dismantled and rebuilt in reference to corporate museums. In section five, after highlighting the main limitations of this study, some suggestions for future research are suggested and then conclusions are drawn.

2. Customers' involvement in creating value and strengthening corporate identity: the role of heritage marketing

Even if management and marketing scholars fully agree on the fact that companies need to involve customers in an active way in order to co-create value and strengthen corporate identity (Prahalad and Ramaswamy, 2000, 2004a; Poulsson and Kale, 2004; Vargo and Lusch, 2004a, 2004b; Lusch and Vargo, 2006; Payne *et al.*, 2009; Tynan and McKechnie, 2009), it is not clear the path to be addressed in order to achieve the above aim (Schembri, 2006).

The customers' approach to the company, in fact, does not pass any more through products - which in the meanwhile have lost their *status symbol* (Fabris, 2003) - but through brands (Kunde, 2002; Balmer and Gray, 2003; Fabris, 2003; Hatch and Schultz, 2003; Aaker, 2004; Kay, 2006; Tarnovskaya *et al.*, 2008; Hakala *et al.*, 2011). For this reason, the old models through which companies could co-create value in reference to products - in this vein it is worth thinking about the DART model proposed by Prahalad and Ramaswamy (2004b) and based on four building blocks, i.e. dialogue, access, risk assessment and transparency - have been replaced by new ones involving customers more and more, see Saarijärvi (2012) for an exhaustive review about this evolving topic of research.

Brands, in fact, have strong cultural roots, they are intricate in nature, they include tangible aspects and ethereal elements at the same time, and they require commitment (Balmer, 2001). In this vein, Aaker (2004, p.7) declares that that "*a corporate brand usually has roots that are richer and more relevant than product brands*" and Tarnovskaya *et al.* (2008, p. 944) state "*corporate brand provides a source of competitive advantage by bringing together the company vision, culture and values, with organizational systems and networks, to form a unique organizational value proposition for customers*". This does not mean that companies can simply leverage on advertising campaigns just focused on brands. Rather, it means that companies need to leverage on brand-related interactions and experiences (Prahalad and Ramaswamy, 2003; Arnould and Thompson, 2005; Tynan *et al.*, 2010; Blombäck and Scandeliuss, 2013) that can actively involve customers. Differently from advertising campaigns, in fact, interactions and experiences can communicate sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values to customers (Schmitt, 2003).

Of course, communicating all the above values is not easy for companies. This difficulty does not depend on specific brands. Rather, it seems to depend on the reference to the brand (Aaker, 2004; Urde *et al.*, 2007). Even if the debate on the risks related to the use of *strong brands* is still open (Morsing and Kristensen, 2001; Kay, 2006; Tarnovskaya *et al.*, 2008), more and more often - above all in the last few years - companies are referring to their heritage brands (Brown *et al.*, 2003; Ballantyne *et al.*, 2006; Keller and Lehmann, 2006; Urde *et al.*, 2007; Wiedmann *et al.*, 2011) since this "*helps make a brand relevant to the present and prospectively the future*" (Urde *et al.*, 2007, p. 5). This seems to be due to the fact that the concept of brand-related heritage includes companies' track records, their longevity, their core values, their symbols, and believes (*ibidem*) or, in other words, "*brand heritage is seen here as a composite of the history as well as the consistency and continuity of a company's core values, product brands and use of symbols*" (Hakala *et al.*, 2011, p. 449). In this vein, long-running companies - which have already experienced positive circumstances and situations onto markets and could communicate it to customers - are favoured in comparison to younger companies since the former can remind customers of their history. As noted by Hakala *et al.*, (2011, p. 448), "*brands representing stability, familiarity and trust can speak to people in periods of uncertainty, helping to create an image of authenticity and integrity that is likely to appeal to today's consumers*". For this reason, companies decide to leverage on heritage marketing (Balmer and Greyser, 2006; Montemaggi and Severino, 2007; Urde *et al.*, 2007; Wiedmann *et al.*, 2011; Balmer, 2011, 2013; Burghausen and Balmer, 2015).

Generally speaking, heritage marketing, which originates in the field of tourism and heritage industry (O'Guinn and Belk, 1989; Prentice, 1993; Herbert, 1995; Henderson, 2002; Misiura, 2006; Cabiddu *et al.*, 2013; De Nisco *et al.*, 2015; Miglietta *et al.*, 2015; Napolitano, 2015), "*is concerned with the marketing of history and with brands that are evoke and represent a particular era*"

(Balmer, 2013, p. 294). By recalling products, circumstances and situations that made the company great and glorious over the past, companies can communicate sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values to customers (Schmitt, 2003), reinforce their brand identity and take customers close to the company itself.

For all the above reasons, heritage marketing is becoming a very intriguing topic in the field of management studies.

3. Corporate museums as effective tools to implement heritage marketing

At this stage, after asserting the relevance of heritage marketing, it is appropriate to wonder how companies can implement it. Put simply, it is time to investigate the tools and instruments on which companies can leverage.

In this vein, different proposals have been advanced. According to Montemaggi and Severino (2007), companies can leverage on the setting up of corporate museums, on the implementation of archives, on the publication of a monograph, or even on the offering of limited edition new products or reproduction of vintage products. In particular, companies deciding to set up their corporate museums address their efforts towards the building of physical structures able to recall their history and memory. Companies deciding to implement archives aim to recall their glorious past according to a chronological perspective, see also Gilodi (2002). Companies deciding to publish a monograph are interested in recounting their memories of the past and celebrating their historical value. Eventually, companies offering a limited edition of new products or a reproduction of vintage products aspire to reinforce the brand and its values. Among the four above proposals, management and marketing scholars have focused their attention on corporate museums since customers can feel more engaged with the company through them (Danilov, 1992; Amari, 1997; Griffiths, 1999; Gilodi, 2002; Nissley and Casey, 2002; Stigliani and Ravasi, 2007; Montella, 2010, 2014; Bonti, 2014; Piatkowska, 2014). Through corporate museums, in fact, companies can create social experiences for customers who can join them and go through them and this can drive to co-create subjective values, just like it happens in reference to tourism (Rihova *et al.*, 2015). Archives, monographs, limited edition new products or reproduction of vintage products, instead, cannot manage this because of their different nature. For the above reason, from now on, attention is paid only on corporate museums.

At this stage, after defining the focus of the present research, it is appropriate to try to define corporate museums. Theoretically, despite the differences that can emerge among the several proposals, they can be defined according to their main characteristics or their main aims. In reference to the characteristics, Bonti (2014, p. 142) defines a corporate museum as “*an exhibit-based facility, owned and operated by a company, which collects and displays objectives (products, photographs, prototypes, and other material from the corporate archives) to illustrate the history of the company itself (its roots, milestones, achievements, leading figures, brand, products’ development, etc.) and/or its operations to employees, guests, customers, or other visitors*”. According to the above definition, the main aspects characterizing corporate museums are: a physical structure hosting an exhibition, the objects to be exhibited and the story to tell.

In reference to the main aims, instead, Danilov (1992, p. 5), argues that corporate museums can be defined according to four primary objectives to pursue: 1) to preserve and convey the company’s history; 2) to develop employee pride and identification with the company; 3) to inform guests and customers about the company, its product line and/or services; 4) to influence public opinion about the company and/or controversial issues. The above aims underline that corporate museums can be seen both as an internal and external marketing tool. In reference to the former perspective, corporate museums are useful to recall the company’s history and to favor the employees’ identification with the company itself. This can strengthen the identity of the company among employees. In reference to the latter perspective, instead, corporate museums are useful and aim to

involve customers/visitors in order to co-create value. This last one is the perspective that we are going to refer to in the proceeding of the paper.

Apart from definitions, what seems to be relevant about corporate museums is just the relationship occurring between companies and their corporate museums. In reference to this point, Gilodi (2002) underlines that - even if not explicitly said - the final aim of corporate museum is to get guests closer to the company. This has a twofold implication. First, cited-above characteristics and aims need to be considered together in the light of this final aim (to get guests closer to the company). Second, corporate museums cannot be considered like museums generally meant. Corporate museums, in fact, exist only in reference to the company. They are implemented in order to celebrate the successes achieved by the company in the past and, at the same time, to differentiate the company from competitors in the present and in the future. As such, they are “*exclusive*” and “*selective*” marketing tools (*ibidem*, p. 17). Differently, museums generally meant exist with their own identity.

Both the above implications are of great importance for the present study. They disclose the strong relationship, occurring between companies and their corporate museums, that reveals itself also in reference to practical choices, such as the fact that corporate museums are located next to the company’s headquarters or factories and are run by the company itself (Bonti, 2014). These two choices, referred to the location and to the property/management of corporate museums, allow corporate museums offering relevant, novel, surprising, informative and engaging interactions and experiences (Poulsso and Kale, 2004) to customers. It is worth keeping in mind that corporate museums aspire to achieve communicative, psycho-sociological and behavioral efficacy that, in this case, consists in getting by customers a cognitive response (customers get aware of the brand and remember it) and an affective response (customers might get the product/service associated with the brand), as argued by Gilodi (2002). By communicative efficacy, the scholar refers to the fact that corporate museums can drive customers’ attention toward the brand. By psycho-sociological efficacy, the scholar refers to three main objectives that companies can achieve by leveraging on corporate museums. These objectives are expressed in terms of image, social impact and differentiation. These two kinds of efficacy drive to a cognitive response. By behavioral efficacy, instead, there is an indirect reference to commercial ends that companies try to achieve. According to the above, it is confirmed the idea that corporate museums are not a “*passive collection of organizational artifacts*” (Bonti, 2014, p. 143). Rather they are effective tools of marketing strategies able to get the customers closer to the company and - at the same time - to co-create value and to strengthen the corporate identity.

4. The main threats in setting up corporate museums

Even if corporate museums (as a tool of heritage marketing) can facilitate the involvement of customers in the co-creation of value and in the strengthening of corporate identity, their setting up is not an easy task for companies. Several threats, linked to the customers’ wrong perceptions about the exhibition (Gilodi, 2002; Nissley and Casey, 2002; Montella, 2010), might rise up and thus value might be destroyed, instead of co-created, and corporate identity might be weakened, instead of strengthened. In order to suggest some hints able to avoid this, several frameworks could be considered. Schorch (2013), for example, proposed a very interesting framework able to improve the experience of a museum space. The analysis has a hermeneutic nature (it is focused on the actions, the meaning and the self inside museums) and so, despite its unquestionable relevance, it seems still rooted in the museology literature rather than in the management literature. Talermo (2014) suggested a theoretical model useful to investigate how museums can strengthen the marketing of a brand. In this case, the model mainly concerns with luxury brands and thus it does not seem so easy to generalize it and refer to other industries. Davies *et al.* (2013), then, proposed another model known as “the museum values framework”. By mixing the internal or external focus with a controlled or an open/flexible interpretation, the scholars suggest four main kinds of museum

(club, temple, visitor attraction or forum) and some management roles related to them. Despite the relevance of this framework, its recent proposal requires to “*refine and improve it*” (ibidem, p. 358) and thus it does not seem appropriate for the present paper. Still another framework was proposed in a contribution authored by Doering and Neves (2002) and entitled “*The making of exhibitions: purpose, structure, roles and process*”. In the above-cited contribution, the scholars enlist four hot tips related to: how ideas are generated, how exhibitions are selected for development, how staff is assigned to exhibition projects and who is the responsible for project management. Even if the contribution deals with museums and art exhibitions strictly meant (corporate museums are thus not directly included), the hot tips considered therein seem to address toward the management literature (idea generation, selection of exhibition, staff management and responsibilities for project management) and so the framework seems to candidate to be useful in reference to corporate museums as well.

Of course, since the translation of the concept of corporate museums from a museology literature (rooted in the fields of art, architecture and humanistic studies) to a management literature (developed along strategies, marketing and economic results) is not easy, each of the four hot tips is going to be recalled and investigated per time. Before proceeding, it is worth specifying the nomenclature used: when managers, directors, and curators are cited, there is a reference to museums properly meant; when corporate managers, exhibition directors and curators are cited, there is a reference to corporate museums.

4.1 Idea generation

In reference to the idea generation, Doering and Neves (2002) start by arguing that - by definition - museums are sensitive to the visitors’ interest. Directors and curators, in fact, aim to satisfy the visitors’ interest by selecting the ideas that are most fitting with their expectations and preferences. This means that even if - at least in theory - there are endless ideas to select between, in practice ideas are limited.

By translating the above concept to corporate museums, it seems that ideas to choose between are even less. In setting up corporate museums, in fact, exhibition curators and directors (who are going to propose the selected ideas to corporate managers) need to start from the assumption that museums aim to co-create value and strengthen corporate identity by underlying and exploiting the main characteristics of the brand. This is a very important aspect that cannot be ignored by exhibition curators and directors and that, in practical terms, reduces the possible ideas to choose between. This reasoning suggests that:

P1: When setting up corporate museums, exhibition curators and directors cannot propose endless ideas. They are expected to propose the ideas that most fit with nature and characteristics of the corporate brand.

4.2 Exhibition selection criteria and approval process

The second hot tip proposed by Doering and Neves (2002) deals with selection criteria and approval process. Directors and curators propose the idea to managers who can approve and include it in the exhibition plan or can reject it. In reference to museums and exhibitions properly meant, the choice seems to be open (managers can freely choose what they prefer) but in reference to corporate museums it does not. Corporate managers, in fact, aim to create a sort of *continuum* between the brand and the company heritage exposed in the museum. In this vein, Amari (1997) proposed a very helpful classification based on the assumption that museums and exhibition can be set up according to specific criteria (objects, time, subject or other) that can create a *continuum* between the brand and the company heritage exposed in the museum. In reference to this, see Gilodi (2002) who analyses some of the most successful examples, like “*Collezione Storica Lavazza*” (an exhibition set up by a coffee brand and exposing objects related to the act of having a coffee) or “*Museo Salvatore Ferragamo*” (an exhibition focused on the founder of the *maison* and its work).

In order to achieve the above aim, it seems reasonable to suggest that:

P2: When setting up corporate museums, corporate managers cannot simply approve the idea that most fit with nature and characteristics of the corporate brand. They are expected to approve the most fitting idea that - at the same time - involves customers, co-creates value and strengthens corporate identity.

4.3 Staffing exhibition projects

After the proposal of ideas by exhibition curators and directors and after the approval of ideas by corporate managers, it is time to implement the exhibition. Over this phase, several difficulties can arise. In particular, as emerged by several investigations about museums properly meant (Doering and Neves, 2002), these difficulties can deal with managing the staff or, at a broader level, with managing human resources. In museums properly meant, managers, directors and curators aim to optimize interactions and experiences in order to let customers enjoy the exhibition. In corporate museum, corporate managers, exhibition directors and curators aim to optimize interactions and experiences as well and, of course, to get customers closer to the brand in order to co-create value and strengthen corporate identity. In order to reduce difficulties and inconveniences - that might arise over exhibitions - human resources need to be ready to solve all of them in order to let customers enjoy the exhibition. In this vein, it is of prior importance for corporate managers, exhibition directors and curators to define roles and responsibilities of involved human resources. According to the above reasoning, it is possible to suggest that:

P3: When setting up corporate museums, corporate managers and exhibition directors and curators need to reduce the risk that visitors cannot enjoy the exhibition by defining roles and responsibilities of the staff. In this way they can improve the company's ability of co-creating value and strengthening their corporate identity.

4.4 Project management

The last hot tips considered by Doering and Neves (2002) is related to project management. As noted by the above scholars (*ibidem*, p. 10), in fact, “*although project managers have oversight responsibility for schedule and budget, generally they do not have the authority to take punitive or even corrective actions. Other key responsibilities of project management are to ensure that milestones are met, materials are ready for review, and review sessions are scheduled*”.

By translating the concept of corporate museums from a museology to a management literature, in fact, all managerial aspects become relevant. In particular, the ones linked to the achievement of foreseen and/or expected results seem to be the most relevant. At this stage, it is obvious to wonder about the main results that museums try to achieve. Immediately, attention goes to memory (Kotler and Scott, 1993) and, more precisely, to organizational memory (Nissley and Casey, 2002) that managers, directors and curators of museums try to maximize. All the museums properly meant pursue this aim. Of course, corporate museums aiming to co-create value and to strengthen corporate identity do it even more.

In reference to museums properly meant and in order to clarify the process of memorizing, it is suitable to recall the one proposed by Kotler and Scott (1993) and by Nissley and Casey (2002) among the several contributions about memory and organizational memory (Danilov, 1992; Katriel, 1994).

According to Kotler and Scott (1993), visitors of exhibitions select, organize, and interpret information through three perceptual processes. First, they tend to remember the information to which they are exposed (selective attention); second, they tend to reconcile information with what they already believe (selective distortion); third, they tend to remember good characteristics of the brand they like and to forget good characteristics of other brands (selective retention). Managers, directors and curators of exhibitions are aware of these processes and so they try to set up their exhibitions in order to maximize the politics of memory. By recalling very different fields of

research that have contributed to the advancements of organizational memory theory (organizational, psychological, historical, sociological and museum studies), Nissley and Casey (2002) get to enlist six kinds of organizational memory (repository, collective, semantic, episodic, cultural, and historical memory) that move from a passive memory of organizational artifacts to an active memory. If properly managed and mixed by corporate managers and exhibitions directors and curators, these kinds of memory can take to the politics of remembering and/or of forgetting, in reference to the past or to the present, and to the politics of imagining, in reference to the future (Nissley and Casey, 2002).

What was said above, in reference to museum properly meant, is valid in reference to corporate museums as well. However, it is important to underline that corporate museum aiming to co-create value and strengthen corporate identity are even more involved in maximizing the politics of memory. Their aim, in fact, is to push visitors of exhibition to provide a cognitive response, referred to learning something, an affective response, referred to feeling something, and a behavioural response, referred to doing something (Lambin, 2000). Through this process, visitors can become customers. The above reasoning suggests that:

P4: When setting up corporate museums, corporate managers and exhibition directors and curators need to manage the politics of remembering, of forgetting and of imagining in a proper way. In this way they can improve the company's ability of co-creating value and strengthening their corporate identity.

5. Limitations Of The Study, Suggestions For Future Research and Conclusions

This paper has presented four research propositions on which corporate managers and exhibition directors and curators might leverage in order to turn potential threats - that might arise when setting up corporate museums - into opportunities.

For a start, it is appropriate to underline the main limitations of the present study. First, the field of research is still embryonic and so the theoretical background is not so clearly defined. Concepts, insights and theories move from museology literature to management and marketing literature and this does not help to frame the phenomenon of corporate museums in a proper way. Second, only four propositions are presented. This is due to the choice to refer to a previous work published by Doering and Neves (2002) and focused on museums properly meant. If, on the one hand, this is a sort of guarantee - more recent frameworks proposed in reference to museums still need to be refined and improves, as the scholars themselves underline (Davies *et al.*, 2013) -, on the other hand it is obvious that other research propositions might have been added. Third and last, research proposition are not tested. A qualitative study, based on a single case study (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), or a quantitative study could be useful to test if they really deal with the setting up of a corporate museum.

Actually, this last limitation opens new paths for further researches. A first path could be addressed toward the testing of the four research propositions in order to verify if they really deal with the setting up of corporate museums or not. A second path could be oriented toward a multiple investigation in order to test if some differences emerge in reference to the four topics among museums and corporate museums or between corporate museums. Hopefully, theoretical contributions (related to the assessment of museology, management and marketing literature and to their mixing or exclusion in order to define a clear theoretical background) and empirical investigations could proceed simultaneously in order to help the understanding of corporate museums and, above all, of their relevance in reference to the co-creation of value and the strengthening of corporate identity.

Despite the above limitations and suggestions, it is hoped that the paper can offer two main theoretical contributions. A primary theoretical contribution consists in supporting a new way of approaching the study of corporate museums that consists in moving from museology literature to management and marketing literature. Generally speaking, corporate museums lay in the field of

museology. As a matter of fact, they come from companies and thus they should move closer to management and marketing literature. However, this passage is still missing. Another important theoretical contribution - deriving from the four theoretical proposition presented herein - is the relevance that corporate museums can assume in the achievement of organizational aims. Since they can be useful to involve customers and co-create value, then scholars should start considering them in a proper way, i.e. as a marketing tool.

References

- AAKER D.A. (2004), "Leveraging the corporate brand", *California Management Review*, vol. 46, n. 3, pp. 6-18.
- AMARI M. (1997), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Franco Angeli, Milano.
- ARNOULD E.J., THOMPSON C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 4, pp. 868-882.
- BALLANTYNE R., WARREN A., NOBBS K. (2006), "The evolution of brand choice", *Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 4-5, pp. 339-352.
- BALMER J.M. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4, pp. 248-291.
- BALMER J.M. (2011), "Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9/10, pp. 1380-1398.
- BALMER J.M. (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.
- BALMER J.M., GRAY E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 972-997.
- BALMER J.M., GREYSER S.A. (2006), "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 7/8, pp. 730-741.
- BLOMBÄCK A., SCANDELIUS C. (2013), "Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 362-382.
- BONTI M. (2014), "The Corporate Museums and their Social Function: Some Evidence from Italy", *European Scientific Journal*, Special Volume, n. 1, pp. 141-150.
- BROWN S., KOZINETS R.V., SHERRY Jr J.F. (2003), "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 3, pp. 19-33.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M. (2015), "Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 1/2, pp. 22-61.
- CABIDDU F., LUI T.W., PICCOLI G. (2013), "Managing value co-creation in the tourism industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 86-107.
- COVA B., DALLI D. (2009), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.
- COVA B., DALLI D., ZWICK D. (2011), "Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 231-241.
- DANILOV V.J. (1992), *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT.
- DAVIES S.M., PATON R., O'SULLIVAN, T.J. (2013), "The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums", *Museum Management and Curatorship*, vol. 28, n. 4, pp. 345-361.
- DE NISCO A., MAINOLFI G., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2015), "Tourism satisfaction effect on general country image, destination image, and post-visit intentions", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 21, n. 4, pp. 305-317.
- DOERING Z.D., NEVES C.M.P. (2002), *The making of exhibitions: purpose, structure, roles and process*, Smithsonian Institution, Washington, DC.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- GILODI C. (2002), "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing", *LIUC Papers*, vol. 10, pp. 1-37.
- GRIFFITHS J. (1999), "In good company? What's the point of corporate museums", *Museums Journal*, vol. 10, pp. 35-37.
- GRÖNROOS C., RAVALD A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, vol. 22, n. 1, pp. 5-22.

- HAKALA U., LÄTTI S., SANDBERG B. (2011), "Operationalizing brand heritage and cultural heritage", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 20, n. 6, pp. 447-456.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (2003), "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1041-1064.
- HENDERSON J.C. (2002), "Heritage attractions and tourism development in Asia: a comparative study of Hong Kong and Singapore", *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, n. 5, pp. 337-344.
- HERBERT D.T. (1995), *Heritage, Tourism and Society*, Pinter, London, UK.
- KATRIEL T. (1994), "Sites of memory: Discourses of the past in Israeli pioneering settlement museums", *Quarterly Journal of Speech*, vol. 80, n. 1, pp. 1-20.
- KAY M. (2006), "Strong brands and corporate brands", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 7/8, pp. 742-760.
- KELLER K.L., LEHMANN D.R. (2006), "Brands and branding: Research findings and future priorities", *Marketing Science*, vol. 25, n. 6, pp. 740-759.
- KOTLER N., KOTLER P. (2000). "Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role", *Museum Management and Curatorship*, vol. 18, n. 3, pp. 271-287.
- KOTLER P., SCOTT W.G. (1993), *Marketing Management*, Isedi, Torino.
- KUNDE J. (2002), *Unique Now or Never. The Brand is the Company Driver in the New Value Economy*, Pearson Education Limited, UK.
- LAMBIN J. (2000), *Marketing Strategico*, Mac Graw Hill, Milano.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- MCLEAN K., POLLOCK W. (Eds.) (2007). *Visitor voices in museum exhibitions*. Association of Science-Technology Centers Incorporated.
- MIGLIETTA A., NELAYEVA A.A., PESSIONE, M. (2015), "La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale", *Micro & Macro Marketing*, vol. 24, n. 2, pp. 263-298.
- MISIURA S. (2006), *Heritage marketing*, Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, UK.
- MONTELLA M.M. (2010), "Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione". *Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno*, vol. 2, pp. 147-164.
- MONTELLA M.M. (2014), "Nuovi strumenti di internal marketing e knowledge management: i musei d'impresa", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. agosto-settembre, pp. 66-74.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO, F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.
- MORSING M., KRISTENSEN J. (2001), "The question of coherency in corporate branding - over time and across stakeholders", *Journal of Communication Management*, vol. 6, n. 1, pp. 24-40.
- NAPOLITANO M.R. (2015), "Valore della cultura e cultura del valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 11, pp. 371-393.
- NISSLEY N., CASEY A. (2002), "The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory", *British Journal of Management*, vol. 13, n. 1, pp. 35-45.
- O'GUINN T.C., BELK R.W. (1989), "Heaven on earth: consumption at Heritage Village, USA", *Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 2, pp. 227-238.
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), "Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 3, pp. 379-389.
- PIATKOWSKA K.K. (2014), "The corporate museum: a new type of museum created as a component of marketing company", *The International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6. N. 2, pp. 29-37.
- POULSSON S.H., KALE S.H. (2004), "The experience economy and commercial experiences", *The Marketing Review*, vol. 4, n. 3, pp. 267-277.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRENTICE R. (1993), "Motivations of the heritage consumer in the leisure market: An application of the Manning Haas demand hierarchy", *Leisure Sciences*, vol. 15, n. 4, pp. 273-290.
- RIHOVA I., BUHALIS D., MOITAL M., GOUTHRO M.B. (2015), "Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism", *International Journal of Tourism Research*, vol. 17, n. 4, pp. 356-363.
- SAARIJÄRVI H. (2012), "The mechanisms of value co-creation". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, n. 5, pp. 381-391.
- SCHEMBRI S. (2006), "Rationalizing service logic, or understanding services as experience?", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 381-392.

- SCHMITT B. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
- SCHORCH P. (2013), "The experience of a museum space", *Museum Management and Curatorship*, vol. 28, n. 2, pp. 193-208.
- STIGLIANI I., RAVASI D. (2007), "Organizational artifacts and the expression of identity in corporate museums of Alfa Romeo, Kartell and Piaggio", in Lerpold L., Ravasi D., van Rekom J., Soenen G. (eds.), *Organizational Identity in Practice*, Routledge, NY.
- TALERMO C.E. (2104), *Museum as an experiential marketing channel to enhance the myth and utilise the heritage of a luxury brand. Case Salvatore Ferragamo*, master's degree thesis defended at Hanken School of Economics, Helsinki and available at <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10138/45300>.
- TARNOVSKAYA V., ELG U., BURT S. (2008), "The role of corporate branding in a market driving strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, n. 11, pp. 941-965.
- TYNAN C., MCKECHNIE S. (2009), "Experience marketing: a review and reassessment", *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n. 5-6, pp. 501-517.
- TYNAN C., MCKECHNIE S., CHHUON C. (2010), "Co-creating value for luxury brands", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 11, pp. 1156-1163.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004b), "The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model", *Journal of Service Research*, vol. 6, n. 4, pp. 324-335.
- WIEDMANN K.P., HENNIGS N., SCHMIDT S., WUESTEFELD T. (2011), "The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 3, pp. 182-194.
- YIN R.K. (1994), "Discovering the future of the case study method in evaluation research", *Evaluation Practice*, vol. 15, n. 3, pp. 283-290.

