

PICCOLA IMPRESA

SMALL BUSINESS

RIVISTA INTERNAZIONALE DI STUDI E RICERCHE

n. 3 - anno 2020

- Covid-19 and small firms in Italy
- Cooperative strategies to enhance secondary tourism resources
- Management control and listing processes in SMEs
- Policies for research and innovation SMEs: an evaluation of the Umbrian experience
- Sales marketing integration: the role of content strategy
- Female governance and performance



ASSOCIAZIONE PER LO STUDIO
DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

ASPI

Associazione per lo studio della Piccola e Media Impresa

Via Saffi, 42

61029 Urbino (PU)

www.rivistapiccolaimpresa.it

Redazione

Rivista Piccola Impresa/Small Business®

Via Saffi, 42

61029 Urbino (PU)

www.rivistapiccolaimpresa.it

Rivista accreditata AIDEA

Codice ISSN 0394-7947

ISSNe 2421-5724

®Registrazione del Tribunale di Urbino n. 204 del 16.6.2001 - Registro Periodici - Quadrimestrale
- Contiene meno del 50% di pubblicità - Copyright® by ASPI. Stampato presso lo stabilimento
tipografico ROTOGRAF di Fermignano (PU).

Piccola Impresa/Small Business è una rivista quadrimestrale interamente dedicata alla pubblicazione di studi e ricerche sulla piccola e media impresa. È stata fondata nel 1987 dall'Associazione per lo Studio della Piccola e media Impresa (A.S.P.I.), Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", via Saffi 42, Urbino.

Piccola Impresa/Small Business is published every four months and is entirely devoted to the problems of small and medium-sized firms. It was started in 1987 by the Associazione per lo studio della piccola e media impresa (Aspi), Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", via Saffi 42, Urbino.

Comitato Promotore (Promoting Editorial Advisory Board): Sue Birley (Imperial College London); Roberto Cafferata (Università di Roma -Tor Vergata-), Raymond Collard (Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix, Namur), Gianni Cozzi (Università di Genova), Francesco Galgano (Università di Bologna), Pierre Louart (Université de Lille), Isa Marchini (Università di Urbino), John McGee (Oxford Templeton College), Guido M. Rey (Università di Roma), Umberto Romagnoli (Università di Bologna), Roy Rothwell (University of Sussex), John Stanworth (Westminster University), David Storey (University of Warwick), R.E. Thomas (University of Bath), Sergio Vaccà (Università L. Bocconi, Milano), Joseph Waldman (University of Indiana).

Amministrazione e distribuzione (Administration and distribution): A.S.P.I. (Associazione per lo Studio della Piccola Impresa), c/o Dipartimento di Economia Società Politica (DESP), Via Saffi 42, 61029 Urbino (PU) – Andrea Buratti (cell. 338/1700434), Federica Palazzi (cell. 349/8525921)
Email: andrea.buratti@uniurb.it - Web: <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it>

ORGANI RIVISTA

ITALIANO	INGLESE	Nome	Università
Direttore Responsabile	Editor in Chief	Tonino Pencarelli	Università degli Studi di Urbino
Direttori Scientifici	Co-Editors in Chief	Francesca Maria Cesaroni	Università degli Studi di Urbino
		Paola Demartini	Università degli Studi Roma Tre
Condirettori	Associate editors	Roberta Bocconcelli	Università degli Studi di Urbino
		Léo Paul Dana	Dalhousie University
		Mara Del Baldo	Università degli Studi di Urbino
		Roberto Grandinetti	Università degli Studi di Padova
		Luca Iandoli	Università degli Studi di Napoli Federico II
Comitato Editoriale	Editorial Board	Selena Aureli	Università di Bologna
		Robert A. Blackburn	Kingston University
		Massimo Ciambotti	Università degli Studi di Urbino
		Marco Cioppi	Università degli Studi di Urbino
		Giovanni Battista Dagnino	Libera Università LUMSA di Roma - Palermo Campus
		Alfredo De Massis	Free University of Bozen-Bolzano
		Giacomo Del Chiappa	Università degli Studi di Sassari
		Alex Douglas	Management University of Africa
		John C. Dumay	Macquarie University
		Susanne Durst	Tallin, University of Technology
		Emilio Esposito	Università degli Studi di Napoli Federico II
		Pietro Evangelista	Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR
		Anestis K. Fotiadis	Zayed University
		Barbara Francioni	Università degli Studi di Urbino
		Paolo Gubitta	Università degli Studi di Padova
		Simone Guercini	Università degli Studi di Firenze
		Michela Marchiori	Università degli Studi Roma Tre
		Federica Murmura	Università degli Studi di Urbino
		Fabio Musso	Università degli Studi di Urbino
		Alessandro Pagano	Università degli Studi di Urbino
Federica Palazzi	Università degli Studi di Urbino		
Federica Pascucci	Università Politecnica delle Marche		
Renato Passaro	Università degli Studi di Napoli		
Andrea Perna	Uppsala Universitet		
Elisabetta Savelli	Università degli Studi di Urbino		
Salvatore Sciascia	Università Cattaneo - LIUC		
Annalisa Sentuti	Università degli Studi di Urbino		
John Stanworth	University of Westminster		
Annalisa Tunisini	Università cattolica del Sacro Cuore		
Lorenzo Zanni	Università di Siena		
Antonella Zucchella	Università degli Studi di Pavia		
Segretario di redazione	Managing Editor	Andrea Buratti	Università degli Studi di Urbino

Segreteria di redazione	Editorial office	Selena Aureli	Università di Bologna
		Federica Palazzi	Università degli Studi di Urbino
		Annalisa Sentuti	Università degli Studi di Urbino
		Francesca Sgrò	Università degli Studi di Urbino

Lista Referee 2019

Grisna Anggadwita, Telkom University, Bandung, Indonesia
Selena Aureli, University of Bologna, Italy
Roberta Bocconcelli, University of Urbino, Italy
Jasper Brinkerink, Free University of Boze, Italy
Mara Brumana, University of Bergamo, Italy
Pierluigi Catalfo, University of Catania, Italy
Francesca Cesaroni, University of Urbino, Italy
Maria Chiarvesio, University of Udine, Italy
Emanuela Conti, University of Urbino, Italy
Elisa Conz, Univeristy of Pavia, Italy
Leo Dana, Dalhousie University, Canada
Francesco Debellis, Free University of Boze, Italy
Mara Del Baldo, University of Urbino, Italy
Barbara Del Bosco, University of Milano-Bicocca, Italy
Emilio Esposito, University of Naples Federico II, Italy
Pietro Evangelista, Institute for Research on Innovation and Services for Development (IRISS), Italy
Feranita Feranita, Lancaster University, UK
Fabio Forlani, University of Perugia, Italy
Barbara Francioni, University of Urbino, Italy
Marco Giuliani, Università Politecnica delle Marche, Italy
Simone Guercini, University of Florence, Italy
Olimpia Meglio, University of Sannio, Italy
Renato Passaro, University of Naples Parthenope, Italy
Pasquale Picone, University of Palermo, Italy
Emanuele Pizzurno, LIUC-Cattaneo University, Italy
Veland Ramadani, South East Euroeapan University, Macedonia
Annalisa Sentuti, University of Urbino, Italy
Mario Sorrentino, Vanvitelli University, Italy
Adriana Tiron, Babeş-Bolyai UniversityUniversity, Romania
Alessandra Tognazzo, University of Padova; Italy
Valerio Veglio, Free University of Boze, Italy
Anna Waligora, Poznan University of Economics, Poland
Antonella Zucchella, University of Pavia, Italy

<p>Abbonamenti individuali (Contratto di licenza per l'accesso on line ai contenuti editoriali)</p>	<p>Individual subscription (License agreement for online access to editorial content)</p>
<p>18,03 € + IVA 22%= 22 €</p>	<p>18,00 € + VAT 22%= 22 €</p>
<p>Il contratto prevede l'accesso tramite un unico nome utente e password. Per sottoscrivere l'abbonamento on-line è necessario andare sul sito della rivista (http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it), registrarsi compilando la scheda nella sezione "Registrazione". Per il pagamento sono previste due modalità: tramite PayPal, accessibile da: sezione "Info" -> Abbonamenti -> tasto Iscriviti. *** tramite bonifico bancario, all'indirizzo IBAN: IT42 U0605568700000000008 732 con causale "Abbonamento (anno) PI/SM + username" L'attivazione avverrà solo dopo conferma dell'avvenuto pagamento.</p>	<p>The agreement allows to access through a single username and password. To subscribe you need to visit the web site of the review (http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it) and register by filling in a specific form in the "register" section. As to payment two methods are allowed: by Paypal accessible from: the "about" section -> subscriptions -> subscription button*** by bank transfer, to the IBAN address: IT42 U0605568700000000008 732 specifying: "username (year) PI/SB +username" After having verified payment, the subscription will be activated</p>
<p>***Si avvisano i gentili utenti, che il pagamento digitale potrà essere effettuato solo previa semplice e sicura registrazione della propria carta di credito a PayPal.</p>	<p>***All users must register their credit card in the Paypal system, otherwise you will not be allowed to effect payment</p>
<p>Abbonamenti Istituzionali (Contratto di licenza per l'accesso on line ai contenuti editoriali)</p>	<p>Institutional Subscription: (License agreement for online access to editorial content)</p>
<p>100,00 € + IVA 22%</p>	<p>100,00 € + VAT 22%</p>
<p>Il contratto prevede l'accesso da più postazioni tramite IP sulla piattaforma di Torrosa Casalini. Il pagamento può avvenire tramite bonifico bancario all'indirizzo IBAN: IT42 U0605568700000000008 732 con causale "Abbonamento (anno) PI/SM + nome utente"</p>	<p>The agreement allows the access IP on from more workstations trough Torrosa Casalini's system. Payment can be made by bank transfer to: IT42 U0605568700000000008 732 specifying: "username (year) PI/SB +username"</p>
<p>Gli abbonamenti consentono l'accesso ai tre numeri annuali e ai numeri degli anni precedenti che non sono sotto l'embargo di un anno.</p>	<p>Both subscription allow to access to three annual numbers and previous numbers which are not under a one-year embargo.</p>

ECSB – ICSB NEWS

The main theme is “Inclusive Entrepreneurship”
on November 18-20, 2021.
RENT XXXV will take place in Turku, Finland

3E Conference 2021 in Trondheim
May 5, 2021 - May 7, 2021

Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises (DEMSME
2021) May 13, 2021 - May 14, 2021

2020 International Council for Small Business World
Congress L'Exposition Universelle de l'Entrepreneurship
Paris, France | Postponed to July 2021

For more information see: www.ecsb.org and <https://icsb.org/>

Sommario n. 3, 2020

Editorial

Covid-19 and Italian small and medium-sized enterprises: consequences, threats and opportunities. pag. 9
by Tonino Pencarelli, Francesca Maria Cesaroni, Paola Demartini

RESEARCH ARTICLES

Cooperative strategies of accommodation facilities: a driving force to enhance secondary tourism resources? pag. 19
by Marco Remondino

Management control and listing processes in SMEs: evidence from the apulian region pag. 37
di Francesco Badia, Grazia Dicuonzo, Simona Ranaldo, Vittorio Dell'Atti

The evaluation of industrial policies for applied scientific research and innovation SMEs: the firm-level economic effects in the Umbrian experience pag. 61
di Luca Ferrucci, Giorgio Montanari, Marco Doretta

Sales marketing integration: the role of content strategy pag. 79
di Elisabetta Monti, Chiara Ancillai, Federica Pascucci

Female governance and performance pag. 103
di Maria Teresa Bianchi, Carla Morrone, Sabrina Ricco, Donato Faioli

BOOK REVIEW

Recensione di C. Dessì, M. Floris, *Le imprese familiari. Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, Franco Angeli, Milano, 2017 pag. 121
di Emanuela Conti



EDITORIAL

COVID-19 AND ITALIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES: CONSEQUENCES, THREATS AND OPPORTUNITIES.

Tonino Pencarelli
University of Urbino Carlo Bo
tonino.pencarelli@uniurb.it

Francesca Maria Cesaroni
University of Urbino Carlo Bo
francesca.cesaroni@uniub.it

Paola Demartini
Univeristy of Roma Tre
paola.demartini@uniroma3.it

Article info

Keywords: Covid -19; crisis; SMEs;
Threats and opportunities of Covid-19.

doi: 10.14596/pisb.413

Abstract

During this intense global pandemic, many small entrepreneurs risk going out of business due to the fall in demand and management constraints imposed by national governments that have obliged them to go into lockdown and follow public health protocols. However, we believe that the health emergency can also represent an opportunity for micro and SMEs to rethink their current business models and innovate them, identifying new market segments, new value propositions, new resources and new actors with whom to anticipate, realise and deliver value to consumers. In this editorial, the editors of the journal Piccola Impresa/Small Business propose some reflections on the consequences, threats and opportunities Covid-19 has brought about for the SME sector, focusing particularly on the Italian ones.

1. Covid-19 and the consequences on the SME sector

The Covid-19 emergency has had and still is causing dramatic consequences concerning society's health and economic, fueling deep social and political tensions at the global level. As a result, companies are reconsidering their traditional models of production and urging greater attention be paid to the relationship between man and nature, in line with a sustainability perspective (Barbier & Burgess, 2020).

This has led to a sudden and radical change in the priorities of governments' political agenda, forcing them to placing people's health, employment and the restart of productive activities at the center of government concerns and actions. According to the Monetary International Fund (2020), "in 2021, global growth is projected at 5.4 percent. Overall, this would leave 2021 GDP some 6.5 percentage points lower than in the pre-COVID-19 projections of January 2020". The pandemic has caused enormous damage to the economy, significantly affecting the most fragile organisations, like micro, small and medium-sized enterprises. In fact, such organisations are typically characterised by fragility due to a lack of financial, technological and organisational resources, as well as a limited range of strategic action (Singh et al., 2008). This "liability of smallness" (Aldrich & Auster, 1986) weakens their ability to deal with the negative effects of shocks such as those induced by Covid-19, which impact market demand, liquidity and profitability conditions, putting their survival at risk. This circumstance may also lead to the gradual erosion of the already modest level of SMEs' net capital, putting the employment levels of these enterprises at serious risk, given that they are strongly present in the labour-intensive service sectors, which are highly affected by the health crisis.

A recent Goldman Sachs (2020) survey of 10,000 small business owners have found that the pandemic crisis has already impacted 96 percent of the sample, and 51 per cent have reported that their business cannot survive 3 months of an economic shutdown¹. On the other hand, SMEs have inherent capabilities to be flexible (Cesaroni & Sentuti, 2016) and adapt quickly to unexpected changes in the market, and as Pittz & Liguori (2020, p. vii) state: "successful entrepreneurs and small business owners are ruthless pragmatists, effectuators, and exploiters of resources. They are nimble, quick to eliminate what does not add value and are not afraid to make bold decisions or even cut corners".

To help combat the negative effects of this pandemic, researchers in the field of small business management have also been called to action and have engaged in investigating and proposing food for thought to small

¹<https://www.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/US/infographic-left-behind/index.html>

entrepreneurs and policymakers to find innovative solutions to overcome the crisis in the short run and mitigate risks related to future scenarios that impact the SME sector.

Many scholars and editors of journals devoted to small business research have felt this urgency, and this is the reason why several calls for papers have been launched. They aim to advance theoretical understanding of how business owners make sense of and respond to crises, as well as examine the effects of the Covid-19 pandemic on entrepreneurial activity and small business performance. In the same vein, it is also relevant to examine the role of policymakers, local government and communities in supporting small businesses and entrepreneurs in times of crisis (Del Baldo & Demartini, 2016; Pagano et al., 2020).

With this in mind, the Journal *Piccola Impresa/Small Business* is also studying various key initiatives to offer scholars and professionals a forum for debate. We also anticipate the organisation of a conference dedicated to how SMEs can overcome crises and face uncertainty times for the year 2021. Moreover, there has been the launch for more than one call aimed at answering specific questions that the pandemic has brought to the attention of scholars and players in the sector (i.e. small entrepreneurs, institutions and policymakers).

In this editorial, we begin to address this issue. We aim to report some statistical evidence on the impact of the first lockdown on the performance of Italian SMEs and offer some initial reflections on the threats and opportunities this pandemic has brought to the forefront.

1.1 Italian SMEs' performances and birth rate of new ventures in the health emergency

The health emergency has profoundly impacted companies' performances and demographics, especially in Italy. According to a recent research conducted by Cerved (2020) on Italian SMEs' economic and financial conditions, the pandemic has generated consequences that will also impact their ability to recover and develop. The main indications that emerge are that SMEs' turnover percentage is expected to decline by 11 points in 2020. In the face of the emergency and lost revenues, a marked reduction in operating costs is also expected, especially concerning raw material purchases, semi-finished products, and costs for services. Despite the freeze on layoffs, Italian SMEs will also reduce labour costs (-12%), taking advantage of the redundancy fund's extension, a measure to which many companies have resorted. In the meantime, the extension of the redundancy fund and government interventions to inject liquidity have also supported SMEs, resulting in a gradual improvement in payment times after the first lockdown in March 2020. However, Italian SMEs' significant

reduction of costs will be insufficient to avoid a new and sharp fall in gross profitability, which is expected to contract 19% when comparing 2020 and 2019, accompanied by serious financial and solvency difficulties.

According to the Cerved survey, the pandemic's effects have not yet manifested themselves regarding the number of bankruptcies and voluntary liquidations opened by Italian SMEs. Above all, this has not occurred thanks to public support interventions, but, perhaps, it is also due to a break in bankruptcy procedures due to the temporary suspension of court operations.

Despite such substantial impacts, most Italian SMEs will end the 2020 fiscal year in a break-even or earn a profit. Although the profitability indices are collapsing compared to 2019, they will remain positive on average according to the Cerved statistics. Not all industries, indeed, have been equally affected by the health emergency. However, some sectors, such as air transport, trade fairs, crafts, catering, accommodation and the travel and culture sectors are dramatically in crisis, due to social distancing and health precaution measures, as well as lockdown resolutions (Pencarelli, 2020; Demartini et al., 2020; Giorgio & Carnazza, 2020; Modena, 2020).

In addition, in Italy, the health emergency has also had highly negative consequences on companies' birth rate, which was almost zero in April 2020, especially in the sectors most affected by the crisis. According to the Cerved study, the birth rate has instead increased in some sectors of the supply chain that serve the health care sector. After the first lockdown, the number of new businesses started to grow again, but this did not allow it to recover the loss from the previous months. Considering that the new companies, with less than five years of age contributed to more than half of the new employment over the last decade, the lack of these new businesses could have impacts in the coming years, in terms of lack of growth and potential losses of new jobs.

The study of Banca d'Italia (2020) highlights that, after the substantial stability observed in 2019, in the first six months of 2020, the net birth rate underwent a significant contraction, reflecting the sharp decline in the creation of new businesses. This is more than compensated for the drop in their mortality rate, recorded in all Italian regions, as a result of the support measures adopted by the Government. However, the inquiry mentioned above underlines that the growth of the share of undercapitalised companies could translate into an increase in corporate crises in the longer term, especially for small and medium-sized firms.

All that being said, we deem it noteworthy to provide some thoughts on threats that should be mitigated and opportunities that should be exploited by SMEs.

2 . Some reflections on the threats and opportunities brought about by Covid-19 in the SME sector

On the one hand, the advent of Covid-19 pandemic represents a serious threat to small companies' survival, especially those in service sectors like tourism, culture, entertainment, itinerant trade, small retail and crafts. The anti-contagion health regulations, forcing the social distancing between people and the complete or partial closure of many activities in presence and direct contact with customers, have hampered company sales, generating dramatic problems of liquidity and profitability. These companies will only be saved thanks to public contributions and tax relief measures by the various national governments that aim to support the economic and financial balance of companies, as well as maintain employment levels.

As International Monetary Fund (2020, p. xvii) suggests: "economic policy in such cases should limit the damage by cushioning income losses for affected people and firms while also supporting resource reallocation away from contact-intensive sectors that are likely to be constrained for an extended period of time. Retraining and reskilling should be pursued to the extent feasible so that workers can look for jobs in other sectors. Because the transition may take a while, displaced workers will need extended income support as they retrain and search for jobs".

On the other hand, other economic actors have had benefits as a result of the health emergency. These are companies that master digital technologies (mainly software houses, ICT consultants, telecommunications companies, digital publishers, electronic commerce platforms, logistics companies, etc.), thanks to which they have been able to propose new value offers to the market and innovative solutions aimed at satisfying the needs of consumers through technological support. Research suggests that there have been very different impacts of the coronavirus crisis on business firms. Understanding these differences is important for strategising during the crisis and navigating successfully into the future (Ritter & Pedersen, 2020).

In this regard, we refer to actors who, thanks to new technology, have been able to generate different revenues from traditional ones, by innovating their business model. The cases of video game producers, producers of online platforms for videoconferences or the big e-commerce platforms, like Amazon or E-bay, are emblematic, including small firms able to intercept the growing demand by large groups for the purchase of goods and use of services using digital platforms.

In fact, the pandemic has led to radical changes in consumer behaviour, which does not completely return to normal once it is over. During the lockdown, many categories of products, that were almost entirely sought in the store until then, were purchased online. Companies must be able to respond quick to this revolution in consumption habits, adapting their business mod-

els to current and probably irreversible trends (Donthu & Gustafsson, 2020).

Companies with only physical retail stores have gone digital, creating their own website and social profile to facilitate sales and the delivery of goods to customers. Many have entered into contracts with home delivery apps that deal with getting their orders from various stores to consumers.

In some sectors, such as food consumption, some small businesses have been able to react to the crisis generated by Covid-19 by moving from single or multi-channel approaches to omni-channel strategies, trying to develop and maintain contacts with customers during the overall customer experience, through physical structures, the website and the various social media by adopting digital and mobile marketing actions (Kumar et al., 2020).

For example, this is the case of small producers of typical local agricultural products, like wine, honey, cured meats, cheeses or truffles, who have been able to reinvent the business model by investing in digitisation processes individually or through collaboration agreements and networks. They have created e-commerce websites and adopted social media marketing strategies to create, maintain and develop good and long-term relationships with domestic or international customers (Effendi et al., 2020).

Therefore, for the small-sized firms able to capture the opportunities, digital services have contributed, and will continue to do so, to the innovation of traditional business models and enriching the methods of communication and delivery of value, to which users have become accustomed. As a result, they will probably never want to go back.

Other companies have saved themselves from bankruptcy and digital sending, thanks to the conversion of their productions. For example, during the emergency, we have seen companies produce solutions for new health needs such as masks, gowns and respirators.

Thanks to these new services and products, small firms have been able to acquire new target customers, now loyal, who continue to buy in their stores.

Ultimately, the health crisis can also represent an important opportunity for micro and small and medium-sized enterprises with high strategic awareness (Pencarelli et al., 2010) to review their traditional business model and exploit the potential for the organisational and market innovation that the new digital economy allows (Di Vaio et al., 2020). All of this is also thanks to the use of public funds that will be made available to the economic activities by governments to encourage the restart and economic rebirth through the spread of new digital technologies and the application of the various innovative tools of the fourth industrial revolution (internet of things, big data analytics, additive manufactures, artificial intelligence, collaborative robotics, etc.) (Nandi et al., 2020).

As a final reflection, focusing on the Italian context, we deem that the Italian government must pay extreme attention to the use of the funds for the restart granted by the European Union not only to safeguarding the

production base, the national employment and the health structures and processes but also to favour the modernisation processes of Italian SMEs by encouraging the digitisation of processes and strategic and managerial innovation, increasing their international projection. Therefore, public policies will have to address the investments to create digital infrastructures and support services for the smaller business sector, a fundamental component for the contribution to the GDP and employment of our Country and European Union. Moreover, in Italy, the entry into force of the new business crisis code (Legislative Decree No. 14/2019) will also be important. It will oblige companies to implement measures to monitor corporate health conditions, predicting possible crisis situations in advance (Palazzi et al. 2018) and avoiding that many small companies find themselves completely unprepared to face exceptional and catastrophic events.

Bibliography

- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 165–198.
- Banca d'Italia, 2020, Economie regionali L'economia delle regioni italiane Dinamiche recenti e aspetti strutturali <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0022/20-22-eco-regioni.pdf>
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2020). Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 135, 105082.
- Cerved, 2020, Rapporto Cerved PMI 2020, <https://know.cerved.com/uncategorized/rapporto-cerved-pmi-2020/>
- Cesaroni, F.M. & Sentuti, A. (2016). Strategie ambidestre e crisi economica: le peculiarità della piccola impresa/ Ambidextrous strategies and economic crisis: the peculiarities of the small business. *Piccola Impresa/Small Business*, N.1.
- Del Baldo, M., & Demartini, P. (2016). Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale/ Territorial Social responsibility, synergistic networks and local government. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).
- Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M. (2020), Valutare gli interventi per il patrimonio culturale nell'emergenza pandemica (Evaluate interventions for cultural heritage in the pandemic emergency), in Paoloni P., Tutino M. (a cura di), *L'Italia ai tempi del Covid-19*, Cedam.
- Di Vaio, A., Boccia, F., Landriani, L., & Palladino, R. (2020). Artificial intelligence in the agri-food system: Rethinking sustainable business models in the COVID-19 scenario. *Sustainability*, Vol. 12, N. 12, 4851.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, Vol. 117, September, pp. 284–289.
- Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Vol. 7, N. 11, pp. 915-925.
- Gherhes, C., Williams, N., Vorley, T., & Vasconcelos, A. C. (2016). Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23, N. 4, pp. 939-963.
- Giorgio, F., & Carnazza, P. (2020). Gli effetti del COVID-19 sull'economia italiana e sul sistema produttivo. *Argomenti*, Vol. 16, pp. 25-55.
- International Monetary Fund (2020), World Economic Outlook. A Long and Difficult Ascent, October, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>
- Kumar, Anuj & Ayedee, Dr. Nishu (2021). Technology Adoption: A Solution for SMEs to Overcome Problems during COVID-19. Forthcoming, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 25, N. 1, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3745814>
- Liguori, E. W., & Pittz, T. G. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, Vol. 1, N. 2, pp. 106-110.
- Modina, M. (2020). COVID-19 e le implicazioni per le imprese. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Vol. 8, N. 2, pp. 197-213.
- Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A. A., & Helms, M. M. (2021). Redesigning supply chains using blockchain-enabled circular economy and COVID-19 experiences. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 27, pp. 10-22.
- Pagano, A., Petrucci F., Bocconcelli, R. (2020). Passion-driven entrepreneurship in small and medium-sized towns: empirical evidence from Italy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, [DOI 10.1108/JBIM-05-2019-0259]
- Palazzi, F., Sgrò, F., & Ciambotti, M. (2018). Alle radici della crisi d'impresa durante la recessione economica globale: focus sulle PMI italiane. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).

Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2010). Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Piccola Impresa/ Small Business*, (1).

Pencarelli, T. (2020), Cultura e turismo: sfide per una nuova dialettica virtuosa nella prospettiva del *wellness tourism* / Culture and tourism: challenges for a new virtuous dialectic in the perspective of wellness tourism, *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/2537>

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*. Vol. 88, July, pp. 214-224.

Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 N. 5, pp. 525-547.

RESEARCH ARTICLES



**COOPERATIVE STRATEGIES OF ACCOMMODATION
FACILITIES: A DRIVING FORCE TO ENHANCE SECONDARY
TOURISM RESOURCES?**

Marco Remondino
University of Genova
marco.remondino@economia.unige.it

Article info

Date of receipt: 05/12/2018
Acceptance date: 29/11/2020

Keywords: Secondary tourism products; Destination competitiveness; accommodation enterprises; Liguria.

doi: 10.14596/pisb.316

Abstract

The work analyzes how cooperation and competition strategies can bring value to the territory, increasing the competitive advantage of stakeholders and possibly enhancing secondary tourism attractions. For this purpose, a literature review is addressed, to analyze cooperative strategies at the entrepreneurial level and consequent potential benefits for destination competitiveness. The case study of Liguria is then presented, an Italian region mainly known for the sea. In order to better understand the attitudes of the territory towards the tourist promotion of secondary destinations, a questionnaire is used, addressed to tourism facilities. The questionnaire aims to explore the perception of entrepreneurs towards the existing territorial strategies, with an emphasis on their attitude towards competition and collaboration strategies for the enhancement of secondary and niche destinations. The questionnaire shows how most of the structured accommodation activities (hotels and residences) are strongly linked to the primary attraction of the region (the sea) and how many respondents do not perceive the existing efforts for the promotion of secondary territorial attractions as largely effective. However, there is good feedback about the perception of the potential of cooperation strategies to be implemented to enrich the overall tourism offer and, as a result, the territory as a whole.

1. Introduction

The present study analyses the subject of cooptation and cooperation among tourism stakeholders (Edgell & Haenisch, 1995) and the relationships with specific features of a destination, namely primary and secondary attractions (Benur & Bramwell, 2015; Jafari, 1982). In particular, it deals with the strategies that local stakeholders, mostly small and medium enterprises (SMEs) and specifically accommodation facilities could implement in the form of networks (Gulati et al., 2000; Hitt, 2000; McEvily & Zaheer, 1999), cooperation and cooptation (Edgell & Haenisch, 1995; Kylänen & Rusko, 2011; Wang & Krakover, 2008) to enhance destination's competitiveness, to measure which attractions and resources are used as main determining factors from the tourism point of view (Murphy et al., 2000).

To be successful, tourism destinations should provide that the experiences they offer visitors and their overall attractiveness are the same or better than other alternative destinations. The attractiveness of destinations usually depends on their physical (landscape), ecological (climate conditions, ecology) and socio-cultural (art, history, religion, food) or attribute (Jafari, 1982) characteristics.

More specifically, the work investigates how cooperation and cooptation strategies bring value to a territory, increasing the competitive advantage of stakeholders and possibly enhancing secondary attractions. A literature review is first conducted, related to the theme of cooperation strategies and tourism competitiveness, with the strategic objective of increasing the benefit for the geographic area which, in turn, would bring greater profitability to the stakeholders themselves. In particular, it is investigated how these strategies could benefit secondary tourist attractions, often undervalued in contexts where there is already a strong and well-recognized tourist attraction. Similarly, it is strategic to implement types of tourism that can be considered as "niche", in places where mass tourism already exists, as this would maximize the benefit for the territory and probably also satisfy other potential stakeholders. With this aim, in terms of policy-making, it is important to set-up effective destination branding strategies to bring along different elements of the territory. Some examples can be the artistic and cultural aspects, the gastronomic and traditional ones, which can find a valorisation in a territory that, already in itself, is a tourist-target for its natural beauty.

The work continues by presenting the empirical field research, concerning the Liguria region in northern Italy, especially renowned for the sea-side tourism. In particular, to analyse the point of view of the tourism supply, a questionnaire was prepared and addressed to the accommodation facilities. A total of 105 questionnaires were collected from heterogeneous subjects working in that industry. The primary purpose of the descriptive

analysis is to assess the level of existing and potential cooperation and competition strategies between these subjects, but also the level of sensitivity towards secondary attractions that are not yet fully exploited from the tourism point of view. Moreover, the research aims to evaluate the perception that these subjects have towards the activities implemented at an institutional level for the enhancement of the territory as a whole and, again, towards potential secondary tourist attractions.

Liguria was chosen as a case study, since it has some peculiar characteristics, which make it particularly suitable for the specific topic dealt with in this work. It is a region particularly known for seaside tourism, a strong and solid primary natural attraction both for Italians and for foreign tourists. Despite this, however, the region offers other considerable natural and cultural resources and, very importantly, the presence of both sea and mountain in the same territory, in the space of a few kilometres, as noted in Zanini (2012). It seems possible, therefore, to develop niche or secondary tourism. Moreover, as a partial consequence of the strong primary attraction, Liguria is literally “stormed by tourists”, during the summer period, while remaining inactive for most of the year, with an evident imbalance in environmental and economic sustainability. In this vein, the enhancement of secondary attractions, focused on, e.g., culture, art, gastronomy and hiking, could create additional value for the territory and different stakeholders and foster off-season activities.

The results show that Ligurian accommodation facilities are largely oriented towards the region’s primary tourist product (the sea) and this is also confirmed by the fact that many of these companies close their business off-season. Moreover, it also emerges that many of these facilities do not consider their business as sufficiently valorised by local institutions. Coopetition is a strategy that is little used to date, but it is considered as potentially positive and implementable in the future. A more pro-active attitude is shown towards the collaboration with other entrepreneurial subjects with different businesses, a strategy widely used by the analysed companies, especially towards bathing activities and restaurants.

2. Cooperation and competition for tourism competitiveness

According to Hitt (2000), entrepreneurship involves identifying and exploiting business opportunities. Entrepreneurial strategy is the integration of entrepreneurial and strategic perspectives into the development and adoption of value-creating actions. There are several domains that entrepreneurial integration and strategic management naturally cover (Ireland et al., 2001). The domains mentioned above include: external networking, organisational research and learning, innovation and nationalisation (Hitt

et al., 2001). The external network has become increasingly important for all types of enterprises, as the economic environment continues to grow in an increasingly competitive way (Gulati et al., 2000). Networks allow companies to compete on the market without possessing all the resources necessary to do so. This is particularly important for new and small enterprises which often have limited capital (Cooper, 2017). Companies usually seek partners in forming an alliance or network (Tsai, 2000). Among the possible sources of competitive advantage for allied companies, a decisive one is the “relationship of trust” (Davis et al., 2000). Local/regional cooperation and collaboration among the stakeholders is often required, possibly also in the form of co-competition (Edgell & Haenisch, 1995; Kylänen & Rusko, 2011; Wang & Krakover, 2008), to provide a complete and qualitatively adequate tourist product, able to compete globally in an effective way. Particular emphasis is placed on the increasingly evident links with cultural aspects at territorial level (Van der Ark & Richards, 2006), with the economy (Kim & Chen, 2006) and strategies to enhance lesser-known or potentially niche destinations (Robinson & Novelli, 2005).

Cooperation among companies on the territory is considered an effective factor for tourism and local competitiveness (Aureli & Forlani, 2015; Beritelli, 2011). The literature indicates actors such as hotels, restaurants and travel agencies, which can cooperate to provide attractive and high-quality services to more sophisticated clientele (Bullock, 1998; Pansiri, 2008). The fragmentation of the tourism supply is, therefore, increasingly confronted with the desire for an all-in-one experience expressed by customers (Maggioni et al., 2014).

The need for cooperation is particularly important for small and medium enterprises (SMEs), which are at the heart of the tourism industry (Wanhill, 2000). Thanks to stable relationships with other operators in the sector, SMEs can develop new business opportunities, achieve growth, improve competitiveness and reach international players by creating global networks that are crucial to attracting tourists (Erkuş-Öztürk, 2009; Pansiri, 2008). Buhalish (1996) suggests that SMEs should coordinate their supply by exploiting technological opportunities to improve their competitiveness and profitability concerning their destination. When SMEs work in cooperation, they can develop long-term strategies, as in the case of small receiving enterprises that manage to have a positive impact on their community.

According to an interview by Alonso (2010), small enterprises consider business relations as a tool to improve the image of a destination with further implications for the promotion and marketability of the whole territory. The instruments of cooperation are different and manifold. Each instrument is designed with a specific purpose and has a precise configuration that can affect the functioning of inter-company networks in terms of power allocation: for example, while franchising and subcontract imply asymmet-

ric relations, cooperatives and consortia assume equal decision-making powers for each participant. According to Forlani (2005) and Pencarelli & Folrani (2002), because of the specific features of a tourism product, a SME is a system that always works within two larger systems that include, on the one hand, the system of tourist service provision, whose actors co-produce joint leisure experiences (the tourism product itself) and, on the other hand, the system identified with the geographic area in which it is located, which can be a city, a provincial district, a region and even a country (Bonetti & Simoni, 2005; Caroli, 2006; Golinelli, 2002; Valdani & Ancarani, 2000).

In other words, organizations operating in the tourism sector should never be considered isolated but should be viewed and analysed as a complex tourism system.

3. Destination competitiveness: primary and secondary products

Several tourist destinations are inherently endowed with attractions with a strong mass appeal. These natural attractions make it possible to generate sustainable business purely based on them and, as a frequent result, no efforts are made to enhance other aspects of the same territory. Obvious examples are the seaside or mountain regions, where the largest investments and managerial efforts are being made in the creation of specific tourism to exploit natural attractions. Hence, in these areas, the general strategies of both local stakeholders and institutions should focus on valorising the existing natural tourism products, which are considered as primary for that territory, while paying way less attention to other attractions that, if exploited, make the overall touristic experience richer and wider.

Primary tourism products are defined as those aspects that mainly attract tourists to certain destinations (Jafari, 1982). Diversification, intensification and interconnection between these are essential for the competitiveness of tourist destinations and their sustainable development. In Benur & Bramwell (2015) it is stated that tourism products considered as primary are themselves made up of multiple sets of elements. It is therefore important not to consider just the most obvious elements since, if exploited, other elements also have the potential to increase competitiveness, creating different activities and experiences. In fact, it would be possible to diversify the supply, by personalizing products that would respond to different needs and interests. This would bring greater tourism flexibility to the territory, potentially also attracting tourists previously not interested in a more monolithic supply. This also makes it possible to deal more effectively with any changes in tourism demand, should they occur over time. Smith (1994) points out that the elements that make up the primary products mutually interact. Some of these elements are more tangible (e.g. natural and geo-

graphical characteristics, local services), while others are intangible and experiential (e.g. perceived hospitality, emotional involvement). It is, therefore, necessary to promote, with appropriate entrepreneurial strategies, both the more obvious and objective aspects and the less obvious ones, as the latter could compete to differentiate the tourist experience more than similar destinations (Murphy et al., 2000).

In Mo et al. (1993) it is shown how the environment is often the main driver for a tourist decision. However, Zeithaml (1988) argues that it is not easy to create a quality perception for tourists, since the overall experience is often rich in complex and less tangible aspects. In (Russo & Van Der Borg, 2002), they read that the tourist's choice is based on an analysis of the perceived quality of the primary product on an overall level, but they put the quality of secondary products as the second determining factor. The third factor is then the image of the territory, which, in a certain sense, includes the first two factors. It is possible to optimise these strategic aspects by implementing targeted actions, promoted by local stakeholders and public administrations. As noted in Berg et al. (1995) and Van der Ark & Richards (2006), tourism strategies often focus, instead, on the most obvious aspects of a specific attraction, not enhancing other potential elements of competitiveness. This can lead to a deficiency of vision of the territory as a complex whole.

A tourism product should, instead, be considered as composed by a multitude of sub-products and experiences, which combine and interact with each other according to the expectations of potential customers, i.e. tourists. Hu & Ritchie (1993) define a tourist destination as a modular package of facilities and services, consisting of a series of multidimensional attributes. Another important aspect is the dichotomy between mass and niche tourism (Marson, 2011; Simmons, 1994). Mass tourism refers to a massive influx of tourists to a specific destination (Vainikka, 2013) and is usually characterized by the fact that tourists move along identical routes, follow fashions, seek relaxation, do not like risk. The concept of niche tourism, on the other hand, refers to specialized types of tourism, usually focused on a specific theme or a particular concept, based for example on art, sport, gastronomy or other. It is commonly observed that mass tourism often develops towards territories with natural peculiarities (e.g. sea or mountains), thanks to which the territory itself becomes known and renowned in the tourism field. As noted in Panakera et al. (2011), niche tourism could be more sustainable, both because it draws on many potential heterogeneous and different elements, and because it is more widespread and less concentrated, both from a seasonal and territorial point of view. If a mass attraction is present in the territory, moreover, niche (complementary) tourism products could be developed that could become secondary attractions to the already established primary one. This would guarantee higher value

creation for the territory and would allow distributing in a virtuous way the potential of mass tourism also on other potential local stakeholders. Niche tourists, in fact, are usually looking for the different, are heterogeneous, attentive to the environment and social context. Niche tourism usually includes groups of people who want to deepen their hobbies and interests and, on average, have special attention to the environment, respect for what surrounds them and want to learn. It would, therefore, be particularly advisable to encourage niche tourism, even if some mass tourism were already developed, possibly using the latter as a flywheel to foster the former (Lew & McKercher, 2006).

4. The empirical research

The empirical work aims to investigate some strategies of the receptive companies, with a particular interest in the Ligurian territory, used as a case study. In detail, the work aims:

1. to understand the relationship between the receptive enterprises and the territory (valorisation by the institutions, direct collaboration with them, strategies implemented for the promotion of the territory).
2. to analyse the use (or lack) of the competition with other subjects, both in order to create value for their business and for the territory
3. to understand the strategic attitude towards attractions other than the main one (the sea in the case of Liguria), i.e. those secondary attractions and/or niche that could, in turn, contribute to seasonally adjusted supply and bring value to the territory and other business entities

Liguria is located in the north of Italy and has a resident population of 2.5% of the whole Italian population (source: ISTAT, September 2019). This region has been chosen as a case study since it is, historically, an important tourist destination in the Italian context (Zanini, 2012). Moreover, the region is currently widely perceived as a single-product tourist destination. Its primary attraction, the sea, is evident from the point of view of tourists and this has been one of the reasons why other possible attractions over the years have not been adequately exploited and financed by local governments. Notwithstanding, it can be noticed that Ligurian structures, specifically created for seaside tourism, are often not perceived as good as those offered by other regions (Ugolini, 1996), nevertheless Liguria is often chosen for the convenience of reaching it (geographical proximity to Piedmont and Lombardia).

The present research, therefore, also aims at providing new elements of policy-making for the development of the region, through the analysis

of the tourism supply and the propensity for cooperation and competition strategies on the side of local stakeholders. In fact, this work provides an entrepreneurial point of view that considers both the strategies at the level of individual enterprises and the possible synergies between them, as well as the relationship with local institutions to promote the territory and the creation of an image that is not limited only to the primary tourism product.

To analyse and evaluate the strategic attitude of the Ligurian stakeholders and the region as a whole towards tourism, with a particular focus on the enhancement of secondary attractions, a structured questionnaire was prepared and sent, via the internet, to several accommodation facilities, also including holiday apartments for rent. In total, over 1.000 accommodation facilities were contacted, but the redemption rate was quite low, and the total collected questionnaires have been 105, divided as follows: 36 hotels, 18 residences, 2 inns, 23 B&Bs and 26 holiday apartments. The e-mail addresses of the structures have been collected through the Regione Liguria website and, especially in the case of holiday apartments for rent, through online booking sites.

These facilities are spread in the whole territory, with the majority of them (almost 87%) in the central and western Liguria, in particular in the provinces of Genova (30.48%) Savona (35.24%) and Imperia (almost 21%). The remaining 13.3% were from the province of La Spezia (eastern Liguria).

After a brief demographic section, concerning the business location, type and dimension (indicated as the total number of available rooms), the subsequent questions were thought to investigate the perception of coordination with local institutions (question 4) and, above all, the attitude towards competition strategy (Q: 5, 6 and 7) and cooperation in general (Q: 8, 9 and 10). The remaining questions (11 to 15) are aimed to investigate the off-season strategies of the respondents and, even more specifically, their attitude towards secondary and niche attractions. The questions and the synthetic results are shown in Table 1.

Tab. 1. Questions and aggregate results in percentage

1) Type of accommodation facility	
Hotel	34,29%
Residence	17,14%
Inn	2,86%
B&B	20,00%
Holiday apartment	25,71%
2) Dimension of business	
Small (less than 30 rooms)	57,14%
Medium-large (more than 30 rooms)	42,86%

3) Province	
Genova	30,48%
Savona	35,24%
Imperia	20,95%
La Spezia	13,33%
4) In your personal experience, do you think that your business is adequately valued by local institutions?	
Yes	34,29%
No	65,71%
5) Do you consider competition a viable and interesting strategy for your own business? [1..7]	
1 (not at all)	5,71%
2	8,57%
3	17,14%
4	28,57%
5	34,29%
6	2,86%
7 (very much)	2,86%
6) Did you ever use some form of competition as a strategy?	
Usually	9,52%
Sometimes	16,19%
Rarely	52,38%
Never	21,90%
7) Do you plan to use this strategy in the near future?	
Yes	68,57%
No	31,43%
8) What kind of structures have you mainly collaborated with, in the past?	
Other tourist accommodations	14,29%
Bathing activities	31,43%
Beauty Farms / Sport facilities	8,57%
Restaurants	22,86%
None (never collaborated)	22,86%
9) Have you ever collaborated with other companies or institutions, with the primary aim of promoting the territory, without direct and immediate repercussions on your own business?	
Yes	8,57%
No	91,43%
10) Do you think that collaboration between tourism companies is useful to promote the territory?	
Yes	80,00%
No	20,00%

11) What is your prevailing "off-season" strategy?	
Business activity is closed in off-season periods	30,48%
Conditions of supply are radically changed, to meet demand	50,48%
Specific collaborations and synergies are implemented, to increase customer base	19,05%
12) Is your business activity strictly related to the primary tourism product of your region (i.e. seaside) and favored by it?	
Yes	60,95%
No	39,05%
13) Would your business benefit from a greater enhancement of secondary (and/or niche) tourism products on your territory?	
1 (not at all)	0,95%
2	7,62%
3	21,90%
4	26,67%
5	25,71%
6	4,76%
7 (very much)	12,38%
14) Which of the following strategies do you consider to be the most efficient for promoting secondary (and/or niche) tourism products on your territory?	
Direct promotion (e.g. advertising by regional institutions)	51,43%
Cooperation among local businesses	19,05%
Word of mouth (advice from other people or e-WOM)	29,52%
15) Do you feel that this (and other) strategies are being currently implemented on your territory, to promote secondary (and/or nice) tourism products?	
1 (not at all)	8,57%
2	5,71%
3	37,14%
4	22,86%
5	17,14%
6	2,86%
7 (very much)	5,71%

5. Results and discussion

Over one-third of the structures that returned the questionnaire are hotels, despite, in recent years, Liguria has been affected by the reduction of this type of facilities. Subsequently, we have the responses of managers of apartments for rent, used exclusively for this purpose, B&B, residences and, last, the very rare inns. From the dimensional point of view, it can be noted that most of the structures that responded are small (less than 30 rooms). Surely, the fact that one-quarter of the respondents were managers of rented apartments and B&Bs had a great impact on this figure.

The primary objective of the questionnaire is to understand the perception of the respondents about the valorisation of their activity by local institutions. It emerges that most of the facilities consider their activity not sufficiently valued by local administrations and institutions of the territory.

The second objective of the research is to investigate the interviewees' attitude towards cooperation. In this sense it was asked to evaluate, on a Likert scale between 1 and 7, how much this strategy is considered feasible and interesting for their business. The results certainly indicate a potential interest, with a majority between 4 and 5 votes and very few positioned at both extremes. It is also asked how often this strategy has been used. If the previous question revealed a potential interest in cooperation, this question shows that less than 10% of respondents use it regularly, while the vast majority have never resorted to such a strategy. However, it emerges from the next question that many respondents are oriented towards using cooperation in the future. A further objective of the survey is to understand the broader attitude towards collaboration with other subjects, in order to create value for the territory. While cooperation strategy implies a type of collaboration between similar and potentially competing subjects, here we ask to indicate with which other subjects (not only competitors) they have collaborated in the past. The majority states that they have collaborated with bathing activities (e.g. beaches), followed by restaurants, other accommodations and beauty farms/sports facilities. It should be noted that almost a quarter of the respondents never collaborated with any other business in the area.

In order to deepen the discourse of value creation for the territory, it was subsequently asked to indicate whether there has ever been a collaboration (with other companies or institutions) with the explicit and primary purpose of promoting the territory, without having an immediate and direct advantage. The result is discouraging, with almost all the subjects who have never had this type of collaboration.

However, the subsequent question shows how the majority of companies consider this objective important. This suggests that, perhaps through the intermediation of an administrative institution, things could improve significantly in this respect.

With regards to off-season strategies (for Liguria everything that does not coincide with summer and part of spring), it can be seen that more than half of the sample radically changes the features of their supply, to follow demand. About one third of the companies, on the other hand, remain mostly closed in these periods and only a fifth of the sample implements managerial strategies (collaborations and synergies) to try to increase the customer base during these periods.

In particular, it can be deduced that many accommodation facilities do not consider this period profitable for their activity. If we add to this the fact that, as already highlighted, about 25% of the respondents manage apart-

ments for rent (and therefore these entities never interrupt their activity), it follows that almost all the classic accommodation facilities (hotels, B&B, residences, inns) adopt this strategy, effectively giving up work during the low season. Once again, it can be seen that collaboration is a relatively little used strategy to cope with periods of low demand, not to mention the creation of new potential tourist demand. This shows, therefore, how much space there would be for strategies to enhance the value of the territory, to enhance its attractiveness even for those specific periods.

The survey tries to help understand if the type of activity is considered to be closely related to the main tourist product of the region (the sea). Almost two-thirds of the companies responded positively and these are mainly hotels (more than 91% of which chose that option) and residences (about 83%). The B&B business follows (about 47.6%), while the least related to the sea, predictably, is that of apartments for rent (just over 11%).

This also fits with the type of activity and especially with its location: B&Bs are usually in areas less close to the sea and are often linked to other types of attractions (e.g. excursions, inland explorations, food and wine tourism).

The final part of the questionnaire aims to understand the strategic possibilities to enhance secondary attractions. Most companies show an interest in enhancing potential new tourist attractions not related with the seaside. Just under 1% do not consider this as useful for their business. More than half of the sample believe that direct promotion (for example, advertising by regional institutions) is the most profitable strategic model to promote secondary attractions. Also word of mouth among tourists, both direct and virtual (e-WOM), is considered important and chosen by almost a third of the sample. Only a fifth believe that cooperation between local businesses can have positive effects on the promotion of secondary or niche attractions, showing the limits of possible strategies at regional or aggregate level. This could be due to the lack a strong aggregator, able to promote cooperation with synergistic actions.

The survey, in fact, ends with a negative attitude about the current state of implementation of strategies for the enhancement of secondary attractions on the territory. More than one half of the respondents claim that these strategies are either not implemented at all or poorly implemented (or, in any case, poorly perceived). Less than 10%, in fact, believe that the strategies for the enhancement of secondary attractions are widely and effectively implemented.

6. Conclusion

The present work was intended to describe and analyse coopetition and collaboration strategies and explore how these strategies can be effective for

the valorisation of secondary tourist attractions in mainly single-product territories and the business-level strategies that could create value for the territory. Destinations without natural or industrial attractions have difficulty competing against destinations with both natural and urban potential (Al-Masroori, 2006). Resources and specific attractions can hence be regarded as being crucial factors in destination competitiveness (Hu & Ritchie, 1993), but other attributes also determine its touristic value. In this vein, a conceptual model has been developed (Crouch & Ritchie, 1999), according to which competitiveness depends on six aspects: qualification, destination management, resources, primary attractions, support factors and general resources. This model, in turn, refers to Porter's "diamond" model (Porter, 1998), which proposes the analysis of the competitiveness of a destination by using several elements, among which: factor condition, demand, related and support industries and strategies and rivalry of the companies located at the destination. In this context, a destination is seen as a "bundle of resources" (Ryan, 2002; Saleh & Ryan, 1992). Based on Porter's factors, competitive advantages for a company are provided by the possession of rare resources, irreplaceable and difficult to imitate (Barney, 1991).

More specifically, the purpose of this paper was to analyse the potential of coepetition strategies among local stakeholders, to achieve these competitive goals. The analysed literature shows clear connections between such strategies and the potential virtuous results for a territory and its sustainability. Moreover, there are possible positive effects both for existing stakeholders and in the creation of new niches. To further deepen the topic, the article presented a case study, by analysing Liguria, an Italian region known, at a tourist level, mainly for the sea. After a brief analysis of the territory and the local evolution of tourism, a questionnaire was used to assess the perception of accommodation facilities, concerning three specific aspects:

1. the valorisation of their business by the institutions
2. their attitude towards coepetition and, more generally, collaboration with other local stakeholders and companies
3. their links and attitude towards the primary attraction (sea) and the possible promotion of secondary (and niche) tourist destinations

Although with a very low redemption rate (about 10%), 105 questionnaires were analyzed, coming from: hotels, residences, B&B, inns, holiday apartment managers.

From the analysis, two levels of implications emerge: managerial implications for the stakeholders involved (the accommodation facilities) and implications about the territorial strategy and policy-making, mostly addressed to institutions.

Regarding the former, the results show that most of the subjects do not consider their business to be adequately valorised by local institutions (point 1).

Moreover (point 2), it is clear that coopetition is a poorly used strategy, although many companies are currently considering it for the future. The feedback regarding broader spectrum collaborative strategies is much more positive, since most of the respondents have cooperated in the past and actively collaborate with other entrepreneurial actors.

It emerges that most of the structured accommodation facilities are oriented towards the primary attraction of the region (point 3). However, many of them see positively a strengthening of the territory as a whole, with a particular interest in secondary attractions. In this vein, however, the most effective strategy is considered to be direct promotion, followed by word-of-mouth, while coopetition is not perceived as very effective (or at least not easily implementable).

The results of the analysis are interesting to understand the level of business strategies implemented in Liguria and can be useful both for private stakeholders (e.g. the accommodation facilities themselves or, more generally, companies operating in the territory in the tourism sector) and for local institutions (policy-making strategies).

Liguria has become known as a seaside destination and, therefore, large investments in real estate (creation of second homes) and adaptations of the coast and the area near the sea have been done over the years. This makes it clear that the phenomenon has not been temporary, but has even strengthened over time and has contributed to losing sight of other potential attractions offered by the territory. In fact, Liguria has great tourist potential, thanks to the peculiar conformation of the territory, which makes the landscape pleasant and the experience very varied, which can vary from the sea to the low mountains. Moreover, the climate is generally mild and this can allow active tourism also in autumn and winter months. Finally, as noted Zanini (2012) in Liguria there are many small villages far from the sea, little known to tourists, rich in cultural, artistic and gastronomic traditions. Despite this, Liguria is a favourite destination for tourists who prefer the summer period, for seaside tourism.

This contributes to making the tourism supply in this region less adaptable to different and more varied tourist needs. Only a strong commitment at the level of local stakeholders, combined with institutional strategies promoted by public administrations, could make the tourism supply more attractive, integral, multi-product and experiential (Wu et al., 2018).

So, regarding the policy-making implication of the present research, the literature indicates in the collaboration (in general) and coopetition (in particular) strategies to strengthen the territory. While the interviewees seem potentially interested in this and other forms of collaboration, but at present do not implement them, the institutions could try and promote these strategic mechanisms, possibly through calls for tenders, targeted events, fairs and so on.

For the local institutions, in particular, the recommendation relates to the enhancement and valorisation of existing activities, which currently, for the most part, do not perceive as sufficient the commitment of the institutions in this sense. Hence, an important effort for the institutions would be to strengthen the strategies to implement the right level of cooperation among stakeholders, a strategy that is currently lacking. In this vein, another criticality is the scarcity of collaborations created for the sole purpose of promoting the territory, certainly something fundamental to implement a driver of growth for the region that, although not immediately, will end up having a positive impact on all the business players involved. Similar indications can be obtained for businesses; it certainly stands out the figure relating to almost a fifth of respondents, who state they never cooperated with any other subject in the area. Equally significant is the response relating to off-season strategies, where the polarisation of tourism in this region is evident (enormous influx during the summer months, which almost completely “shuts down” during the rest of the year).

Moving more specifically towards the concept of the valorisation of secondary attractions, many companies consider this as an important aim for the territory and also for their business, even if, for the most part, they do not evaluate with great enthusiasm the strategies currently implemented to achieve this aim (nor do they attribute to cooperation a significant contribution in this sense).

This, combined with the undeniable natural and cultural richness of the area, shows that there would be a great room for manoeuvre to promote secondary or niche attractions, which could both benefit from mass tourism during the summer and give value to the area during the months when, for natural reasons, such tourism does not exist. In this vein, it can be seen that the stakeholders, even if for the most part expression of a business related to the primary attraction, would consider as positive the enhancement of other niches and secondary attractions of the territory. There is, therefore, a positive proactive aspect, which should be strategically exploited by institutions.

All this said, it is clear that Liguria, if effectively enhanced in the tourism supply, would have all the characteristics to present a plurality of possibilities and destinations, which could become secondary destinations. This would have several positive effects; clearly, it would allow the economy of the territory to grow even on directives other than those linked to seaside tourism, for example by bringing out new commercial activities even in areas that are currently undervalued. Moreover, thanks to existing mass tourism, it would be extremely easy to create virtuous synergies, with targeted communication, in order to make the secondary attractions, which are currently hidden and undeveloped, known. Finally, as already noted, most of these secondary attractions would allow a seasonal adjust-

ment of the tourism supply, currently concentrated in an extremely unbalanced way in the summer months alone, favouring greater economic and environmental sustainability for the region.

The work is original in linking enterprise-level strategies (cooperation/coopetition) with policy-making implication regarding the valorisation of the territory as a whole and secondary/niche attraction in particular. It investigates this topic in a very characterized touristic territory (Liguria - Italy) through a questionnaire addressed to accommodation facilities.

Its main inherent limitation is the relatively limited number of responses collected. Unfortunately, although the questionnaire was sent out to more than 1.000 entrepreneurial subjects, only 105 responded. Besides, many of these subjects (about a quarter of the respondents) are not structured accommodation facilities, but rather managers of holiday apartments for rent. While acknowledging the change in the tourism supply base over the years, which is becoming more and more deconstructed to the detriment of hotels and residences, it is also evident how the answers coming from these subjects can, in part, distort the results at an overall level, since their needs and strategic perceptions are profoundly different from those of, for example, a hotel.

The work can be further developed by comparing the obtained results with those from other tourist areas where the gap between the perception of primary and secondary attractions is less evident. This would be useful to evaluate the attitude of local operators and, at the same time, to provide local administrations and Ligurian stakeholders suggestions on how to act to achieve similar objectives, potentially virtuous for the territory and its overall sustainability.

References

- Al-Masroori, R. S. (2006). Destination Competitiveness: Interrelationships between destination planning and development strategies and stakeholders' support in enhancing Oman's tourism industry. Griffith University, Australia.
- Alonso, A. D. (2010). Importance of relationships among small accommodation operations around the city of Perth. *Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 14–24.
- Aureli, S., & Forlani, F. (2015). The effects of formal networks on territorial tourism offers. Current usage of network contracts in Italy. *European Journal of Tourism Research*, 10(July), 76–94.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224.
- Berg, L. van den, Borg, J., & Meer, J. vd. (1995). Urban tourism: Performance and strategies in eight European cities. *Urban Tourism: Performance and Strategies in Eight European Cities*.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629.
- Bonetti, E., & Simoni, M. (2005). *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*.
- Buhalis, D. (1996). Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises. *Electronic Markets*, 6(1), 1–6.
- Bullock, G. K. (1998). The UK package holiday industry. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 76(4), 36–38.
- Caroli, M. G. (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio* (Vol. 1). FrancoAngeli.
- Cooper, A. C. (2017). Networks, alliances, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 201–222.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563–576.
- Edgell, D. L., & Haenisch, R. T. (1995). *Coopetition: Global tourism beyond the millennium; charting the course for education, government, and commerce*. Internat. Policy Publ.
- Erkuş-Öztürk, H. (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 30(4), 589–597.
- Forlani, F. (2005). *Esperienze, marketing e territorio* [PhD Thesis]. University of Genova Genova.
- Golinelli, C. M. (2002). *Il territorio sistema vitale: Verso un modello di analisi*. G. Giappichelli.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3), 7–17.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491.
- Hu, Y., & Ritchie, J. B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25–34.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49–63.
- Jafari, J. (1982). *The tourism market basket of goods and services: The components and nature of tourism*. *The tourism market basket of goods and services: The components and nature of tourism*.

- Kim, H. J., & Chen, M. H. (2006). Tourism expansion and economic development: The case of Taiwan. *Tourism Management*, 27(5), 925–933.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional co-competition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193–205.
- Lew, A., & McKercher, B. (2006). Modeling tourist movements: A local destination analysis. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 403–423.
- Maggioni, L., Maroz, E. M., & Mauri, C. (2014). Segmenting networking orientation in the hospitality industry: An empirical research on service bundling. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 192–201.
- Marson, D. (2011). From mass tourism to niche tourism. *Research Themes for Tourism*, 1–11.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133–1156.
- Mo, C. M., Howard, D. R., & Havitz, M. E. (1993). Testing an international tourist role typology. *Annals of Tourism Research*, 20(2), 319–335.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism management*, 21(1), 43–52.
- Panakera, C., Willson, G. B., Ryan, C., & Liu, G. (2011). *Considerations for sustainable tourism development in developing countries: Perspectives from the South Pacific*.
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101–115.
- Pencarelli, T., & Forlani, F. (2002). *Il marketing dei distretti turistici—sistemi vitali nell'economia delle esperienze*. Sinergie.
- Porter, M. E. (1998). The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword). *The Free Press, New York*. Porter, M. E. (2000). *Location, Completion and Economic Development*. *Economic Development Quarterly*, 14, 23–34.
- Robinson, M., & Novelli, M. (2005). Niche tourism: An introduction. In *Niche tourism: Contemporary issues, trends and cases* (pp. 1–11).
- Russo, A. P., & Van Der Borg, J. (2002). Planning considerations for cultural tourism: A case study of four European cities. *Tourism Management*, 23(6), 631–637.
- Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability—Issues of the 'new tourism'. *Tourism Management*, 23(1), 17–26.
- Saleh, F., & Ryan, C. (1992). Client perceptions of hotels: A multi-attribute approach. *Tourism Management*, 13(2), 163–168.
- Simmons, D. G. (1994). Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism. *New Zealand Geographer*, 50(2), 57–58.
- Smith, S. L. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582–595.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925–939.
- Ugolini, G. M. (1996). *Turismo, valori ambientali e organizzazione del territorio: Il caso della Liguria*.
- Vainikka, V. (2013). Rethinking mass tourism. *Tourist Studies*, 13(3), 268–286.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio: Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Egea.
- Van der Ark, L. A., & Richards, G. (2006). Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach. *Tourism Management*, 27(6), 1408–1413.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or co-competition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126–141.
- Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 132–147.
- Wu, H. C., Cheng, C. C., & Ai, C. H. (2018). A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction and behavioral intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management*, 66, 200–220.
- Zanini, A. (2012). *Un secolo di turismo in Liguria: Dinamiche, percorsi*. Vol. attori (Vol. 195).
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.



**MANAGEMENT CONTROL AND LISTING PROCESSES IN SMES:
EVIDENCE FROM THE APULIAN REGION**

*Controllo di gestione e processi di quotazione nelle PMI:
evidenze dal contesto pugliese*

Francesco Badia
University of Bari
francesco.badia@uniba.it

Simona Ranaldo
University of Bari
simona.ranaldo@uniba.it

Grazia Dicuonzo
University of Bari
grazia.dicuonzo@uniba.it

Vittorio Dell'Atti
University of Bari
vittorio.dellatti@uniba.it

Article info

Date of receipt: 02/04/2020
Acceptance date: 10/08/2020

Keywords: Management control and listing processes in SMEs

doi: 10.14596/pisb.381

Abstract

The widespread diffusion of SMEs within the Italian production system and their significant contribution to the country's economic growth makes it interesting to analyze the tools that encourage their development. Management control systems and listing processes represent two different tools that contribute to increasing the value of SMEs. Given the backwardness that characterizes the control systems implemented by SMEs and their lack of interest in the listing processes, this contribution intends to deepen these issues through an empirical analysis, considering the context of the Apulian SMEs, where there is currently only one company listed on the Italian stock exchange. The results show that although management control is widespread, there is little interest in starting quotation processes and knowledge of the recent facilitations introduced.

1. Introduzione

La complessità della gestione aziendale, in particolare se configurata all'interno dell'attuale contesto competitivo, richiede, per essere governata, specifici strumenti di natura manageriale, fra i quali un posto di rilievo è occupato dai sistemi di controllo (Anthony 1965; Inghirami 2008). Esso si configura come uno strumento utile sia per il conseguimento di risultati economici significativi (Brunetti 1979; Marasca et al. 2008), che per il monitoraggio costante del divenire dell'attività aziendale, fornendo ai vertici tutte le informazioni di cui necessitano per prendere decisioni con razionalità e maggiore consapevolezza, andando in questo modo a ridurre l'incertezza che spesso domina le scelte manageriali (Ciambotti e Dellacecca 2016).

Secondo la letteratura prevalente, l'utilizzo effettivo di tali strumenti tende ad essere legato alle dimensioni aziendali. In particolare, si riscontra una più ampia diffusione nelle imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle medie e piccole, dove molto spesso la gestione a carattere familiare privilegia pratiche di controllo meno formalizzate (Cattaneo e Bassani 2015; Duréndez et al. 2011).

In verità, prescindendo dalle dimensioni e dall'attività specificatamente svolta, si vengono spesso a determinare delle circostanze per cui l'implementazione di un sistema di controllo appare in ogni caso opportuno (Di Crosta 2015). Se si considera che le pratiche di controllo di gestione contribuiscono al rafforzamento delle competenze manageriali (Brunetti 1979), esse si configurano anche come lo strumento che potrebbe favorire la crescita dell'azienda e garantirne la sopravvivenza sul mercato (Di Crosta 2015).

Tra le peculiarità delle imprese di piccole e medie dimensioni (PMI), nell'ambito delle quali le imprese familiari rappresentano la sottocategoria più rappresentativa, in particolar modo in Italia, la chiusura verso il capitale di rischio non familiare è uno dei caratteri predominanti, generalmente per timore dell'imprenditore di perdere il controllo della propria impresa (Barbaresco et al. 2018; Ciambotti 2012).

Per tale ragione, autofinanziamento e indebitamento bancario emergono come le modalità di finanziamento più diffuse tra le PMI italiane, generando un conseguente squilibrio del rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi che non fa altro che limitare le possibilità di competere su un mercato globalizzato e fortemente concorrenziale (Morelli e Monarca 2015).

La quotazione sui mercati regolamentati potrebbe garantire l'adeguata patrimonializzazione delle PMI, sebbene la percentuale di imprese disposte a finanziare il proprio processo di crescita e sviluppo attraverso tale percorso non sia significativa (Cacia e D'Amato 2008; Caruso et al. 2006). Tra le motivazioni dello scarso interesse alla quotazione delle PMI, vi sono le sostanziali modifiche che interessano sia la struttura finanziaria che la struttura organizzativa, oltre che gli elevati costi e l'adempimento a prede-

terminati obblighi informativi (Biscaro 1999). Il sistema produttivo italiano, come è noto, si è sempre contraddistinto per l'ampia diffusione di PMI (Bianchi et al. 1997; Ciambotti 2012), perlopiù a carattere familiare (Corbetta et al. 2002), che attualmente rappresentano il 99,9% del totale delle imprese (Consob 2018). Rappresentando il motore trainante dell'economia nazionale, numerosi sono stati, negli ultimi anni, gli interventi di incentivo alla loro crescita, anche sui mercati quotati, predisposti dal legislatore italiano. Fra i più significativi, si possono citare la possibilità di sottoscrizione per gli investitori dei PIR (Piani Individuali di Risparmio) e per le PMI dei minibond, il progetto ELITE di Borsa Italiana, nonché altre misure incentivanti quali l'esemplificazione della procedura regolamentare per la quotazione sul mercato AIM Italia e il credito d'imposta nella misura del 50% sui costi di consulenza legati all'IPO (*Initial Public Offering*).

Alla luce delle considerazioni svolte, il lavoro trae origine dall'idea che il controllo di gestione e i processi di quotazione sui mercati regolamentati rappresentano due possibili strumenti che, seppur distinti fra loro, possono contribuire all'accrescimento del valore delle PMI. Pertanto, partendo dal presupposto dell'arretratezza che contraddistingue i sistemi di controllo implementati dalle PMI (Del Baldo et al. 2019) e il loro scarso interesse verso i processi di quotazione, questo contributo intende concentrarsi sull'approfondimento empirico di tali tematiche, con riferimento ad uno specifico contesto territoriale, quello pugliese, dove attualmente si conta una sola società quotata presso la Borsa Italiana.

In particolare, nel secondo paragrafo si propone un'analisi degli elementi teorici desumibili dalla letteratura nazionale e internazionale, riguardando la relazione fra crescita e sistemi di controllo manageriale nelle PMI.

Il terzo paragrafo prosegue il lavoro di analisi della letteratura, approfondendo il tema del legame fra crescita imprenditoriale e utilizzo di strumenti finanziari sui mercati regolamentati, per poi dedicarsi ad un'analisi delle recenti semplificazioni introdotte nel sistema legislativo e nei regolamenti di Borsa, volte a favorire lo sviluppo delle PMI, anche attraverso i processi di quotazione. Nel quarto paragrafo vengono sviluppate le ipotesi di ricerca.

Il quinto paragrafo descrive la metodologia di ricerca ed i risultati emergenti dell'indagine empirica. Il sesto ed ultimo paragrafo ha invece per oggetto le discussioni e le conclusioni del lavoro.

2. Sistemi di controllo e sviluppo imprenditoriale nelle PMI

Il controllo di gestione è considerato ormai da molti anni (Anthony 1965) come uno degli elementi costitutivi e fondanti del sistema del controllo ed è stato definito come il centro di attività di "*rinnovamento del processo di pianificazione per il miglioramento delle condizioni operative del sistema d'azienda*", all'inter-

no del sistema del management (Bertini 1990, p. 131). Si tratta, in altri termini, di un valido strumento di guida della gestione (Brunetti 1979), capace di indirizzare la stessa verso il perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia (Brusa e Zamproga 1991; Garrison e Noreen 2018; Riccaboni et al. 2018).

In linea generale, si è soliti considerare il sistema del controllo come composto di una serie di momenti distinti, che però, proprio in ottica sistemica, devono essere collegati ed integrati fra loro (Bergamin Barbato 1991). Gli elementi principali, oggi, sono riconosciuti dalla gran parte della dottrina nel controllo strategico e nel controllo di gestione, o direzionale (Marchi 1993; Paolini 1993). Il controllo di gestione, differentemente dal controllo strategico, si concentra in misura prevalente su obiettivi di natura quantitativa orientati al breve periodo (Amigoni 1979; Brusa 2000) che, attraverso l'utilizzo di appositi strumenti, vengono monitorati costantemente al fine di evidenziare la rispondenza dei risultati conseguiti agli obiettivi pianificati inizialmente (Terzani 1999). In particolare, assumono un ruolo centrale i processi di programmazione degli obiettivi da raggiungere, di monitoraggio continuo e puntuale dei risultati ottenuti, nonché di verifica della validità stessa degli obiettivi preordinati, in un *continuum* di processi di *feed-back* e *feed-forward*, con ricadute sui meccanismi decisionali (Baraldi, Devecchi e Teodori 2003). Ciò assume particolare rilievo se si considera che le imprese operano in ambienti complessi, dinamici e continuamente perturbati, dove l'esigenza di dotarsi di sistemi adeguati di controllo diviene sempre più imperativa (Ciambotti e Dellacecca 2016).

Il controllo di gestione, costituendo lo strumento attraverso cui implementare gli indirizzi formulati durante il momento strategico (Miraglia 2012), potrebbe rappresentare una delle variabili chiave del successo e della competitività aziendale, grazie all'attività di monitoraggio della validità della strategia perseguita nel tempo, adeguandola, ove necessario, al nuovo contesto competitivo (Paolini 1993). Sebbene si vengano sempre a determinare delle circostanze per cui l'implementazione di un sistema di controllo sia imprescindibile (Di Crosta 2015), la letteratura prevalente ritiene che la sua adozione sia anche correlata alle dimensioni aziendali. Più nello specifico, è stato dimostrato che le imprese che si trovano in fase di espansione tendono ad amplificare l'uso degli strumenti di controllo (Davila 2005). Le ridotte dimensioni, secondo alcuni autori, limitano il fabbisogno degli strumenti di controllo, o meglio, la percezione della sua necessità (Davila 2005; Marc et al. 2010; Neubauer et al. 2013), determinando la scelta di strumenti informali di controllo. Soprattutto con riferimento alle aziende a carattere familiare, questo aspetto è particolarmente enfatizzato (Cattaneo e Bassani 2015; Badia et al. 2020). Il clima informale che caratterizza le relazioni tra i membri, si riflette anche sulle scelte e gli indirizzi strategici della gestione aziendale, portando all'adozione di pratiche di controllo meno formalizzate (Duréndez et al. 2011; Ouchi 1979).

I sistemi informali di controllo si differenziano da quelli tradizionalmente conosciuti (si pensi, ad esempio, al *budgeting*), non essendo “*consapevolmente disegnati e includono la cultura organizzativa e tutti i contenuti ad essa riferibili*” (Cattaneo e Bassani 2015). I sistemi informali o sociali si rivelano talvolta la forma di controllo più adeguata alla struttura organizzativa delle imprese di piccole e medie dimensioni (Daily e Dollinger 1992; Dekker et al. 2013; Mintzberg 1979; Mintzberg e Waters 1982; Ouchi 1979) sebbene non si escluda, anche per queste realtà, che i sistemi di controllo formali possano non soltanto garantire un miglioramento della gestione aziendale (D’onza 2017; Del Bene 2005) ma anche, con riferimento ad esempio ai *family business*, agevolare la pianificazione e favorire il buon esito del ricambio generazionale (Songini et al. 2013).

Infatti, il ricorso da parte delle PMI agli strumenti tradizionali di controllo è piuttosto frequente di fronte a situazioni di particolare complessità dal punto di vista ambientale, organizzativo o gestionale (Amat et al. 1994; Bianchi et al. 1997; Cassia et al. 2005; Churchill e Lewis 1983; Davila 2005; Heinicke 2018; Moores e Mula 2000). Secondo altri studi, essi facilitano la crescita aziendale (Davila e Foster 2007; Garengo et al. 2005; Greiner 1998; Gumbus e Lussier 2006; Helsen et al. 2016; Sandino 2007).

La scelta delle PMI di non ricorrere agli strumenti di controllo potrebbe dipendere dalle scarse competenze dell’imprenditore con riferimento alle modalità di utilizzo o semplicemente dall’inconsapevolezza della loro rilevanza, considerandoli, data la loro onerosità, un investimento non necessario (Brierley 2011; Laitinen 2011; Sousa et al. 2005).

In verità, il controllo di gestione rappresenta un valido strumento di supporto al rafforzamento delle competenze manageriali (Brunetti 1979), elemento che può a sua volta favorire la crescita dell’azienda stessa e lo sviluppo compiuto delle sue strategie (Simons 1990). In particolare, è dall’attività di pianificazione che si attua il processo di creazione di valore, attraverso la definizione delle strategie da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi pianificati. Al tempo stesso, il rapporto fra strategia e controllo di gestione può anche funzionare in maniera differente, essendo i risultati del controllo di gestione ad implicare, coerentemente ad una logica di *feed-forward*, eventuali soluzioni di cambiamento di strategia (Chenhall e Euske 2007; Dent 1990) anche secondo una prospettiva di apprendimento organizzativo (Kloot 1997).

In taluni contesti, è stato anche studiato come questa influenza dei sistemi di controllo possa portare non solo a orientare il cambiamento strategico alla ricerca di un vantaggio competitivo difendibile (Simons 1990), ma il processo di definizione della strategia nella sua pienezza (Marginson 2002).

Partendo da questo contesto di analisi dei rapporti fra sistemi di controllo e orientamenti strategici delle imprese (Langfield-Smith 1997), alcuni studi hanno inoltre evidenziato, da un punto di vista empirico, come

l'adozione degli strumenti del controllo di gestione e i percorsi di crescita aziendale tendano a rafforzarsi vicendevolmente (Bianchi 2002; Davila e Foster 2007; Greiner 1998; Sandino 2007).

Da tali premesse teoriche sembra emergere un ruolo di rilievo per i sistemi di controllo di gestione nel supportare i percorsi di crescita aziendale, garantendo lo sviluppo compiuto delle strategie pianificate e, quindi, la creazione di valore.

Per questa ragione si ritiene interessante indagare, con riferimento alle imprese di minori dimensioni, anche a gestione familiare, la presenza e la percezione degli strumenti di controllo di gestione, investigando in particolare se le PMI pugliesi avvertono la strumentalità di tali sistemi ai processi di crescita aziendale.

3. Percorsi di quotazione e strumenti volti al rafforzamento finanziario delle PMI

Le PMI, ed in particolare quelle a gestione familiare, rappresentano l'asse portante dell'economia italiana (Corbetta 1995; Nobolo 2000). Tuttavia, il carattere familiare della proprietà e della governance è riconosciuta come una delle cause della chiusura verso il capitale di rischio non familiare, generalmente per timore dell'imprenditore di perdere il controllo della propria impresa (Barbaresco et al. 2018; Bettinelli 2011). Inoltre, l'elevato livello di avversione al rischio verso tutto quanto è esterno al nucleo familiare (Ciambotti 2012) limita in misura rilevante l'innovatività dell'impresa, oltre che le opportunità di crescita ed espansione, ad esempio sui mercati internazionali tramite processi di quotazione sui listini. A questo proposito, tra i vantaggi legati a tali processi, vi è la possibilità di attrarre manager esterni (Perrini 2000) che, grazie alle loro competenze professionali, potrebbero supportare la crescita aziendale oltre che favorire l'implementazione di strumenti formali di controllo (Del Baldo et al. 2019; Hiebl e Mayrleitner 2017). Tuttavia, molte imprese, soprattutto a carattere familiare, per via della cultura che le caratterizza, sono spesso portate a rinunciare a questa forma di contributo. L'autofinanziamento e l'indebitamento bancario configurano le modalità di finanziamento più diffuse tra le PMI italiane (Cacia e D'Amato 2008; Ruozi e Ferrari 2007), soprattutto grazie alla presenza di un sistema bancario e di una normativa tributaria che favoriscono le politiche di indebitamento e il ricorso a strumenti di debito piuttosto che a strumenti del capitale di rischio (Palazzi 2011).

La prevalenza dei debiti bancari rispetto all'*equity* incide negativamente sulla struttura finanziaria delle imprese, che risultano dunque poco patrimonializzate. Lo squilibrio tra capitale proprio e capitale di terzi rappresenta, congiuntamente alla chiusura della proprietà, un ulteriore fattore

di rischio nei processi di sviluppo delle imprese (Morelli e Monarca 2015).

In una circostanza simile, l'apertura del capitale a soggetti diversi dai proprietari potrebbe favorire il reperimento di risorse finanziarie in modo alternativo e a più basso costo rispetto al canale bancario, bilanciando oltretutto il rapporto tra debito e capitale proprio (Del Giudice e Bollazzi 2007; Franzosi e Pellizzoni 2005).

La quotazione sui mercati regolamentati rappresenta perciò anche una possibile soluzione dello squilibrio finanziario, favorendo in tal modo il finanziamento dei progetti di crescita e sviluppo aziendale (Adomakoa et al. 2016; Arlotta et al. 2013; Beckhard e Dyer 1983; Bei e Wijewardana 2012; Iosio 2011; Lambiase 2016; Mateev e Anastasov 2010; Miglietta e Peirone 2011; Nassr e Wehinger 2016).

Infatti, è riconosciuto in letteratura il legame positivo tra capacità di finanziamento e crescita aziendale (Cooper et al. 1994; Dollinger 1999; Rahman 2011; Sexton e Bowman-Upton 1991; Storey 1994). Tuttavia, l'interesse mostrato dalle PMI verso questo processo appare scarso (Cacia e D'Amato 2008). La cultura aziendale che tipicamente caratterizza le imprese di piccole e medie dimensioni, basata sulla chiusura degli assetti proprietari, è stata individuata come uno dei principali ostacoli alla quotazione (Biscaro, 1999; Cacia e D'Amato 2008).

La quotazione in borsa conduce alla separazione tra proprietà e controllo (Jain e Kini 1994), incrementando oltretutto i costi di agenzia (Jensen e Meckling 1976) ed è questo un aspetto che può indurre quelle imprese la cui proprietà è concentrata nelle mani di un unico soggetto o della sua famiglia ad una certa diffidenza verso la quotazione.

Attraverso la quotazione si ha, di fatto, un vero e proprio ampliamento della struttura di proprietà dell'impresa e la conseguente ridefinizione dei rapporti interni ed esterni al gruppo familiare, necessario al fine di creare e consolidare relazioni di fiducia tra l'impresa e i suoi portatori di interesse (Antoldi et al. 2002).

L'ingresso in un mercato regolamentato, di fatto, comporta non soltanto modifiche a livello di struttura finanziaria ma anche e soprattutto in termini di struttura organizzativa, gestionale e manageriale.

Ad esempio, alcuni autori hanno dimostrato che per il successo delle *Initial Public Offering* (IPO), la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi meccanismi di controllo possa giocare un ruolo rilevante (Cifalino' 2000), rientrando l'implementazione di un sistema conforme di controllo di gestione tra gli adempimenti richiesti in sede di quotazione da Borsa Italiana.

Lo scarso interesse mostrato dalle PMI verso i processi di quotazione potrebbe essere legato proprio a quest'ultimo aspetto, a causa della loro tendenza a preservare l'informalità gestionale che le caratterizza (Cacia e D'Amato 2008). Tuttavia, come è noto, la quotazione esige il rispetto di predeterminati obblighi informativi, tra i quali rientra il miglioramento

delle procedure aziendali di controllo di gestione (Biscaro 1999). Dunque, nonostante siano numerosi i vantaggi legati alla quotazione, essa viene spesso considerata come un processo estremamente complesso (Franzosi e Pellizzoni 2003). L'accrescimento della complessità gestionale, congiuntamente ai temi della trasparenza, della governance e dei costi, sono sicuramente gli aspetti che più scoraggiano la quotazione (Biscaro 1999). Inoltre, le imprese appena quotate, trovandosi in una situazione di svantaggio informativo (Musetti 2014), riscontrano generalmente maggiori difficoltà di apprezzamento da parte del mercato.

In Italia, sia il legislatore nazionale, sia Borsa Italiana, sono intervenuti per ovviare a queste difficoltà e ridurre il divario esistente tra le PMI non quotate e il mercato azionario nel suo complesso. Tra gli interventi legislativi si segnalano, ad esempio, i minibond, obbligazioni o titoli di debito a medio-lungo termine, introdotti soprattutto per le PMI non quotate che possono, attraverso l'emissione di tali strumenti, aprirsi al mercato dei capitali in modo da ridurre la dipendenza dal credito bancario.

Per la medesima finalità, con la legge 232/2016 (legge di bilancio 2017), sono stati introdotti i PIR (Piani Individuali di Risparmio), che rappresentano un'opportunità di stimolo per la crescita delle PMI, volta ad offrire una modalità di reperimento delle risorse finanziarie attraverso un canale diverso e alternativo rispetto a quello bancario.

Le innovazioni regolamentari introdotte, invece, da Borsa Italiana riguardano la riduzione delle tempistiche e la semplificazione delle procedure di quotazione sul mercato AIM Italia (*Alternative Investment Market*), per le sole PMI.

Ulteriore incentivo alla quotazione è la concessione di un credito d'imposta del 50% sui costi di consulenza legati all'IPO, introdotto al fine di ridurre ulteriormente quelli che sono i costi complessivi di quotazione (legge 205/2017 o legge di bilancio 2018).

Tra gli interventi non direttamente finalizzati alla quotazione, ma comunque rivolti alle PMI, assume rilievo particolare il progetto ELITE di Borsa Italiana, nato nel 2012 per supportare il percorso di sviluppo organizzativo e manageriale delle piccole e medie imprese italiane, stimolando oltretutto la loro capacità di finanziamento di attività e investimenti.

Le esemplificazioni predisposte da Borsa Italiana e gli importanti incentivi introdotti nel contesto legislativo nazionale sono tutti interventi tesi ad agevolare il percorso di crescita delle PMI.

Si ritiene, pertanto, interessante indagare l'interesse di queste imprese verso i processi di quotazione sui mercati regolamentati, potendone favorire il rafforzamento finanziario e, quindi, la crescita aziendale, con uno specifico approfondimento empirico volto a comprendere se le PMI pugliesi avvertono la necessità di crescita, anche attraverso i processi di quotazione.

4. Sviluppo delle ipotesi di ricerca

Dall'analisi della letteratura condotta nei precedenti paragrafi emerge come i sistemi di controllo di gestione, parimenti ai processi di quotazione sui mercati regolamentati, rappresentino due distinti strumenti in grado di favorire il rafforzamento del percorso di crescita e sviluppo aziendale delle PMI.

Il controllo di gestione, configurandosi come lo strumento attraverso cui monitorare la corretta implementazione della strategia aziendale (Miraglia 2012), potrebbe non solo favorire il rafforzamento della competitività dell'impresa (Paolini 1993), ma anche garantire il perseguimento degli obiettivi di crescita e sviluppo pianificati (Davila e Foster 2007; Helsen et al. 2016; Sandino 2007).

È bene notare che nelle PMI gli strumenti formali di controllo sono spesso utilizzati in situazioni di particolare complessità (Davila 2005; Heinicke 2018; Moores e Mula 2000). Si ritiene che la volontà del management di realizzare una strategia di crescita potrebbe stimolare l'impiego di strumenti di controllo di gestione. Dunque, tenendo conto dello stato dell'arte con riferimento alla relazione tra sistemi di controllo e crescita aziendale nelle PMI, formuliamo la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi (1): Le PMI pugliesi avvertono la strumentalità dei sistemi di controllo di gestione ai processi di crescita.

La quotazione, soprattutto per le PMI, rappresenta una valida soluzione al problema dello squilibrio tra debito e capitale proprio (Del Giudice e Bollazzi 2007; Franzosi e Pellizzoni 2005) favorendo il reperimento di risorse finanziarie a più basso costo attraverso cui poter garantire il finanziamento della crescita aziendale (Lambiase 2016; Miglietta e Peirone 2011; Nassr e Wehinger 2016).

Tuttavia, il carattere familiare della prevalenza delle PMI che compongono il tessuto economico italiano è riconosciuta quale principale causa dello scarso interesse verso i processi di quotazione, dove la separazione tra proprietà e controllo (Jensen e Meckling 1976) unitamente ai costi e agli obblighi richiesti dai mercati regolamentati quotati, inducono le imprese a rinunciare a questa opportunità di crescita ed espansione (Franzosi e Pellizzoni 2003).

In particolare, negli ultimi anni il legislatore nazionale e Borsa Italiana hanno promosso importati incentivi tesi al rafforzamento finanziario delle PMI. Da un lato, i Mini bond ed i Piani individuali di Risparmio (PIR) rappresentano una modalità di finanziamento alternativa rispetto al canale bancario, che potrebbe agevolare gli investimenti nella crescita aziendale. Dall'altro, le importanti esemplificazioni del processo di quotazione nel

suo complesso potrebbero incentivare le PMI ad intraprendere un percorso di espansione e sviluppo, anche sui mercati internazionali.

Pertanto, sulla base degli interventi normativi sopra citati ci si attende che le PMI mostrino un maggiore interesse, rispetto alle evidenze precedenti, verso i percorsi di quotazione volti a favorire la crescita aziendale. Sulla base di tale considerazione formuliamo la seguente ipotesi di ricerca:

Ipotesi (2): Le PMI pugliesi avvertono la strumentalità della quotazione ai processi di crescita.

5. Controllo di gestione e processi di quotazione nelle PMI pugliesi

5.1 Metodo di ricerca

Come già sottolineato, il lavoro mira a comprendere se le imprese di piccole e medie dimensioni percepiscano il controllo di gestione e i processi di quotazione quali strumenti in grado di supportare la crescita aziendale. Per lo sviluppo di questa indagine si è scelto il contesto regionale pugliese, che si prestava come particolarmente indicato per lo svolgimento dei quesiti di ricerca del presente lavoro. Da una parte, infatti, l'economia pugliese, nell'ambito del contesto economico del sud Italia che continua a mostrare taluni segni di debolezza, è riuscita comunque a registrare i migliori risultati. In particolare, la Puglia è una delle regioni trainanti dell'economia del Mezzogiorno, registrando valori di crescita, in termini sia assoluti che relativi, decisamente significativi. Con riferimento ai valori relativi medi annui si segnala che, nel 2018, la Puglia si è collocata al primo posto tra le regioni del Mezzogiorno, registrando una crescita del PIL (+1,4%) ben al di sopra della media nazionale (+ 0,8%). Nel 2017, invece, si è collocata nel sud Italia al secondo posto, dopo la Campania, con un tasso di crescita del PIL del +0,92% e, guardando agli ultimi cinque anni, il tasso di crescita è in media pari al +0,62%, contro il +0,52% del Mezzogiorno e il +0,9% dell'intero territorio nazionale (ISTAT 2020). Dall'altro lato, un'analisi sul contesto pugliese appare interessante, perché, nonostante quanto appena affermato, il numero delle società pugliesi quotate sui mercati finanziari è molto ridotto, con la presenza della sola società Exprivia. Investigare i motivi che impediscono un maggiore approccio alla quotazione da parte delle imprese di questo territorio, che mostra una tendenza alla crescita, magari evidenziandone i legami con la presenza, o meno, di diffusi sistemi di controllo manageriale, assume dunque uno specifico interesse per l'oggetto di questa analisi.

La metodologia utilizzata per lo svolgimento dell'indagine è stata quella del *multiple - case study*, ritenuta particolarmente adatta per offrire una maggiore valenza e attendibilità dei risultati ottenuti dallo studio del fenomeno osservato (Yin 1994).

Più nello specifico, l'indagine è stata condotta attraverso una intervista semi-strutturata, elaborata sulla base della letteratura esistente e degli obiettivi dell'analisi, con possibilità di modificare la sequenza delle domande in base al fluire della conversazione e di approfondire specifiche tematiche (Horton et al. 2004).

L'intervista, coerentemente con le finalità di ricerca del presente lavoro, è articolata in due distinte sezioni.

La prima sezione è destinata ad indagare la relazione tra controllo di gestione e crescita aziendale, indagando nello specifico la presenza e la tipologia di strumenti di controllo di gestione adottati, anche con riferimento al passato, ponendo particolare attenzione alle motivazioni sottostanti la loro implementazione e la misura in cui tali pratiche contribuiscono alla crescita dell'azienda, specificandone i principali vantaggi.

La seconda sezione è invece diretta ad indagare la relazione tra processi di quotazione e crescita aziendale, cercando di comprendere l'interesse delle imprese alla quotazione sui mercati finanziari, il loro grado di conoscenza rispetto alle opportunità e facilitazioni offerte per le PMI dai più recenti interventi normativi e da Borsa Italiana ed il possibile utilizzo di questi incentivi finalizzato alla crescita dimensionale.

Nello specifico, la prima sezione, si compone complessivamente di otto domande, di cui sette a risposta aperta, mentre la seconda di cinque domande, di cui una a risposta aperta, lasciando all'intervistato la possibilità di argomentare su aspetti ritenuti meritevoli di particolare approfondimento.

Nel complesso, sono stati investigati 21 casi relativi a società di capitali con sede legale in Puglia. La selezione dei casi investigati si è svolta nel modo seguente. In primo luogo, si è ritenuto opportuno limitare l'universo di riferimento dell'indagine alle aziende di media dimensione, per disporre di una base di dati meno dispersiva e per potere fare riferimento a realtà aziendali in cui l'indagine relativa alla presenza di sistemi di controllo di gestione e all'opportunità di intraprendere un percorso di quotazione sui mercati avesse maggiore pregnanza di significato.

Per l'individuazione del concetto di "media" impresa nell'ambito delle PMI, sono stati considerati i limiti dimensionali alla base del "Rapporto Annuale delle Medie Imprese" (Mediobanca e Unioncamere 2018), coerentemente con altri studi (Penco 2011). Pertanto, sono state considerate le società che presentano i seguenti requisiti dimensionali:

- Numero di dipendenti compreso tra 50 e 499;
- Valore della produzione non inferiore a 16 e non superiore a 355 milioni di euro;

Sono state considerate imprese, con sede legale nella regione Puglia, operanti in tutti i settori di attività, con esclusione di quelle sottoposte a procedure concorsuali.

La definizione dei limiti dell'indagine secondo i profili delineati ha por-

tato ad una estensione complessiva delle imprese potenzialmente oggetto della presente indagine pari a 197 società.

A tali società è stata inviata una richiesta di partecipazione alla presente indagine, specificandone le finalità generali e i contenuti conoscitivi. Complessivamente hanno aderito 21 società, che sono state poi intervistate secondo quanto descritto nelle righe precedenti. A livello aggregato, le imprese rispondono ai seguenti limiti dimensionali:

Numero di dipendenti	Aziende intervistate
50 -150	57,2%
150 – 250	33,3%
250-499	9,5%

Valore della produzione	Aziende intervistate
Non inferiore a 16 mln di €	50,4%
16 – 250 mln di €	39,5%
250 - 355 mln di €	10,1%

Per quanto riguarda il settore di operatività, le società risultano così distribuite: industriale (56,9%), servizi (28,3%), informatico (9,7%) e finanziario (5,1%).

Si segnala, inoltre, che il 61,9% delle aziende è a gestione familiare.

Con riferimento agli intervistati, si segnala l'elevato profilo dei rispondenti in termini di approfondita conoscenza dei processi aziendali: il 62% è un amministratore o dirigente, il 23% è un controller, mentre il restante 15% opera nell'area finanza, marketing e acquisti.

5.2 I risultati dell'indagine

L'analisi dei risultati riportata di seguito, fornisce evidenza della situazione delle medie imprese pugliesi in merito alle tematiche oggetto di questo studio.

5.2.1 Relazione tra controllo di gestione e crescita aziendale

La prima parte dell'intervista, per i cui dettagli si rimanda all'appendice del lavoro, è stata strutturata in modo tale da poter indagare, con riferimento agli strumenti di controllo di gestione, i seguenti aspetti:

- la presenza del sistema di controllo di gestione all'interno delle aziende di medie dimensioni, anche con riferimento al passato;
- la tipologia di strumenti implementati;
- la strumentalità dei meccanismi di controllo di gestione al rafforzamento del percorso di crescita e sviluppo aziendale;
- le motivazioni sottostanti la previsione di un sistema di controllo di gestione;

- le modalità con le quali è strutturato il sistema di controllo di gestione.

Con riferimento al primo punto, riferito alla presenza o meno di un sistema di controllo di gestione, si è rilevato come, a livello aggregato, l'81% delle aziende oggetto di indagine dichiara l'utilizzo di uno strumento di controllo, a differenza del restante 19%. Oltre la metà delle imprese afferma, inoltre, di avvalersi di tali pratiche da più di 5 anni.

Per quanto riguarda il secondo punto, inerente la tipologia di strumenti di controllo adottati, è emerso che alcune aziende ricorrono anche a più strumenti di controllo e, tra i più utilizzati, il budget si colloca al primo posto, mentre a seguire troviamo la contabilità analitica, il reporting e l'analisi degli scostamenti, gli indicatori di misurazione delle performance economico-finanziarie ed altre tipologie di indicatori.

In relazione al rapporto tra strumenti di controllo e crescita aziendale, le aziende intervistate confermano l'utilità degli strumenti di controllo di gestione al rafforzamento del percorso di crescita e sviluppo aziendale.

In particolare, una delle realtà esaminate, ha sottolineato come il controllo di gestione venga utilizzato dagli organi decisionali anche ai fini dell'implementazione delle strategie aziendali: *"il controllo di gestione rappresenta lo strumento che consente al Board di analizzare costantemente la gestione, correggendo o integrando tempestivamente le proprie strategie sulla base delle minacce ed opportunità individuate. Inoltre, consente la traduzione delle strategie aziendali in obiettivi chiari, misurabili e declinabili a ciascuna funzione aziendale, sino al livello di singolo dipendente"*. Tra le ragioni che hanno spinto le aziende ad implementare un sistema di controllo di gestione sono emerse, quali motivazioni prevalenti, quelle di voler supportare i vertici aziendali nel perseguimento degli obiettivi strategici prefissati, attraverso la diffusione tempestiva di informazioni utili per prendere decisioni con maggiore consapevolezza e la volontà di ottenere un maggior controllo dei costi aziendali. Solo una minoranza delle imprese ha invece dichiarato di avvalersi di tali strumenti per responsabilizzare maggiormente i dipendenti, monitorandone costantemente le prestazioni sulla base dei risultati raggiunti, nonché per necessità di garantire un allineamento della strategia adottata agli obiettivi dell'organizzazione aziendale. Infine, con riferimento all'ultimo punto, la maggioranza delle imprese che si avvale di tali strumenti ha anche un responsabile del sistema del controllo di gestione, oltre che un ufficio preposto. Si precisa, a tal proposito, che nella maggioranza delle imprese la funzione di controllo è svolta da personale interno all'azienda, mentre solo una minoranza si avvale sia di personale interno sia di consulenti esterni.

I risultati ottenuti evidenziano, pertanto, che la prevalenza delle medie imprese pugliesi intervistate, oltre ad avvalersi di strumenti formali di controllo di gestione, riconosce la strumentalità degli stessi al rafforzamento del percorso di crescita aziendale, validando dunque la prima ipotesi di ricerca.

5.2.2 Relazione tra processi di quotazione e crescita aziendale

La seconda sezione dell'intervista mira a cogliere i seguenti aspetti:

- l'interesse verso i processi di quotazione sui mercati finanziari;
- il grado di conoscenza rispetto ai nuovi incentivi promossi dal Governo e da Borsa Italiana per le PMI;
- la strumentalità di tali incentivi alla crescita dimensionale della propria impresa e delle PMI Italiane.

Con riferimento al primo punto, dai risultati ottenuti emerge che, a livello aggregato, la quasi totalità (81%) delle aziende intervistate non ha mai neppure ipotizzato di intraprendere la strada della quotazione.

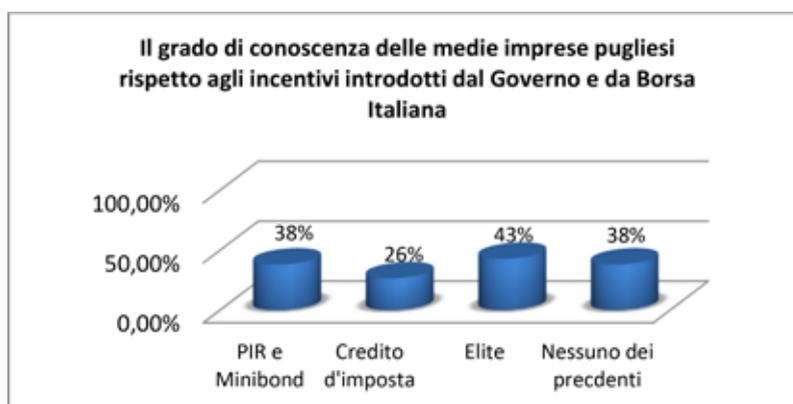
Tra le motivazioni fornite emerge come la maggior parte delle aziende ritenga di non essere dotata di una struttura organizzativa adeguata e che i costi legati alla quotazione siano molto elevati, così come gli adempimenti post-quotazione.

Secondo la prevalenza degli intervistati, la quotazione rappresenta un'opportunità di crescita per le sole imprese di grandi dimensioni. A tale proposito, una delle aziende intervistate ha asserito che *"la quotazione rappresenta un percorso sicuramente appropriato per le aziende di grandi dimensioni, ma la nostra realtà, a gestione familiare, non ci permette, perlomeno attualmente, di intravedere nella quotazione un'opportunità strategica per i nostri azionisti"*.

Un'altra impresa ha invece dichiarato che *"la necessità finanziaria della quotazione non viene percepita dalla nostra impresa, dal momento che le risorse finanziarie necessarie agli investimenti societari sono reperite di volta in volta sul mercato dei capitali, ricorrendo perlopiù ai classici finanziamenti bancari"*.

Dalle risposte fornite da alcune delle aziende intervistate emerge come la quotazione rappresenti un percorso estremamente complesso o oneroso, i cui benefici risultano evidenti per le sole imprese di grandi dimensioni. Tali dati sembrano trovare coerenza con la constatazione che circa la metà delle aziende intervistate non sia a conoscenza dei recenti incentivi predisposti dal Governo e da Borsa Italiana a favore delle PMI. In particolare, con riferimento al secondo punto, è emerso come poco meno della metà delle aziende intervistate dichiarino di non conoscere alcun incentivo a supporto del loro percorso di crescita. Differentemente, alcuni degli intervistati attestano di conoscere anche più di uno strumento ed i risultati, a livello aggregato, sono quelli evidenziati in Figura 1.

Fig. 1: Il grado di conoscenza delle medie imprese pugliesi rispetto agli incentivi introdotti dal Governo e da Borsa Italiana.



Fonte: ns elaborazione 2020.

Si precisa che la conoscenza di tali strumenti non costituisce un indicatore della necessità di crescita, ma è di supporto a comprendere se le imprese intervistate, soprattutto quelle che dichiarano che i costi legati alla quotazione siano elevati, abbiano consapevolezza circa le agevolazioni predisposte in tal senso, elemento che appare poco presente dall'analisi realizzata.

Per quanto riguarda il terzo punto, inerente la strumentalità di tali incentivi alla propria crescita dimensionale, meno della metà delle aziende intervistate ha risposto a favore dei PIR (14%), dei minibond (19%) e del progetto ELITE di Borsa Italiana (10%).

Una percentuale leggermente superiore (19%) ha risposto a favore del credito d'imposta del 50% sui costi di consulenza legati all'IPO. Una buona parte (38%), invece, sostiene che nessuno di tali strumenti possa stimolare la crescita della propria impresa.

Infine, è stato chiesto alle aziende quale di questi strumenti possa meglio supportare la crescita delle PMI italiane. Alcune delle aziende hanno risposto a favore di più strumenti e, in particolare, i risultati mostrano, a livello aggregato, che il 43% ha risposto a favore dei PIR, il 47% a favore dei minibond e del progetto ELITE. Una percentuale minore (33%) ha risposto a favore del credito d'imposta del 50% dei costi di consulenza legati all'IPO, mentre il restante 38%, sostiene che nessuno di questi strumenti possa favorire la crescita e lo sviluppo delle PMI italiane.

In definitiva, i risultati mostrano che la prevalenza delle medie imprese pugliesi intervistate non avverte la necessità di crescita attraverso i processi di quotazione, non confermando dunque la seconda ipotesi di ricerca.

6. Discussione e conclusioni

Il presente elaborato si è posto l'obiettivo di comprendere se le imprese di piccole e medie dimensioni percepiscono il controllo di gestione e i processi di quotazione quali strumenti in grado di supportare i processi di crescita e sviluppo aziendali.

Il controllo di gestione, grazie all'attività di monitoraggio costante del divenire dell'attività aziendale, consente all'impresa di mantenere inalterata la propria competitività all'interno di un contesto caratterizzato da crescente dinamicità, riducendo l'incertezza che spesso domina le scelte manageriali (Ciambotti, 2016).

La quotazione in borsa, oltre a risolvere il problema dello squilibrio finanziario (Del Giudice e Bollazzi 2007; Franzosi e Pellizzoni 2005), garantisce il reperimento di risorse utili per il finanziamento dei progetti di sviluppo delle imprese.

Le ridotte dimensioni ed il carattere familiare della prevalenza delle PMI sono tuttavia i fattori, individuati dalla letteratura, che limitano il ricorso agli strumenti di controllo ed ostacolano i percorsi di crescita attraverso la quotazione in borsa (Biscaro 1999; Cacia e D'Amato 2008; Cattaneo e Bassani 2015; Duréndez et al. 2011). I risultati dell'indagine condotta evidenziano che le imprese intervistate riconoscono i sistemi di controllo come strumentali alla crescita aziendale. In particolare, nonostante la prevalenza delle imprese sia a gestione familiare, il ricorso agli strumenti tradizionali di controllo riguarda la prevalenza delle aziende. Tra le motivazioni più rilevanti per l'attivazione di un sistema di controllo di gestione vi è la volontà di supportare i vertici aziendali nel perseguimento degli obiettivi strategici prefissati e ottenere un maggior controllo dei costi aziendali. Le aziende dichiarano oltretutto di avvalersi di più strumenti di controllo, tra i quali il budget è il sistema più diffuso. Nella maggioranza dei casi, il controllo di gestione viene realizzato in un ufficio preposto e attraverso un responsabile. Ciò evidenzia come le imprese riconoscano l'utilità delle pratiche di controllo, avvalendosi di soggetti qualificati per l'espletamento di tali attività.

I risultati dell'indagine condotta nel contesto pugliese non confermano la tesi secondo la quale l'introduzione, negli ultimi anni, degli incentivi tesi al rafforzamento finanziario delle PMI abbia comportato un impulso ai processi di quotazione, considerati come strumentali alla crescita. Tali evidenze sembrano confermare, invece, quanto rilevato nella letteratura precedente (Cacia e D'Amato 2008; Caruso et al. 2006). La quasi totalità delle aziende intervistate, probabilmente a causa della struttura proprietaria familiare che le caratterizza, ha dichiarato di non aver mai intravisto nella quotazione un'opportunità di crescita e sviluppo per la propria impresa. Tra le motivazioni fornite, il non disporre di una struttura organizzativa adeguata sembra essere l'ostacolo principale e, a seguire, gli elevati costi

legati alla quotazione. Tali dati sembrano trovare coerenza con la scarsa conoscenza dei numerosi e vari incentivi predisposti dal legislatore e da Borsa Italiana a supporto della crescita delle PMI.

Le imprese analizzate sembrano dunque mostrare uno scarso orientamento alla crescita sui mercati quotati ed una altrettanto scarsa attenzione verso le opportunità loro offerte per uno sviluppo in tal senso. La conoscenza di questi incentivi, pur non rappresentando di per sé un indicatore di predisposizione alla crescita, costituisce un segnale del loro scarso grado di interessamento verso il processo di quotazione.

La ricerca condotta, sebbene fornisca delle interessanti evidenze, presenta dei limiti sui quali appare utile soffermarsi.

Il numero di casi analizzati non permette di estendere i risultati ottenuti all'universo delle PMI pugliesi. Il metodo utilizzato per la selezione, d'altra parte, potrebbe verosimilmente aver generato una sorta di *selection-bias*, portando ad individuare aziende probabilmente più motivate a rispondere ai punti oggetto d'osservazione rispetto alla totalità delle imprese.

Inoltre, i risultati mostrano che la prevalenza delle imprese intervistate adotta strumenti formali di controllo. In questo, i risultati ottenuti paiono discostarsi da quanto affermato in letteratura con riferimento all'adozione di pratiche di controllo meno formalizzate.

Tuttavia, a tal proposito, occorre precisare che l'indagine si basa su delle dichiarazioni dei soggetti intervistati che non potevano essere verificate per la natura della ricerca e che potrebbero in alcuni casi aver portato tali soggetti a dipingere una situazione più favorevole di quella reale.

Con riferimento alle implicazioni di questo studio, se ne possono considerare di natura teorica e di natura pratico-applicativa. Con riferimento alle prime, la principale implicazione teorica di questo studio evidenzia come le imprese pugliesi oggetto d'indagine riconoscano la centralità degli strumenti di controllo di gestione per un più efficace perseguimento degli obiettivi aziendali, segnalando come le ridotte dimensioni aziendali non rappresentino un ostacolo al loro utilizzo. Appare invece confermato quanto rinvenuto dalla letteratura prevalente con riferimento alla scarsa propensione di questa tipologia di imprese verso i processi di quotazione, probabilmente a causa della struttura familiare che le caratterizza.

Tra le implicazioni pratiche, è emerso un basso grado di conoscenza ed interesse delle imprese intervistate nei confronti degli strumenti predisposti dal legislatore e da Borsa Italiana a supporto del loro percorso di crescita. Tale scarso livello di conoscenza non può essere imputato unicamente alle imprese, ma probabilmente richiama la necessità di campagne informative più efficaci, nel momento in cui si intendano predisporre strumenti volti a favorire la quotazione delle PMI, da parte sia dei soggetti pubblici, sia di quelli chiamati alla regolazione dei mercati quotati.

Bibliografia

Adomakoa, S., Danso, A. D., & Damoah, J. O. (2016). The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana. *Venture Capital*, 18(1), 43–61.

Amat, J., Carmona, S., & Robert, H. (1994). Context and change in management accounting systems: a Spanish case study. *Management Accounting Research*, 5(2), 107–122.

Amigoni, F. (1979). *I sistemi di controllo direzionale. criteri di progettazione e di impiego*. Milano: Giuffrè.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems*. Boston: Harvard University Press.

Antoldi, F., Cifalino, A., & Devecchi, C. (2002). *La quotazione delle imprese: cambiamenti organizzativi nei sistemi direzionali*. Milano: McGraw Hill.

Arlotta, C., Boccia, A., Coda Negozio, E., Dal Maso, L., Imparato, A., Liberatore, L. G., et al. (2013). *Incentivi per favorire la quotazione delle PMI sui mercati internazionali e in Italia. Opportunità e proposte*. Franco Angeli.

Badia, F., Dicuonzo, G., Ranaldo, S., & Dell'Atti, V. (2020). Il controllo di gestione nelle imprese familiari: un'analisi della letteratura. *Management Control*, 1.

Baraldi, S., Devecchi, C., & Teodori, C. (Eds.). (2003). *I sistemi di pianificazione e controllo*. Torino: Giappichelli.

Barbaresco, G., Matarazzo, M., & Resciniti, R. (2018). *Le medie imprese acquisite dall'estero: Nuova linfa al Made in Italy o perdita delle radici?* FrancoAngeli.

Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

Bei, Z., & Wijewardana, W. P. (2012). Financial leverage, firm growth and financial strength in the listed companies in Sri Lanka. *Social and Behavioral Sciences*, 40.

Bergamin Barbato, M. (1991). *Programmazione e Controllo in un'Ottica Strategica*. Torino: Utet.

Bertini, U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*. Torino: Giappichelli.

Bianchi, C. (2002). Introducing SD modelling into planning and control systems to manage SMEs' growth: a learning-oriented perspective. *System Dynamics Review*, 18(3), 315–338.

Bianchi, P., Miller Lee, M., & Bertini, S. (1997). The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries. In *NOMISMA*.

Biscaro, Q. (1999). La Quotazione di una PMI: Costi, Benefici ed Effetti sulla Struttura Economico-Finanziaria dell'Azienda. *L'Industria*, 20(3), 567–590.

Brierley, J. A. (2011). A comparison of the product costing practices of large and small- to medium-sized enterprises: A survey of British manufacturing firms. *International Journal of Management*, 28(4), 184–193.

Brunetti, G. (1979). *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*. Milano: FrancoAngeli.

Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organizational structure. *Journal of Accounting Research*, 13, 177–203.

Brusa, L. (2000). *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Milano: Giuffrè.

Brusa, L., & Zamprogna, L. (1991). *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*. Etas.

Cacia, C., & D'Amato, A. (2008). La quotazione in borsa delle pmi tra mito e realtà. Il caso del mercato alternativo del capitale (mac) di Borsa Italia s.p.a. *Piccola impresa: = Small Business*, (3), 37. <https://doi.org/10.14596/pisb.92>

Caruso, A., Palmucci, F., & Zambelli, S. (2006). Lo sviluppo e la crescita delle PMI in Italia : apertura del capitale di rischio e servizi di corporate banking. In *Convegno aidea 2006 – finanza e industria in Italia Roma*.

Cassia, L., Paleari, S., & Redondi, R. (2005). Management accounting systems and organizational structure. *Small Business Economics*, 25(4), 373–391.

- Cattaneo, C., & Bassani, G. (2015). Sistemi di controllo formali nelle pmi familiari: una presenza possibile?, (1), 31–52. <https://doi.org/10.14596/pisb.176>
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 601–637. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.007>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168. <https://doi.org/10.1063/1.5024417>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Ciambotti, M. (2012). Aspetti Di Gestione Strategica nelle Imprese Familiari. In F. M. Cesaroni & M. Ciambotti (Eds.), *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*. FrancoAngeli Milano.
- Ciambotti, M., & Dellacecca, P. (2016). Quando strategie e sistemi di controllo “vanno a braccetto” nel cambiamento: il caso del Gruppo Biesse. *Controllo di gestione*.
- Cifalino, A. (2000). *La quotazione delle imprese. Cambiamenti organizzativi nei sistemi di gestione*. McGraw-Hill Education.
- Consob. (2018). *Nuovi strumenti di politica industriale per lo sviluppo e la quotazione delle PMI*.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of new Venture Performance. *Journal of Business Venturing* 9, 9(5), 371–395.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano: Egea.
- Corbetta, G., Gnan, L., & Montemerlo, D. (2002). *Governance Systems and Company Performance in Italian SMEs. Working Paper ISEA*. Milan, Italy. <https://doi.org/10.3280/maco2013-003004>
- D'onza, G. (2017). *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*. Giappichelli.
- Daily, C., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5, 117–136.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.1.265>
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223–248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Del Baldo, M., Maria Arcari, A., & Ruisi, M. (2019). Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni. *Management Control*, (1), 69–94. <https://doi.org/10.3280/maco2019-su1005>
- Del Bene, L. (2005). *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*. Torino: Giappichelli.
- Del Giudice, R., & Bollazzi, F. (2007). Private equity e medie imprese italiane. In *Quaderni sull'investimento del capitale di rischio*. AIFI Italian Association of Italian Financial Analysts.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 3–25. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-R)
- Di Crosta, F. (2015). Il controllo di gestione nella PMI: da opportunità a necessità. *Microimpresa*, 2015(39), 107–132. <https://doi.org/10.14658/pupj-miim-2015-39-5>
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Upper Saddle River,

nJ: Prentice Hall.

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137–154.

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8((2/3)), 153–169.

Franzosi, A., & Pellizzoni, E. (2003). *La quotazione in Borsa : attitudini e comportamenti* (BitNores 7.). Borsa Italiana.

Franzosi, A., & Pellizzoni, E. (2005). *Gli effetti della quotazione. Evidenza dalle mid & small caps italiane* (BitNotes13 ed.). Borsa Italiana.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.

Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2018). *Managerial accounting*. McGraw Hill.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 55–64.

Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407–425.

Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457–502. <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2016). Management Control Systems in Family Firms: a Review of the Literature and Directions for the Future. *Journal of Economic Surveys*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>

Hiebl, M. R. W., & Mayrleitner, B. (2017). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 1–32. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>

Horton, J., Macve, R., & Struyven, G. (2004). Qualitative Research: Experiences in Using Semi-Structured Interviews. In C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research* (pp. 339–357). Amsterdam: Elsevier.

Inghirami, I. (2008). *Il sistema informativo amministrativo per la governance aziendale*. Franco Angeli.

Iosio, C. (2011). *IPO per le PMI Italiane*. IPSOA.

ISTAT. (2020). *Conti economici territoriali. Anni 2016-2018*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Jain, B. A., & Kini, O. (1994). The Post-Issue Operating Performance of IPO Firms. *The Journal of Finance*, 49(5), 1699–1726.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kloot, L. (1997). Organisational learning and management control system: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 18(1), 44–73.

Laitinen, E. K. (2011). Effects of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 57–95.

Lambiase, A. (2016). *La quotazione delle PMI su AIM Italia e gli investitori istituzionali nel capitale*. Franco Angeli.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Marasca, S., Marchi, L., & Riccaboni, A. (Eds.). (2008). *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*. Arezzo: Knowità.

Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Sobota, A., & Tekavicic, M. (2010). Determinants of

inte-grated performance measurement systems usage: An empirical study. *Journal of Applied Business Research*, 26(5), 63–76.

Marchi, L. (1993). *I sistemi informativi aziendali*. Milano: Giuffrè.

Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019–1031. <https://doi.org/10.1002/smj.271>

Mateev, M., & Anastasov, Y. (2010). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and eastern Europe: a panel data analysis. *Financial theory and practice*, 34(3).

Mediobanca, & Unioncamere. (2017). *Le medie imprese industriali italiane (2006-2015)*. Milano: Ufficio Studi Mediobanca e Unioncamere.

Merchant, K. A. (1981). The design of corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813–829.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. Prentice Hall.

Miglietta, A., & Peirone, D. (2011). Le Pmi italiane e l'innovazione: un'analisi degli strumenti per finanziare la loro crescita. *PMI*, 4.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. *Management Control*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465–499.

Miraglia, R. A. (2012). Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance. *Management Control*, (2).

Moore, K., & Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91–106. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00091.x>

Morelli, G., & Monarca, U. (2015). Regole, governance e struttura finanziaria nella media impresa. *L'Industria*. <https://doi.org/10.1430/20140>

Musetti, C. (2014). Il valore dei report degli analisti finanziari nella quotazione delle piccole e medie imprese italiane. *Rivista piccola impresa/small business*, (1), 117–131. <https://doi.org/doi:10.14596/pisb.166>

Nassr, I. K., & Wehinger, G. (2016). Opportunities and limitations of public equity markets for SMEs. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 1.

Neubauer, H., Mayr, S., Feldbauer-Durstmüller, B., & C., D. (2013). Management accounting systems and institutionalization in medium-sized and large family businesses: Empirical evidence from Germany and Austria. *European Journal of Management*, 12(2), 41–60.

Nobolo, A. (2000). *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*. Milano: Egea.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Palazzi, F. (2011). Sviluppo e capitali delle Medie imprese familiari italiane. I casi paradigmatici di The Bridge e Piquadro. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, (2). <https://doi.org/10.3280/maco2015-003007>

Paolini, A. (1993). *Il controllo strategico. Uno schema di analisi*. Milano: Giuffrè Editore.

Penco, L. (2011). Il processo di formazione delle strategie aziendali nelle medie imprese: un'analisi per casi. *Rivista piccola impresa/small business*, (2), 95–120.

Perrini, F. (2000). *La gestione della quotazione per valorizzare le PMI*. Milano: Egea.

Rahaman, M. M. (2011). Access to Financing and Firm Growth. *Journal of Banking and Finance*, 35(3), 709–723.

Riccaboni, A., Busco, C., & Giovannoni, E. (2018). *Il controllo di gestione (Ipsos Manu.)*. Wolters Kluwer.

Ruozzi, R., & Ferrari, P. (2007). *L'ora dei capitali. Nuove opportunità finanziarie per le medie imprese italiane*. Milano: Egea.

Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–294.

Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New York: Macmillan.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>

Sousa, S. D., Aspinwall, E., Sampaio, P. A., & Guimaraes Rodrigues, A. (2005). Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium-sized enterprises: Survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 277–307.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

Terzani, S. (Ed.). (1999). *Lineamenti di pianificazione e controllo*. Padova: CEDAM.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks. Sage Publishing.

Appendice

INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA

Nome dell'azienda	
Settore di attività	
Numero di dipendenti	
Valore della produzione	
Proprietà dell'azienda	

SEZIONE 1 - Relazione tra controllo di gestione e crescita aziendale

1. L'azienda è dotata di un sistema di controllo di gestione? (*Risposta: Sì/No*)
2. Da quanti anni è stato implementato il sistema di controllo di gestione? (*Risposta aperta*)
3. Quali i sistemi di controllo implementati? (*Risposta aperta*)
4. Quali sono le motivazioni che hanno spinto la Vostra azienda ad implementare uno strumento di controllo di gestione? (*Risposta aperta*)
5. I sistemi di controllo di gestione contribuiscono alla crescita dell'azienda? (*Risposta aperta*)
6. In che termini i sistemi di controllo contribuiscono alla crescita aziendale? Quali i principali vantaggi? (*Risposta aperta*)
7. Il controllo di gestione viene realizzato da personale interno all'azienda o da consulenti esterni? (*Risposta aperta*)
8. C'è un'unità organizzativa che si occupa specificatamente delle attività di controllo di gestione? (*Risposta aperta*)

SEZIONE 2 - Relazione tra processi di quotazione e crescita aziendale

1. L'azienda ha mai pensato di intraprendere la strada della quotazione per favorire la propria crescita? (*Risposta: Sì/No*)
2. Se sì, quali le principali motivazioni?
in alternativa
Se no, quali le principali motivazioni?
3. Recentemente il Governo nazionale e Borsa Italiana hanno introdotto alcuni importanti incentivi alla quotazione delle PMI (PIR, Minibond, Credito d'imposta, ELITE). Di quali di questi strumenti / iniziative è a conoscenza la vostra azienda? (*Multiple choice*)

4. Quali tra gli incentivi/strumenti esistenti ritiene possa favorire la crescita della sua azienda? (Multiple choice)
5. Quali tra gli incentivi/strumenti esistenti ritiene possa stimolare, in misura maggiore, la crescita delle PMI italiane? (Multiple choice)



**THE EVALUATION OF INDUSTRIAL POLICIES FOR APPLIED
SCIENTIFIC RESEARCH AND INNOVATION SMES: THE FIRM-LEVEL
ECONOMIC EFFECTS IN THE UMBRIAN EXPERIENCE**

*La valutazione delle politiche industriali per la ricerca scientifica applicata e
l'innovazione nelle PMI: gli effetti economici firm-level nell'esperienza umbra*

Luca Ferrucci
luca.ferrucci@unipg.it
University of Perugia

Giorgio E. Montanari
giorgio.montanari@unipg.it
University of Perugia

Marco Doretti
marco.doretti@unipg.it
University of Perugia

Article info

Date of receipt: 2019/07/30
Acceptance date: 2020/02/18

Keywords: Industry; Finanziamenti pubblici; Ricerca scientifica applicata e innovazione; Valutazione economica delle policy nelle piccole imprese.

doi: 10.14596/pisb.355

Abstract

The article aims to analyze and evaluate public financial resources for applied scientific research and innovation provided to small Umbrian manufacturing companies over the course of more than a decade (from 2007 to 2018). The evaluation of these policies is particularly important in the context of a territory characterized by a proliferation of small businesses, often operating within subcontracting chains on behalf of medium-large exogenous companies.

The methodology used is counterfactual model - using a statistical control sample made up of non-beneficiary companies - and the performance variables used refer to turnover, invested capital, employment and profitability. The conclusions show that these public financial resources have had a positive effect, in particular on turnover and employees, and to a much lesser extent on investments and profitability.

1. Introduzione

Le regioni sono, nell'attuale assetto di governance del nostro paese, i soggetti principali deputati alla realizzazione di iniziative di politica industriale, specialmente nel campo della ricerca tecnologica, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e nella concessione di garanzie (tramite proprie finanziarie) per l'erogazione di credito a favore delle piccole e medie imprese. Le risorse finanziarie pubbliche dedicate a queste iniziative provengono essenzialmente dai fondi europei e, in taluni casi, nazionali. C'è dunque una centralità delle Regioni nelle decisioni allocative che riguardano la politica industriale, sebbene all'interno di criteri programmatori europei (per esempio, le risorse POR FESR).

Sembrirebbe, dunque, ovvio che, con un'esperienza storicamente sedimentata nel corso dei decenni da parte delle regioni italiane, si fosse addivenuti a modelli e standard di valutazione economica dell'impatto di queste risorse finanziarie pubbliche a favore delle imprese. Nella realtà, invece, c'è uno sdoppiamento tra gli auspici, sovente formulati dagli stessi policy maker, in tema di valutazione ex ante, in itinere ed ex post e le realizzazioni concrete di tali attività. E' come se la valutazione venisse enunciata ma non praticata, evidenziando ogni volta buone ragioni per non farla o non farla in modo teoricamente ed empiricamente corretto. Ma è evidente che questa realtà limita fortemente le capacità di learning del decision making process pubblico, con conseguenze evidenti sull'efficacia complessiva delle politiche industriali. E tutto questo nonostante l'Unione Europea, da anni, rivendichi il diritto a conoscere l'effetto economico, sociale e ambientale delle dotazioni finanziarie conferite alle Regioni. In questo contesto, il tema della valutazione economica delle politiche per la ricerca e l'innovazione è particolarmente importante, sebbene problematica, per diversi motivi, tra i quali: 1. La rilevanza delle risorse finanziarie complessivamente mobilitate (rispetto ad altre finalità); 2. L'incertezza delle conseguenze, spesso non parametrabili, che ne derivano; 3. Il potenziale di sviluppo delle imprese spesso fondato in primis su fattori immateriali (conoscenze scientifiche, competenze tecniche, relazioni con altri attori) rispetto a quelli tangibili (tecnologie possedute, etc.); 4. Il timing di realizzazione delle conseguenze attese, spesso non immediato ma dilatato nel corso del tempo. La letteratura economica e manageriale ha dedicato molta attenzione alla valutazione economica degli effetti delle politiche per la ricerca e l'innovazione. Essa ha evidenziato sia i problemi teorici che quelli metodologici sottostanti, nonché ha avanzato proposte di valutazione economica (Howells, 2005; Edler, Cunningham & Gök 2016; Georghiou, 1998; Labory 2006; Magro & Wilson 2013; Arundel & Hollanders 2005; Antonioli & Marzucchi 2012).

Esperienze importanti a livello europeo hanno mostrato una proliferazione di interventi da parte dei governi nazionali con una difficoltà ogget-

tiva a misurare, sul piano comparato, questi effetti (Cunningham & Link 2016; Molas-Gallart & Davies 2006; Kuhlmann 2003; Cefis & Evangelista 2007). Studi e ricerche su alcune esperienze di politiche industriali regionali nel nostro paese hanno mostrato un certo scetticismo sulla loro capacità di modificare i sistemi produttivi locali, nonché di innalzare la competitività, in termini di innovazioni, delle imprese beneficiarie (Gabriele, Zamarian & Zaninotto 2007; Evangelista 2007; Barbieri, Iorio & Lubrano Lavadera 2010; Santarelli & Zaninotto 2007; Cariola, Calabrese & Rolfo 2000; Merito, Giannangeli & Bonaccorsi 2007; Potì & Cerulli 2010). Ciò nonostante le politiche industriali per la ricerca applicata e l'innovazione restano un tema di particolare rilevanza per lo sviluppo e la crescita dei paesi industrializzati (Pencarelli, Savelli & Splendiani, 2010). Per tutto questo, la valutazione economica diviene rilevante anche per osservare, nella proliferazione di modelli, strumenti, finalità e timing degli interventi realizzati nelle varie regioni, quelle che possono andare a costituire delle vere e proprie best practices da diffondere (Mangani & Tramontana 2020; Viesti 2013; Bianchi & Severati 2013; Potì & Cerulli 2010; Brancati 2001).

In questo contesto, il presente saggio intende, con una metodologia di analisi di tipo controfattuale, valutare se e in che misura l'erogazione di risorse finanziarie pubbliche per la ricerca applicata e l'innovazione a favore delle PMI umbre, nell'arco di oltre un decennio (dal 2007 al 2018) abbia contribuito a conseguire performance economiche positive (in particolare, sul fatturato, sugli addetti, sul capitale investito e sulla redditività). È, in effetti, di particolare importanza la valutazione di tali effetti, soprattutto in un contesto territoriale caratterizzato da una proliferazione di piccole imprese, sovente operanti all'interno di catene di subfornitura per conto di medio-grandi committenti esterni. Il paper si suddivide in tre parti. Nella prima parte (par. 2) si ricostruiscono i paradigmi della politica industriale regionale, in termini di innovazione, negli ultimi trenta anni. Nella seconda parte (par. 3) si illustra la metodologia utilizzata per l'analisi empirica. Infine, nella terza parte (parr. 4-5) si evidenziano i risultati conseguiti, nonché si tracciano possibili conclusioni in termini di implicazioni di management e di politica industriale per le PMI.

2. I paradigmi della politica industriale regionale negli ultimi trenta anni

Negli ultimi trenta anni, la politica industriale in Umbria ha attraversato diverse fasi, contrassegnate da paradigmi assai differenti rispetto agli obiettivi di innovazione del sistema manifatturiero regionale (Ferrucci 2019). Fondamentalmente, sembra possibile delineare cinque differenti fasi, ciascuna delle quali caratterizzata da diversi orientamenti strategici:

1. La fase territoriale, con la centralità dell'area ternana;

2. La fase dei modelli inter-organizzativi: i poli per l'innovazione e le reti d'impresa;
3. La fase settoriale: la centralità delle energie rinnovabili;
4. La fase della selettività settoriale: le cinque aree di intervento e i cluster tecnologici;
5. La fase dell'innovazione digitale.

Alla fine degli anni Ottanta, il declino manifatturiero delle grandi imprese metallurgiche e chimiche dell'area ternana impone l'adozione di interventi di politica industriale a favore di questo territorio. Nel 1989, si ha la costituzione dell'ISRIM, l'Istituto superiore di ricerca sui materiali speciali, finanziato con le risorse comunitarie destinate alle aree del sud Europa a declino industriale (i cosiddetti PIM – Piani Integrati Mediterranei). L'ISRIM è il nuovo soggetto pubblico che, attraverso la ricerca e la formazione sui materiali speciali (quali materiali compositi a matrice polimerica, adesivi strutturali, materiali ceramici ad alte prestazioni, materiali vetrosi speciali, elettroliti solidi, etc..) avrebbe dovuto favorire un'innovazione diffusa nella rete delle piccole e medie imprese ternane ed ombre, prima di tutto, ma anche di altre parti d'Italia e d'Europa. Il Parco Scientifico e Tecnologico di Terni nasce nel 1994 con l'obiettivo fondamentale di costituire un "ponte di collegamento" in termini di ricerca tecnologica applicata tra il mondo scientifico e le imprese presenti nel contesto locale. Complessivamente, l'Unione Europea mette a disposizione per questa traiettoria di sviluppo innovativo locale circa 22 milioni di euro di finanziamenti strutturali a fondo perduto. Parallelamente, l'Università degli Studi di Perugia attiva a Terni, in quegli anni, corsi di laurea e percorsi formativi legati al mondo dei nuovi materiali, con competenze rilevanti nel campo delle nano e biotecnologie, grazie anche al reclutamento di docenti di particolare valore scientifico internazionale. Su un altro fronte, il Parco Scientifico e Tecnologico di Terni persegue una logica di diversificazione innovativa del tessuto economico locale, sviluppando iniziative sugli audiovisivi e spettacolo (effetti speciali, multimedialità, teleservizi). In prossimità di Terni, all'interno di ex-stabilimenti industriali oramai in stato di abbandono, vengono realizzati degli studi cinematografici, mentre in altre ex-strutture manifatturiere si localizza il Centro Multimediale, destinato ad offrire servizi innovativi in questo settore, grazie anche alla realizzazione di teatri di posa e percorsi di formazione, guidati dall'allora Maestro Carlo Rambaldi. Nei primi anni di questa esperienza innovativa si creano 32 nuove piccole imprese con circa 150 occupati qualificati. Ma successivamente errori gestionali e l'ingresso di nuovi soci che sostituiscono Telecom, non propriamente competenti sul tema del multimediale e del digitale, nonché alcune "promesse" di investimento non mantenute da soggetti pubblici nazionali, quali la RAI e Cinecittà, portano pressoché al "tramonto" questa traiettoria innovativa di sviluppo. Successivamente, l'area ternana torna a beneficiare di interventi di politica indu-

striale, supportati con consistenti risorse finanziarie pubbliche, grazie, nel 1998, ad un “contratto d’area” e, nel 2001, agli strumenti di “programmazione negoziata”: sono anni durante i quali i vari Governi nazionali ritengono fondamentale attivare energie pubbliche e private per la riconversione e la modernizzazione dei sistemi manifatturieri locali, garantendo ai territori, a fronte di specifiche progettualità, importanti dotazioni finanziarie.

Nel 2006 viene costituito il Distretto Tecnologico dell’Umbria. All’ampliamento del bacino territoriale di riferimento (dalla scala provinciale ternana a quella regionale) corrisponde, soprattutto per l’area ternana, un nuovo impulso all’innovazione nel campo dei materiali speciali metallurgici e delle micro e nanotecnologie mentre l’orientamento verso la meccanica avanzata e la mecatronica riguarda invece complessivamente l’intera regione. Le risorse finanziarie pubbliche, complessivamente stanziare per il triennio di avvio 2006-2008, sono pari a 25 milioni di euro. Pertanto, l’idea di fondo di queste varie e numerose iniziative di policy è quello di fronteggiare il declino manifatturiero con una logica innovativa bottom-up espressione del territorio (ternano, prima e regionale, dopo). L’innovazione nasce e si irrobustisce in funzione delle competenze storicamente sedimentate nel territorio, anche tramite nuovi soggetti sia pubblici (agenzie per l’innovazione, parchi scientifici e tecnologici) che privati (nuovi imprenditori, anche esogeni).

Tra la fine del 2004 e l’inizio del 2005, si inaugura una nuova stagione delle politiche industriali regionali caratterizzate dal supporto all’innovazione verso modelli inter-organizzativi di tipo cooperativo tra imprese. Il primo “Pacchetto competitività 2004/2005” prevede degli interventi mirati a network di imprese (ovvero reti d’imprese), con l’obiettivo di stimolare processi cooperativi di tipo innovativo tra aziende di una medesima filiera produttiva. Nel 2009, questa linea di intervento si potenzia e si amplia, arrivando a sostenere la nascita dei cosiddetti poli di innovazione. Questi ultimi sono – coerentemente con la normativa europea in essere – costituiti da PMI, grandi imprese e centri di ricerca pubblici e privati. Ne vengono istituiti quattro relativi a specifiche piattaforme tecnologiche: Scienze della Vita; Energie Rinnovabili ed Efficienza Energetica; Meccatronica; Nanotecnologie e Materiali Speciali. Come è evidente, solamente in parte i Poli per l’innovazione si “innestano” nelle piattaforme del preesistente Distretto tecnologico (ossia per la mecatronica, i materiali speciali, la meccanica avanzata e le nanotecnologie), mentre per le scienze della vita e le energie rinnovabili si aprono nuovi scenari di policy.

Nel 2011, la politica industriale regionale persegue un nuovo obiettivo strategico di tipo settoriale, ossia quello della green economy. In questo senso, l’Umbria, per taluni aspetti, prova a sperimentare una riconversione, anche in termini innovativi, del proprio sistema produttivo, anche se l’attrattore fondamentale resta quello delle energie rinnovabili. Le imprese

beneficiarie di queste diverse misure sono sia piccole che medie, sia in qualità di utilizzatori di tecnologie (per il miglioramento ed efficientamento energetico) che di generazione di nuove tecnologie da fonti rinnovabili. L'innovazione è quindi vista sia dal punto di vista *demand pull* (domanda di tecnologie *green*) che di capacità di offerta, fondata su conoscenze innovative. È evidente che ai fini dello sviluppo innovativo, è importante soprattutto la capacità di generare nuove conoscenze tecnologiche e di prodotto, piuttosto che il sostegno al finanziamento dell'acquisto di tecnologie per l'efficientamento energetico. Quest'ultima leva, infatti, può impattare sulla competitività della singola impresa (per esempio, in termini di riduzione del costo di produzione), ma non aumenta in linea di massima il tasso di innovazione del sistema produttivo regionale. Inoltre, la green economy non andrebbe intesa come un unico settore di intervento (per esempio, le energie rinnovabili), ma come un orientamento molto più esteso delle imprese verso temi di sostenibilità ambientale sia in termini di prodotti realizzati che di tecnologie adottate (Passaro, Scandura & Thomas 2020).

Nel 2014, l'orientamento strategico di fondo della politica industriale regionale si proietta verso la cosiddetta Strategia RIS3, grazie alla quale vengono individuati cinque ambiti di azione prioritari, dai quali derivano specifici cluster tecnologici, ossia:

- Agrifood;
- Scienza della vita;
- Chimica verde;
- Energia;
- Fabbrica intelligente / industria aerospaziale.

Siamo, pertanto, davanti ad una stagione di selettività settoriale degli interventi della policy regionale, guardando a settori e filiere aventi potenziali contenuti innovativi e un discreto livello di presenza nel tessuto imprenditoriale umbro (salvo il tema delle Scienze della vita, anche se le ricadute per le imprese potrebbero essere interessanti). Fondamentalmente, questa iniziativa presenta un'idea innovativa fondata su alcuni aspetti interessanti:

- la natura collettiva della conoscenza, sedimentata in differenti attori pubblici e privati;
- la scelta selettiva delle aree di intervento, al di là dei confini strettamente settoriali di natura economica (ad esempio, la fabbrica intelligente è per sua natura inter-settoriale);
- la proiezione verso filiere, e non settori, di intervento, partendo dalla generazione delle conoscenze scientifiche sino alla realizzazione di innovazioni e alla loro diffusione;
- un mix tra *exploration* rispetto a competenze territoriali rarefatte (come nel caso delle Scienze della vita) e *exploitation* (con riferimento a competenze presenti in modo diffuso nella regione).

Nel 2015, la Commissione Europea approva il POR FESR 2014-2020 della Regione Umbria. Quest'ultimo mira ad una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tramite alcuni assi particolarmente rilevanti. Gli assi con le maggiori quote di risorse sono ancora quelli destinati alla ricerca e all'innovazione per le imprese (24,7%) e alla competitività delle imprese (20,7%). Questo documento vede un ampliamento delle aree di intervento, come l'ambiente e la cultura e lo sviluppo urbano sostenibile, ed introduce un asse, particolarmente sottovalutato nelle precedenti iniziative di policy regionale, ossia la crescita digitale, destinando quasi 32 milioni di euro a questo obiettivo. Si riconosce formalmente che la digitalizzazione dei processi e la promozione di un miglioramento nell'accesso alle TIC sono elementi imprescindibili per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Questa ricostruzione storica degli interventi di politica industriale regionale indica l'esistenza di differenti wave innovative che si succedono nella programmazione regionale rischiando di generare una contraddizione tra la valutazione dell'efficacia di una wave pre-esistente e una nascente wave innovativa. Inoltre, in questi casi, si rischia di focalizzare le policy innovative su un "orizzonte breve" (ad esempio, come abbiamo visto, ogni quattro o cinque anni cambia l'orientamento regionale degli interventi), dovendo modificare la wave in tempi relativamente ristretti, contrariamente ai tipici orizzonti lunghi delle "ondate" di innovazione. Infine, le risorse finanziarie pubbliche erogate a favore di soggetti collettivi (Distretto tecnologico dell'Umbria, Poli di innovazione, Cluster tecnologici, Reti d'impresa) rendono problematica la valutazione della loro efficacia a livello firm-level.

3. La finalità e la metodologia utilizzata

L'obiettivo di questa ricerca consiste nella valutazione dei principali effetti economici sulle PMI manifatturiere beneficiarie delle risorse finanziarie pubbliche, finalizzate al sostegno delle attività di ricerca scientifica applicata e all'innovazione ed erogate dalla Regione Umbria dal 2007 sino al settembre 2018.

Sul piano dell'analisi è stata costruita una banca dati ad hoc in modo da registrare tutti i contributi pubblici erogati al sistema delle imprese manifatturiere umbre, grazie al POR FESR 2007-2013 e al POR FESR 2014-2020. In questo periodo, sono stati erogati, tramite 49 bandi pubblici, complessivamente 3.691 contributi a favore di 1.847 imprese per un importo totale di 216 milioni di euro. L'importo medio del contributo è stato pari a 58.600 euro, mentre quello medio per impresa è stato di 117.100 euro. Rispetto allo stock medio di imprese, quelle beneficiarie sono il 2,6% dell'universo complessivo (per ulteriori informazioni cfr Montanari, Ferrucci & Silvestri, 2019).

Sul piano metodologico, dati gli obiettivi di questa ricerca:

- non si sono considerate altre possibili risorse finanziarie pubbliche a favore delle imprese erogate magari da Ministeri su propri bandi o da agenzie regionali pubbliche (per esempio, in Umbria, Gepafin);
- non si sono considerate le risorse finanziarie pubbliche a sostegno di soggetti privati collettivi (per esempio, poli di innovazione), sebbene esse possano indirettamente aver favorito imprese aderenti a queste aggregazioni formali;
- non si è valutato il contributo finanziario pubblico ottenuto dalle imprese per finalità diverse da quelle della ricerca e innovazione (per esempio, internazionalizzazione);
- non si sono prese in considerazione imprese operanti in settori diversi da quello manifatturiero (per esempio, commercio, edilizia, agricoltura o turismo).

Sebbene con queste precisazioni e limitazioni, il campo di osservazione empirica è molto ampio. L'orizzonte temporale di riferimento copre tutti i bandi che si sono succeduti nell'arco di oltre un decennio, periodo peraltro particolarmente interessante alla luce della crisi economica che ha colpito, in modo intenso, il nostro paese e l'Umbria in particolare.

L'impostazione metodologica si basa sulla logica controfattuale, ossia sulla comparazione del gruppo di imprese beneficiarie rispetto ad un campione di imprese non beneficiarie, sebbene relativamente omogenee, sul piano statistico, rispetto al primo. In questo modo, "isolando" la variabile del contributo pubblico concesso e assumendo la comparabilità tra i due cluster di imprese per tutte le altre variabili strutturali fondamentali, si può verificare se e in che misura differenziale essa ha influito sulle performance economiche delle imprese beneficiarie. La tab. 1 riporta i campioni appaiati a confronto sulla base di taluni indicatori economici. Il valore della produzione è pari, nelle imprese beneficiarie, in termini di mediana, a circa 5,4 milioni di euro, con 30 addetti. Il valore delle attività, ovvero il capitale complessivamente investito, è pari a 4,6 milioni di euro. Valori relativamente simili sono quelli riferibili al campione di "controllo", ovvero le imprese non beneficiarie.

Si tratta, quindi, a tutti gli effetti di una composizione dimensionale delle imprese beneficiarie caratterizzata da dimensioni relativamente piccole, salvo la presenza di talune aventi dimensioni medie. E' sufficiente rilevare, infatti, che sulla base della tassonomia dimensionale prevista dall'Unione Europea, le piccole imprese si caratterizzano per un numero di dipendenti tra 10 e 49 e un fatturato o un volume totale di bilancio tra i 2 e i 10 milioni di euro (Tunisini, Ferrucci & Pencarelli 2020). Possiamo, pertanto, ritenere che questa indagine empirica attiene alla valutazione degli effetti economici delle iniziative di policy destinate alle piccole, anziché alle medio-grandi imprese manifatturiere.

Tab. 1 – Campioni appaiati a confronto (valori monetari in migliaia di euro).

Statistiche	Valore produzione	Valore attività	Numero addetti	Immobilizz. immateriali	Costo medio addetto	ROA %
<i>Imprese beneficiarie (trattate) 132</i>						
Minimo	214	224	5	0,0	13,67	-9,78
Mediana	5.443	4.616	30	44,0	31,05	2,18
Media	9.531	8.934	42	235,3	31,96	3,46
Massimo	90.996	63.054	248	7.651,6	69,06	21,59
Dev. Stand.	14.588	11.267	40,9	823,8	8,74	5,16
<i>Imprese non beneficiarie (di controllo) 132</i>						
Minimo	206	83	5	0,0	13,70	-28,53
Mediana	4.699	4.238	27	24,3	31,91	2,15
Media	10.527	11.349	43	345,1	31,98	2,97
Massimo	136.410	138.904	293	12.261,6	100,73	27,06
Dev. Stand.	20.004	18.066	52,1	1.247,1	10,71	7,14

Per gli indicatori di bilancio di questa serie storica (2008-2016), è stata utilizzata la banca dati ORBIS (Bureau Van Dijk). Essa contiene solo le società di capitali e quelle cooperative. Di conseguenza, l'analisi controfattuale non ha potuto includere imprese beneficiarie aventi però forme societarie diverse da quelle indicate. Ciò ovviamente costituisce un inevitabile limite di questa analisi, non potendo d'altra parte disporre di bilanci di esercizio delle imprese beneficiarie e non beneficiarie con forme societarie né di capitali né cooperative. In termini numerici, il campione delle imprese beneficiarie è di 132 unità; da un campione esteso di imprese non beneficiarie di 636 unità è stato estratto con il metodo del Propensity score, usando variabili di bilancio pretrattamento riferite al 2008, un identico numero di imprese (132) per la comparabilità.

La numerosità dei due campioni di imprese manifatturiere utilizzati per l'analisi non ha consentito ovviamente di comparare gli indicatori di bilancio a livello industry (o settoriale), altrimenti si sarebbe riscontrato un livello di significatività statistica insoddisfacente. Pertanto, la comparazione è stata eseguita a livello di industria manifatturiera complessiva. È evidente che regioni territorialmente più estese potrebbero invece, con questa metodologia, ottenere, perlomeno per i settori manifatturieri più significativi, analisi comparate a livello industry.

Le variabili di performance considerate fanno riferimento alla variazione rispettivamente del fatturato (precisamente, il valore della produzione), del capitale totale investito, dell'occupazione e della redditività (misurata con il ROA). È evidente che il contributo finanziario pubblico può generare impat-

ti diversi su queste quattro variabili di performance: assai paradossalmente, qualora esso generasse solo ed unicamente un innalzamento del livello di redditività, senza impatti positivi significativi sulle altre tre variabili, le politiche pubbliche vanificherebbero buona parte dei loro obiettivi strategici di sviluppo. Inoltre, è stato considerato anche il tasso di sopravvivenza, al fine di rilevare l'esistenza (o meno) di una differenza statisticamente significativa relativamente alla capacità di permanere dell'attività d'impresa.

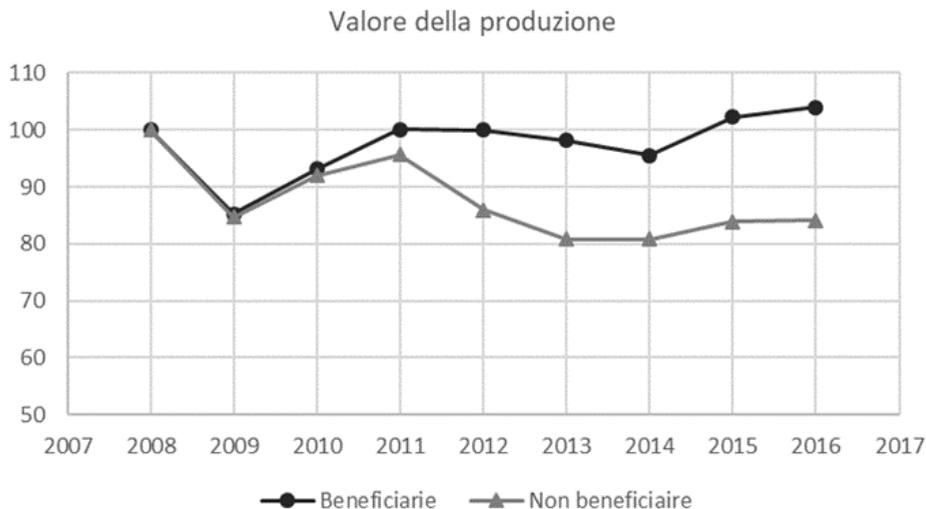
Il timing della valutazione necessita ovviamente di un decorso del tempo. Non si può infatti, vista la natura del contributo finanziario pubblico (ossia ricerca applicata e innovazione), verificare immediatamente dopo l'erogazione i suoi effetti economici. Così, si è stabilito di osservare il momento iniziale dell'analisi comparativa nel 2008, poi di rilevare nel triennio 2009-2011 il periodo di assegnazione del contributo e, infine, solo a decorrere dal 2014, l'analisi degli effetti economici in termini di performance. Questa impostazione ovviamente è suscettibile di due possibili critiche metodologiche: da un lato, si può sostenere che gli effetti economici saranno assai più dilatati nel corso del tempo (ossia dopo il 2018 quando la nostra analisi si è fermata) e, dall'altro lato, che questo approccio ha ignorato la dinamica spontanea delle imprese pre-2008 (ossia che talune differenze di performance tra i due campioni considerati potevano essere pre-esistenti rispetto a tale data). E' evidente che per poter rispondere a queste due osservazioni critiche è sufficiente la previsione di un modello di valutazione capace di estendersi temporalmente, in modo da includere, con le informazioni statistiche di supporto, sia periodi antecedenti al 2008 che quelli successivi al 2018. Ciò ovviamente è tecnicamente possibile, magari con l'istituzione di uno specifico osservatorio permanente sulle valutazioni economiche delle politiche industriali, cosa che evidentemente esula rispetto ai propositi di questa ricerca.

4. I risultati empirici

Sulla base della metodologia descritta nel par. 3, I valori degli indicatori di bilancio per la misurazione delle performance a livello di impresa del triennio 2014-2016 sono stati messi a confronto con quelli del 2008 (ossia l'anno del pre-trattamento).

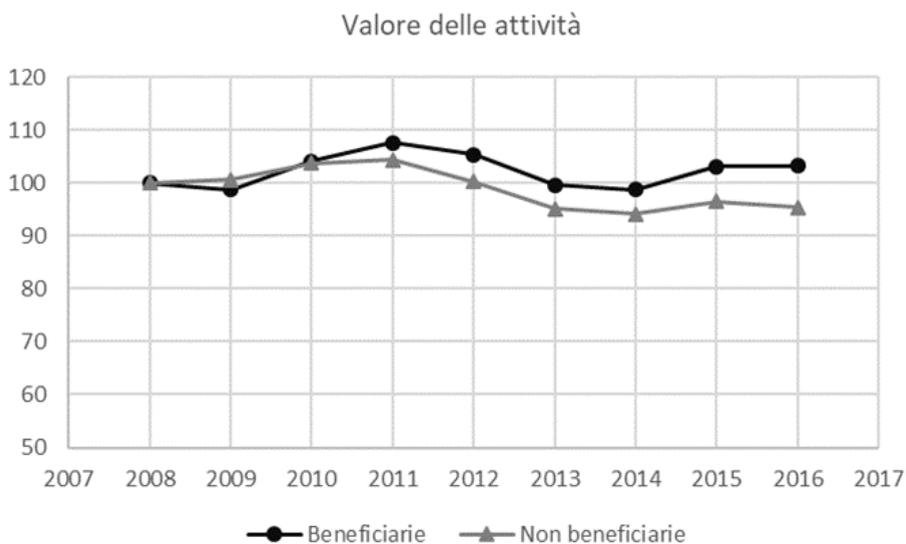
Il valore della produzione (assimilabile, con lievi correttivi contabili, al fatturato), con un indice base 2008=100, è riportato nella fig. 1.

Fig. 1: Valore della produzione (2008=100)



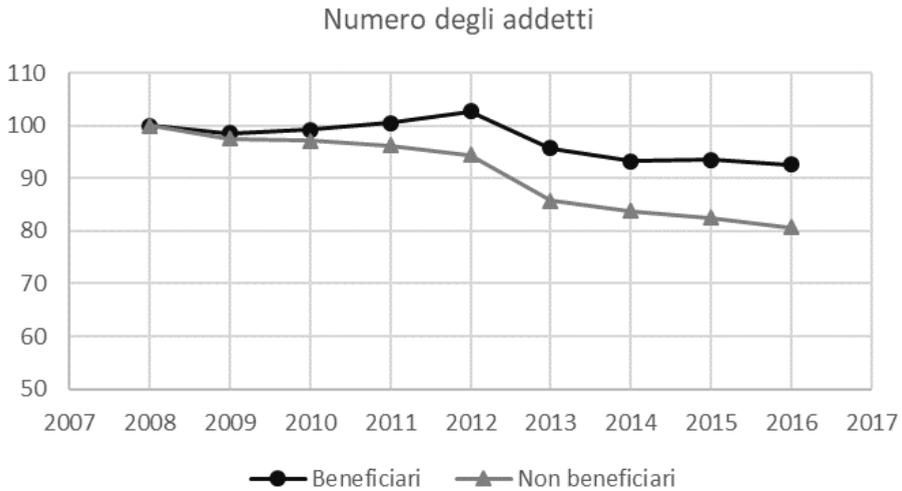
Il valore delle attività (assimilabile al capitale totale investito), con un indice base 2008=100, è riportato nella fig. 2.

Fig. 2: Valore della attività (2008=100)



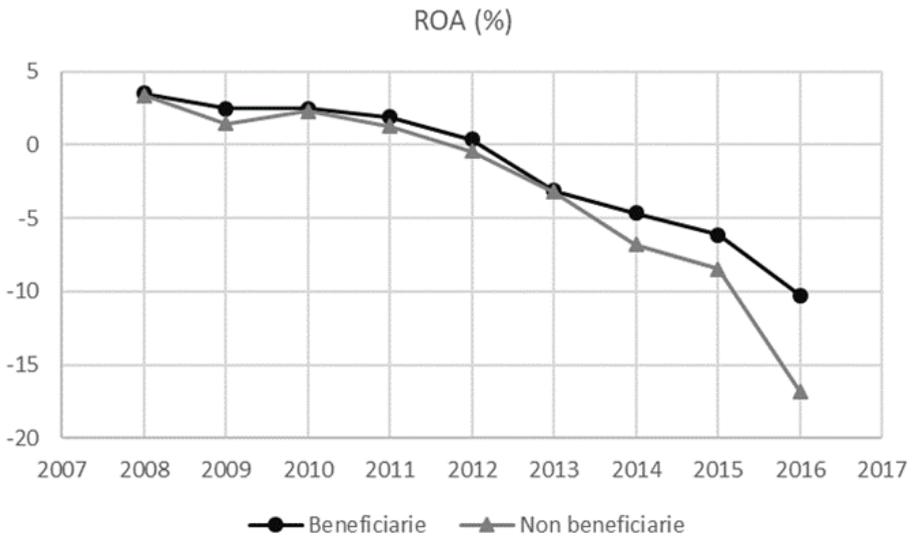
Il numero degli addetti, con un indice base 2008=100, è riportato nella fig. 3.

Fig. 3: Numero degli addetti (2008=100)



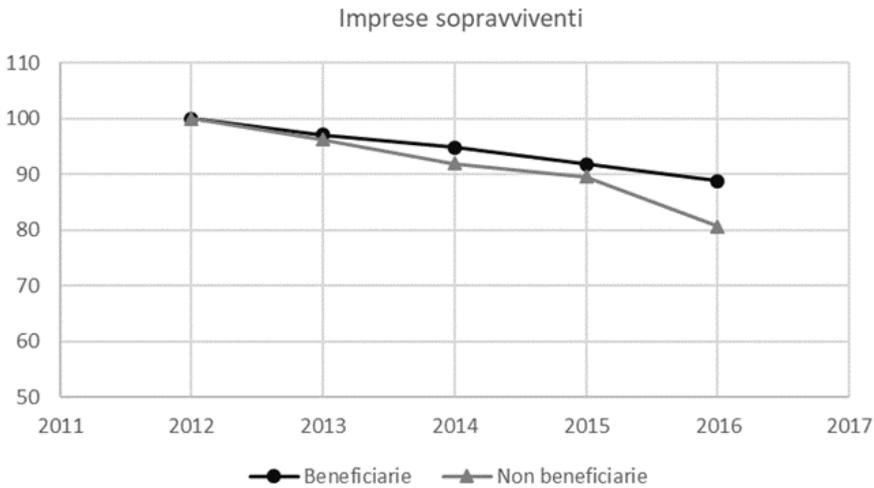
Il valore della redditività (misurato con il ROA) è riportato nella fig. 4.

Fig. 4: Valore del ROA



E' stato, inoltre, verificato se esiste un differenziale nel tasso di sopravvivenza delle imprese beneficiarie rispetto a quelle non beneficiarie. I risultati empirici sono riportati nella fig. 5.

Fig. 5: Le imprese sopravvivenuti (2008=100)



I risultati empirici complessivi riportati sopra delineano – tutti quanti – l’esistenza di un gap positivo tra le imprese beneficiarie e quelle non beneficiarie. Si tratta, tra l’altro, di un differenziale sul piano comparato che tende ad ampliarsi specie a partire dal 2012, mostrando una tendenziale crescente divergenza delle performance strutturali. Ciò è molto importante perché dimostra che i provvedimenti di politica industriale regionale assunti hanno determinato, a livello di impresa, un differenziale di performance. Ciò indica che essi sono stati relativamente efficaci, anche se ovviamente negli obiettivi di policy non erano stati determinati indicatori di benchmarking (cosa che invece sarebbe stata particolarmente utile ai fini di una valutazione economica). Osservando le singole variabili di performance, si notano tuttavia alcune differenze importanti. L’andamento del valore della produzione è quello dove si registra un maggiore differenziale relativo: ciò significa che le risorse finanziarie pubbliche hanno impattato soprattutto sulla capacità delle imprese beneficiarie di conseguire questo indicatore. Sembra interessante anche la “tenuta” del dato occupazionale, sebbene in entrambi i campioni di imprese si registrino valori negativi (per effetto di un decennio caratterizzato da una intensa crisi economica). Marginale, sebbene anch’esso positivo, appare il differenziale comparato sul piano degli asset complessivi: evidentemente, questi contributi finanziari pubblici impattano in modo limitato sulla capacità (o volontà) delle imprese di perseguire investimenti, tenendo anche conto che il contributo pubblico medio è pari solo a 58.600 euro. Infine, sul piano della redditività, le contrazioni di tali valori appaiono molto consistenti in entrambi i campioni di imprese, divenendo negativi e progressivamente sempre più ampi dal 2012. In sintesi, le imprese beneficiarie mostrano performance decisamente migliori sul piano dell’andamento del fatturato, una discreta resilienza sul

piano degli occupati e una marginale differenza negli investimenti e, infine, nella redditività. Ebbene, se la finalità della politica industriale fosse stata ex ante definita sulla base di una gerarchizzazione tra questi indicatori, sarebbe stato possibile verificare ex post se e in che misura tale obiettivo fosse stato conseguito. Sembra comunque positivo il fatto che la redditività sia l'indicatore meno sensitive rispetto alle azioni di politica industriale: sarebbe infatti paradossale se i contributi finanziari pubblici dovessero tradursi solo in maggiore profittabilità dell'impresa a beneficio unicamente del socio-imprenditore. Il tasso di sopravvivenza è, altresì, un indicatore con cui si registra una maggiore resilienza delle imprese beneficiarie. Tuttavia, il contributo finanziario pubblico non costituisce un'immunizzazione rispetto alla cessazione dell'impresa, anche se preserva quasi dieci punti percentuali di differenza rispetto a quelle non beneficiarie.

Si può pertanto concludere che la politica industriale regionale è servita ad "aiutare" le imprese, specie in termini di fatturato e, a seguire, di occupati (e molto meno per gli investimenti e la redditività), nonché per il livello di sopravvivenza. Ciò, in particolare, assume una sua rilevanza in quanto l'analisi empirica ha riguardato essenzialmente piccole imprese manifatturiere, che, come è noto (Ferrucci 2020), si caratterizzano per specifiche e rilevanti barriere endogene ed esogene alla crescita dimensionale ed organizzativa. E il fatto che la traiettoria della crescita di queste piccole imprese beneficiarie (rispetto a quelle non beneficiarie) abbia privilegiato le variabili del fatturato e degli occupati, rispetto a quelle del capitale investito e della redditività, costituisce un altro risultato teoricamente rilevante. E' chiaro che il contesto macroeconomico in cui si sono collocati questi provvedimenti di policy, caratterizzato da una crisi economica diffusa ed intensa, ha limitato oggettivamente la performance di questi indicatori, in termini di positività. Le imprese beneficiarie sono state indubbiamente migliori, in termini economici, rispetto alle non beneficiarie: si può dunque affermare che le politiche regionali hanno perseguito la logica di picking the winners e non di picking the losers tra queste piccole imprese manifatturiere. Resta ovviamente il dubbio (non risolvibile con i dati a disposizione) se le imprese beneficiarie fossero già winners prima di questo trattamento statistico e, quindi, che il differenziale registrato non sia espressione, in buona misura, della loro dinamica spontanea e non delle politiche industriali attuate. Se venisse verificato ciò – grazie ad un ipotetico osservatorio permanente capace di integrare i dati e le informazioni oggi disponibili – significherebbe che la politica industriale non genera differenziali di performance ma sono le imprese, endogenamente dotate di differenti capacità e competenze, ad esprimere e conseguire tali diversità.

5. Conclusioni

L'Umbria è una regione che, negli ultimi trenta anni, ha sperimentato – anche per contrastare il suo declino manifatturiero – numerose iniziative di politica industriale per la ricerca applicata e l'innovazione. Il tessuto industriale è caratterizzato prevalentemente dalla presenza di numerose piccole imprese, sebbene manchi una configurazione di tipo distrettuale. Queste piccole imprese fundamentalmente sono inserite, in qualità di supplier, all'interno di catene di fornitura, operando per conto di grandi player internazionali (come nell'automotive o nell'aerospace), oppure per conto di grandi multinazionali, presenti con propri plant in questa regione (come nei settori della metallurgia e della chimica). In questo senso, la capacità di innovazione di questo tessuto di piccole imprese manifatturiere diviene essenziale per poter garantire una loro competitività nei confronti dei loro committenti di grandi dimensioni. In altri termini, gli attori decisivi per lo sviluppo industriale dell'Umbria sono sostanzialmente esterni a tale regione, salvo pochi e ammirevoli soggetti imprenditoriali endogeni (come nell'abbigliamento o nell'agro-alimentare). Ciò accentua, per taluni aspetti, la vulnerabilità strategica di questa regione, in particolare delle piccole imprese manifatturiere, rispetto agli shock economici esogeni, nonché ai processi decisionali assunti da soggetti lontani dall'Umbria. In questo contesto, la politica industriale pubblica opera con alcuni fattori evidenti di limitazione ai fini della sua efficacia. Pertanto, le politiche regionali per la ricerca scientifica applicata e l'innovazione svolgono un ruolo fondamentale, anche rispetto alla capacità, nel medio e lungo periodo, di potenziare un'autonoma capacità propulsiva di tipo competitivo di queste piccole imprese umbre, magari conseguendo una maggiore forza competitiva e riducendo la propria dipendenza economica da questi grandi committenti.

Il lavoro di ricerca svolto ha mirato ad analizzare gli effetti firm level dei contributi pubblici erogati per la ricerca applicata e l'innovazione sostanzialmente nell'ultimo decennio. Si è trattato, in primis, di un lavoro di costruzione di una banca dati di tutti i bandi emessi, specificando l'impresa beneficiaria e l'importo ottenuto, e successivamente è stata impostata un'analisi controfattuale sulla base di taluni indicatori di performance. È dunque una valutazione della politica industriale a livello di singole imprese e non di impatto sui sistemi di imprese. Una valutazione di quest'ultimo tipo avrebbe richiesto l'adozione di modelli di impatto input-output, basato su matrici delle interdipendenze settoriali sulla base della contabilità regionale, attualmente non in dotazione in modo aggiornato presso la Regione Umbria. È certo, comunque, che l'analisi firm level, pur con queste cautele interpretative, è assolutamente appropriata in Umbria per la limitatezza territoriale delle filiere (e quindi delle interdipendenze produttive tra imprese). In altri termini, se le imprese beneficiarie mostrano performance

comparate differenziali positive (in termini di output), esse “coprono” quasi l’intero effetto economico del sistema produttivo (in termini di outcome).

I risultati di questa ricerca appaiono relativamente confortanti, soprattutto in relazione a due (fatturato e addetti) tra le diverse variabili di performance considerate. Ai fini della valutazione sarebbe stato certamente utile se i policy maker, all’atto di emanare un bando, avessero definito ex ante i loro obiettivi economici (per esempio, mirare ad un differenziale comparato di un certo numero di punti percentuali sul capitale investito): in questo modo, la batteria di indicatori avrebbe meglio potuto giudicare l’efficacia o meno della politica industriale adottata. In altri termini, una accountability delle policy industriali è necessaria se vogliamo cogliere appieno il valore e il senso della valutazione economica degli effetti e se vogliamo attivare meccanismi di “learning collettivo” ai fini del miglioramento della competitività del sistema produttivo regionale. Non solo, i bandi pubblici emanati mostrano una certa concentrazione in una fascia di PMI le quali, in modo ricorsivo, riescono ad accedervi, mentre una larga maggioranza di esse ne resta esclusa, magari neppure partecipandovi. E’ pertanto essenziale, nel design di un bando, migliorarne l’accessibilità a tutto l’universo delle PMI.

In conclusione, sebbene con queste prudenze interpretative, il processo di valutazione delle politiche industriali costituisce un fondamentale strumento per migliorare l’impostazione dei bandi pubblici, nonché per monitorare e stimolare le imprese beneficiarie a utilizzare, in modo appropriato ed efficace, le risorse pubbliche messe a disposizione.

Bibliografia

Antonioli, D., & Marzucchi, A. (2012). Evaluating the additionality of innovation policy. A review focused on the behavioural dimension. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 9(2-4), 124-148;

Arundel, A., & Hollanders, H. (2005). Policy, indicators and targets: Measuring the impacts of innovation policies. *European Trend Chart on Innovation, MERIT*, December 19th;

Barbieri, E., Iorio, R., & Lubrano Lavadera, G. (2010). Incentivi alla Ricerca & Sviluppo in Italia: una indagine sugli effetti della legge 46/82. *L'industria*, 31(2), 335-366;

Bianchi, T., & Severati, P. (2013). Valutare le politiche pubbliche. *Il Mulino*, 62(3), 418-426;

Brancati, R. (2011). *Analisi e metodologie per la valutazione delle politiche industriali*, Franco Angeli Editore, Milano;

Cariola, M., Calabrese, G., & Rolfo, S. (2000). Principi teorici ed evidenze empiriche nella valutazione delle politiche per l'innovazione delle regioni italiane. III Convegno nazionale AIV;

Cefis, E., & Evangelista, R. (2007). La valutazione delle politiche per l'innovazione: un confronto tra Italia e Paesi Bassi. *L'industria*, 28(2), 243-264;

Cunningham, J. A., & Link, A. N. (2016). Exploring the effectiveness of research and innovation policies among European Union countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 415-425;

Edler, J., Cunningham, P., & Gök, A. (Eds.). (2016). *Handbook of innovation policy impact*. Edward Elgar Publishing;

Evangelista, R. (2007). Rilevanza e impatto delle politiche dell'innovazione in Italia. I risultati delle indagini CIS. *Economia e politica industriale*, 1, 103-124;

Ferrucci, L. (2008). La metamorfosi dell'industria manifatturiera in Umbria, in *Agenzia Umbria Ricerche, Rapporto Economico e Sociale, Dentro L'Umbria*, Perugia,

Ferrucci, L. (2019). Le imprese manifatturiere del capitalismo familiare, in, a cura di, M. Tosti, *La Regione e l'Umbria. L'istituzione e la società dal 1970 a oggi*, Marsilio Editore, Venezia

Ferrucci L. (2020). *Modelli di corporate governance e varietà evolutiva delle imprese*, Franco Angeli Editore, Milano;

Gabriele, R., Zamarian, M., & Zaninotto, E. (2007). Gli effetti degli incentivi pubblici agli investimenti industriali sui risultati di impresa: il caso del Trentino. *L'industria*, 28(2), 265-280;

Georghiou, L. (1998). Issues in the evaluation of innovation and technology policy. *Evaluation*, 4(1), 37-51;

Howells, J. (2005). Innovation and regional economic development: A matter of perspective?. *Research policy*, 34(8), 1220-1234;

Kuhlmann, S. (2003). Evaluation of research and innovation policies: a discussion of trends with examples from Germany. *International journal of technology management*, 26(2-4), 131-149;

Labory, S. (2006). La politica industriale in un'economia aperta e basata sulla conoscenza. *L'industria*, 27(2), 255-282;

Magro, E., & Wilson, J. R. (2013). Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix. *Research policy*, 42(9), 1647-1656;

Mangani, A., & Tramontana, E. (2020). La valutazione delle politiche industriali, *Economica*, 1(1);

Merito, M., Giannangeli, S., & Bonaccorsi, A. (2007). Gli incentivi per la ricerca e lo sviluppo industriale stimolano la produttività della ricerca e la crescita delle imprese? Evidenza sul caso italiano. *L'industria*, 28(2), 221-242;

Molas-Gallart, J., & Davies, A. (2006). Toward theory-led evaluation: The experience of European science, technology, and innovation policies. *American Journal of Evaluation*, 27(1), 64-82;

Montanari, G., Ferrucci, L., & Silvestri, S. (2019). *Le politiche per la competitività e l'innovazione delle imprese in Umbria*, Franco Angeli Editore, Milano

Passaro, R., Scandurra, G., & Thomas, A. (2020). *Le determinanti dell'ecoinnovazione nelle pmi innovative: prospettive teoriche ed evidenze empiriche*. *Piccola Impresa – Small Business*, n. 1;

Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2010), *Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*. *Piccola Impresa – Small Business*, n.1;

Poti, B., & Cerulli, G. (2010). *La valutazione ex-post di uno strumento di politica della ricerca industriale: modello analitico, processo di realizzazione, eterogeneità degli effetti*. *L'industria*, 31(2), 307-334;

Santarelli, E., & Zaninotto, E. (2007). *La valutazione degli effetti economici degli incentivi alle imprese*. *L'industria*, 28(2), 195-198;

Tunisini, A., Ferrucci, L., & Pencarelli, T. (2020). *Economia e Management delle Imprese*, Hoepli Editore, Milano;

Viesti, G. (2013). *La riscoperta della politica industriale: per tornare a crescere*. *Economia italiana*, 3, 25-51.



**SALES MARKETING INTEGRATION:
THE ROLE OF CONTENT STRATEGY**

*Sales-marketing integration: primi risultati di un'indagine esplorativa
sul ruolo della strategia di digital content marketing*

Elisabetta Monti
e.monti@pm.univpm.it

Chiara Ancillai
c.ancillai@univpm.it

Federica Pascucci
f.pascucci@univpm.it

Article info

Date of receipt: 22/06/2020
Acceptance date: 13/12/2020

Keywords: sales-marketing
integration; digital content; BtoB, case
study

doi: 10.14596/pisb.385

Abstract

Despite the importance and the numerous benefits of sales-marketing integration, a significant gap between sales and marketing still exists. The literature has recently suggested that digital content marketing (DCM) might play a role in the sales-marketing integration in B2B companies. Notwithstanding the growing academic interest on DCM and its potential for the sales-marketing integration, we lack a thorough understanding of how the implementation of a DCM strategy triggers the mechanisms behind such an integration. We conduct a single case study to investigate the role of a DCM strategy in a B2B SME. The findings indicate that the DCM strategy enhances information sharing, structural linkages, customer orientation and power mechanisms. In doing so, we contribute to the literature by showing that a DCM strategy can effectively play a supporting role in the sales-marketing integration.

1. Introduzione

La letteratura ha messo più volte in evidenza l'importanza dell'integrazione tra marketing e vendite (Cespedes, 1993; Kotler et al., 2006; Rouziès et al., 2005; Sleep et al., 2018). La maggior parte degli studi afferma che l'integrazione tra le due funzioni aziendali può effettivamente apportare diversi benefici alle imprese in termini di *business performance* (Dewsnapp e Jobber, 2000; Rouziès et al., 2005), *product management performance* (Kahn, 1996) e *customer satisfaction* (Guenzi e Troilo, 2006). Tuttavia, emergono significativi ostacoli al raggiungimento di tale integrazione, riferiti in particolare alla divergenza tra gli obiettivi professionali, ai diversi background culturali e processi interni, alle differenze nella conoscenza del mercato e nelle specifiche strategie adottate (Dewsnap e Jobber, 2000; Montgomery e Webster, 1997). Kotler et al. (2006) definiscono il rapporto tra le due aree come un "problema persistente" nelle aziende B2B, descrivendole come "funzioni separate" all'interno della stessa realtà aziendale (cfr. Malshe et al., 2017; Wang et al., 2019; Wiersema, 2013). Inoltre, l'integrazione può mutare in base al contesto economico di riferimento e alle dimensioni dell'impresa (Biemans e Brencic, 2007; Rouziès et al., 2005). A tal proposito, nel contesto B2B, le PMI sono afflitte da problematiche relative ai sistemi, ai processi e al disallineamento di strategie e di programmi, supportati da funzioni non sempre strutturate (Biemans et al., 2010).

Recentemente, la letteratura accademica ha suggerito che, nelle aziende B2B, il digital content marketing (DCM) può contribuire ad allineare marketing e funzione commerciale. Il DCM può influire sull'integrazione, focalizzando l'attenzione di entrambe le aree sul cliente e sulle sue esigenze (Wang et al., 2019). Inoltre, il DCM richiede una maggiore cooperazione tra marketing e vendite, in particolare per garantire l'integrazione degli strumenti IT utilizzati (i.e. software di marketing automation e CRM) (Järvinen e Taiminen, 2016). Tuttavia, in tali contributi, il ruolo del DCM nell'integrazione tra marketing e vendite è trattato solo parzialmente, non rappresentando il fenomeno oggetto di studio. Non sono dunque ancora chiare le motivazioni e le modalità con le quali l'implementazione di tale strategia attivi i meccanismi sottostanti l'integrazione tra marketing e vendite. Il presente articolo intende indagare proprio questi aspetti, cercando di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *in che modo il Digital Content Marketing (DCM) può supportare l'integrazione tra area marketing e area vendite?*

A tal fine, si è scelto di utilizzare la metodologia del single case study (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003, Stake, 1998), indagando in profondità l'implementazione di una strategia DCM marketing all'interno di una PMI business-to-business e l'impatto di tale strategia in termini di integrazione tra marketing e vendite. Tale metodologia appare, infatti, compatibile con le finalità esplorative dello studio.

Il lavoro contribuisce alla letteratura sull'integrazione tra marketing e vendite, evidenziando quali sono i meccanismi che il DCM è in grado di attivare. In particolare, lo studio mostra come la strategia di DCM abbia generato non solo un maggior orientamento al cliente da parte delle due aree, ma anche collegamenti strutturali e meccanismi di condivisione delle informazioni. Inoltre, la strategia di DCM ha creato una più equa ripartizione del potere tra le due aree, rendendole complementari tra loro.

L'articolo è strutturato come segue. Il secondo paragrafo presenta un'analisi della letteratura relativa all'integrazione tra marketing e vendite e al digital content marketing, enfatizzandone le peculiarità in contesti B2B. La terza sezione approfondisce la metodologia applicata e descrive l'impresa oggetto di studio, mentre il quarto e il quinto paragrafo sono dedicati rispettivamente all'analisi dei risultati e alle implicazioni e limitazioni dello studio.

2. Background teorico

2.1 *Sales-marketing integration: framework teorico e criticità*

Il costrutto teorico *sales-marketing integration* è stato sviluppato da Rouziès et al. (2005), i quali lo hanno definito come un processo dinamico nell'ambito del quale le due funzioni, lavorando insieme, apportano valore all'impresa. L'integrazione è un concetto multidimensionale che prevede sia un processo di "interazione" - inteso come sviluppo di una comunicazione strutturata tra le due aree attraverso l'organizzazione di riunioni e la condivisione delle informazioni strategiche - sia un processo di "collaborazione" in cui i dipartimenti lavorano più frequentemente a stretto contatto, anche attraverso gruppi di lavoro, condividendo gli obiettivi e la vision aziendale (Kahn, 1996; Lawrence e Lorsch, 1967; Rouziès et al., 2005). In particolare, l'interfaccia marketing-vendite assume un'importanza chiave nelle imprese B2B dove le attività di marketing sono spesso portate avanti da diverse persone distribuite in più funzioni aziendali (Biemans et al., 2010).

Numerosi sono i benefici apportati dall'integrazione: la possibilità di offrire una proposta sempre più di valore al cliente (Biemans et al., 2010; Céspedes, 1993; Guenzi e Troilo, 2006; Kotler et al., 2006;) l'aumento delle prestazioni dell'impresa e del suo fatturato (Dewsnap e Jobber, 2002; Rouziès et al., 2005); l'ottimizzazione dei processi interni e la capacità di apprendere nuove conoscenze per tutto il personale coinvolto (Guenzi e Troilo, 2006), al fine di comprendere al meglio gli obiettivi, le reciproche strategie ed esigenze (Keszey e Biemans, 2017; Le Meunier-FitzHugh e Piercy, 2007; Malshe, 2011), nonché avere una maggiore cognizione del reciproco ruolo all'interno dell'organizzazione, riducendo così la distanza culturale tra le

due aree e aumentandone parallelamente la “credibilità” (Beverland et al., 2006). L’integrazione tra area marketing e area vendite risulta strategica anche se “parziale”, in quanto gli orientamenti distinti delle due aree non hanno ripercussioni nel processo di condivisione delle informazioni, mentre un divario di competenze può rappresentare una maggiore barriera in quanto può precludere lo scambio e la sintesi di idee e la capacità di prendere decisioni ottimali per l’impresa (Homburg e Jensen, 2007).

Tuttavia, l’integrazione tra marketing e vendite appare un processo particolarmente critico (es. Beverland et al., 2006; Carpenter, 1992; Cespedes, 1993; Dewsnap e Jobber, 2000; Kotler et al., 2006; Lorge, 1999; Rouziès et al., 2005; Strahle et al., 1996). Gli ostacoli che impediscono l’integrazione tra marketing e vendite riguardano molteplici aspetti, tra i quali:

- il differente “background” culturale¹ che influenza sia la modalità di apprendimento, sia l’implementazione delle singole strategie (Beverland et al., 2006);
- la conoscenza specifica posseduta dalle due aree, intesa come il livello di competenza (Homburg et al., 2008);
- la divergenza di obiettivi e orientamenti, in particolare il contrasto tra l’orientamento al cliente e al breve periodo, proprio della funzione commerciale, e l’orientamento al prodotto e al lungo periodo, tipico dell’area marketing (Homburg et al., 2008; Kotler et al., 2006).

A ciò si aggiungono profonde differenze nelle attività svolte dalle due funzioni. Da un lato, le vendite con il continuo e quotidiano contatto con il cliente, dall’altro, il marketing più focalizzato sullo svolgimento di specifici progetti (es. il lancio di una campagna pubblicitaria) (Rouziès et al., 2005). Ne deriva dunque un disallineamento fra le attività operative delle due aree. Ad esempio, Smith et al. (2006) sottolineano come l’aumento considerevole del volume di lead qualificati provenienti dalle campagne di e-mail marketing possa in realtà rivelarsi controproducente per la funzione vendite che non riesce a gestirli operativamente.

In letteratura sono stati individuati diversi fattori che possono favorire l’integrazione tra le due aree. In particolare, Homburg et al. (2008) hanno evidenziato una serie di meccanismi di integrazione: la *condivisione delle informazioni*, riferita sia alla modalità ma anche alla tipologia di contenuti trasmessi; i *collegamenti strutturali* in riferimento all’adozione o meno di piattaforme specifiche, canali di interazione, meccanismi di coordinamento tra le due aree; i *meccanismi di potere*, che si riferiscono non tanto ad un processo, quanto ad una valutazione interna dei ruoli delle singole aree; gli *orientamenti* delle due funzioni, in particolare l’orientamento agli obiettivi e l’o-

¹ Per “cultura” si intende il “modello di valori condivisi e credenze che aiuta le persone a comprendere il funzionamento organizzativo dell’impresa” (Deshpande e Webster, 1989, pag. 4).

rientamento temporale; la *conoscenza* che si riferisce al livello di esperienza in un'unità organizzativa, nello specifico relativa al mercato e al prodotto.

Pertanto, sebbene vi sia accordo sui benefici dell'integrazione tra marketing e vendite, esiste ancora una notevole "distanza" tra le due aree aziendali, che rende necessario approfondire quali siano le dinamiche aziendali in grado di favorire un'efficace integrazione (cfr. Kotler et al., 2006, Wiersema, 2013).

2.2 Digital Content Marketing in un contesto B2B

Il comportamento d'acquisto dei clienti B2B appare profondamente cambiato: essi sono divenuti più consapevoli e si affidano sempre più ai canali digitali nei processi di acquisizione delle informazioni (Giamanco e Gregoire, 2012; Wiersema, 2013; Pascucci et al., 2018). Ciò ha attirato l'interesse degli studiosi sul ruolo del contenuto, anche nei contesti B2B (Juntunen et al., *in press*). In particolare, per DCM si intende la "creazione, distribuzione e condivisione di contenuti pertinenti, interessanti e tempestivi per coinvolgere i clienti nel momento opportuno durante il loro percorso d'acquisto, in modo da incoraggiarli ad una conversione verso un risultato di business" (Holliman e Rowley, 2014, p. 285). Si tratta dunque di una tecnica di marketing di tipo "pull", realizzabile attraverso la pubblicazione di contenuti rilevanti nei canali digitali (social media, blog, sito Web, e-mail), per ottenere l'attenzione e l'interesse di coloro i quali stanno già cercando informazioni simili (Pascucci et al., 2019). La rilevanza del contenuto è quindi l'aspetto centrale del DCM (Holliman e Rowley, 2014; Taiminen e Ranaweera, 2019).

Il DCM richiede un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione: da una comunicazione unidirezionale incentrata su messaggi relativi al prodotto ed orientati alla vendita, che interrompono le attività del destinatario, ad un approccio che vede il cliente come soggetto attivo nella ricerca del brand e quindi si propone di fornirgli contenuti rilevanti e coinvolgenti (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014). Non si tratta di promuovere la vendita di un prodotto al proprio target, ma di aiutare il cliente e il prospect a capire prima di tutto la sua reale esigenza per proporgli poi la soluzione più adatta. Come tale, il DCM implica necessariamente la pianificazione di specifici obiettivi di marketing, l'adozione di metriche e lo sviluppo di competenze differenti rispetto a quelle utilizzate nelle strategie di marketing tradizionale (Holliman e Rowley, 2014). Fornire contenuti rilevanti, adottare un approccio orientato alla risoluzione dei problemi del cliente, interpretare e spiegare i contenuti dal suo punto di vista gioca dunque un duplice ruolo nell'ambito del DCM, consentendo di perseguire sia obiettivi focalizzati sul cliente (i.e. apprendimento del cliente e miglioramento del processo decisionale) (Hollebeek e Macky, 2019; Holliman e Rowley, 2014; Taiminen e Ranaweera, 2019), sia obietti-

vi di brand (i.e. brand engagement, sviluppo della relazione e fiducia nei confronti del brand) (Taiminen e Ranaweera, 2019). Il DCM presenta alcune criticità legate soprattutto all'identificazione della fase del processo d'acquisto in cui si trova il cliente e alla conseguente personalizzazione del messaggio (Holliman e Rowley, 2014). Tali criticità possono essere superate grazie all'utilizzo di strumenti IT, come i software di marketing automation, che consentono nello specifico di effettuare il cosiddetto "behavioral targeting", in modo da veicolare contenuti mirati in base ai recenti comportamenti di navigazione del cliente (Järvinen e Taiminen, 2016).

È importante notare come gli effetti positivi del digital content marketing non si limitano al raggiungimento degli obiettivi di marketing, arrivando ad avere un ruolo chiave anche nei moderni approcci di vendita (Ancillai et al., 2019; Järvinen e Taiminen, 2016). In particolare, il DCM sembra avere ripercussioni positive sia nelle fasi iniziali del ciclo di vendita, in termini di lead generation (Holliman e Rowley, 2014; Järvinen e Taiminen, 2016; Wang et al., 2019), sia nelle fasi finali, in termini di conclusione della vendita (Wang et al., 2019). La letteratura ha dunque evidenziato come il DCM possa rappresentare un approccio in grado di avvicinare il marketing alle logiche proprie della funzione commerciale. In particolare, nelle aziende B2B, il content marketing, essendo incentrato sull'effettiva utilità dei contenuti per il cliente destinatario, può allineare la funzione marketing sull'orientamento al cliente che tradizionalmente contraddistingue l'area commerciale (Wang et al., 2019). Inoltre, il DCM incentivando un'integrazione tra i sistemi IT utilizzati, quali i software di marketing automation e CRM, migliora la cooperazione tra le due aree (Järvinen and Taiminen, 2016). Tuttavia, in questi studi, gli autori non hanno indagato nello specifico il ruolo del DCM nell'integrazione tra marketing e vendite. In particolare, Wang et al. (2019) si sono focalizzati sull'efficacia delle iniziative di content marketing – digitali e non - in termini di impatto sul ciclo di vendita (i.e. sales lead e risultati di vendita), dimostrando che, nella vendita dei servizi di consulenza, i contenuti digitali sono più efficaci rispetto ai tradizionali eventi face-to-face. Diversamente, Järvinen and Taiminen (2016) hanno studiato l'impatto del content marketing nelle varie fasi del funnel di vendita - dalla lead generation alla negoziazione - evidenziandone benefici e sfide. Pertanto, tali contributi affrontano solo parzialmente il tema dell'integrazione tra marketing e vendite, tralasciando le motivazioni e le modalità attraverso cui l'implementazione di una strategia di DCM consente di attivare i meccanismi sottostanti l'integrazione tra le due aree. L'obiettivo dello studio è dunque quello di far luce su questi aspetti, rispondendo alla seguente domanda di ricerca: *in che modo il Digital Content Marketing (DCM) può supportare l'integrazione tra area marketing e area vendite?*

3. Metodologia di ricerca

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, è stata applicata la metodologia del single case study (Eisenhardt, 1989; Stake, 1998). Tale approccio è, infatti, particolarmente indicato per fornire una risposta a domande del tipo “come” e “perché” (Yin, 2003). Si tratta quindi di un metodo che risulta particolarmente appropriato per analisi di tipo esplorativo perché consente di investigare un “fenomeno contemporaneo nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti” (Yin, 2003, p. 13).

Il case study si riferisce alla Diasen s.r.l: una PMI marchigiana che conta 35 dipendenti e un fatturato di circa 7 milioni di euro, il cui core business consiste nello sviluppo di soluzioni ecocompatibili per l’edilizia. Nello specifico, la scelta dell’azienda si fonda su una duplice motivazione. In primo luogo, la Diasen s.r.l. ha recentemente avviato il processo di implementazione di una strategia di Digital Content Marketing, che comprende l’investimento nella creazione di contenuti rilevanti e coinvolgenti per i clienti attuali e potenziali e l’investimento in due piattaforme tecnologiche: una piattaforma di DCM e un software CRM, personalizzato sulla base delle esigenze dell’azienda e integrato con la piattaforma di DCM. In secondo luogo, il caso è stato scelto in quanto capace di offrire una rilevante opportunità di accesso ai dati e alla ricerca (De Massis e Kotlar, 2014).

I dati sono stati raccolti in un arco temporale di circa tre anni, dal mese di novembre 2017 al mese di gennaio 2020 utilizzando molteplici fonti informative, quali l’osservazione partecipante (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Stake, 1998), le interviste semi-strutturate (Rowley, 2012) e l’analisi dei dati di archivio (Lukka, 2005) come i report delle riunioni svolte dalle due funzioni, delle campagne di digital marketing (pay per click), degli eventi aziendali che hanno visto la collaborazione tra area marketing e area vendite. Ciò ha reso possibile la triangolazione dei dati (Yin, 2003). Le interviste semi-strutturate hanno coinvolto diverse figure professionali in azienda (si veda la Tab.1), con lo scopo di indagare la situazione relativa alla collaborazione tra area vendite e area marketing prima dell’implementazione della strategia di Digital Content Marketing, durante la fase di implementazione e successivamente, al fine di analizzare i primi effetti in termini sia di ottimizzazione dei processi, sia di collaborazione tra le due aree. Ogni intervista è stata registrata e trascritta, per poter essere analizzata nel dettaglio.

Tab.1: Profili degli intervistati

N.	QUALIFICA DEL SOGGETTO INTERVISTATO	ANNI NELLE VENDITE /MARKETING
1	Business Developer 1	5+
2	Capo Area Italia 1	3
3	HR&Marketing Manager	10+

4	Business Developer 2	4+
5	Capo Area Italia 2	10+
6	Capo Area Italia 3	10+
7	Consulente Web Agency	7+

Il protocollo dell'intervista è stato elaborato a partire dalla letteratura relativa all'integrazione tra area marketing e area vendite, cercando di approfondire i seguenti temi: la condivisione delle informazioni (Homburg et al., 2008; Jaworski e Kohli, 1993), i collegamenti strutturali (Homburg et al., 2008; Piercy, 1989), i teamwork (Cespedes, 1993) la qualità della cooperazione (Ellinger, 2000), l'analisi delle competenze specifiche nell'area sales e marketing (Homburg et al., 2008), la valutazione dell'orientamento al cliente e al prodotto (Homburg et al., 2008; Lawrence e Lorsch, 1969), la valutazione della performance di mercato (Homburg et al., 2008), il dinamismo esterno (Homburg et al., 2008; Malz e Kholi, 1996).

I dati sono stati ottenuti attraverso le procedure di riduzione e condensazione al fine di rimuovere informazioni giudicate non rilevanti rispetto alla domanda di ricerca. In particolare, la codifica è stata effettuata manualmente, aggregando i dati in categorie che hanno facilitato l'analisi (Miles e Huberman, 1994; De Massis e Kotlar, 2014).

4. Risultati²

La consapevolezza del cambiamento del processo di acquisto del cliente, legato in particolare al crescente utilizzo dei canali digitali per la ricerca di informazioni in tempi più rapidi, ha spinto l'azienda a prendere in considerazione una strategia di DCM. Il DCM è stato individuato sin da subito come un modo efficace per "raccontare" la complessità del prodotto B2B, attraverso la condivisione di contenuti rilevanti e personalizzati. Inoltre, la scelta di optare per una strategia di DCM è nata dalla necessità di generare e mettere a disposizione, in particolare dell'area vendite, contatti sempre più profilati. Prima dell'implementazione della strategia di DCM, il contesto organizzativo vedeva una sostanziale prevalenza delle attività commerciali, di sviluppo dei mercati e gestione della relazione con i clienti, sulle attività di marketing. Dalle interviste emerge come la funzione marketing e la funzione vendite non fossero due aree aziendali distinte e gran parte delle attività di marketing venissero effettivamente svolte all'interno della funzione commerciale.

² Il nome commerciale della piattaforma di DCM, laddove espressamente menzionato dagli intervistati, è stato sostituito dagli autori con l'espressione *Piattaforma tecnologica di DCM*, su richiesta dell'azienda.

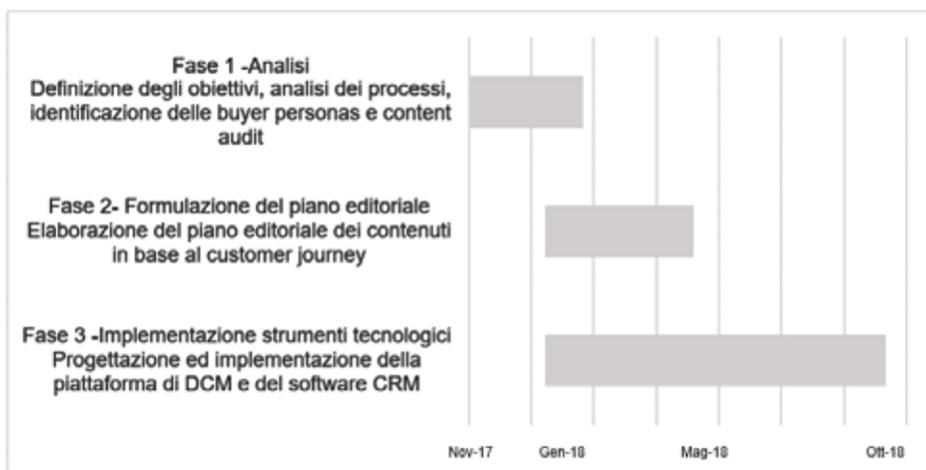
Capo Area Italia 2: “[...]ma l’azienda era strutturata in maniera diversa, era tutto sotto il controllo della stessa persona, erano due attività che tendevano a coincidere.”

Capo Area Italia 3: “All’inizio l’area marketing e l’area vendite corrispondevano ed erano gestite dalla stessa persona, mentre nell’ultimo periodo si sono un pochino separati i due aspetti, in precedenza abbiamo sempre sviluppato principalmente l’area vendite.”

Pertanto, l’interfaccia marketing-vendite è stata per molto tempo quasi del tutto assente. A tal proposito gli intervistati hanno sottolineato come la funzione vendite avesse rapporti – e comunque in misura limitata - esclusivamente con l’area ricerca sviluppo e customer care. Ciò, anche alla luce dei cambiamenti nel processo di acquisto dei clienti, rischiava di creare alcune criticità legate alla gestione delle richieste da parte dei potenziali clienti, le quali provenivano per lo più dai canali digitali, ma molto spesso incomplete.

È dunque possibile suddividere il processo di adozione della strategia di DCM in Diasen in tre macrofasi (si veda Fig.1).

Fig. 1 La strategia di DCM in Diasen



Fonte: nostra elaborazione.

Fase 1 - Fase di analisi (Novembre 2017 – Gennaio 2018)

Il processo è iniziato dall’identificazione dei seguenti obiettivi: generare contatti sempre più qualificati (lead generation), generare traffico verso il sito web e supportare ulteriormente l’area commerciale attraverso la creazione di conte-

nuti personalizzati in base alle esigenze del cliente nella fase del suo percorso d'acquisto. Identificati gli obiettivi, sono state condotte tre tipologie di analisi:

- una riguardante i processi di marketing e vendite esistenti;
- una relativa alla definizione delle buyer personas per comprendere al meglio l'archetipo del cliente Diasen;
- una focalizzata sull'analisi di tutti i contenuti realizzati in azienda nel corso degli anni (content audit).

L'analisi riferita ai processi interni è stata fondamentale per individuare i flussi di marketing e di vendite e comprendere il momento in cui la gestione di un contatto viene trasferita dal marketing all'area commerciale. Questa fase, in particolare, si è resa necessaria per individuare in quali step del funnel di vendita il prospect e il cliente venivano gestiti da un'area o dall'altra. Attraverso lo studio delle buyer personas è stato invece possibile identificare il cliente tipo di Diasen, definito sulla base di informazioni demografiche e psicografiche (ad esempio, come e quando compie una ricerca sul web, quali sono i contenuti più ricercati nelle specifiche fasi di acquisto, ecc.). La fase del content audit si è rivelata un'attività particolarmente importante per avere un quadro completo dei contenuti e dei formati (depliant, brochure, book delle linee di prodotto, ecc.) a disposizione dell'azienda e identificare quelli potenzialmente più rilevanti. Parallelamente è stata condotta un'analisi in merito alle aree del sito web con un più alto tasso di click: passaggio altrettanto fondamentale per individuare sia la tipologia di contenuti più ricercati dagli utenti e dai prospect, sia le pagine del sito dove andare ad inserire le future call to action per aumentare la lead generation e il traffico al sito stesso.

Questa fase ha visto coinvolte l'area marketing, l'area commerciale e l'area customer care, supportate dalla web agency.

Consulente Web Agency: "In questo primo step le tre aree [commerciale, marketing e customer care] hanno lavorato molto bene unendo, in una logica di ottimizzazione, i loro punti di vista e calandoli su quello che voleva il mercato idealmente, con un obiettivo comune, avere e generare sempre più lead, ma di qualità."

Questa prima fase della strategia di DCM ha richiesto l'organizzazione di frequenti **riunioni** da parte delle due aree per pianificare congiuntamente obiettivi ed attività. Ad esempio, il marketing e le vendite hanno avuto numerose occasioni di confronto per profilare in modo dettagliato le buyer personas destinatarie dei form di contatto all'interno del sito web e delle landing page, per progettare le campagne sponsorizzate di Google Ads e Facebook Ads - concordando quali prodotti e quali caratteristiche promuovere, a quali buyer personas e in quali paesi. Le costanti occasioni di confronto tra le due aree hanno permesso di comprendere in maniera più chiara le rispettive strategie e modus operandi, facilitando l'integrazione.

Business Developer 1: “Abbiamo fatto molte riunioni che ci hanno permesso di avere strutture ben definite e soprattutto un target ancora più definito con cui noi solitamente ci interfacciamo.”

Business Developer 2: “In passato non vi erano obiettivi comuni e collegati adesso si possono fare ulteriori valutazioni, ad esempio si ragiona insieme per il lancio di una campagna e per un prodotto.”

Capo Area Italia 3: “Sono convinto che la condivisione di esperienze aiuta sempre a vedere le cose da una prospettiva diversa per una sorta di crescita insieme, si condividono le esperienze con gli altri, un aspetto che può sembrare un problema può poi risultare più semplice lavorando con gli altri.”

Fase 2 - Fase di formulazione del piano editoriale (Gennaio 2018 -Aprile 2018)

Una volta terminata la fase di analisi, si è passati alla fase centrale della strategia di DCM. Il primo passo è stato quello di definire un piano editoriale dei contenuti, integrato per i diversi canali digitali (sito web, social media, e-mail), utilizzando lo schema fornito dalla customer journey map. Per la fase di pre-acquisto, definita di “Awareness”, sono stati realizzati contenuti incentrati sul macrotema *problema da risolvere*, con l’obiettivo di aiutare il potenziale cliente a capire la sua reale esigenza (ad esempio, l’impermeabilizzazione, l’isolamento termico, ecc.) senza però nominare il relativo prodotto Diasen. Nella fase di pre-acquisto, denominata “Consideration”, sono stati invece scelti contenuti focalizzati sul macrotema *soluzioni*, cercando di fornire approfondimenti legati alle possibili soluzioni tecniche da adottare in base al problema del potenziale cliente (come la comparsa di muffe e condense in casa), ancora una volta senza nominare né l’azienda né i suoi prodotti. Per la fase di “Decision” sono stati creati contenuti incentrati sui prodotti Diasen, sia come soluzione alle problematiche emerse nella fase precedente, sia dando visibilità alla stagionalità del prodotto (ad esempio, contenuti promozionali per la linea degli impermeabilizzanti nei periodi più caldi), all’affidabilità dell’azienda (ad esempio, casi aziendali di successo) e all’innovazione del prodotto. In parallelo, si è deciso di mantenere la *sostenibilità* come tema trasversale lungo tutto il customer journey, rappresentando questo uno dei pilastri della proposta di valore aziendale.

La realizzazione di contenuti interessanti e rilevanti, con l’obiettivo di attrarre e convertire il potenziale cliente (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014), ha richiesto una stretta collaborazione tra marketing e vendite. In tal senso, l’implementazione della strategia di DCM ha favorito lo sviluppo e l’esecuzione di attività in modo congiunto, attraverso i **gruppi di lavoro**. Le due aree hanno lavorato a stretto contatto per individuare i contenuti più pertinenti in base alle fasi del customer journey (es. creazio-

ne di eBook incentrati su specifiche problematiche e relative soluzioni) e, successivamente, per l'esecuzione delle attività di marketing automation, quali ad esempio l'invio delle newsletter. Questa stretta cooperazione ha consentito di generare un maggior numero di contatti qualificati in tempi decisamente più brevi rispetto al passato, con un impatto positivo sulle attività di vendita. Infatti, sono stati ottimizzati i tempi per la gestione delle richieste pervenute dai clienti e dai prospect, con la possibilità di programmare appuntamenti mirati, nonché velocizzare alcuni processi di vendita.

Capo Area Italia 1: "C'è comunque collaborazione con l'area marketing per l'invio delle newsletter mirate e si condividono i feedback delle email ricevute che hanno generato e generano opportunità, sta a noi poi capirle e recepirle così come ai capi area [...] Ci sono più occasioni di confronto e di lavoro insieme rispetto a prima, le due aree hanno lavorato più frequentemente e lavorano tuttora".

Business Developer 2: "Dopo la realizzazione di un'ottima campagna di e-mail marketing vengono generati dei contatti qualificati che poi possono essere presi in carico dal reparto commerciale, scambiandosi informazioni e feedback."

Questa fase ha avvicinato le due aree due aree verso una prospettiva comune di **orientamento al cliente**. In particolare, la creazione dei contenuti da veicolare in Rete è fortemente incentrata sull'effettiva utilità e rilevanza dei contenuti stessi per il cliente, non nella logica di vendere un prodotto, ma nella logica di coinvolgere il cliente sulla base dei suoi interessi, obiettivi e problematiche (Halligan e Saha, 2009; Holliman e Rowley, 2014).

HR & Marketing Manager: "Se vendiamo un prodotto deumidificante, facciamo i piazzisti, se parliamo della formazione di umidità e di come impatta sulla salute dell'uomo, sull'ambiente e il comfort abitativo facciamo un'altra operazione, non ci siamo inventati niente, è il contenuto interessante che dà senso alla presenza in Rete, con il contenuto interessante nella logica del dare-avere è importante, e qui si parla della gestione delle competenze."

Capo Area Italia 1: "Adesso grazie a questi strumenti digitali riusciamo meglio a capire l'intenzione e l'area di interesse del cliente [...] l'informazione ora è più accessibile, le richieste possono essere soddisfatte in maniera più rapida e veloce [...] lo strumento online quindi aiuta oggi la trattativa diminuendo il margine di errore."

Fase 3 - Fase di implementazione degli strumenti tecnologici (Gennaio 2018 - Settembre 2018)

Un importante step nella strategia di DCM è stata l'individuazione degli strumenti tecnologici necessari a tradurla in termini operativi. Innanzi-

tutto, l'azienda ha scelto di adottare una piattaforma tecnologica innovativa di DCM in grado di integrare tutte le attività volte alla lead generation, vale a dire i form di contatto sul sito per la richiesta di informazioni e per il download dei contenuti, le call to action nelle pagine più visitate, tutte le attività sui social media, l'e-mail marketing, ecc. Il processo di adozione di questa nuova piattaforma è stato supportato da un'agenzia di consulenza, che ha svolto attività di formazione e affiancamento nella gestione operativa dello strumento tecnologico.

In seguito all'elevato numero di lead qualificati generati dall'introduzione della piattaforma, è emersa la necessità di avvalersi di un altro strumento tecnologico nel quale far confluire i lead. Si è optato quindi per l'adozione di un CRM personalizzato in base alle esigenze dell'azienda ed integrato alla piattaforma di DCM. Ad oggi i lead fluiscono direttamente dal software di DCM al CRM, consentendo alle figure commerciali di gestire tali contatti più rapidamente ed efficacemente, ottimizzando di fatto i processi di vendita.

Anche questa fase, come quella di analisi, ha richiesto l'organizzazione di frequenti **riunioni** tra l'area marketing e l'area commerciale per la scelta, la progettazione e l'ottimizzazione degli strumenti tecnologici implementati nell'ambito della strategia di DCM. A tal proposito, la cooperazione tra marketing e vendite non si è conclusa in fase di sviluppo dell'architettura delle piattaforme tecnologiche. Questi strumenti sono stati, infatti, progettati in modo tale che le due aree possano utilizzarli congiuntamente per lo svolgimento delle attività.

Capo Area Italia 2: "Le varie riunioni che si sono succedute tra l'area marketing e l'area vendite hanno avuto l'obiettivo di affinare la gestione stessa dello strumento, oltre al database con le informazioni dei clienti e dei contatti qualificati."

Capo Area Italia 1: "Tutte le operazioni sono immediate e pulite grazie all'architettura del software che è stato sviluppato a pieno da nuovo, elaborato nel tempo nella sua costruzione con un continuo riscontro da parte nostra e dall'area marketing."

Business Developer 2: "Il CRM è stato concepito comunque come uno strumento utile anche per il marketing, le prime fasi della creazione e del popolamento e della gestione dei contatti ha richiesto una supervisione del reparto commerciale."

La fase di scelta ed implementazione delle piattaforme tecnologiche ha messo in evidenza inoltre come i meccanismi di integrazione attivati dalla strategia di DCM possano essere in una certa misura ostacolati da resistenze all'interno dell'organizzazione aziendale. Gli intervistati hanno infatti sottolineato come l'introduzione di nuove piattaforme tecnologiche

che vanno a modificare in modo sostanziale il modus operandi in azienda possono essere percepite strumenti di controllo sul lavoro.

Consulente Web Agency: "Altra criticità è stata far capire all'area sales l'effettivo valore della tecnologia, il team di vendita non è avvezzo alla tecnologia. La criticità iniziale è stata la barriera culturale del team di vendita che finché non capisce il valore effettivo dei benefici legati allo smaltimento dei contatti e al processo di nutrimento dei contatti, legati alla riduzione dei tempi di chiusura di un affare, legati alla possibilità di essere percepito non solo come un commerciale, ma anche come un consulente capace di customizzare tutta l'esperienza sulla base dei dati raccolti e delle reali esigenze delle persone."

Di fatto, all'interno dell'impresa, tali resistenze sono state minimizzate grazie ad un processo di graduale introduzione dello strumento tecnologico in azienda. A tal proposito, la direzione aziendale inizialmente ha limitato l'utilizzo di queste piattaforme ai soli capo area e ai dipendenti interni, per evitare di sovraccaricare il lavoro quotidiano degli agenti che si muovono sul territorio e dare loro il tempo di apprendere la novità dello strumento, consentendo di aggiornare le informazioni con cadenza settimanale, compatibilmente con le loro esigenze. Dall'analisi del caso studio emerge pertanto come, per far fronte a queste criticità, la strategia di DCM debba essere accompagnata da un processo di cambiamento culturale attraverso cui, per stadi, si arriva a percepire le piattaforme tecnologiche non come un ulteriore programma da dover utilizzare, ma come uno strumento effettivamente utile e prezioso per il lavoro.

HR & Marketing Manager: "Il CRM [...] fa una cosa vecchia come il mondo, scopre le carte; questo aspetto viene visto come diffidenza, in qualche modo e in maniera erronea questo viene percepito dall'area Vendite come una sorta di disvelamento di tutto, è come se la rete commerciale si sentisse controllata, non viene percepita l'esigenza di condivisione dello scambio della conoscenza. Questo però è un percorso culturale, il processo digitale è un processo culturale che deve camminare in parallelo con le persone e i sistemi."

Capo Area Italia 3: "Quando c'è la novità ti avvicini con scetticismo e se sei abituato a lavorare in un certo modo non sempre si accolgono le novità in maniera entusiastica. Questo passaggio è però stato fatto in maniera intelligente senza stravolgere completamente il lavoro [...] La cosa che ho apprezzato molto, ed è la causa per cui ci si stiamo affacciando in maniera positiva a questo nuovo strumento, è il fatto che ci siamo arrivati a step."

È interessante notare come la strategia di DCM abbia aumentato, trasversalmente lungo le tre fasi, la quantità di **informazioni** scambiate e la

frequenza dei flussi informativi. Ad esempio, l'area vendite fornisce di frequente al marketing informazioni sulla tipologia di contenuti rilevanti per una determinata buyer personas o, ancora, indicazioni su come progettare i form di contatto. In particolare, però, tali flussi hanno ad oggetto le informazioni sui contatti generati dalle attività di content marketing.

Business Developer 1: "La condivisione delle informazioni è più rapida e completa. Prima le informazioni acquisite dall'area vendite le mettevano nel nostro gestionale, ma lo strumento non era interattivo né veloce, non c'era la velocità degli strumenti che abbiamo ora".

Capo Area Italia 2: "Prima il metodo di condivisione era completamente di tipo cartaceo, se così si può dire, a noi dell'area vendita ci venivano fornite delle opportunità economiche tramite tabulati. Adesso la trasmissione di informazioni, sempre in merito ai contatti, è sicuramente più costante."

Dall'analisi dei dati emerge l'impatto positivo della strategia DCM non solo sulla quantità, ma anche e soprattutto, sulla qualità delle informazioni oggetto di scambio. Ad esempio, è stato sottolineato come in precedenza l'area commerciale otteneva le informazioni relative ai contatti qualificati tramite le richieste che pervenivano attraverso il sito web o i portali dedicati e come queste fossero in realtà poco dettagliate. L'utilizzo dei software di DCM e CRM integrati tra loro ha fatto sì che le due aree iniziassero a scambiare informazioni più complete sul contatto, anche di natura comportamentale (es. quali pagine del sito web l'utente ha visitato e quante volte, quali contenuti sono stati visualizzati, ecc.)

*Capo Area Italia 1: "Prima avevamo i form dal sito, prendevamo i nominativi, i numeri di telefono, indirizzi mail, eventualmente l'interesse rivolto a determinanti prodotti [...] Adesso il marketing, tramite la ricerca per filtri nella *Piattaforma tecnologica di DCM* o sul CRM, può fare senza dubbio un lavoro più ampio, può sapere a cosa è interessato l'utente, se è cliente oppure no, in quale fase del percorso di acquisto si trova."*

HR & Marketing Manager: "Attraverso la strategia digitale si riescono ad ottenere informazioni preziose che prima erano difficili da reperire [...] per cui se riesci ad attrarre, attraverso contenuti mirati, dentro la tua rete di classificazione della clientela potenziale hai la possibilità di fornire alla rete commerciale e all'ufficio vendita una serie di informazioni che, non dico che andranno a vendere a colpo sicuro, ma se ben utilizzate ci possono dare delle informazioni ed elementi estremamente interessanti e importanti."

*Business Developer 2: “Attraverso l’implementazione della digital content marketing strategy abbiamo avuto un alto numero di contatti qualificati [...] L’impatto maggiore è per la qualità del contatto e le informazioni che si possono avere a disposizione attraverso la *Piattaforma tecnologica di DCM*. Questa nuova strategia permette di ottenere dati molto interessanti e importanti per la profilazione del contatto.”*

Inoltre, l’analisi effettuata mostra come l’implementazione della strategia abbia determinato un progressivo **cambiamento dell’assetto organizzativo** della funzione marketing, che ha a sua volta favorito una maggiore integrazione tra le due aree. Con l’introduzione della strategia di DCM, l’azienda si è trovata di fronte alla necessità di rafforzare maggiormente l’area marketing, operando di fatto una trasformazione a livello organizzativo e dando a quest’ultima una struttura formalizzata. A seguito del rafforzamento dell’area marketing, il coordinamento e la condivisione di informazioni con l’area vendite sono significativamente aumentati.

Capo Area Italia 2: “Parliamo di metodi diversi, prima era un’altra area a fornirci queste informazioni, era più quella del customer care, prima l’area marketing e l’area vendite si interfacciavamo per motivi diversi, è diciamo cambiato il tipo di impegno che hanno ora le due aree [...] c’è un rafforzamento nella condivisione delle informazioni, le due aree hanno maggiore cooperazione e dialogo.”

La strategia di DCM ha fatto sì che l’area marketing diventasse maggiormente strutturata ed organizzata, determinando un ampliamento dei compiti e delle attività. In passato, le attività del marketing erano pressoché limitate alla creazione di materiale promozionale che l’area commerciale potesse condividere poi con i clienti. L’introduzione della strategia di DCM ha fatto sì che all’area marketing venisse affidata la gestione dei processi di lead generation e la progettazione di una comunicazione ancora più strutturata e coordinata tra tutti i canali online e offline. L’implementazione della strategia di DCM ha consentito una più equa ripartizione delle responsabilità, determinando una maggiore integrazione tra le due aree.

Capo Area Italia 3: “Ovvio, nell’ultimo periodo, con l’ingresso di figure dedicate questa parte sta avendo sempre più un peso rilevante ed è cambiata la comunicazione dell’azienda. [...] L’azienda ha trovato una sua identità, sta cercando una comunicazione univoca e integrata, questo ci permette di scremare molto di più i contatti.”

Capo Area Italia 2: “Il marketing ha assunto un ruolo in più rispetto a prima quando ci procurava solo gli strumenti per promuovere l’azienda ai contatti e ai clienti che incontravamo, adesso il marketing fa anche un vaglio dei contatti stessi tramite tutti gli strumenti e le strategie digitali.”

Infine, i risultati dell'analisi mostrano come nello specifico caso oggetto di studio, l'integrazione che si viene a realizzare tra marketing e vendite non sia un'integrazione totale, bensì parziale, nel senso che alcune attività, soprattutto di tipo operativo, tendono a rimanere ancora di competenza esclusivamente del marketing o delle vendite. In particolare, emerge per l'area vendite la necessità di mantenere una relazione diretta con il cliente, al di fuori dei canali digitali. In tal senso, le attività di DCM risultano fondamentali per la lead generation, mentre l'area commerciale subentra in una fase successiva per concretizzare la vendita. Pertanto, il DCM fa sì che le due aree si integrino, divenendo tra loro complementari.

*Business Developer 2: "La connessione tra la *Piattaforma tecnologica di DCM* e il CRM sta producendo una ricca lista di contatti qualificati che entrano nel CRM e su cui si può lavorare in maniera massiccia attraverso campagne di e-mail marketing, newsletter e comunicazioni varie anche per la fidelizzazione del cliente e per la post vendita, [...] è come se in qualche modo le due aree, marketing e vendite, fossero integrate."*

Capo Area Italia 2: "Credo proprio comunque che l'operatività sia migliorata ora anche in termini di cooperazione tra le due Aree. Il digital marketing agisce nell'ambito della selezione del contatto qualificato, la vendita è sempre una fase successiva [...]."

Business Developer 2: "Ogni reparto ha il suo modus operandi e non può spersonalizzarlo e cambiarlo per l'altro [...] in certe situazioni è meglio arrivare ad una soluzione condivisa piuttosto che modificare completamente la propria modalità di visione e plasmarla per l'altra."

5. Discussione e conclusioni

5.1 Implicazioni teoriche

Sul piano delle implicazioni teoriche la ricerca contribuisce alla letteratura in tema di integrazione tra marketing e vendite, esplorando il ruolo della strategia di DCM come strumento per favorire tale integrazione nel contesto di una piccola impresa B2B. Tale tema appare particolarmente rilevante dal momento che la distanza tra le due aree rappresenta un problema persistente nelle aziende B2B, e come tale, oggetto di dibattito in letteratura (Kotler et al., 2006; Wang et al., 2019; Wiersema, 2013). Sebbene siano stati indicati i principali meccanismi di integrazione tra marketing e vendite (cfr. Dewsnap e Jobber, 2000; Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005), la ricerca condotta sino a questo momento ha fornito meno eviden-

za empirica sulle dinamiche che innescano tali meccanismi in azienda. In particolare, la letteratura ha suggerito che le attività di DCM, ponendo più enfasi sul cliente, sono in grado di sviluppare il ruolo del marketing B2B e rendere marketing e vendite più allineati (Wang et al., 2019). Inoltre, l'integrazione degli strumenti tecnologici, quali le piattaforme di marketing automation e CRM, consentono una maggiore cooperazione tra le due aree (Järvinen and Taiminen, 2016). Tuttavia, pur confermando tali risultati, il presente lavoro estende queste considerazioni, mostrando che la strategia di DCM attiva una molteplicità di meccanismi di integrazione.

In primo luogo, la strategia di DCM determina la creazione di quelli che in letteratura sono stati definiti **legami strutturali** tra area marketing e area vendite, sotto forma di riunioni e teamwork per la pianificazione e l'esecuzione congiunta di alcune attività (cfr. Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005). In particolare, le riunioni rivestono un ruolo chiave ai fini dell'integrazione nelle prime fasi di analisi e nelle fasi di implementazione delle piattaforme tecnologiche connesse alle attività di DCM. Diversamente, i teamwork assumono maggiore rilevanza nelle fasi di elaborazione dei contenuti.

In secondo luogo, l'implementazione della strategia di DCM determina una maggiore **condivisione delle informazioni** tra le due aree (cfr. Homburg et al., 2008; Rouziès et al., 2005). In particolare, tale meccanismo appare trasversale rispetto all'implementazione della strategia di DCM. La condivisione delle informazioni è, infatti, un meccanismo strettamente collegato sia all'organizzazione di riunioni sia allo svolgimento congiunto delle attività. Tuttavia, nell'ambito della strategia di DCM i flussi informativi appaiono particolarmente incentrati sui lead qualificati generati dalle attività di DCM. Ciò è dovuto al fatto che la strategia di DCM ha come obiettivo primario quello di generare contatti qualificati (lead generation). A tal proposito, lo studio fornisce supporto empirico alle argomentazioni di Wiersema (2013) secondo il quale, integrando i sistemi di marketing e di vendita (i.e. software di marketing automation e CRM), i team di marketing possono acquisire una visione più approfondita dei clienti e i team di vendita possono approfondire la loro conoscenza sulle attività e sui lead generati dal marketing. Pertanto, sebbene la letteratura abbia individuato nel considerevole volume di lead qualificati provenienti dalle campagne di e-mail marketing un potenziale ostacolo all'integrazione tra marketing e vendite, per via della difficoltà di gestione di tali contatti da parte dell'area vendite (Smith et al., 2006), il presente lavoro dimostra come, al contrario, i lead generati attraverso le attività di DCM possano innescare efficaci meccanismi di integrazione incentrati sullo scambio di informazioni ad essi collegati. Ciò è dovuto principalmente all'utilizzo delle piattaforme tecnologiche che consentono di raccogliere informazioni di natura comportamentale su clienti attuali e prospettici, che possono essere utilizzate per la creazione di contenuti rilevanti (cfr. Järvinen and Taiminen, 2016).

Inoltre, l'implementazione della strategia di DCM può determinare una trasformazione dell'assetto organizzativo all'interno di una PMI. Alla funzione marketing possono essere attribuiti compiti maggiori, al di là della mera promozione dell'offerta commerciale, e un maggior **potere** sulle attività di marketing, come la gestione del processo di lead generation. Il più delle volte la funzione marketing nel contesto delle PMI può, infatti, configurarsi come una "funzione diffusa" tra direzione aziendale, area commerciale e direzione marketing e quindi non particolarmente "definita" (Cedrola et al., 2011) o addirittura del tutto sovrapponibile all'area vendite (Pencarelli e Cioppi, 2008). In questo contesto, lo studio mostra come la strategia di DCM possa andare a bilanciare gli "equilibri di potere" tra le due aree e quindi contribuire all'integrazione (cfr. Homburg et al., 2008). Inoltre, Biemans et al. (2010) mostrano l'integrazione tra marketing e vendite come un processo dinamico che si sviluppa ed evolve nel tempo. A tal proposito, il caso oggetto di studio può essere collocato tra una configurazione di "hidden marketing", e quindi di totale assenza della funzione marketing, a una configurazione di "sales-driven marketing", tipica di quelle organizzazioni che presentano un'area marketing ancora giovane creata per far fronte ai cambiamenti di mercato e alla crescita delle attività. I risultati dello studio contribuiscono alla letteratura esistente, mostrando come la strategia di DCM possa rappresentare il motore di tali dinamiche.

Infine, il presente lavoro contribuisce alla letteratura esistente confermando che le aziende possono trarre beneficio anche da un'integrazione parziale tra le due aree (cfr. Homburg e Jensen, 2007). Il fatto che le due aree mantengano prospettive e compiti differenti, infatti, non ostacola l'integrazione, ma consente di creare complementarità tra le stesse, attraverso una più equa distribuzione delle responsabilità. Le imprese sono, infatti, chiamate a sviluppare quel livello di integrazione che meglio si addice alle caratteristiche dell'impresa stessa e del suo ambiente (Biemans et al., 2010).

5.2 Implicazioni manageriali

I risultati del lavoro di ricerca appaiono interessanti anche sul piano delle implicazioni manageriali, fornendo spunti di riflessione agli imprenditori, ai marketing manager e sales manager nei contesti B2B. In particolare, lo studio evidenzia che l'adozione del DCM può favorire l'integrazione tra marketing e vendite, mettendo in luce gli specifici meccanismi di integrazione che la strategia attiva all'interno di un'impresa. L'analisi svolta mostra come la strategia di DCM sia in grado di risolvere le problematiche connesse alla gestione dei lead da parte dell'area commerciale, che sono spesso motivo di conflitto tra le due funzioni aziendali. La strategia di DCM consente, infatti, di ottenere lead più qualificati. Tali contatti sono alla base dello scambio di informazioni tra marketing e vendite, che sono au-

mentate sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi, contribuendo così a realizzare una migliore integrazione tra le due aree. La generazione di un'elevata quantità di lead può così passare dall'essere una potenziale ragione di conflitto tra marketing e area commerciale, all'essere motivo di integrazione. L'implementazione della strategia di DCM può creare inoltre numerose occasioni di confronto tra marketing e vendite per la definizione degli obiettivi, l'identificazione delle buyer personas e per la progettazione delle attività. Ciò permette alle due aree di conoscere in modo più approfondito le rispettive prospettive e modalità di lavoro, favorendo dunque l'integrazione. La creazione di contenuti che siano di valore per il cliente lungo tutto il customer journey non solo ha enfatizzato l'orientamento al cliente da parte di entrambe le aree aziendali, ma ha richiesto anche una stretta collaborazione tra marketing e vendite.

Lo studio evidenzia inoltre l'importanza delle piattaforme tecnologiche nella strategia di DCM. L'utilizzo di tali strumenti sembra avere un ruolo determinante nell'attivare i meccanismi di integrazione tra le due aree, in quanto richiedono un costante confronto e una maggiore collaborazione sia in fase di progettazione delle piattaforme, sia in fase di esecuzione delle attività attraverso le stesse.

È proprio da queste piattaforme che derivano le principali criticità in termini di integrazione tra le due aree. A tal proposito, si evidenzia come in assenza di un processo di cambiamento culturale che vada ad affiancare l'implementazione della strategia di DCM e l'adozione dei relativi strumenti, l'integrazione tra marketing e vendite possa di fatto essere ostacolata da resistenze interne.

5.3 Limitazioni e prospettive di ricerca future

Infine, il presente studio, così come qualsiasi altro lavoro di ricerca, non è esente da limitazioni, le quali però offrono interessanti spunti per ricerche future. Innanzitutto, occorre precisare che, sebbene il *single case study* non permetta di generalizzare i risultati su base statistica (Yin, 2003), lo studio ha finalità esplorative e dunque tale metodologia appare la scelta più opportuna per rispondere alla domanda di ricerca, analizzando in profondità una realtà aziendale. A tal proposito, ulteriori ricerche future potrebbero adottare la metodologia del *multiple case study* per rafforzare la validità esterna dei risultati (De Massis e Kotlar, 2014). In questo senso, l'analisi cross-case consentirebbe di effettuare confronti tra diverse realtà aziendali per chiarire se i risultati possono essere validi per un singolo caso o replicati in maniera coerente da altre organizzazioni. Un ulteriore limite dello studio riguarda il numero di interviste effettuate. Al fine di ovviare a tale limitazione, potrebbe essere interessante indagare lo sviluppo della strategia di DCM e i suoi effetti sull'integrazione tra marketing e vendite

ampliando l'orizzonte temporale di analisi. La ricerca mostra, infatti, come l'integrazione possa essere vista lungo un continuum, da una condizione di completa separazione a una condizione di completa integrazione tra funzioni, e come tale oggetto di cambiamento nel tempo. Pertanto, un'analisi più estesa nel tempo consentirebbe di cogliere eventuali cambiamenti delle dinamiche di integrazione.

Bibliografia

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>

Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 386-394. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620610690146>

Biemans, W. G., & Brencic, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3-4), 257-273. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710728327>

Biemans, W. G., Brenčić, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.012>

Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, 144(3), 28-31.

Cedrola, E., Ferrero, G., & Gregori, G. (2011). Marketing & Sales oltre la crisi: i cambiamenti in atto nelle medie imprese. *Mercati e competitività*, 2, 9-28. DOI: 10.3280/MC2011-002002

Cespedes, F. V. (1993). Coordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2) 37-55. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363769310039111>

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2000.10754230>

Deshpande, R., and Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>

Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. DOI: 10.2307/258557

Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90(7), 89-93. DOI: <https://hbr.org/2012/07/tweet-me-friend-me-make-me-buy>

Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.06.006

Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs*. John Wiley & Sons.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. DOI: doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-001.

Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154. DOI: <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.72.2.133>

Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124>

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–60. DOI <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700304>

Juntunen, M., Ismagilova, E., & Oikarinen, E. L. (in press). B2B brands on Twitter: Engaging users with a varying combination of social media content objectives, strategies, and tactics. *Industrial Marketing Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.001>

Jönsson, S. and Lukka, K. (2007), “*There and back again: doing interventionist research in management accounting*”, in Chapman, C.S., Hopwood, A.G. and Shields, M.D. (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1, Elsevier, Amsterdam, pp. 373–98. DOI [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01015-7](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01015-7)

Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13(2), 137-151 DOI <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1320137>

Keszey, T., & Biemans, W. (2017). Trust in marketing’s use of information from sales: the moderating role of power. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (2), 258-273 DOI: 10.1108/JBIM-09-2015-0169

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*. 41 (7/8), 939-955. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710752465>

Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus. *Sales & Marketing Management*, 151(4), 27-32.

Lukka K. (2005). *Approaches to case research in management accounting: the nature of empirical intervention and theory linkage*, in Jönsson S., Mouritsen J; (a cura di) *Accounting in Scandinavia – The northern lights*, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö, 375-399.

Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales–marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26 (1), 45-57. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858621111097201>

Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66, 145-158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.004>

Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing Research*, 33(1), 47-61. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F002224379603300105>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd Edition, Sage, Newbury Park (CA).

Montgomery, D. B., & Webster, F. E. (1997). Marketing’s interfunctional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 7-26. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1009709931194>

Pascucci F., Bartoloni S., Marinelli L., Ancillai C. (2019). La digital transformation, in Gregori G.L. e Perna A. (a cura di), *BtoB Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano.

Pascucci F., Cardinali S., Ancillai C. (2018). Exploring antecedents of social media usage

in B2B: a systematic review. *Management Research Review*, 18(6), 629-656. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0212>

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd Edition, Sage, Beverly Hills (CA).

Pencarelli, T., Cioppi, M. (2008). *I processi di vendita e il marketing nelle PMI*, in Tunisini A., *Teorie e applicazioni di business marketing*, F. Angeli, Milano.

Piercy, N. F. (1989). The power and politics of sales forecasting: uncertainty absorption and the power of the marketing department. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(2), 109-120. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02723369>

Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122. DOI: 10.1080/08853134.2005.10749053

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35 (3/4), 260-271. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>

Sleep, S., Lam, S. K., & Hulland, J. (2018). The sales–marketing integration gap: a social identity approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(4), 371-390. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1513796>

Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.564>

Stake R.E. (1998). *Case studies*, in Denzin N.K.; Lincoln Y.S. (a cura di) *Strategies of qualitative inquiry*, Sage, Thousand Oaks (CA).

Strahle, W. M., L. Spiro, R., Acito F. (1996), Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, (1) 1-20. DOI: www.jstor.org/stable/40471609

Taiminen, K., & Ranaweera, C. (2019). Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (9) 1759-1781. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0794>

Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>

Wiersema, F. (2013). The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 4(42), 470-488. DOI:

Yin R.K. (2003). *Case study research: designs and methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks (CA).



FEMALE GOVERNANCE AND PERFORMANCE

Governance al femminile e performance aziendali.

Un'analisi empirica

Maria Teresa Bianchi
Sapienza University of Rome
mtbianchi@bianchiandpartners.it

Sabrina Ricco
Sapienza University of Rome
sabri_ric@yahoo.it

Carla Morrone
University of Napoli
carla.morrone@uniparthenope.it

Donato Faioli
donato.faioli@gmail.com

Article info

Date of receipt: 11/08/2020
Acceptance date: 06/11/2020

Keywords: *Quote rosa; governance; Performance*

doi: 10.14596/pisb.408

Abstract

The purpose of this research is to investigate the correlation between female presence in the governance and corporate performance.

To make the survey meaningful, the sample is composed of small and medium-sized enterprises that are more representative of Italian entrepreneurship than the listed or, in any case, larger companies.

Thanks to an innovative big data model it was possible to consider a significant number of variables in order to determine companies' performance and the related health status. The correlation between performance and female presence in the governance is not highlighted, showing that the choice of directors should be based on individual's skills and competences regardless of gender.

1. Introduzione

La questione di genere ha assunto una importanza crescente in tutto il mondo occidentale. Alcuni temi quali le pari opportunità, i diritti delle donne, le politiche di flessibilità, la rappresentanza femminile, sia nelle istituzioni che nelle aziende, hanno guadagnato sempre più spazio nelle agende politiche, nel mondo economico e nei dibattiti sociali. Sebbene l'interesse sia cresciuto (Cesaroni e Sentuti, 2014; Baldarelli et al., 2016; Campopiano et al., 2017; Paoloni e Lombardi, 2019) e taluni miglioramenti siano riscontrabili nei contesti familiari, pubblici ed economici (Paoloni e Lombardi, 2017), è indubbio che molto debba ancora farsi (World Economic Forum, 2019). A mero titolo esemplificativo si evidenzia che in Italia – dove le donne rappresentavano nel 2019 il 51,3% della popolazione complessiva¹ – nessuna donna è stata nominata a capo di un'Authority e solo da pochi mesi è stata eletta la prima Presidente della Corte Costituzionale (Marta Cartabia); a parità di titolo di studio, le donne guadagnano meno degli uomini (Mancino, 2019). Per quanto riguarda la corporate governance, una recente indagine della Luiss Business School² ha messo in evidenza come una sola società delle prime 40 italiane quotate presenti nell'indice FTSE Mib è stata guidata da una donna nel 2019 (Micaela Le Divelec Lemmi, 51 anni, Amministratore delegato di Salvatore Ferragamo).

La letteratura propone diversi contributi circa il ruolo e le peculiarità delle donne negli organi di governance ma pochi di questi studiano la questione di genere nelle società non quotate e di minori dimensioni (Rosa et al., 1996; Alowaihan, 2004; Boohene, 2009; Cassia et al., 2011; Cesaroni et al., 2015; Chamochumbi Diaz, 2018). La ricerca che segue si propone, da un lato, di costruire un campione significativo di aziende italiane utile a comprendere l'effettiva presenza femminile nel governo delle imprese e, dall'altro, di indagare il rapporto fra il genere della governance e le performance economico-finanziarie. In altre parole, dopo aver costruito un campione ampio di imprese e aver, quindi, ottenuto una fotografia del contesto italiano in termini di quote rosa negli organi amministrativi, il presente lavoro intende rispondere alla seguente *research question*: "la presenza delle donne nei consigli di amministrazione o nel ruolo di Amministratore Unico è correlata alle *performance*?".

Al fine di rispondere alla suddetta domanda di ricerca, l'articolo è strutturato come segue. La Sezione 2 propone una revisione della letteratura in merito alla presenza femminile negli organi amministrativi e una breve descrizione del quadro normativo e del contesto italiano, la Sezione 3 detta-

¹ Cfr. <https://www.tuttitalia.it/statistiche/popolazione-eta-sesso-stato-civile-2019/>

² Cfr. <https://businessschool.luiss.it/news/negli-ultimi-16-anni-in-crescita-leta-media-di-presidenti-e-ad-delle-societa-quotate/>

glia la metodologia di analisi utilizzata che ricorre a un innovativo modello di big data i cui risultati sono discussi nella Sezione 4.

2. La presenza delle donne nella governance: analisi della letteratura e normative a supporto

La corporate governance è il sistema di regole e processi che, disciplinando la gestione e il controllo di un'azienda (Brogi, 2016; Cadbury, 1992; Tarantola, 2008), rappresenta un elemento fondamentale del successo (Galeotti e Garzella, 2013; Gruszczynski, 2006). Come osservato da Bertini (1995), i fattori e gli elementi qualificanti del successo aziendale sono la lungimiranza del soggetto economico, la 'vitalità' del capitale di rischio, la qualità del management, la sistematicità e flessibilità dell'organizzazione e l'orientamento strategico della gestione. Il soggetto economico stabilisce gli obiettivi aziendali che il management implementa mediante la definizione e la realizzazione dei più opportuni piani strategici e operativi (Fortuna, 2007).

In considerazione della rilevanza strategica associata agli organi di amministrazione (Ingley e Van Der Walt, 2003), la letteratura è ricca di studi volti a indagare la relazione tra la diversa composizione di detti organi, per esempio in termini di dimensione (Dalton et al., 1999) e di *background* (Rose, 2007), e i risultati aziendali. Di interesse per i fini del presente articolo è lo studio delle cosiddette quote rosa negli organi di governance (tra gli altri Adams e Ferreira, 2009; Lückerath-Rovers, 2013; Coleman, 2007; Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Cook e Glass, 2014; Bianchi e Iatridis, 2014; Tejesen et al. 2009; Francioni et al., 2017; Pastore, 2017; Chamochumbi Diaz et al., 2018; Chadwick e Dawson, 2018) che già altri ricercatori hanno affrontato con diverse prospettive, giungendo a conclusioni talvolta divergenti. Se molti autori concordano sul fatto che la diversità di genere inneschi processi virtuosi (Carter et al., 2003; Bell, 2005) sebbene la presenza femminile non sia di per sé una variabile che incida direttamente e autonomamente sulle *performance* aziendali (Carter et al., 2010; Shrader et al., 1997; Kochan et al., 2003; Chapple e Humphrey, 2014; Ionascu et al., 2018; Kiefer et al., 2020), taluni ne hanno dimostrato gli effetti positivi (Catalyst, 2004; Adler, 2001). Quest'ultimo, per esempio, analizzando i dati di circa 215 aziende relativi al periodo 1980-1998, conclude che esiste una correlazione positiva tra l'esistenza di un numero maggiore di donne nella *executive suite* e una redditività superiore alla media. Smith et al. (2006), facendo riferimento a un campione di 2.500 società danesi, sono giunti a risultati ambigui evidenziando, tra l'altro, che gli impatti positivi sulla performance sono principalmente legati alla presenza di donne laureate. L'impatto del livello di istruzione delle quote rosa è indagato anche da Tsou e Yang (2019) che, analizzando i dati di un campione di aziende manifatturiere cinesi, hanno evidenziato come, più in generale, l'aumento di lavoratrici altamente

istruite migliora significativamente le prestazioni dell'azienda. Infine, altri accademici (Adams et al., 2015) nelle loro ricerche evidenziano le esternalità negative connesse alla *board diversity* soprattutto in termini di efficacia (Martinez-Jimenez et al., 2020).

Con particolare riferimento al contesto italiano va osservato che con la L. 120 del 12 luglio 2011 (cosiddetta Legge Golfo-Mosca), il legislatore ha modificato l'art. 147 *ter* del TUF allo scopo di garantire un equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate e delle società non quotate controllate da pubbliche amministrazioni (Magnanelli et al., 2017; Paoloni et al., 2019). In particolare, la norma prevedeva che *il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti*. Tale previsione normativa è stata ampliata: il D.L. 26 ottobre 2019, n. 124, infatti, ha modificato il comma 1 *ter* dell'art. 147 *ter* del TUF prevedendo che *il genere meno rappresentato deve ottenere almeno due quinti degli amministratori eletti*. Detta disciplina è evidentemente volta a incrementare il numero di donne che siedono negli organi amministrativi. I dati 2019 dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico evidenziano una quota femminile nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate pari a circa il 36,1% (OECD, 2019), valore sostanzialmente in linea con la previsione normativa. In altre parole, in Italia la questione di genere sembrerebbe essere un mero tema di compliance ancorché il dato risulti superiore alla media europea e tra i più alti nel vecchio continente; percentuali più elevate si riscontrano solo in Islanda (45,9%), Francia (45,2%), Norvegia (40,2%) e Svezia (37,5%).

Gli studi condotti sulle imprese italiane (Demartini, 2018; Schwizer et al. 2012; Bianco et al., 2015; Martín-Ugedo et al., 2019; Capone, 2020), i cui risultati sono ambigui, in linea con la letteratura internazionale, fanno prevalentemente riferimento alle società quotate che tuttavia risultano un campione poco rappresentativo del tessuto imprenditoriale, come noto caratterizzato da piccole e medie imprese. Ad esempio, una ricerca della Consob volta ad analizzare l'impatto delle quote di genere sulla qualità dei consigli di amministrazione e sulle performance delle quotate negli anni 2008-2016 ha messo in luce come la presenza femminile nei *board* ha ridotto l'età media dei consiglieri, aumentato la diversità in termini di *background* e assicurato un più alto livello medio di istruzione (Cottone, 2019).

A giudizio di chi scrive, perché si possa condurre un'analisi significativa sulle aziende italiane, occorre non limitarsi al solo campione delle quotate né tantomeno alle sole società che adottano modelli di governance collegiali. Infatti, gli enti con strumenti finanziari diffusi presso il pubblico sono una percentuale minima delle società italiane e perciò poco rappresentative della realtà imprenditoriale costituita da 4.397.623 imprese attive delle quali circa il 95% con meno di 10 addetti e circa il 21% (913.366) con forma giuridica di società di capitali (ISTAT, 2017). Dai dati dell'ultimo censimen-

to delle imprese, integralmente disponibile, dell'ISTAT risulta che tra tutte le società di capitali la forma più diffusa è la società a responsabilità limitata (s.r.l.) il cui organo amministrativo è in prevalenza monocratico (ISTAT, 2015). Anche i primi dati relativi ai censimenti permanenti delle imprese (ISTAT, 2020) confermano come le aziende italiane siano spesso controllate e diretta da un'unica persona/famiglia e raramente sottoposte a una gestione manageriale terza.

3. Metodologia

3.1 Campionamento

Il campione utilizzato per studiare la correlazione tra il genere dell'organo amministrativo e le performance aziendali è costituito da 13.672 società italiane operanti in molteplici settori (si contano 994 diversi codici ATECO 2007).

Detto campione è stato costruito, come di seguito dettagliato, da un più ampio database relativo a 21.660 partite iva estratte in maniera casuale dal dataset di un'analisi effettuata con riferimento a 92.457 società attive il cui valore della produzione era compreso tra 1 milione e 200 milioni di euro al 31 dicembre 2017 (Faioli, 2020).

Tali valori soglia sono stati definiti al fine di identificare, da un lato, un campione di società rappresentative del mercato italiano in termini economico-finanziari, dall'altro, di escludere le microimprese in senso lato, le cui informazioni verso l'esterno sono spesso incomplete e non adeguatamente attendibili.

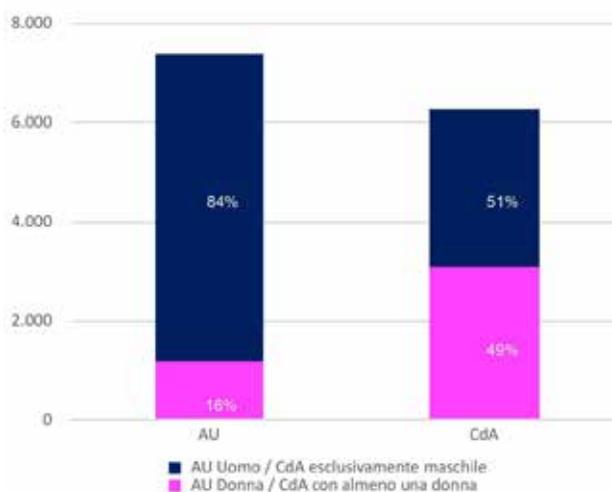
In particolare, le fasi che hanno determinato l'implementazione del dataset finale di 13.672 società sono di seguito elencate:

- 1) estrazione da AIDA Bureau van Dijk delle informazioni relative alla governance in carica a febbraio 2020 delle 21.660 società selezionate in maniera randomica. In particolare, per ciascuna ragione sociale, sono stati identificati:
 - i codici fiscali dei membri dell'organo direttivo;
 - la carica ricoperta;
 - la data di nomina;
 - il genere.
- 2) eliminazione di tutte le società con almeno un membro dell'organo amministrativo il cui campo relativo al genere era vuoto;
- 3) eliminazione di tutte le società con almeno un componente dell'organo amministrativo la cui data di nomina era ignota o successiva al 2017.

Le società identificate sono state distinte in due macro-gruppi in base alla numerosità dell'organo amministrativo: 7.395 un organo monocratico

(Amministratore Unico, in breve AU) e 6.277 presentano un organo collegiale (Consiglio di Amministrazione, in breve CdA). Il primo è costituito da 7.395 partite iva di cui 1.202 (16%) con AU donna e 6.193 (84%) con AU uomo; il secondo è costituito da 6.277 partite iva di cui 3.096 imprese con almeno un componente donna all'interno del consiglio di amministrazione e 3.181 con solo componenti di genere maschile. Il grafico di Fig. 1 evidenzia la prevalenza delle quote blu all'interno del campione preso in analisi.

Fig. 1: analisi del campione per genere



Fonte: nostra elaborazione (2020)

3.2 Variabili

Ai fini del presente lavoro sono state utilizzate due variabili: quella relativa al genere dell'organo gestorio e quella relativa allo stato di salute dell'azienda. La prima è stata individuata facendo ricorso alla base dati estratta da AIDA Bureau van Dijk come meglio dettagliato in precedenza; la seconda è stata individuata facendo ricorso ai dati di un modello basato sui big data (Faioli, 2020) che, partendo da una classificazione non supervisionata di aziende, ha permesso di individuare una clusterizzazione delle imprese sane, equilibrate e meno sane sulla base dei dati dei bilanci relativi all'esercizio 2017, regolarmente depositati.

La costruzione del modello è pensata per un singolo anno di analisi, con riferimento sia alla fase di training che a quella di inferenza, poiché l'utilizzo di dati di vari anni per le stesse aziende potrebbe ingenerare confusione nel meccanismo di funzionamento dell'algoritmo. In particolare, mediante

un procedimento algoritmico iterativo, è stato definito uno score basato su un set di 19 indicatori economici, patrimoniali e finanziari che ha permesso una valutazione *data driven* non derivante da *ratio* teorici. Nella Tab. 1 si riporta il dettaglio degli indicatori, 18 dei quali coincidono con quelli utilizzati dal Fondo Centrale di Garanzia per le PMI, gestito dal Mediocredito Centrale, per il nuovo modello di valutazione (c.d. modello di rating).

Tab. 1: 19 indicatori economici, patrimoniali e finanziari

Descrizione variabile in formula	Variabile del "Modello di Rating"
$\text{mol}\% (\text{mol}/\text{val prod.})$	No
oneri finanziari/mol	Si
debiti a breve/fatturato	Si
oneri finanziari/totale debiti	Si
disponibilità liquide/fatturato	Si
variazione fatturato	Si
patrimonio netto/totale passivo	Si
$(\text{disponibilità liquide} + \text{liquidità differite})/\text{passivo corrente}$	Si
oneri finanziari/valore della produzione	Si
$\text{mol}/(\text{oneri finanziari} + \text{totale debiti})$	Si
totale debiti/valore della produzione	Si
totale debiti/patrimonio netto	Si
passivo corrente/totale passivo	Si
risultato netto/valore della produzione	Si
patrimonio netto/attivo immobilizzato	Si
variazione % valore della produzione	Si
fatturato/totale attivo	Si
valore della produzione/totale attivo circolante	Si
fatturato/rimanenze	Si

Fonte: nostra elaborazione (2020)

Una volta definiti i 19 indicatori, è stata effettuata una operazione di *preprocessing* per preparare i dati all'applicazione dell'algoritmo di clustering necessario per la categorizzazione non supervisionata delle aziende. Nel caso di specie, la classificazione è stata effettuata tramite l'algoritmo di *machine learning* k-means. Questo si compone di tre fasi:

- 1) l'inizializzazione attraverso cui si definisce il numero dei cluster che si vogliono ottenere in output scegliendo casualmente tre centroidi;
- 2) l'assegnazione dei cluster attraverso cui la macchina calcola la distanza fra ciascun punto e il centroide, assegnando di conseguenza

il punto al cluster rappresentato dal centroide a esso più vicino. La distanza può essere calcolata secondo diversi approcci, nel caso specifico è stata scelta la distanza euclidea;

- 3) l'aggiornamento delle posizioni dei centroidi, ovvero dei punti rappresentativi di ciascun cluster. Attraverso quest'ultima fase, la macchina ricalcola le posizioni dei centroidi, come media di tutti i punti a esso appartenenti.

Nello specifico, l'algoritmo – applicato a 92.457 società – ha individuato tre classi alle quali sono state attribuite altrettante categorie utilizzando per ogni variabile il criterio del “c.d. valore premiante”, ossia il valore più alto o più basso della variabile di riferimento. Identificato il “valore premiante” (classe migliore) si è individuato il valore della classe peggiore e della classe intermedia. Dall'analisi del “valore premiante” sui centroidi sono state definite:

- imprese meno sane: 22.788;
- imprese equilibrate: 49.374;
- imprese sane: 20.295.

Questa classificazione può considerarsi molto attendibile, *in primis*, perché costruita su un significativo numero di variabili e su un campione molto ampio e, *in secundis*, perché sostanzialmente in linea con le evidenze di altri modelli (es. Z-score).

In sintesi, la prima variabile è una *dummy* dove:

- “0” identifica le società il cui organo amministrativo è esclusivamente maschile;
- “1” identifica le società il cui organo amministrativo presenta almeno una donna.

In Tab. 2 si riportano le statistiche descrittive della variabile “genere”.

Tab. 2: statistiche descrittive variabile “genere”

Genere	Frequenza	Percentuale
0	9.374	68.6
1	4.298	31.4
Totale	13.672	100.0

Fonte: nostra elaborazione (2020)

La seconda variabile si riferisce alla condizione di salute e si distingue in:

- “0” aziende meno sane (2.518 item con organo monocratico; 1.789 item con organo collegiale);
- “1” aziende equilibrate (3.147 item con organo monocratico; 2.470 item con organo collegiale);
- “2” aziende sane (1.730 item con organo monocratico; 2.018 item con organo collegiale).

In Tab. 3 si riportano le statistiche descrittive della variabile “stato di salute”.

Tab. 3: statistiche descrittive variabile “stato di salute”

Stato di salute	Frequenza	Percentuale
0	4.307	31.5
1	5.617	41.1
2	3.748	27.4
Totale	13.672	100.0

Fonte: nostra elaborazione (2020)

3.2.1 Fotografia

Dall’analisi del database sopra descritto emerge che delle 13.672 società prese in considerazione ben 9.374 (69%) non presentano alcuna donna nell’organo amministrativo. Delle 4.298 società che hanno almeno una donna nella governance, 3.096 (72%) sono società con organo collegiale la cui presenza media femminile è minoritaria.

Nella Tab. 4 si possono osservare le frequenze e le percentuali relative alle quote rosa nei CdA, dalle quali si evince come la presenza maggioritaria interessa meno del 10% delle società oggetto del presente studio.

Tab. 4: quote rosa nei CdA

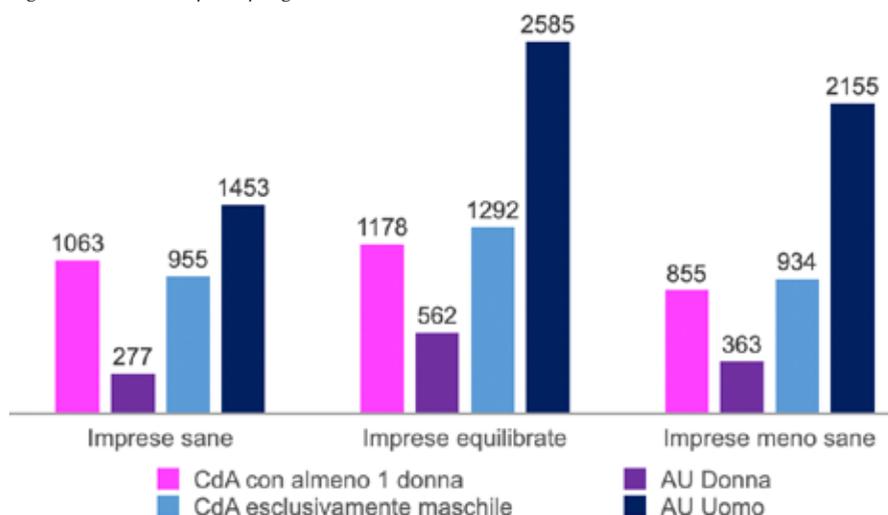
% donne nel CdA	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulativa
0%	3181	50.7	50.7
7%	1	0.0	50.7
9%	3	0.0	50.7
10%	2	0.0	50.8
11%	8	0.1	50.9
13%	11	0.2	51.1
14%	24	0.4	51.5
17%	43	0.7	52.1
20%	111	1.8	53.9
21%	3	0.0	54.0
22%	9	0.1	54.1
25%	286	4.6	58.7
29%	25	0.4	59.1
30%	1	0.0	59.1
31%	1	0.0	59.1
33%	755	12.0	71.1
38%	8	0.1	71.2
40%	121	1.9	73.2

43%	19	0.3	73.5
44%	6	0.1	73.6
50%	1119	17.8	91.4
57%	13	0.2	91.6
60%	65	1.0	92.6
63%	4	0.1	92.7
67%	282	4.5	97.2
73%	1	0.0	97.2
75%	38	0.6	97.8
80%	20	0.3	98.1
83%	5	0.1	98.2
86%	1	0.0	98.2
89%	1	0.0	98.2
100%	110	1.8	100.0

Fonte: nostra elaborazione (2020)

In Fig. 2 si rappresenta per ciascun gruppo la numerosità del campione, dettagliando la presenza o meno delle quote rosa per tipologia di organo amministrativo (AU/CdA).

Fig. 2: analisi del campione per genere e stato di salute



Fonte: nostra elaborazione (2020)

3.3 Correlazione

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, è stata calcolata la correlazione tra le variabili “genere” e “stato di salute” utilizzando *Statistical Package for the Social Sciences 26* (SPSS). La correlazione è un indice statistico il cui valore oscilla tra -1 e 1 che permette di conoscere la relazione fra due variabili (Bresciani-Turroni, 1914). Nella Tab. 5 si riportano i risultati dell’analisi con riferimento all’intero campione.

Tab. 6: correlazione

Coefficiente di correlazione	0.061
Sign. (a due code)	0.000
N	13.672

Fonte: nostra elaborazione (2020)

Al fine di verificare se l’assenza di correlazione potesse essere collegata alla numerosità/ tipologia dell’organo gestorio, il coefficiente di correlazione è stato ricalcolato anche con riferimento ai due sotto-campioni, sostituendo – per il sotto campione relativo ai consigli di amministrazione – alla variabile dicotomica del genere, la percentuale di presenza delle quote rosa. In entrambi i casi, il coefficiente è poco superiore allo 0, confermando dunque l’inesistenza di una correlazione tra la presenza femminile nella governance e lo stato di salute dell’azienda.

4. Analisi dei risultati e conclusioni

L’analisi condotta porta a concludere che non esiste correlazione fra presenza femminile e performance aziendale: donna o uomo poco muta. Ciò conferma, quindi, che i risultati economico-finanziari non dipendono dal genere della governance come già evidenziato da altri autori (Shrader et al., 1997; Kochan et al., 2003; Carter et al., 2010; Chapple e Humphrey, 2014; Ionascu et al., 2018) quanto piuttosto, si suppone, dalle competenze, capacità, esperienze e relazioni delle persone coinvolte (Smith et al., 2006; Khalife e Chalouhi, 2013).

Tuttavia, considerando che le donne rappresentano oltre la metà della popolazione e che le statistiche mostrano un maggior numero di donne laureate rispetto agli uomini (in Italia, nel 2018, le donne tra i 25 e i 34 anni con un’istruzione universitaria erano il 34% contro il 22% degli uomini (OECD, 2019a)), quanto messo in luce circa la scarsa presenza femminile negli organi amministrativi impone ulteriori riflessioni sul sistema e rafforza l’idea che alle donne debba essere consentito l’accesso tanto agli organi

di governance quanto ai ruoli apicali nella struttura aziendale in virtù delle loro qualità e non del loro genere. Come previsto dall'art. 51 della Costituzione, in considerazione di quanto dimostrato da questo studio circa l'assenza di alcun tipo di correlazione negativa tra la presenza femminile e le performance aziendali, sarebbe necessario *promuovere con ulteriori appositi provvedimenti legislativi le pari opportunità tra donne e uomini*. Sebbene le scelte non dovrebbero essere guidate da meri motivi di compliance, ma dal desiderio di arricchire il cosiddetto *intellectual capital* (Marchi e Marasca, 2010; Berezinets et al., 2016; Keenan and Aggestam, 2001; Di Marcantonio et al., 2015), è innegabile l'esigenza di ulteriori interventi normativi che permettano alle donne di accedere a taluni ruoli ancora oggi riservati in via prevalente agli uomini.

Dunque, pur non potendo affermare che il genere sia una variabile rilevante nell'ambito della definizione e valutazione degli organi gestori, è evidente che le norme finalizzate a incrementare quello meno rappresentato hanno avuto il merito di coinvolgere le quote rosa nelle compagini direttive dando la possibilità ad alcune donne di mostrare le proprie capacità ed essere poi scelte dal mercato per i propri meriti. Tuttavia per arrivare alla parità di genere in termini di opportunità la strada è ancora lunga e, per azzerare realmente il gap, sarà necessario allargare il tema a qualsiasi ruolo - apicale e non - senza, però, dimenticare che il successo dipende dalle capacità e prescinde dal genere.

L'analisi effettuata affronta un tema già proposto da altri autori con riferimento a società di grandi dimensioni. L'elemento di originalità di questo studio è rappresentato dalla numerosità e dalla tipologia di società prese in analisi (prevalentemente PMI) e dall'utilizzo di un innovativo modello di big data che, tramite l'algoritmo di *machine learning* k-means, ha permesso di stimare in maniera diversa da quanto fatto sinora in letteratura lo stato di salute delle aziende.

Si evidenzia che tale ricerca sconta alcuni limiti quali ad esempio il ricorso a un campione esclusivamente italiano i cui dati si riferiscono a un solo esercizio (2017). Ulteriori approfondimenti potrebbero essere utili per verificare l'effettiva incidenza del *background* personale, accademico e professionale. Inoltre, future indagini potrebbero ampliare l'analisi ad aggiuntivi aspetti dalle cosiddette *diversity* al fine di comprendere se nelle piccole e medie imprese italiane la diversità (sia essa di genere, di età e di *background*) comporti o meno benefici in termini di risultati economico/finanziari.

Bibliografia

- Adams, R.B. de Haan, J., Terjesen, S. & van Ees, H. (2015). *Board diversity: Moving the field forward*. Corporate Governance: An International Review, 23(2), 77-82. doi: 10.1111/corg.12106
- Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. Journal of Financial Economics, 94, 291-309. doi: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007
- Adler, R.D. (2001). *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Harvard business review, 79(3).
- Alowaihan, A.K. (2004). *Gender and business performance of Kuwait small firms: A comparative approach*. International Journal of Commerce and Management, 14(3/4), 69-82. doi: 10.1108/10569210480000185
- Baldarelli, M. G., Del Baldo, M., & Vignini, S. (2016). *Pink accounting in Italy: Cultural perspectives over discrimination and/or lack of interest*. Meditari Accountancy Research, 24(2), 269-292. doi: 10.1108/MEDAR-10-2015-0065
- Bell, L.A. (2005). *Women-Led Firms and the Gender Gap in Top Executive Jobs*. IZA Discussion Papers 1689, Institute of Labor Economics (IZA).
- Berezinets, I, Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). *Intellectual capital of a board of directors and its elements: introduction to the concepts*. Journal of Intellectual Capital, 17(4) 632-653. doi: 10.1108/JIC-01-2016-0003
- Bertini U. (1995). *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli.
- Bianchi, M., & Iatridis, G. (2014). *Board gender diversity and corporate financial performance: Evidence from CAC 40*. Investment Management and Financial Innovations, 11(4), 25-35.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015), *Women on corporate boards in Italy: The role of family connections*. Corporate Governance: An International Review, 23(2), 129-144. doi: 10.1111/corg.12097
- Boohene, R. (2009). *The Relationships Among Gender, Strategic Capabilities, and Performance of Small Retail Firms in Ghana*. Journal of African Business, 10(1), 121-138. doi: 10.1080/15228910802701601
- Bresciani-Turroni, C. (1914). *Sul significato logico del "coefficiente di correlazione,,*, Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica, 49(3), 189-197.
- Brogi, M. (2016). *Corporate Governance*, Milano, EGEA.
- Cadbury, A., (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*, London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*. Journal of Business Ethics, 83, 435-451.
- Campopiano, G., De Massis A., Rinaldi F. R., & Sciascia S. (2017). *Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research*. Journal of Family Business Strategy, 8(4), 200-212. doi: 10.1016/j.jfbs.2017.09.001
- Capone, D. (2020), *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*. Questioni di Economia e Finanza, Occasional Papers N. 552, Banca d'Italia.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). *Corporate governance, board diversity, and firm value*. The Financial Review, 38, 33-53. doi: 10.1111/1540-6288.00034
- Carter, D.A., D'Souza, F., Simkins, B.J., & Simpson, W.G. (2010). *The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance*. Corporate Governance: An International Review, 18(5), 396-414. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x
- Cassia, L., De Massis, A., & Giudici, F. (2011). *I family business e la successione padre-figlia nella cultura italiana: un caso di studio*. Piccola impresa / Small business, 1, 65-87.
- Catalyst (2004). *The Bottom Line; Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York, Catalyst.

- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2014). *Women and family businesses. When women are left only minor roles*. *History of the Family*, 19(3), 358-379. doi: 10.1080/1081602X.2014.929019
- Cesaroni, F.M., Sentuti, A., & Buratti A. (2015). *Same crisis, different strategies? Italian men and women entrepreneurs in front of the economic recession*. *Journal of Research in Gender Studies*, 5(2), 205-231.
- Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). *Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes*. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.10.002
- Chamochumbi Diaz, G.D., Cesaroni, F.M., & Sentuti, A. (2018). *What factors influence the presence of women in family business governance?*. *Piccola Impresa / Small Business*, 3, 59-81.
- Chapple, L. & Humphrey, J. (2014). *Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance*, *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709-723. doi: 10.1007/s10551-013-1785-0
- Coleman, S. (2007). *The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms*. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303-319. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00214.x
- Cook, A. & Glass, C. (2014). *Women and top leadership positions: towards an institutional analysis*. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91-103. doi: 10.1111/gwao.12018
- Cottone, N. (2019). *Manovra: sale al 40% la quota rosa nelle società quotate*, *Il Sole 24 Ore* (<https://www.ilsole24ore.com/art/manovra-sale-40percento-quota-rosa-societa-quotate-AC319S4> consultato il 17 maggio 2020).
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A.E. (1999). *Number of directors and financial performance: A meta-analysis*. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686.
- Demartini, P. (2018). *Innovative Female-Led Startups. Do Women in Business Underperform?*. *Administrative sciences*, 8(4), 70-85.
- Di Marcantonio, M., Laghi, E., & Mattei, M. (2015). *Does Intellectual Capital Affect Business Performance?*. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(10), 515-531. doi: 10.17265/1548-6583/2015.10.003
- Faioli, D. (2020). *Definizione di un modello per l'attribuzione di uno score sull'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario di un'azienda*, Tesi Master Universitario di II livello "Big Data. Metodi statistici per la società della conoscenza".
- Fortuna, F. (2007). *Corporate governance: soggetti, modelli e sistemi*, Milano, FrancoAngeli.
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2017). *International decision processes within SMEs: the influence of biological sex and stereotypical gender roles*. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 9(4), 203-221. doi: 10.1504/IJGSB.2017.089898
- Galeotti M., & Garzella S. (2013). *Governo strategico dell'azienda*, Torino, Giappichelli.
- Gruszczynski, M. (2006). *Corporate Governance and Financial Performance of Companies in Poland*. *International Advances in Economic Research*, 12(2), 251-259.
- Ingle, C. B., & Van Der Walt, N. T. (2003). *Board configuration: Building better boards*. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 3(4), 5-17. doi: 10.1108/14720700310497078
- Ionascu, M., Ionascu, I., Sacarin, M., & Minu, M. (2018). *Women on Boards and Financial Performance: Evidence from a European Emerging Market*. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). doi: 10.3390/su10051644
- ISTAT (2015). *Il Censimento delle Imprese, Atti del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit*.
- ISTAT (2017), http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ASIAUE1P consultato il 2 maggio 2020.
- ISTAT (2020). *Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati* (<https://www.istat.it/it/files//2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf> consultato il 6 maggio 2020).
- Keenan, J., & Aggestam, M. (2001). *Corporate governance and intellectual capital: Some conceptualisations*, *Corporate Governance An International Review*, 9(4), 259-275. doi:

10.1111/1467-8683.00254

Khalife, D. & Chalouhi, A. (2013). *Gender and business performance*. International Strategic Management Review, 1(1-2), 1-10. doi: 10.1016/j.ism.2013.08.001

Kiefer, K., Heileman, M., & Pett, T. L. (2020). *Does gender still matter? An examination of small business performance*. Small Business Economics. doi: 10.1007/s11187-020-00403-2

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*. Human Resource Management, 42(1), 3-21. doi: 10.1002/hrm.10061

Lückerath-Rovers, M. (2013). *Women on boards and firm performance*. Journal of Management and Governance, 17(2), 491-509. doi: 10.1007/s10997-011-9186-1

Magnanelli, B. S., Raoli, E., & Tiscini, R. (2017). *Female directors in Italy: The state of art after the mandatory gender quota*. Corporate Ownership & Control, 14(3-1), 157-169. doi: 10.22495/cocv14i3c1art1

Mancino, D. (2019), *A parità di laurea quanto guadagnano meno le donne (rispetto agli uomini)?*, Il Sole 24 Ore (https://www.infodata.ilssole24ore.com/2019/07/02/a-parita-di-laurea-quanto-guadagnano-meno-le-donne-rispetto-agli-uomini/?refresh_ce=1 consultato il 19 maggio 2020).

Marchi, L. & Marasca, S. (2010). *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino.

Martín-Ugedo, J.F., Mínguez-Vera, A., & Rossi, F., (2019). *Female directors and firm performance in Italian and Spanish listed firms: Does masculinity matter?*. Academia Revista Latinoamericana de Administracion, 32(3), 411-436. doi: 10.1108/ARLA-06-2018-0124

Martinez-Jimenez, R., Hernández-Ortiz, M. J., & Cabrera Fernández, A. I. (2020). *Gender diversity influence on board effectiveness and business performance*. Corporate Governance (Bingley), 2, 307-323. doi: 10.1108/CG-07-2019-0206

Nguyen, T.H.H., Ntim, C.G., Malagila, J.K. (2020). *Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda*. International Review of Financial Analysis, 71. doi: 10.1016/j.irfa.2020.101554

OECD (2019), <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753> consultato il 6 maggio 2020.

OECD (2019a). *Uno sguardo sull'istruzione 2019* https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_ITA_Italian.pdf consultato il 23 luglio 2020

Paoloni, M., Paoloni, P., & Lombardi, R. (2019). *The impact on the governance of the gender quotas legislation: the Italian case*. Measuring Business Excellence, 23(3), 317-334. doi: 10.1108/MBE-02-2019-0019

Paoloni, P. & Lombardi, R. (2017). *Gender Issues in Business and Economics*, Selections from the 2017 Ipazia Workshop on Gender, Springer.

Paoloni, P., & Lombardi, R. (2019). *Gender Studies, Entrepreneurship and Human Capital*, 5th IPAZIA Workshop on Gender Issues 2019, Springer.

Pastore, P. (2017). *Le donne nei board societari: impatto su governance e performance*, Milano, FrancoAngeli.

Rosa, P., Carter, S. & Hamilton, D. (1996). *Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study*. Small Business Economics, 8, 463-478.

Rose, C. (2007). *Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence*. Corporate Governance: An International Review 15(2), 404-413. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x

Schwizer, P., Soana, M. G., & Cucinelli, D. (2012), *The advantages of board diversity: an empirical analysis on the Italian market*, Bancaria, 3, 24-36.

Shrader, C., Blackburn, V., & Iles, P. (1997). *Women in management and firm financial performance: An exploratory study*. Journal of Managerial Issues, 9, 355-372.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(7), 569-593. doi: 10.1108/17410400610702160

Tarantola, A.M. (2008). Il sistema dei controlli interni nella governance bancaria, Convegno DEXIA Crediop 4° Incontro Compliance "Il sistema dei controlli aziendali: alla ricerca di una governance".

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). *Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. doi: 10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x

Tsou, M-W., & Yang, C-H. (2019). Does gender structure affect firm productivity? Evidence from China. *China Economic Review*, 55, 19-36. doi: 10.1016/j.chieco.2019.03.005

World Economic Forum (2019). *Global Gender Gap Report 2020*, Cologny/Geneva Switzerland, World Economic Forum.

**SPECIAL ISSUE: DIGITAL TRANSFORMATION AND
INTERNATIONALISATION OF SMEs**

Editorial

Emerging challenges, opportunities and threats pag. 10
Valerio Veglio, Michael Nippa, Marjaana Gunkel

Research Articles

Digital internationalizing firms (dif's): pag. 21
a systematic literature review and future research agenda
Silvia Piqueras

International new ventures in the digital age: the case of a big pag. 61
data and analytics provider
Valerio Veglio, Rubina Romanello

Industry 4.0 adoption and internationalization: does size matter? pag. 79
Marco Bettiol, Mauro Capestro, Valentina De Marchi, Eleonora Di Maria

Board interlocks in SMEs and the formation of international pag. 99
joint ventures
Francesco Debellis, Michele Pinelli

Technology as perceived benefit or burden in the fight against pag. 119
corruption at international SMEs? The role of trust and reduced
human interaction
Emily Luisa Bauer, Stefan Schembera

OTHER RESEARCH ARTICLES

Punctual crisis assessment in SMEs: an applicative model pag. 148
Paolo Bogarelli

Creating virtuous circles: worker-managed firms pag. 179
and local communities
Nathalie Colasanti, Rocco Frondizi, Marco Meneguzzo

BOOK REVIEW

Review: S. Aureli, B. Battistoni, F.M. Cesaroni (a cura di), Percorsi pag. 197
evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,
FrancoAngeli, Milano, 2019.
Federica Palazzi

BOOK REVIEW



RECENSIONE DI C. DESSÌ, M. FLORIS, *LE IMPRESE FAMILIARI. FISIONOMIA DI UN FENOMENO IN EVOLUZIONE*, FRANCO ANGELI, MILANO, 2017.

Emanuela Conti
Università degli Studi di Urbino
emanuela.conti@uniurb.it

Article info

Keywords: *Family business, Family business member; Psychological approach, Sensemaking*

doi: [10.14596/pisb.411](https://doi.org/10.14596/pisb.411)

Abstract

This book proposes a new perspective to analyze the heterogeneous world of family businesses, applying the Psychological Ownership Theory, which allows family business members to attribute meaning – sensemaking – to this kind of business. In particular, it systematizes the literature in an original way and suggests an innovative conceptual framework/definition of family business consisting of a founding part, common to all these businesses, and a dynamic part, unique for every business. This book may be useful for scholars, managers, students and family business members themselves.

Sebbene vi sia ampio consenso sul fatto che le imprese familiari ricoprano un ruolo centrale nell'economia mondiale, resta difficile quantificare con precisione questa categoria di imprese per l'assenza di unanimità definitoria. La questione definitoria costituisce il problema cardine del dibattito scientifico e il lavoro monografico di D'Essi e Floris è incentrato proprio sulla ricerca del significato da attribuire all'espressione "impresa familiare". Il contributo delle Autrici è innovativo anzitutto per la proposta di un *framework* concettuale da cui risulta possibile formulare una definizione modulare di impresa familiare, allo scopo di cogliere le caratteristiche comuni senza trascurare le specificità che rendono ogni impresa familiare unica. A tal fine, il libro integra un inedito lavoro di sistematizzazione della letteratura in argomento con una ricerca sul campo altrettanto originale. Nello specifico, il volume è strutturato in quattro capitoli.

Il primo capitolo riporta i principali contributi definitori mettendo in luce l'impossibilità oggettiva di pervenire ad una definizione in grado di comprendere e descrivere esaustivamente l'impresa familiare. Infatti, ciascuna azienda familiare rappresenta una realtà a sé stante che si differenzia dalle altre per numerosi aspetti (gli obiettivi, la strategia, i comportamenti, il sistema valoriale, il desiderio di perpetuare l'impresa di generazione in generazione, ecc.), ma *in primis* per il grado di coinvolgimento della famiglia nella gestione e nella struttura proprietaria. Il dibattito definitorio aperto e vivace trae origine dall'assenza di una teoria dell'impresa familiare e dalla necessità di studiare questa fattispecie d'impresa utilizzando molteplici teorie. Gli studi precedenti più rilevanti, infatti, hanno cercato di definire l'impresa familiare e di demarcarla dalle altre imprese focalizzandosi su specifici aspetti quali le risorse (*Resource Based View*), i rapporti tra principale e agente (*Agency Theory e Stewardship Theory*), l'attenzione nei confronti dei portatori di interesse nella fissazione degli obiettivi (*Stakeholder Theory*), il comportamento e le relazioni interne (*Behavioral Theory*), il patrimonio socio-emozionale (*Socio-Emotional Wealth Theory*) e il confine tra i sistemi "impresa" e "famiglia" (*Boundary Theory*).

Le Autrici adottano, invece, un originale approccio psicologico per definire l'impresa familiare ricorrendo alla *Psychological Ownership Theory*, una nuova prospettiva di analisi che mette al centro dell'attenzione la sfera psico-sociale dei componenti della famiglia imprenditoriale. In sostanza, tale approccio consente di apprendere dalla voce di chi più conosce l'impresa familiare il senso da attribuire ad essa e le differenze da impresa a impresa. La proprietà psicologica viene intesa come uno stato mentale degli individui che sentono come "proprio" qualcosa e da questo fanno discendere i propri stati psicologici. In tale prospettiva, i sentimenti forti e l'elevato attaccamento a un oggetto o a un obiettivo determinano un comportamento di possesso, non necessariamente di proprietà.

I costrutti teorici sono i seguenti: 1) il "senso di appartenenza" che lega

affettivamente ed emozionalmente il soggetto all'oggetto o obiettivo; 2) la relazione tra individuo e oggetto, dove quest'ultimo viene vissuto come un prolungamento del "sé" e diviene parte del "sé esteso"; 3) l'attaccamento emotivo, che è in parte insito nella mente del soggetto e in parte corrisponde alla realtà. Le imprese familiari rappresentano, pertanto, un terreno fertile per l'applicazione di questa teoria poiché i membri familiari, proprietari-manager, possiedono elevati livelli di sentimenti di proprietà che fungono da collante tra famiglia e impresa e identificano sé stessi con l'impresa, influenzandone l'essere e il divenire.

Nel secondo capitolo viene sistematizzata la letteratura, che mette in luce l'elevata eterogeneità interna delle imprese familiari, individuando le cause e le fonti di tale varietà in modo da contribuire a delineare i tratti essenziali di tali imprese. In particolare, coerentemente con altri studi, D'Essi e Floris raggruppano le principali variabili che determinano l'eterogeneità di tali imprese in quattro macro-categorie: 1) gli *obiettivi*; 2) la struttura di *governance*; 3) le *risorse* possedute; 4) il contesto *ambientale*. In merito agli obiettivi, è intuitivo ritenere che nelle imprese familiari vi sia una identificazione tra obiettivi individuali e obiettivi di gruppo in modo quasi naturale ed un forte intreccio tra obiettivi "familiari" in genere non economici (*family-centered non economic goals*) e obiettivi aziendali perlopiù di natura economico-finanziaria. Gli obiettivi "familiari" non sono statici o ben definiti ma, seppur implicitamente, riflettono accordi tra i membri della famiglia, la cui composizione risente della sovrapposizione dei sistemi di parentela, proprietà e *governance*, imprimendo varietà e variabilità alle imprese familiari. Ulteriori elementi che concorrono a modificare il complesso intreccio tra obiettivi familiari e aziendali sono ad esempio la presenza di manager esterni, i quali potrebbero limitare o contrastare gli obiettivi non economici, oppure la compresenza generazionale che rispecchia l'orientamento a lungo termine delle imprese familiari e il conseguente impegno a mantenere il controllo dell'attività all'interno della compagine familiare attraverso la definizione di obiettivi non economici. Anche per quanto concerne la *governance*, le due Autrici fanno notare la rilevanza di questa "macro" categoria per interpretare il mondo variegato e complesso delle imprese familiari, dato che la *governance* viene intesa come il modo in cui la famiglia imposta il legame con l'impresa, attraverso la definizione dei ruoli, la composizione e il funzionamento degli organi di governo e le modalità di sviluppo dei processi decisionali. Gli aspetti poc'anzi citati non sono omogenei per tutte le imprese, ma differiscono da impresa a impresa. Basti pensare a quanto impattino diversamente sulla *governance* le imprese *family-controlled*, caratterizzate da un'influenza dominante nell'assunzione delle decisioni strategiche (basate sulle caratteristiche dell'identità familiare, sui valori e sugli obiettivi), rispetto alle imprese *family-influenced*, caratterizzate da un dominio della famiglia indubbiamente inferiore.

Dato che l'impresa familiare si caratterizza per l'unicità del legame tra l' "impresa" e la "famiglia", e per come questi due sistemi si relazionano e si integrano reciprocamente e incessantemente, oltre che in relazione agli obiettivi e alla *governance* le imprese familiari si contraddistinguono anche in relazione alla direzione e allo sviluppo delle risorse (persone, relazioni, capitale finanziario paziente, capitale di sopravvivenza) e alle peculiarità del contesto ambientale. In relazione alle persone, ad esempio, unicamente nelle imprese familiari si verifica la sovrapposizione tra vita personale e vita professionale dei membri della famiglia, assumendo connotati sia positivi che negativi.

Nel terzo capitolo vengono analizzate la reticolare relazione esistente tra la famiglia e l'attività d'impresa e le differenze che ne emergono, utilizzando la lente della *Psychological Ownership Theory*. Nello specifico, si analizzano gli impatti dell'influenza (più o meno invasiva) della famiglia nella gestione delle relazioni, nelle scelte innovative, nel governo delle dinamiche di genere e nel passaggio generazionale. Questi costrutti, che traggono la propria essenza dalla famiglia e dalla sua storia, generano e alimentano anche la varietà e la variabilità delle principali categorie individuate nel capitolo precedente: obiettivi, *governance*, risorse e contesto ambientale. Basti pensare, ad esempio, agli impatti differenti sulla gestione dell'impresa di uno stile di leadership autocratico e paternalistico (che definisce gli obiettivi in base alle esigenze della famiglia, non stimola la professionalizzazione, non è aperto al cambiamento, ecc.) rispetto ad uno stile partecipativo (che auspica una maggiore democratizzazione nei processi decisionali, un orientamento al lavoro di squadra, un'attenzione al reperimento di capitale umano preparato, ecc.). Diversamente, la leadership permissiva acuisce il disordine organizzativo e amplifica le difficoltà relative all'attribuzione dei compiti, mentre la leadership esperta e quella di riferimento generano alti livelli di *commitment* e soddisfazione del personale. Al riguardo, l'approccio all'innovazione determina varietà e variabilità nelle imprese familiari: un'impresa *family controlled*, chiusa e accentrata, impatta negativamente sui processi creativi e innovativi. La *governance*, infatti, è fondamentale per l'accettazione o il rifiuto delle strategie innovative, in quanto da essa si generano tutta serie di implicazioni sulla strategia, sulla gestione delle risorse umane e sul contesto organizzativo. Un altro esempio di generazione di varietà riguarda il modo in cui viene gestito il passaggio generazionale. Un passaggio differito e incompleto è frequente nelle imprese *family controlled*, mentre nelle imprese *family influenced* tale passaggio è caratterizzato da adeguata pianificazione. Nel primo caso si crea incertezza nei dipendenti e frustrazione nei successori mentre nel secondo si valorizzano le risorse umane. Da ultimo, la successione istantanea accresce il senso di dovere e il *commitment* dei successori.

Nel quarto ed ultimo capitolo viene illustrata la ricerca di tipo esplora-

tivo-qualitativo condotta su dieci imprese sarde (*multiple case study*) prevalentemente mediante due interviste dirette ad un componente familiare di ciascuna impresa. La prima intervista ha lo scopo di far “raccontare” la propria impresa e la seconda è finalizzata a far “definire” l’impresa familiare in senso generale. Viene quindi adottato un approccio *bottom-up* basato sull’ascolto di chi conosce in profondità il fenomeno indagato.

Il riferimento al membro familiare quale unità di analisi per la creazione di un *framework* concettuale fonda i presupposti nella poc’anzi richiamata prospettiva di analisi della proprietà psicologica (*Psychological Ownership Theory*) e dunque nella capacità dei componenti della famiglia di attribuire senso – *sensemaking* – alle imprese analizzate. Poiché il *sensemaking* è un processo mentale soggettivo, ovvero ciascun membro attribuisce all’impresa familiare una concettualizzazione diversa, dalle percezioni di ciascuno emergono gli elementi cardine che attribuiscono senso all’impresa familiare.

Sintetizzando i risultati, lo schema concettuale che ne emerge è costituito da una parte “fondante” (la famiglia) e da una parte “dinamica” (sviluppo e longevità). La prima parte “fondante” (comune a tutte le imprese familiari) è caratterizzata dal ruolo della famiglia che ha fondato l’impresa e ne ha determinato l’imprinting, generando il sistema valoriale che viene trasmesso attraverso il passaggio generazionale. La seconda parte “dinamica” (unica per ciascuna impresa familiare) mette in luce l’evoluzione dell’impresa in termini di sviluppo, resistenza alle congiunture sfavorevoli del mercato, successione generazionale e aspirazione alla longevità transgenerazionale. Il sistema valoriale rappresenta l’anello di congiunzione tra le due parti del *framework*, in quanto è il motore in grado di gestire le relazioni interne creando e rafforzando l’unità familiare quale collante per l’evoluzione e la prosecuzione dell’impresa.

La ricerca empirica conferma quanto evidenziato dall’analisi della letteratura, ed arricchisce quest’ultima di nuovi elementi, come il concetto di “reciprocità”, inteso come senso del dono (del dare senza ricevere e dell’attenzione alla serenità altrui) e quello di “resilienza”. La resilienza viene collocata dalle Autrici nella tematica dell’innovazione, mentre in genere la letteratura la affronta come capacità di resistenza alla crisi.

In conclusione, per l’analisi di un tema così complesso in una prospettiva originale (la dimensione cognitiva dell’individuo), utile ed interessante per interpretare l’impresa familiare, il libro è particolarmente indicato per studiosi, manager, studenti e per gli stessi protagonisti dell’impresa familiare che intendano riconoscersi nelle categorie proposte e, perché no, migliorarsi ed assumere nuove sfide.

LIBRI DELLA COLLANA PICCOLA IMPRESA/SMALL BUSINESS

I. MARCHINI

IL GOVERNO DELLA PICCOLA IMPRESA

Vol. I – Le basi delle conoscenze

150 pagine; €uro10,33

I. MARCHINI

IL GOVERNO DELLA PICCOLA IMPRESA

Vol. III – La gestione delle funzioni

472 pagine; €uro23,24

T. PENCARELLI

PICCOLA IMPRESA, ALLEANZE STRATEGICHE ED INTEGRAZIONE EUROPEA

372 pagine; €uro23,24

I. FAVARETTO

*MERCATI IMPERFETTI E
DECENTRAMENTO PRODUTTIVO*

262 pagine; €uro12,91

M. PAOLONI - P. DEMARTINI

*IL BILANCIO DELLA PICCOLA IMPRESA
IN EUROPA*

436 pagine; €uro23,24

G. FERRERO (a cura di)

*DISTRETTI, NETWORKS, RAPPORTI
INTERAZIENDALI*

*Contributi presentati al workshop di
Piccola Impresa/Small Business
"I processi innovativi nella piccola impresa",
Urbino, 21-22 maggio 1998*

476 pagine; €uro23,24

M. CIOPPI - E. SAVELLI

*(E-book) INFORMATION TECHNOLOGY
E IMPRESE MINORI*

Opportunità, impatto e limiti

PDF on-line € 14,00 - CD Rom €uro 19,00

I. MARCHINI

IL GOVERNO DELLA PICCOLA IMPRESA

Vol. II – La gestione strategica

368 pagine; €uro23,24

A. BERTI

*IL FINANZIAMENTO DELLE PICCOLE
E MEDIE IMPRESE*

320 pagine; €uro12,91

F. MUSSO

*ECONOMIE DISTRETTUALI E CANALI
DI DISTRIBUZIONE ALL'ESTERO*

Introduzione di C. Pepe

216 pagine; €uro16,53

P.F. CENSONI - M. SARALE

*LE FORME GIURIDICHE DELLA
PICCOLA IMPRESA*

228 pagine; €uro12,91

M. CIOPPI - E. SAVELLI

ICT e PMI

*L'impatto delle nuove tecnologie sulla
gestione aziendale delle Piccole Imprese*

200 pagine; €uro15,00

F. CESARONI

*LA FUNZIONE DI PRODUZIONE NELLE
PICCOLE IMPRESE*

295 pagine; €uro15,00

M. DEL BALDO

*LA LOGISTICA NELL'ECONOMIA
DELLE IMPRESE MINORI*

480 pagine; €uro24,00

F.M. CESARONI

*(E-book) LA FUNZIONE DI PRODUZIONE
NELLE PICCOLE IMPRESE*

PDF on-line € 14,00 - CD Rom €uro 19,00

Gli interessati possono rivolgersi alla Segreteria della
Associazione per lo Studio della Piccola e Media Impresa (ASPI)
Università degli Studi "Carlo Bo" Urbino

tel. 0722 305569 fax 0722 305541 e-mail aspi@uniurb.it