

PICCOLA IMPRESA

SMALL BUSINESS

RIVISTA INTERNAZIONALE DI STUDI E RICERCHE

n. 2 - anno 2019

- Piccole imprese e procedure di allerta
- Imprenditori e rischio
- Tourism services and overseas entrepreneurs
- Heretical entrepreneurs and tourism in remote destinations
- CEO demography and family firms' innovation



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

®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	Montpellier Business School
		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
		John C. Dumay	Macquarie University
		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
		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		
David Smallbone	Kingston University		
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

Lista Referee 2018

Abbate Tindara, Università di Messina
Aureli Selena, Università di Bologna
Bellini Nicola, Scuola Superiore Sant'Anna
Berti Alessandro, Università di Urbino Carlo Bo
Bocconcelli Roberta, Università di Urbino Carlo Bo
Ciambotti Massimo, Università di Urbino Carlo Bo
Demartini Paola, Università Roma Tre
Francioni Barbara, Università di Urbino Carlo Bo
Giusepponi Katia, Università di Macerata
Korol Tomasz, Gdansk University of Technology
Marchegiani Lucia, Università Roma Tre
Mattarocci Gianluca, Università di Roma Tor Vergata
Metallo Gerardo, Università di Salerno
Murmura Federica, Università di Urbino Carlo Bo
Musso Fabio, Università di Urbino Carlo Bo
Nuryyev Guych, I-Shou University
Pagano Alessandro, Università di Urbino Carlo Bo
Palazzi Federica, Università di Urbino Carlo Bo
Pencarelli Tonino, Università di Urbino Carlo Bo
Perna Andrea, Università Politecnica delle Marche
Picciaia Francesca, Università di Perugia
Poli Simone, Università Politecnica delle Marche
Presenza Angelo, Università del Molise
Risitano Marcello, Università di Napoli Parthenope
Sampagnaro Gabriele, Università di Napoli Parthenope
Savelli Elisabetta, Università di Urbino Carlo Bo

<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

RENT XXXIII takes place in Berlin, Germany

on November (27) 28-29, 2019

The 2019 Conference Main Theme is: “Embracing uncertainty: entrepreneurship as a key capability for the 21st century”

3E Conference 2020 in Trondheim

Norwegian University of Science and Technology, Høgskoleringen 1
Trondheim, 7491 Norway May 13, 2020 - May 15, 2020

2020 International Council for Small Business World

Congress L'Exposition Universelle de l'Entrepreneurship

Paris, France | July 7 – 10 2020

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

Sommario n. 2, 2019

Saggi

Le piccole imprese italiane e le procedure di allerta della crisi pag. 9
di Annalisa Baldissera

Imprenditori e rischio: una review sistematica della letteratura pag. 35
con focus sulla piccola impresa
di Vincenzo Fasone, Mariano Puglisi

Inviting overseas entrepreneurs to Greece for B2B tourism pag. 57
marketing purposes: an interpretative phenomenological
analysis of a SME
by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis

To what extent are heretical entrepreneurs lifestyle pag. 75
entrepreneurs? Insights from tourism SMEs in remote
destinations
by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

Do CEO's demographic characteristics affect family firms' pag. 97
innovation?
by Giorgia Maria D'Allura, Mariasole Bannò, Sandro Trento

Recensioni

Recensione di G. M. D'Allura, R. Faraci, Le imprese familiari. pag. 119
Governance, internazionalizzazione e innovazione, Franco
Angeli, Milano, 2018.
di Annalisa Sentuti

LE PICCOLE IMPRESE ITALIANE E LE PROCEDURE DI ALLERTA DELLA CRISI

di Annalisa Baldissera

Abstract

This paper aims to analyze the problems related to the introduction of the crisis alert procedures in small Italian companies. To this end, two main topics of investigation are developed: a) firstly, the reconstruction, on a statistical basis, of the segment of small businesses affected by the new alert procedures; b) secondly, the peculiarities that the alert procedures present in the segment of small businesses, both with regard to the importance of the sector, and in relation to the role that the interpretive principles of Business Administration and Accounting assume for the good outcome of the new crisis monitoring system.

JEL Classification: M21

Keywords: *small businesses, crisis, financial statement indicators (piccole imprese, crisi, indicatori di bilancio.)*

*Data ricezione: 18/12/2018
Data accettazione: 04/05/2019*

1. Le procedure di allerta della crisi

Le procedure di allerta della crisi sono state introdotte nell'ordinamento italiano dalla Legge n. 155 del 19 ottobre 2017 (nel seguito Legge), in attuazione della delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza¹.

In somma sintesi, le procedure di allerta possono essere definite quali strumenti per la *tempestiva segnalazione degli indizi della crisi, finalizzati ad agevolare l'attivazione immediata del processo di composizione assistita e delle trattative con i creditori* (Bauco e Panizza, 2016).

Esse dunque richiamano fenomeni e tecniche che da tempo la dottrina economico-aziendale indaga, specialmente interpretando la crisi quale affievolimento o *perdita della capacità dell'impresa di produrre valore*: in questo senso, le procedure di allerta della crisi ben possono porsi quali strumenti "di carattere confidenziale e stragiudiziale" (Rordorf, 2015)² utili a intercettare una "situazione critica attuale o prospettica di prossimità al dissesto", determinata dall' "intervenuta interruzione nella creazione di valore" (Gillardoni e Danovi, 2000).

Le procedure in esame introducono un istituto sostanzialmente nuovo per la normativa nazionale in materia concorsuale e si inseriscono nel quadro -più volte riformato (Didone, 2010; Fortunato, 2011)- degli interventi finalizzati a realizzare il difficile temperamento tra esigenze, non solo individualistiche, di sopravvivenza dell'impresa (Di Carlo e Bisogno, 2012; Fimmanò, 2008); continuità aziendale, "entro e fuori le procedure concorsuali", (Galletti *et al.*, 2013, p. 165); costi sociali della crisi (Jorio, 2009; Marinč e Vlahu, 2012); e repressione dei comportamenti strumentali (Pagliari, 2009) e abusanti, che piegano gli istituti concorsuali al perseguimento di fini personali ed egoistici.

L'istituto costituisce un esempio notevole di interconnessione tra *dimensione giuridica e natura economica della crisi* (Quagli, 2016; Stanghellini, 2007), che in questa fattispecie -forse ancor più che nel diritto positivo dell'azienda in funzionamento- si intersecano sotto profili molteplici, tutti accomunati dall'esigenza di pervenire a un'equa e solerte composizione della sopravvenuta antitesi (Pajardi e Paluchowski, 2008) tra imprenditore inadempiente e creditori insoddisfatti (Nardecchia, 2011).

¹ La legge è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 254 del 30/10/2017. Il Decreto Legislativo di attuazione della delega, n. 14 del 12 gennaio 2019, è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 38 del 14/2/2019, Suppl. Ordinario n. 6.

² Rordorf, R., Relazione allo schema di legge delega per la riforma delle procedure concorsuali, Roma, 29 dicembre 2015.

In primo luogo, anch'esso si iscrive nelle problematiche di «analisi economica del diritto» (Shavell *et al.*, 2007), rette sul principio secondo cui è compito primario dell'ordinamento giuridico perseguire *l'efficienza macroeconomica delle norme* (Bhandari e Weiss, 1996) vale a dire la migliore allocazione delle risorse, non già a favore dell'impresa singola, bensì a vantaggio dell'intero sistema economico (inclusi, cioè, i creditori, i lavoratori, l'amministrazione pubblica, le altre imprese e gli *stakeholders* in generale).

In secondo luogo, si ritiene che, nel perseguimento della macro-efficienza di cui sopra, l'ordinamento non possa prescindere dall'esatta conoscenza e dalla piena consapevolezza dei principi regolatori dell'economicità dell'impresa, delle alterazioni che essi subiscono in situazioni di crisi (Danovi e Panizza, 2017; Levitin, 2016; Wickowski, 2007), dei fattori causanti della crisi (Bastia e Brogi, 2016; Falini, 2017) e dei processi economico-aziendali sottostanti e susseguenti alla sua emersione (Bottos *et al.*, 2014; Crandall *et al.*, 2014), poiché solo da queste cognizioni può derivare la formulazione di norme effettivamente funzionali alla minimizzazione dei costi dei dissesti aziendali e l'istituzione di procedure adatte a discernere con cognizione tra effettive possibilità di superamento della crisi (Coda, 1987; Veneziani, 2015) e compromissione irrimediabile delle coordinazioni lucrative aziendali.

In terzo luogo, e alla luce di quanto sopra, non può che accogliersi con massimo favore *il diretto riferimento alle dottrine economico-aziendali*, contenuto nei «Principi generali»³ della Legge e imposto quale canone cui il Governo ha dovuto attenersi nell'esercizio della delega, in particolare per l'introduzione di una definizione dello stato di crisi quale "probabilità di futura insolvenza", da formulare "anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica"⁴.

Infine, il richiamo programmatico ai principi dell'Economia Aziendale e della Ragioneria trova un compimento concreto nella previsione che pone a carico degli organi di controllo o di revisione "l'obbligo di avvisare immediatamente l'organo amministrativo della società dell'esistenza di fondati indizi della crisi" *da individuare attraverso indici di natura finanziaria*.

In attuazione della delega, il Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 adotta, quale *evidenza qualificante della crisi, la perdita dell'equilibrio economico*, articolato -come nelle concezioni classiche dell'economia aziendale- nelle sue tre declinazioni canoniche (reddituale, patrimoniale e finanziario). Atteso inoltre che l'enunciato normativo assume quale indicatore primario di solidità dell'impresa *la sostenibilità dei debiti*, il Decreto prevede

³ Art. 2, lett. c).

⁴ Rimane ferma l'attuale nozione di insolvenza contenuta nell'art. 5 del R.D. n. 267 del 16 marzo 1942, a mente del quale "Lo stato di insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fattori esterni, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni."

che la compromissione dell'equilibrio economico debba venire individuata sulla base di indici che presentano un'elevata correlazione con la solvibilità del debitore, misurando:

- la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi⁵.

Trova quindi riconoscimento giuridico, attraverso un presidio normativo imperativo di rango superiore, il ruolo fondante delle discipline aziendalistiche nell'interpretazione della crisi d'impresa, come, con lungimirante modernità, illustrava Riparbelli, sin dalla metà del secolo scorso, nel suo celebre "Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali" (1950) e come la dottrina successiva ha ampliato e approfondito, sino alla costituzione di osservatori specializzati nell'analisi delle crisi e delle relative strategie di superamento (OCRI⁶, vedi *ultra*).

A questo fine, e nel perseguimento della maggiore efficacia delle procedure di allerta, la Legge ha altresì ampliato il novero delle società interessate dal monitoraggio, attraverso l'abbassamento delle soglie dimensionali il cui superamento impone la nomina dell'organo di controllo, anche monocratico, o del revisore.

Nello specifico, secondo i parametri vigenti anteriormente alla riforma l'obbligo della medesima nomina sorgeva in presenza del superamento, per due esercizi consecutivi, di due fra i seguenti limiti:

- 1) Euro 4.400.000, per il totale dell'attivo dello stato patrimoniale;
- 2) Euro 8.800.000, per i ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 3) 50 unità, per i dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

A seguito dell'emanazione del Decreto Legislativo di attuazione dell'art. 14 della Legge, è invece sufficiente il superamento, per due esercizi consecutivi, di un solo limite fra i seguenti:

- 1) Euro 2.000.000, per il totale dell'attivo dello stato patrimoniale;
- 2) Euro 2.000.000, per i ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 3) 10 unità, per i dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Occorre dunque rilevare come la diversa configurazione dei limiti quantitativi e del loro sistema di superamento conducano all'emersione di *un nuovo segmento di imprese*, che, dapprima escluso dal monitoraggio degli organi di controllo, diviene ora oggetto di peculiare osservazione e

⁵ Art. 13.

⁶ Si ricorda la recente (2017) ricerca dell'OCRI sull'utilizzo del concordato preventivo come strumento di gestione della crisi e la collaborazione alla redazione dei Principi per la redazione dei piani di risanamento, 2017.

che si compone dell'insieme delle società a responsabilità limitata le cui variabili di riferimento -o una sola fra esse- rientrano nei seguenti intervalli dimensionali:

- $2.000.000 < A \leq 4.400.000$,
- $2.000.000 < R \leq 8.800.000$,
- $10 < D \leq 50$,

ove:

A = totale dell'attivo dello stato patrimoniale in Euro;

R = totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni in Euro;

D = numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Il legislatore ha quindi ritenuto sussistere, anche per la crisi sperimentabile da questo nuovo segmento di imprese, il presupposto essenziale della *lesione di interessi di rilevanza pubblicistica* (Bozeman, 2007; Di Marzio, 2011), escludendo invece -in ragione della minore pericolosità dei dissesti- le imprese di dimensioni particolarmente modeste, la cui insolvenza produce sul sistema economico effetti di impatto circoscritto.

Per l'individuazione del nuovo segmento, a fronte della pluralità delle definizioni di piccola impresa, in uso sia nella giurisdizione nazionale, sia in quella comunitaria, si è ritenuto confacente fare riferimento, in questa sede, alle soglie dimensionali rilevanti ai fini dell'applicazione dei differenti schemi di bilancio previsti dal codice civile, in ragione di due considerazioni principali: a) i presupposti di adozione dei diversi modelli di bilancio ("semplificato", abbreviato e ordinario) sono commisurati alle dimensioni aziendali, espresse in termini di entità dei valori assunti dall'attivo patrimoniale, dai ricavi delle vendite e delle prestazioni e dal numero medio dei dipendenti; b) i medesimi presupposti si intersecano con quelli previsti ai fini dell'applicazione delle procedure di allerta, basati sulle stesse variabili, ma articolati secondo differenti intervalli di valori.

Dalla combinazione tra a) e b), derivano quattro gruppi di imprese (Tab. 1), cui assegniamo la denominazione che segue:

- *imprese minime*, corrispondenti alle cosiddette "micro-imprese" individuate dall'art. 2435-ter c.c., non soggette alle procedure di allerta e ammesse, ai sensi del medesimo articolo, a redigere il bilancio in forma, per così dire, "semplificata";
- *imprese minori*, corrispondenti alle imprese non soggette alle procedure di allerta, che possono redigere il bilancio in forma abbreviata, anziché ordinaria, ai sensi dell'art. 2435-bis c.c.;
- *piccole imprese*, corrispondenti all'insieme delle società che, congiuntamente, sono soggette alle procedure di allerta e hanno facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata, anziché ordinaria, ai sensi dell'art. 2435-bis c.c.;

- imprese medie e maggiori, invece corrispondenti alle società soggette alle procedure di allerta, che devono redigere il bilancio in forma ordinaria, ai sensi dell'art. 2423 c.c.

Tab. 1: Classificazione dimensionale delle imprese (valori in unità di Euro)

CLASSI DI IMPRESE	ATTIVO PATRIMONIALE (A)	RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI (R)	NUMERO MEDIO DEI DIPENDENTI (D)
Imprese minime	$0 \leq A \leq 175.000$	$0 \leq R \leq 350.000$	$0 < D \leq 5$
Imprese minori	$175.000 < A \leq 2.000.000$	$350.000 < R \leq 2.000.000$	$5 < D \leq 10$
Piccole imprese	$2.000.000 < A \leq 4.400.000$	$2.000.000 < R \leq 8.800.000$	$10 < D \leq 50$
Imprese medie e maggiori	$A > 4.400.000$	$R > 8.800.000$	$D > 50$

Fonte: elaborazione personale

2. Obiettivi e metodo di ricerca

Occorre preliminarmente osservare che l'abbassamento delle soglie decisive per la nomina degli organi di controllo e per la conseguente sottoposizione alle procedure di allerta da vita all'emersione di un nuovo comparto fondato su una precisa "presunzione legale", ossia sulla considerazione delle piccole imprese quale contesto in cui le crisi aziendali possono risultare i) non infrequenti o mediamente probabili e, nel contempo, ii) potenzialmente atte a produrre nel sistema economico effetti dannosi *significativi*.

Il presente contributo si propone quindi, in primo luogo, di ricostruire le *caratteristiche strutturali* del medesimo comparto, corrispondente alla classe delle *piccole imprese* indicata in Tab. 1, e, in secondo luogo, di individuare la *fascia critica*, caratterizzata dal più elevato rischio di insolvenza.

A questo fine, si è applicato il metodo statistico-descrittivo e si è utilizzata quale fonte principale di informazioni la banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) - Bureau Van Dijk.

In particolare, l'indagine statistica è stata articolata nelle seguenti fasi:

- a) quantificazione del segmento, attraverso la ricostruzione del numero delle società appartenenti a ciascuna combinazione di valori inclusa nella classe dimensionale delle piccole imprese;
- b) misurazione degli indici della crisi (così come definiti dal Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019), costruiti quali rapporti fra i dati di bilancio delle imprese individuate attraverso la precedente fase a);
- c) quantificazione della dimensione del sotto-segmento delle società maggiormente esposte alla crisi e potenzialmente idonee a provocare

l'attivazione delle procedure di allerta, cui si è giunti attraverso la ricostruzione del numero delle imprese caratterizzate dai valori più deboli degli indici calcolati attraverso la fase b).

In terzo luogo, il presente studio intende porre in rilievo *i profili di criticità e di specialità delle procedure di allerta della crisi nelle piccole imprese italiane*, soprattutto connessi alla *dimensione economico-aziendale e ragionieristica* del fenomeno.

Buona parte della dottrina corrente ha infatti dedicato attenzione particolare ai rilevantissimi profili giuridici della nuova procedura (Ambrosini, 2018; Perrino, 2018).

Peraltro, ai medesimi profili si affiancano oggi, ancor più che in passato, le notevoli problematiche economiche connesse a *una soluzione normativa il cui buon esito non può prescindere dalle logiche interpretative proprie delle dottrine aziendalistiche, le quali, prime fra tutte, sono chiamate a desumere dai valori assunti da una selezione necessariamente compressa di indici di settore elementi di giudizio sufficienti a circoscrivere la complessità di fenomeni che, come le crisi, possiedono per opinione maggioritaria connotazioni individuali e speciali difficilmente tipizzabili.*

Con riguardo, infine, ai principali limiti dell'indagine, si segnalano, in primo luogo, le problematiche attinenti alla caratterizzazione del segmento delle piccole imprese ricostruito in questa sede.

Sebbene infatti la ricerca abbia ricomposto tutte le possibili casistiche di superamento dei limiti, è necessario evidenziare alcune criticità.

Anzitutto, a causa della non perfetta comparabilità dei dati per annualità diverse, l'indagine è stata riferita al solo anno 2017; occorre tuttavia ricordare che, ai fini delle procedure di allerta, è necessario che i limiti siano superati per due esercizi contigui, sicché i risultati dovrebbero venire vagliati anche per l'anno 2016, o comunque per almeno due annualità consecutive.

In secondo luogo, è opportuno segnalare che, con riferimento all'anno 2017, i dati elaborati non rappresentano l'intera popolazione, posto che, per alcune imprese, le informazioni disponibili non sono complete. In questo senso, il segmento individuato *deve ritenersi tendenzialmente sottodimensionato* (inferiore di circa 5.000 unità rispetto alle stime di Banca d'Italia).

Infine, lo studio non include la pur rilevante analisi comparata delle procedure di allerta nazionali con quelle previste dagli ordinamenti esteri (Mucciarelli, 2018; Vellani, 2006), fra i quali assumono particolare rilievo, in ambito comunitario, i corrispondenti istituti vigenti da lungo tempo in Francia e più di recente in Belgio.

3. Framework teorico

Atteso l'esplicito riferimento della Legge alla migliore dottrina, occorre considerare che i più recenti orientamenti della scienza aziendalistica in materia di crisi di impresa offrono basi e categorie interpretative particolarmente utili alla concreta applicazione delle nuove procedure di allerta da parte delle figure professionali chiamate a pronunciarsi, *al di fuori della sfera privatistica e con giudizi di rilevanza giuridica pubblica*, in merito alla presenza di segnali premonitori dell'insolvenza.

Gli studi aziendali indagano infatti la crisi sotto profili molteplici, riguardanti sia le configurazioni interne del fenomeno, sia le sue implicazioni esterne, considerandone altresì le dimensioni quantitative, attraverso l'indagine statistica delle evidenze empiriche.

A questo riguardo, e in somma sintesi, si distinguono i seguenti filoni di analisi principali, utili alla valutazione della crisi, anche in funzione delle nuove procedure introdotte dalla riforma.

In primo luogo, occorre considerare: i) il ruolo degli attori -interni ed esterni- coinvolti nella gestione della crisi, e soprattutto ii) la natura che tipicamente assumono i primi segnali "informali" della sua comparsa (Riva *et al.*, 2018), oltre iii) alle caratteristiche delle sue fasi tipiche (Danovi e Falini, 2018). Queste indagini assumono infatti rilievo decisivo rispetto alle nuove procedure di allerta, che chiamano in causa proprio le figure-chiave interne (gli amministratori) ed esterne (gli organi di controllo) e la loro capacità di intercettare tempestivamente gli indicatori della crisi.

In secondo luogo, considerato lo spirito della riforma e l'interesse generale e pubblico verso la *conservazione del valore dell'impresa*, rivestono importanza massimamente significativa i processi e gli strumenti di risanamento, nelle più varie forme che la dottrina ha diffusamente indagato (Danovi *et al.*, 2018; Danovi e Quagli, 2015; Quagli e Danovi, 2012), individuandole sia negli strumenti stragiudiziali, primi fra tutti gli accordi con i creditori, sia nelle tecniche di gestione, quali l'affitto d'azienda (Bavagnoli *et al.*, 2011), sia infine negli istituti giuridici offerti dall'ordinamento, nell'ottica della continuità aziendale (Riva, 2009).

In terzo luogo, di massima importanza per il successo delle nuove procedure di allerta della crisi è la profonda conoscenza del tessuto economico e del sostrato culturale tipici del contesto italiano, attorno ai quali la dottrina nazionale si è ampiamente sviluppata, attraverso: a) la ricostruzione dei modelli domestici di crisi e controllo (Riva e Provasi, 2013); b) l'individuazione di sistemi di gestione intermedi e compresi tra le soluzioni contrattuali informali (accordi con i creditori) e le procedure istituzionali (riorganizzazione, liquidazione), anche alla luce della crisi finanziaria dell'ultimo decennio (Riva e Provasi, 2014); c) la valutazione del *turnaround index* nelle

società italiane quotate (Riva e Provasi, 2016); d) il ruolo che in Italia possono assumere gli accordi preventivi con i creditori nella prevenzione del fallimento (Danovi *et al.*, 2017; Danovi *et al.*, 2016); e) il sistema normativo nazionale e la regolamentazione delle procedure concorsuali (Corno, 2009).

In quarto luogo, occorre considerare che - attesa la natura di “avvertimento” che contraddistingue le procedure di allerta - un ruolo essenziale assumono altresì le tecniche di previsione della crisi che, soprattutto a muovere dai primi studi di Altman (1968), hanno formato oggetto di diffusa trattazione anche da parte della letteratura nazionale (Madonna e Cestari, 2015; Madonna e Cestari, 2010; Paoloni e Celli, 2018; Ziliotti e Marchini, 2014). A questo riguardo, diviene particolarmente significativa l’efficacia predittiva (Altman *et al.*, 2013; Giacosa e Mazzoleni, 2018; Palazzi *et al.*, 2018) dei modelli elaborati dalla dottrina, posto che, tanto maggiore è la loro attendibilità, quanto più elevate risulteranno le concrete possibilità di intercettazione tempestiva della crisi e l’effettiva utilità delle procedure di allerta.

Infine, un ruolo basilare assumono le ricerche e i pareri dell’OCRI (Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese)⁷ che, rispetto alle medesime procedure, ha manifestato ampio consenso, rilevando specialmente l’utilità dell’introduzione in Italia di una “cultura della crisi” che agevoli i processi necessari alla sua emersione anticipata.

Hanno formato oggetto di particolare attenzione da parte dell’Osservatorio gli indici considerati nel presente studio, sui quali l’organismo si è pronunciato in Commissione Giustizia⁸, evidenziando la necessità che essi siano opportunamente configurati, in modo tale da: 1) evitare o minimizzare i cosiddetti “falsi positivi”, ossia le situazioni nelle quali la difficoltà dell’impresa non è necessariamente indice di crisi incipiente; 2) garantire la stabilità sostanziale del sistema, da ricercare anche attraverso una revisione degli indici - oggi affidata al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili⁹- non eccessivamente frequente, risultando la cadenza triennale attualmente prevista adeguata allo scopo.

4. L’indagine empirica

4.1 Individuazione e composizione del segmento delle piccole imprese

La prima fase dell’indagine empirica è volta a individuare la dimensione

⁷ L’Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese è il frutto della collaborazione fra i centri di ricerca dell’Università degli Studi di Bergamo e dell’Università Commerciale L. Bocconi di Milano.

⁸ Vedi le note all’audizione del prof. Alessandro Danovi (Università degli Studi di Bergamo) del 21.11.2018, Senato della Repubblica, Seconda Commissione Permanente (Giustizia).

⁹ Art. 13, D. Lgs. 14/2019.

e la composizione interna del segmento delle piccole imprese, formato da società per così dire “ibride” che, da un lato, e in particolare ai fini dell’informativa esterna (Paoloni *et al.*, 2005), sono considerate di dimensioni non rilevanti, cioè tali da consentire la redazione del bilancio in forma abbreviata; dall’altro, invece, rispetto alle procedure di allerta, sono equiparate alle imprese a impatto economico significativo, cioè tali da richiedere il monitoraggio degli indizi della crisi. Sebbene il comparto delle piccole imprese possa includere sia le società per azioni, sia le società a responsabilità limitata, l’indagine empirica si è concentrata su queste ultime in quanto interessate *ex novo* dalla sottoposizione al controllo di organi esterni.

In particolare, al fine di ottenere la massima dimensione misurabile del segmento, sono state considerate le sole società a responsabilità limitata con dati conosciuti *per tutte le variabili*, con riferimento all’anno 2017.

Inoltre, atteso che ai fini delle medesime procedure è sufficiente il superamento, per due esercizi consecutivi, di un solo limite dimensionale, l’indagine ha considerato tutte le possibili combinazioni tra numero dei dipendenti, totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni e totale dell’attivo patrimoniale (escludendo la sola ipotesi in cui nessuna fra le variabili superi i valori-limite).

Su queste basi, sono state individuate le seguenti casistiche:

- 1) $10 < D \leq 50$, $2.000.000 < R \leq 8.800.000$, $2.000.000 < A \leq 4.400.000$;
- 2) $10 < D \leq 50$, $2.000.000 < R \leq 8.800.000$, $A \leq 2.000.000$;
- 3) $10 < D \leq 50$, $R \leq 2.000.000$, $2.000.000 < A \leq 4.400.000$;
- 4) $10 < D \leq 50$, $R \leq 2.000.000$, $A \leq 2.000.000$;
- 5) $D \leq 10$, $R \leq 2.000.000$, $2.000.000 < A \leq 4.400.000$;
- 6) $D \leq 10$, $2.000.000 < R \leq 8.800.000$, $A \leq 2.000.000$;
- 7) $D \leq 10$, $2.000.000 < R \leq 8.800.000$, $2.000.000 < A \leq 4.400.000$.

Date le combinazioni di cui sopra, il comparto delle piccole imprese, considerato limitatamente alle sole società a responsabilità limitata, presenta le dimensioni e la composizione illustrate in Tab. 2.

Tab. 2: Composizione delle piccole imprese

CLASSI DI PICCOLE IMPRESE (valori in migliaia di Euro)	NUMERO
$10 < D \leq 50$, $2.000 < R \leq 8.800$, $2.000 < A \leq 4.400$	19.417
$10 < D \leq 50$, $2.000 < R \leq 8.800$, $A \leq 2.000$	10.872
$10 < D \leq 50$, $R \leq 2.000$, $2.000 < A \leq 4.400$	5.557
$10 < D \leq 50$, $R \leq 2.000$, $A \leq 2.000$	39.194
$D \leq 10$, $R \leq 2.000$, $2.000 < A \leq 4.400$	36.832
$D \leq 10$, $2.000 < R \leq 8.800$, $A \leq 2.000$	13.261
$D \leq 10$, $2.000 < R \leq 8.800$, $2.000 < A \leq 4.400$	9.732
TOTALE	134.865

Fonte: elaborazione personale effettuata con valori tratti da banca dati AIDA (febbraio 2019).

Il segmento di imprese rilevante, in quanto soggetto *ex novo* al monitoraggio degli organi esterni, e potenzialmente interessato dalle procedure di allerta, è dato dal numero complessivo delle società a responsabilità limitata che raggiunge livelli superiori alle soglie per almeno una variabile e corrisponde, nello specifico, a un totale di poco inferiore a 135.000 unità.

4.2 Le dimensioni degli indici della crisi nelle piccole imprese

Individuata la dimensione e la composizione del segmento delle piccole imprese oggetto di monitoraggio, la seconda fase dell'indagine empirica ne ha ricercato le caratteristiche strutturali, con particolare riferimento agli indici che secondo il Decreto Legislativo attuativo costituiscono indicatori significativi per l'intercettazione tempestiva delle situazioni di crisi.

A questo scopo, sono state misurate -per intervalli di valori- le dimensioni che nel 2017 hanno assunto, all'interno del segmento delle piccole imprese, le seguenti variabili:

1. il rapporto percentuale tra oneri finanziari e flusso di cassa generato dalla gestione (OF/CF);
2. il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi (MP/MT).

In particolare, l'indagine si è concentrata su ciascuno dei sotto-segmenti da 1 a 7 (Tab. 2) che compongono il comparto delle quasi 135.000 piccole imprese, anche al fine di dare evidenza dei differenti livelli che gli indici assumono al mutare dell'intervallo di valori nel quale si collocano le variabili di riferimento.

Con specifico riferimento al denominatore del rapporto *sub* 1), si è ritenuto utile considerare il flusso di cassa primario (EBITDA), in luogo del flusso di cassa netto totale, soprattutto al fine di dare evidenza della misura in cui gli oneri finanziari erodono la liquidità generata dalla gestione tipica.

Su queste basi, sono stati giudicati significativi i seguenti intervalli di valori percentuali del rapporto:

- $OF/CF \leq 5$;
- $5 < OF/CF \leq 30$;
- $30 < OF/CF \leq 50$;
- $OF/CF > 50$.

La composizione del segmento secondo l'indice OF/CF è illustrata in

Tab. 3.

Tab. 3: Indice OF/CF (%)

CLASSI DI IMPRESE (valori in migliaia di Euro)	Indice OF / CF (%)	Numero di società
10<D≤50, 2.000<R≤8.800, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	8.513 6.560 1.623 2.721 19.417
10<D≤50, 2.000<R≤8.800, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	5.334 3.684 777 1.077 10.872
10<D≤50, R≤2.000, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	2.193 1.650 584 1.130 5.557
10<D≤50, R≤2.000, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	19.468 12.398 2.714 4.614 39.194
D≤10, R≤2.000, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	22.184 7.032 2.196 5.420 36.832
D≤10, 2.000<R≤8.800, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	6.655 3.866 934 1.806 13.261
D≤10, 2.000<R≤8.800, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • OF / CF ≤ 5 • 5 < OF / CF ≤ 30 • 30 < OF / CF ≤ 50 • OF / CF > 50 	4.396 2.714 839 1.783 9.732

Fonte: elaborazione personale effettuata con valori tratti da banca dati AIDA (febbraio 2019)

In relazione al rapporto *sub 2* (MP/MT), sono stati considerati indicati-
vi i seguenti intervalli di valori:

- $MP/MT \leq 0$;
- $0 < MP/MT \leq 0.25$;
- $0.25 < MP/MT \leq 0.5$;
- $0.5 < MP/MT \leq 1$
- $MP/MT > 1$.

La composizione del segmento secondo il rapporto MP/MT è illustrata in Tab. 4.

Tab. 4: Rapporto MP/MT

CLASSI DI IMPRESE (valori in migliaia di Euro)	MP/MT	Numero società
10<D≤50, 2.000<R≤8.800, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1. 	<p style="text-align: right;">293 8.726 3.964 3.509 2.925 19.417</p>
10<D≤50, 2.000<R≤8.800, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 	<p style="text-align: right;">362 5.841 2.310 1.567 792 10.872</p>
10<D≤50, R≤2.000, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 	<p style="text-align: right;">199 2.346 931 888 1.193 5.557</p>
10<D≤50, R≤2.000, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 • n.d. 	<p style="text-align: right;">3.189 20.376 6.965 4.985 3.675 4 39.194</p>
D≤10, R≤2.000, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 • n.d. 	<p style="text-align: right;">2.850 13.789 4.033 3.905 12.223 32 36.832</p>
D≤10, 2.000<R≤8.800, A≤2.000	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 • n.d. 	<p style="text-align: right;">341 6.554 2.737 1.995 1.631 3 13.261</p>
D≤10, 2.000<R≤8.800, 2.000<A≤4.400	<ul style="list-style-type: none"> • MP/MT≤0 • 0<MP/MT≤0.25 • 0.25<MP/MT≤0.5 • 0.5<MP/MT≤1 • MP/MT>1 	<p style="text-align: right;">166 4.369 1.848 1.500 1.849 9.732</p>

Fonte: elaborazione personale effettuata con valori tratti da banca dati AIDA (febbraio 2019)

Nonostante le risultanze ottenute mostrino una segmentazione del comparto particolarmente marcata, i dati consentono comunque di individuare l'insieme con più elevata concentrazione di imprese, che in particolare cor-

risponde al gruppo delle società italiane di piccole dimensioni caratterizzate: a) da un rapporto MP/MT non superiore a 0.25 (46% del totale); b) da un'incidenza percentuale degli oneri finanziari sul flusso di cassa primario (EBITDA) non superiore al 5% (51% del totale). In particolare, il segmento di maggiori dimensioni, da un lato, mostra *un ridotto grado di indipendenza da terzi* e quindi un livello di capitalizzazione *modesto*; dall'altro, tuttavia, denota la presenza di flussi di cassa della gestione caratteristica fondamentalmente adeguati a sopportare gli oneri finanziari e quindi una sostanziale capacità di sostenimento del costo dell'indebitamento.

4.3 La caratterizzazione del segmento delle piccole imprese

Ai fini della caratterizzazione del segmento delle piccole imprese, sono stati considerati i seguenti profili, sintetizzati in Tab. 5:

- posizione geografica (Nord, Centro, Sud e Isole);
- settore di appartenenza (attività merceologica);
- anzianità (data di costituzione);
- dimensione (numero di dipendenti e ricavi);
- caratteristiche degli assetti proprietari (società detenute da un socio di riferimento con possesso minimo del 50.01%).

Tab. 5: Caratterizzazione del segmento delle piccole imprese

VARIABILE	% DI IMPRESE	CARATTERE DOMINANTE
POSIZIONE GEOGRAFICA		NORD
Nord	57%	
Centro	22%	
Sud	16%	
Isole	5%	
SETTORE DI ATTIVITÀ		COMMERCIO E SERVIZI
Commercio all'ingrosso esclusi autoveicoli e motocicli	21%	
Attività immobiliari	18%	
Costruzione di edifici	13%	
Commercio al dettaglio, esclusi autoveicoli e motocicli	11%	
Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	9%	
Servizi di ristorazione	9%	
Lavori di costruzione specializzati	7%	

Trasporti	4%	
Alloggi	2%	
Fabbricazione di macchinari e attrezzature	2%	
Attività di servizi per edifici	2%	
Fabbricazione di articoli in gomma	1%	
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazioni di autoveicoli e motocicli	1%	
ANZIANITÀ		NON SUPERIORE A VENT'ANNI
1950-1974	4%	
1975-1999	34%	
2000-2019	62%	
NUMERO DI DIPENDENTI		COMPRESO TRA 11 E 50
fino a 10	45%	
da 11 a 50	55%	
RICAVI		NON SUPERIORI A EURO 2.000.000
fino a Euro 2.000.000	60%	
oltre Euro 2.000.000 e fino a Euro 8.800.000	40%	
ASSETTI PROPRIETARI		PROPRIETÀ FORTEMENTE CONCENTRATA
Socio di riferimento con possesso minimo del 50.01%	57%	
Altri assetti proprietari	43%	

Fonte: elaborazione personale effettuata con valori tratti da banca dati AIDA (febbraio 2019)

Da un lato, i dati di Tab. 5 mostrano come il segmento delle piccole imprese italiane interessate *ex novo* dalle procedure di allerta della crisi presenti connotazioni tipiche della generalità delle imprese nazionali di minori dimensioni, quali, soprattutto, la maggiore concentrazione (79%) nelle regioni settentrionali e centrali del paese e la minore presenza (21%) nelle aree meridionali e insulari.

Dall'altro, tuttavia, si individuano ulteriori caratteristiche distintive proprie del segmento, utili a delineare un modello di "società-tipo", rappresentativo della maggioranza delle imprese considerate.

In primo luogo, rileva osservare la *tendenza del segmento a concentrarsi su attività a struttura "leggera"* (49%), quali il commercio e i servizi, che generalmente presentano un'incidenza dei capitali fissi minore rispetto alle attività di

fabbricazione: il commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti diversi da autoveicoli e motocicli occupa il 32% del totale, mentre un'ulteriore componente, non marginale, a struttura "leggera" è costituita dalle attività di servizi di ristorazione, trasporto, alloggio e per edifici, che complessivamente rappresentano il 17% del segmento.

Peculiare è altresì la connotazione delle attività a struttura "pesante", che, sebbene non siano assenti, risultano fortemente caratterizzate, essendo *quasi interamente riferite al settore della costruzione di edifici, e più in generale, immobiliare* (nell'insieme pari al 31%).

Decisamente minore è la presenza nei settori della produzione fisico-tecnica, per lo più relativa ad articoli metallici leggeri (9%) o specializzati (7%) e, in misura trascurabile, a prodotti in gomma (1%), mentre quasi marginale è l'incidenza di altre attività "pesanti", quali la produzione di macchinari e attrezzature e il commercio di autoveicoli e motocicli, che nel complesso raggiungono solo il 3% del campione. Un ulteriore elemento caratterizzante del segmento è dato dalla *relativa giovinezza delle imprese*, che, nella maggior parte dei casi (62%), sono rappresentate da società costituite da non più di vent'anni.

D'altro canto, il dato risulta in linea con i valori-soglia che caratterizzano la popolazione e in particolare con il limite massimo sia dei ricavi (non superiori a Euro 8.800.000), sia dell'attivo patrimoniale (fino a Euro 4.400.000), che generalmente connota le imprese di meno remota costituzione: sebbene avviate, infatti, le società più recenti generalmente non hanno (ancora) consolidato i migliori livelli di fatturato e di consistenza patrimoniale.

In relazione alla dimensione, si è fatto riferimento alla combinazione tra numero di dipendenti e ricavi, dalla quale risulta una caratterizzazione ulteriore del segmento: *la maggior parte delle piccole imprese italiane appartenenti al campione si caratterizza per un livello di fatturato non superiore a Euro 2.000.000 (60%) e per un numero di dipendenti compreso tra 10 e 50 unità (56%)*.

Per quanto attiene infine agli assetti proprietari, si è considerato il numero delle società controllate da un socio di riferimento detentore della maggioranza assoluta del capitale (oltre il 50.01%). In relazione a questo profilo, il segmento si caratterizza per una marcata concentrazione della proprietà, posto che la condizione si verifica nel 57% dei casi, mentre nel restante 43% la proprietà rimane comunque poco frammentata, risultando mediamente suddivisa fra non più di tre soci.

4.4 Ulteriori indicatori per la valutazione dei sintomi della crisi

Sebbene un numero esiguo di indici non consenta di formulare giudizi definitivi sulla sussistenza di adeguate condizioni di continuità dell'impresa (Quagli e Danovi, 2010), si è ricercata la *fascia critica*, ossia il sotto-

segmento corrispondente alle imprese più deboli, *caratterizzate dal minor grado di indipendenza da terzi ($MP/MT \leq 0$) e/o dalla maggiore incidenza degli oneri finanziari sull'EBITDA ($OF/CF \geq 50\%$).*

La fascia critica individuata è composta da un numero di società pari almeno a 18.000 (corrispondenti al 13% del totale), connotate da una sostanziale fragilità finanziaria, per le quali le probabilità di attivazione delle procedure di allerta potrebbero risultare elevate.

Tuttavia, anche in considerazione della gravità che potrebbero assumere i cosiddetti "falsi positivi", si sono ricercati indici ulteriori utili a intercettare, all'interno della fascia critica, le imprese con maggiori probabilità di default.

In particolare, utilizzando i valori-soglia indicati da Cerved, si è considerata una probabilità di default del 70%, alla quale corrispondono, fra l'altro, un rapporto tra patrimonio netto e passività totali (PN/PASS) non superiore al 6% o un rapporto tra oneri finanziari e ricavi (OF/R) non inferiore all'1.8%. L'analisi si è inoltre concentrata sulla componente più numerosa della fascia critica, corrispondente alle oltre 18.000 imprese caratterizzate da un'incidenza degli oneri finanziari sull'EBITDA non inferiore al 50%. Le risultanze sono evidenziate in Tab. 6.

Tab. 6: Indici della crisi per la fascia critica

INDICATORE	% DI IMPRESE DEL CAMPIONE	% DI IMPRESE CON PROBABILITÀ DI DEFAULT (70%)	NUMERO DI IMPRESE OGGETTO DI SEGNALAZIONE (su totale 18.000)
$(PN/PASS) \leq 6\%$	36%	25.2%	4.536
$(OF/R) \geq 1.8\%$	55%	38.5%	6.930
USO COMBINATO $(PN/PASS) \leq 6\%$ E $(OF/R) \geq 1.8\%$	18%	12.6%	2.268

Fonte: elaborazione personale effettuata con valori tratti da banca dati AIDA (febbraio 2019) e valori-soglia Cerved (ottobre 2018)

In particolare, occorre osservare come l'uso disgiunto degli indicatori presenti almeno tre profili di criticità: anzitutto la scelta dell'indice più opportuno, per la quale non sussistono criteri oggettivi; in secondo luogo, la variabilità, al mutare dell'indice prescelto, dei casi oggetto di segnalazione, che passano dal 25.2% al 38.5%, a seconda che si consideri l'indice PN/PASS oppure l'indice OF/R; infine, il rischio che l'utilizzo di un solo indice non sia sufficiente a caratterizzare adeguatamente le imprese appartenenti alla fascia critica.

Per queste ragioni si è scelto di rappresentare altresì il risultato prodotto dall'uso congiunto dei due indici, che evidenzia un numero di segnalazioni decisamente inferiore a quello generato dai due rapporti considerati separatamente.

Si desume quindi come il problema maggiormente rilevante risieda nell'accurata selezione e nell'attenta valutazione degli indicatori deputati a rivelare la crisi, posto che sia il sovradimensionamento delle società segnalate, sia la loro sottostima possono condurre a effetti particolarmente nocivi per la singola impresa e per l'intero mercato.

Si ritiene quindi determinante e assoluta la necessità di non restringere l'indagine ai soli indici di bilancio, per estenderla invece all'insieme delle informazioni -contabili ed extra-contabili- indispensabili alla formulazione di un giudizio decisivo sull'irreversibilità del dissesto.

5. Criticità e specialità delle procedure di allerta nelle piccole imprese

Per la valutazione delle criticità e della specialità che le procedure di allerta assumono nelle piccole imprese, è essenziale considerare le risultanze ottenute rispetto a due profili primari: a) la *rappresentatività* del segmento (Cesaroni e Sentuti, 2016; Pace, 2013); b) l'*autosufficienza* degli *indici di bilancio legali* per l'individuazione delle situazioni di crisi.

In relazione al profilo *sub a)*, si ritiene che, in virtù delle considerazioni sinora effettuate, il segmento delle piccole imprese risultante dai valori-soglia fissati dalla Legge possa reputarsi adeguatamente rappresentativo di un comparto rilevante (Cagnasso, 2017) del sistema economico italiano, nel quale le circostanze di crisi sono potenzialmente in grado di generare impatti nocivi di portata tale da giustificare l'attenzione dell'ordinamento giuridico.

In relazione al profilo *sub b)*, una volta constatata l'adeguatezza del segmento rispetto agli obiettivi di contenimento delle crisi, occorre altresì appurare la validità degli strumenti tecnico-giuridici che l'ordinamento appronta per la sottoposizione a sorveglianza economico-aziendale del medesimo segmento.

A questo riguardo, si ritiene che un profilo di peculiare criticità sia connesso alla possibilità di selezionare *ex lege* un insieme compiuto ed esaustivo di indici (Poddighe e Madonna, 2006) in grado di rivelare la presenza di uno stato di crisi: da un lato, infatti, la procedura di segnalazione, in quanto *ufficiale e produttiva di effetti giuridici*, deve essere ancorata a parametri certi e misurabili, non potendo venire completamente rimessa alla libera determinazione del valutatore; dall'altro, tuttavia, qualsiasi catalogo di indicatori, per quanto ampio, tende comunque a risultare incompleto, soprattutto in considerazione del polimorfismo e della varietà delle situazioni di crisi. In relazione a questo profilo, si ritiene essenziale distinguere tra *auto-valutazione* della crisi, quale compito rimesso all'imprenditore ed *etero-valutazione* della medesima, ricorrente nel caso di diagnosi effettuata dagli organi di controllo.

Sebbene infatti, nei casi eccellenti, possa sussistere una fattiva collaborazione fra presidi esterni e organi societari, uniti nel monitoraggio della crisi per la sua ottima composizione, si ritiene tuttavia che *la percezione dei segnali premonitori dell'insolvenza* rimanga, nelle due ipotesi, sensibilmente diversa. Per quanto attiene all'auto-valutazione, viene primamente in considerazione la posizione che l'imprenditore-debitore e l'organo amministrativo della società occupa nel sistema delle procedure di allerta.

Occorre infatti ricordare che il segmento oggetto di attenzione è costituito da piccole imprese nelle quali generalmente: a) vigono strutture organizzative semplici, principalmente di tipo elementare o, tutt'al più, funzionale, ma con articolazione ridotta; b) i processi decisionali sono scarsamente o neppure formalizzati; c) i circuiti dei flussi informativi sono tendenzialmente brevi e lineari.

Ne deriva che i segnali della crisi sono non di rado apertamente percepibili dall'imprenditore, che, anche grazie al coinvolgimento diretto nella gestione dell'impresa, può desumerli con immediatezza, se non addirittura provarli con colpa o dolo.

A tal fine, basti considerare l'indicatore sintetico, ma massimamente espressivo, rappresentato dalla sopravvenuta difficoltà ad adempiere per comprendere agevolmente come la posticipazione delle scadenze, la richiesta di dilazioni, la produzione di partite insolute o l'accumularsi dello scaduto siano non solo noti all'imprenditore per conoscenza personale, ma sovente decisi dallo stesso imprenditore, che quindi risulta sul punto edotto e consapevole.

Tuttavia, a fronte di questa pressoché completa cognizione, le condotte conseguenti possono essere diverse: nei casi ottimi, l'imprenditore prende coscienza dello stato di crisi e propone spontaneamente istanza di composizione assistita, sicché neppure è necessaria l'attivazione dell'organo di controllo o del revisore; in altri casi, maggiormente involuti, l'imprenditore può ritenere - magari senza fondamento tecnico, ma secondo "*bona fides*" - che la tensione finanziaria sia passeggera e superabile, e quindi tale da non integrare i presupposti dell'istanza di composizione assistita della crisi; in altri casi ancora, incarnati da condotte *contra legem*, la crisi viene occultata con mezzi illegali, sovente anche con artifici contabili volti a procrastinare l'emersione degli indizi e a sviare lo stesso organo di controllo (Stanghellini, 2004).

Ben si comprende dunque come non di rado il problema effettivo e sostanziale risieda non già nella difficoltà a riconoscere la crisi quanto piuttosto nel rifiuto della sua accettazione o nella volontà di dissimularla per sfuggire alle procedure concorsuali.

¹⁰ Per strutture societarie semplificate si intendono qui le società a responsabilità limitata con unico socio, che, nel segmento in esame, assommano a oltre 10.000 imprese e che quindi rappresentano più del 7% del campione.

D'altro canto, è pur vero che il riconoscimento della crisi potrebbe incontrare un grave limite proprio nelle piccole imprese, in cui l'imprenditore possiede generalmente una scarsa o insufficiente destrezza nella lettura e nell'interpretazione del bilancio, oltre che una ridotta dimestichezza, o persino un'insofferenza, nei confronti delle questioni contabili.

Si ritiene tuttavia che nelle strutture societarie semplificate¹⁰, tipiche delle piccole imprese, il coinvolgimento dell'imprenditore nei processi decisionali costituisca una circostanza piuttosto consueta, tale da escludere o rendere poco verisimile che l'organo amministrativo venga a conoscenza delle difficoltà aziendali solo *ex-post* (e inaspettatamente?), grazie alla lettura dei bilanci e al riscontro dell'alterazione degli indici di equilibrio.

Si ritiene semmai che il bilancio (Pierri *et al.*, 2013) possa indicare all'organo amministrativo *la misura dell'entità degli squilibri consolidatisi e della gravità della crisi in atto, accrescendo la consapevolezza della pericolosità insita nel procrastinare l'adozione delle misure conseguenti, ivi inclusa l'istanza di composizione per la soluzione concordata con i creditori.*

Le osservazioni effettuate riportano dunque al problema dell'eterovalutazione, in relazione al quale occorre riconsiderare il ruolo concreto - e non solo nominale - che gli organi di controllo assumeranno nella gestione delle procedure di allerta delle piccole imprese.

Si ritiene infatti verosimile ipotizzare che in casi non infrequenti il compito dei neo-istituiti organi potrà consistere *de facto* non tanto o non solo nell'obbligo di avvisare immediatamente gli amministratori della società circa l'esistenza di fondati indizi della crisi, posto che generalmente essi saranno già consci dell'incapacità dell'impresa di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

Al contrario si reputa maggiormente plausibile prevedere che gli organi di controllo informeranno dell'esistenza della crisi *anche* il nuovo organismo di composizione, essendo assai probabile che la segnalazione all'organo amministrativo rimanga priva di risposta od ottenga una risposta inadeguata¹¹.

¹¹ Ai sensi dell'art. 4, c. 1, lett. c), della Legge 155/2017 è posto "a carico degli organi di controllo societari, del revisore contabile e delle società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, l'obbligo di avvisare immediatamente l'organo amministrativo della società dell'esistenza di fondati indizi della crisi" e di informare tempestivamente l'organo di composizione della crisi "in caso di omessa o inadeguata risposta".

6. Conclusioni

Le considerazioni effettuate e le risultanze dell'indagine statistica condotta sulle piccole imprese italiane consentono di formulare alcune osservazioni conclusive.

Innanzitutto, si ritiene che il problema sostanziale di qualsivoglia procedura volta alla *salvaguardia del valore dell'impresa* sia da individuare nei requisiti di profondità e di accuratezza che deve necessariamente possedere l'analisi finalizzata alla valutazione dell'equilibrio economico e delle sue possibili alterazioni.

Nell'ambito delle procedure di allerta, questa esigenza è acuita dal *sistema di segnalazione* che deve venire attivato - sia pure in via confidenziale, ma comunque formale - *in presenza di fondati indizi della crisi*, su istanza del debitore o su iniziativa degli organi di controllo, in caso di inerzia dell'organo amministrativo.

Occorre peraltro ricordare che il bilancio, del quale l'etero-valutazione si avvale per il discernimento degli indizi della crisi, se da un lato costituisce - in potenza - una fra le migliori evidenze delle vicende sperimentate dall'equilibrio economico dell'impresa, dall'altro si pone pur sempre quale *rappresentazione postergata di accadimenti aziendali già verificatisi all'epoca della sua redazione o approvazione*.

Non è quindi da escludere che un inadeguato apprezzamento degli indizi della crisi rischi di produrre situazioni-limite indesiderate, fra loro opposte ma egualmente dannose: in ipotesi di sottovalutazione, infatti, la procedura di allerta risulterebbe del tutto svilita, in quanto incapace di prevenire crisi esistenti ma non intercettate; nell'ipotesi contraria, di sovrastima, la segnalazione potrebbe suscitare le reazioni ostili o precauzionali dei creditori, aggravando la crisi o addirittura tramutando in crisi conclamata (Montalenti, 2018) uno squilibrio temporaneo, in grado di venire risolto spontaneamente dall'impresa, attraverso il recupero autonomo di adeguate condizioni di economicità.

In secondo luogo, atteso che, rispetto alle procedure di allerta, gli indici della crisi assumono valenza pressoché dirimente, occorre prendere atto, da un lato, della necessità di porre a carico degli organi di controllo un sistema di monitoraggio realistico e fattibile, e quindi basato su di un numero possibilmente finito di parametri; dall'altro, dell'incompletezza cui sono inevitabilmente destinati gli elenchi chiusi.

Si ritiene tuttavia che la migliore coniugazione tra esigenze di certezza del diritto e valutazione esaustiva degli indizi di insolvenza possa venire positivamente ritrovata nei principi ragionieristici che regolano l'analisi del bilancio demandata all'organo di controllo: nell'esercizio delle proprie funzioni sarà compito del medesimo organo dare massima applicazione ai precetti della migliore scienza aziendalistica in materia di previsione, prevenzione, accertamento

e governo (Cucculelli, 2017; Scott e Bruce, 1987) delle crisi d'impresa, al fine di pervenire alla formulazione di un giudizio esaustivo e contestualizzato.

Rispetto a questo obiettivo occorre dunque intendere il perimetro degli indici legali della crisi non già quale limite all'esecuzione di indagini approfondite, quanto piuttosto come sintesi nella quale si compendia l'insieme di accertamenti accurati che sfociano nella ricostruzione di valori adatti a confermare o a escludere la necessità di attivare la procedura di segnalazione.

Annalisa Baldissera
Università di Brescia
annalisa.baldissera@unibs.it

Riassunto

Il presente contributo si propone di analizzare le problematiche connesse all'introduzione delle procedure di allerta della crisi nelle piccole imprese italiane. A questo scopo, vengono sviluppati due principali temi di indagine: a) in primo luogo, la ricostruzione, su base statistica, del segmento delle piccole imprese interessate ex novo dalle procedure di allerta; b) in secondo luogo, le peculiarità che le procedure di allerta presentano nel segmento delle piccole imprese, sia con riguardo alla rappresentatività del comparto, sia in relazione al ruolo che assumono le logiche interpretative proprie dell'Economia Aziendale e della Ragioneria per il buon esito del nuovo sistema di monitoraggio delle crisi.

References

- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609. doi:10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x.
- Altman, E. I., Danovi, A., & Falini, A. (2013). La previsione dell'insolvenza: l'applicazione dello Z Score alle imprese in amministrazione straordinaria. *Bancaria*, 69(4), 24-37.
- Ambrosini, S. (2018). Osservazioni e proposte sullo schema di decreto delegato: allerta, procedimento unitario e concordato preventivo. Paper OCL.
- Bahandari, J. S., & Weiss, L. A. (Eds.). (1996). *Corporate Bankruptcy. Economic and Legal Perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- Bastia, P., & Brogi, R. (2016). *Operazioni societarie straordinarie e crisi d'impresa*. Milano: Wolters Kluwer.
- Bauco, C., & Panizza, A. (2016). Prevenzione dell'insolvenza e continuità aziendale: il ruolo della procedura di allerta. *Amministrazione e Finanza*, 0(7), 1-7.
- Bavagnoli, F., de Tilla, C., Ferraro, N., & Riva, P. (2011). *L'affitto d'azienda. Profili giuridici, economico-aziendali e contabili. Il suo utilizzo nelle crisi d'impresa*. Egea: Milano.
- Bottos, C., Camanzi, P., Gennari, M., Mazzotti, R., Panizza, A., & Vagnoni, E. (2014). *Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale*. Milano: Wolters Kluwer.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Cagnasso, O. (2017). Il diritto societario della crisi fra passato e futuro. *Giurisprudenza Commerciale*, (0)1, 33-61.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2016). Strategie ambidestre e crisi economica: le peculiarità della piccola impresa. *Piccola Impresa / Small Business*, 0(1), 54-77. doi:10.14596/pisb.224.
- Coda, V. (1987). *Crisi d'impresa e strategie di superamento*. Milano: Giuffrè.
- Corno, G. (2009). Italian Insolvency Regulations. In O. E. F. Lobo (Ed.), *World Insolvency Systems: a comparative study*. Toronto: Thomson Carswell.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2014). *Crisis Management. Leading in The New Strategy Landscape*. Los Angeles: Sage.
- Cucculelli, M. (2017). Crisi, apprendimento e governo dell'impresa. *Piccola Impresa / Small Business*, (0)1, 9-31. doi:10.14596/pisb.221.
- Danovi, A., & Falini, A. (2018). La valutazione dell'efficacia della procedura di amministrazione straordinaria. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, (0)3, 1-26. doi:10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1152
- Danovi, A., & Panizza, A. (2017). *Piani di risanamento*. Milano: Ipsa.
- Danovi, A., & Quagli, A. (2015). *Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*. Milano: Ipsa.
- Danovi, A., Giacomelli, S., Riva, P., & Rodano, G. (2018). Strumenti negoziali per la soluzione delle crisi d'impresa: il concordato preventivo, collana *Questioni di economia e finanza*, 430, 1-37.
- Danovi, A., Riva, P., & Azzola, M. (2017). Avoiding bankruptcy in Italy: preventive arrangement with creditors. In S. Grima, F. Bezzina, I. Ramanova, & R. Rupeika-Apoga (Eds.), *Contemporary Issues in Finance: Current Challenges from across Europe* (pp. 77-94). Bingley: Emerald.
- Danovi, A., Riva, P., & Azzola, M. (2016). PAC (preventive arrangement with creditors): A tool to safeguard the enterprise value. *International Journal of Business Research*, 16(2), 117-134. doi:10.18374/IJBR-16-2.9.
- Di Carlo, A., & Bisogno, M. (Eds.). (2012). *Crisi e risanamento d'impresa in una prospettiva internazionale. Analisi economica e strumenti giuridici*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Marzio, F. (2011). *Il diritto negoziale della crisi d'impresa*. Milano: Giuffrè.
- Didone, A. (Ed.). (2010). *Le riforme della legge fallimentare*. Torino: Utet.
- Falini, A. (2017). *Le cause della crisi d'impresa. Analisi dei fattori di crisi delle grandi*

imprese in Amministrazione Straordinaria. Sinergie. Italian Journal of Management, 35(103), 319-342. doi:10.7433/s103.2017.16.

Fimmanò, F. (2008). Patrimoni destinati e tutela dei creditori nella società per azioni. Milano: Giuffrè.

Fortunato, S., Giannelli, G., Guerrera, F., & Perrino, M. (Eds.). (2011). La riforma della legge fallimentare. Atti del Convegno di Palermo del 18-19 giugno 2010. Milano: Giuffrè.

Galletti, D., Panizza, A., Danovi, A., Ferri, E., Riva, P., Cesare, F., & Quagli, A. (2013). Esercizio provvisorio e strumenti alternativi per la continuità aziendale. Milano: Ipsa.

Giacosa, E., & Mazzoleni, A. (2018). I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo. Torino: Giappichelli.

Gilardoni, A., & Danovi, A. (2000). Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa. Milano: Egea.

Jorio, A. (Ed.). (2009). Il nuovo diritto delle crisi d'impresa. Atti del Convegno. Torino, 23-24 maggio 2008. Milano: Giuffrè.

Levitin, A. J. (2016). Business Bankruptcy. Financial Restructuring and Modern Commercial Markets. New York: Wolters Kluwer.

Madonna, S., & Cestari, G. (2015). The accuracy of bankruptcy prediction models: a comparative analysis of multivariate discriminant models in the Italian context. European Scientific Journal, 11(34), 106-133.

Madonna, S., & Cestari, G. (2010). I modelli di scoring nella previsione delle insolvenze. In A. Quagli, & A. Danovi (Eds.), Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali (pp. 145-187). Milano: Ipsa.

Marinč, M., & Vlahu, R. (2012). *The Economics of Bank Bankruptcy Law*. Berlin: Springer.

Montalenti, P. (2018). Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti. *Giurisprudenza commerciale*, (0)1, 62-90.

Mucciarelli, F. M. (2018). Il Regolamento sulle insolvenze transfrontaliere e la delega italiana sulla crisi d'impresa: riflessioni sul rapporto tra la riforma italiana dell'insolvenza e il diritto dell'Unione Europea. *Rivista delle società*, (0)4, 891-925.

Nardecchia, G. B. (2011). *Gli effetti del concordato preventivo sui creditori*. Milano: Ipsa.

Pace, R. (2013). Piccole e micro-imprese italiane tra crisi e vincoli finanziari: un'indagine empirica. *Piccola Impresa / Small Business*, 0(1), 57-83. doi:10.14596/pisb.132.

Pagliaro, A. (2009). *Il diritto penale fra norma e società. Scritti 1956-2008*. Milano: Giuffrè.

Pajardi, P., & Paluchowski, A. (2008). *Manuale di diritto fallimentare*. Milano: Giuffrè.

Palazzi, F., Sgrò, F., & Ciambotti, M. (2018). L'efficacia dei modelli predittivi dell'insolvenza aziendale: un'applicazione sul territorio nazionale. La rilevanza dell'informativa di bilancio di tipo qualitativo. In S. Corbella, L. Marchi, & F. Rossignoli (Eds.), *Nuove frontiere del reporting aziendale. La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*. Milano: FrancoAngeli.

Paoloni, M., & Celli, M. (2018). Crisi delle PMI e strumenti di warning. Un test di verifica nel settore manifatturiero. *Management Control*, 2, 85-106. doi: 10.3280/MACO2018-002005.

Paoloni, M., Cesaroni, F. M., & Demartini, P. (Eds.). (2005). *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese*. Milano: FrancoAngeli.

Perrino, M. (2018). Crisi di impresa e allerta: indici, strumenti e procedure. *Paper OCI*.

Pierri, F., Burchi, A., & Stanghellini, E. (2013). La capacità predittiva degli indicatori di bilancio: un metodo per le PMI. *Piccola Impresa / Small Business*, 0(1), 85-108. doi:10.14596/pisb.134.

Poddighe, F., & Madonna, S. (Eds.). (2006). *I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti*. Milano: Giuffrè.

Quagli, A. (2016). Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica. *Crisi d'Impresa e Insolvenza*, http://www.ilcaso.it/articoli/crisi.php?id_cont=863.php.

Quagli, A., & Danovi, A. (2012). *Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali*. Milano: Ipsa.

- Quagli, A., & Danovi, A. (2010). *Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali*. Milano: Ipsoa.
- Riparbelli, A. (1950). *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*. Firenze: Vallecchi.
- Riva, P. (2009). *L'attestazione dei piani delle aziende in crisi. Principi e documenti di riferimento a confronto. Analisi empirica*. Milano: Giuffrè.
- Riva, P., Danovi, A., Comoli, M., & Garelli, A. (2018). Corporate Governance in Downturn Times: Detection and alert – The New Italian Insolvency and Crisis Code. In K. Holla (Ed.), *Crisis Management. Theory and Practice* (pp. 157-177). IntechOpen.
- Riva, P., & Provasi, R. (2016). The ability of the turnaround index to assess going concern assumptions: Evidence from its application to Italian listed companies. *Global Business and Economics Review*, 18(1), 54-81. doi:10.1504/GBER.2016.073309.
- Riva, P., & Provasi, R. (2014). An overview Italian companies and the financial and economic crisis: A cultural revolution. *International Journal of Economics and Business Research*, 7(4), 502-515. doi:10.1504/IJEER.2014.062932.
- Riva, P., & Provasi, R. (2013). Crisis and Controls: The Italian Model. *Corporate Ownership & Control*, (0)11, 423-434.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Shavell, S., Baccini, A., & Fineschi, A. (2007). *Analisi economica del diritto*. Torino: Giappichelli.
- Stanghellini, L. (2007). *Le crisi d'impresa fra diritto ed economia. Le procedure di insolvenza*. Bologna: Il Mulino.
- Stanghellini, L. (2004). Proprietà e controllo dell'impresa in crisi. *Rivista delle Società*, 1041.
- Vellani, C. (2006). *L'approccio giurisdizionale all'insolvenza transfrontaliera*. Milano: Giuffrè.
- Veneziani, M. (Ed.). (2015). *Previsione, interpretazione e soluzione della crisi d'impresa. Analisi dell'economia lombarda*. Torino: Giappichelli.
- Wickowski, S. (2007). *Bankruptcy Crimes*. Washington: Beard Books.
- Ziliotti, M., & Marchini, P. (2014). *Crisi d'impresa. Analisi economica e modelli di regolazione*. Milano: FrancoAngeli.

IMPRENDITORI E RISCHIO: UNA REVIEW SISTEMATICA DELLA LETTERATURA CON FOCUS SULLA PICCOLA IMPRESA

di Vincenzo Fasone, Mariano Puglisi

Abstract

The term entrepreneur was introduced by Richard Cantillon (1755), by identifying the category of entrepreneurs as “the only one characterized by an actual risk, that is, by the fact or condition of buying at a certain price and selling to an uncertain price” (Blaug, 2000). The purpose of this study, as well as the main objective, is the analysis of the entrepreneur’s attitude towards the risk. In particular, we will try to answer the following questions: How is the behavior of the entrepreneur studied in situations of risk? How is the behavior of the entrepreneur in situations of risk, in the context of SMEs?

From the methodological point of view, it was decided to carry out a systematic review of literature, with a narrative and critical chronological approach (Booth et al., 2012). A deductive approach was used in order to define a theoretical framework on the subject that is being studied (Saunders et al., 2016) and a milestone for future research, also taking into account any empirical aspects.

JEL Classification: D81, L26, M10, M20

Keywords: *entrepreneur; risk; systematic review; SMEs.*

Data ricezione: 04/03/2019

Data accettazione: 05/09/2019

1. Introduzione

Ulrich Beck (2018) definisce la società attuale la “società del rischio”. La tesi principale dell’Autore consiste nell’evidenziare come i processi di modernizzazione e globalizzazione abbiano favorito il passaggio, e la relativa contrapposizione, dalla precedente “società classista” all’attuale “società del rischio”.

Pertanto, diviene necessariamente rilevante analizzare il problema su come trattare ed affrontare le situazioni in condizioni di rischio, le quali, nell’attuale società, sono diventate difficilmente riconoscibili e sistemiche (Giddens, 1990; Bauman, 2014).

Secondo i vincitori del Premio Nobel per l’economia nel 2002 e nel 2017, rispettivamente Daniel Kahneman (2015) e Richard Thaler (2018), in condizioni di incertezza, le persone sono solitamente avverse al rischio di perdita. Considerando che gli imprenditori sono persone, si può quindi sostenere che sono anch’essi avversi al rischio di perdita?

Nurmann et al. (2012: 195-197), nel loro lavoro, distinguono i concetti di rischio, incertezza e ambiguità secondo la letteratura di riferimento. Tenendo in considerazione gli studi di ambito economico e manageriale (limitatamente ai contributi teorici classici), l’incertezza si differenzia dal rischio per il fatto che nella prima rientrano quelle situazioni in cui è possibile il verificarsi di qualsiasi evento ma senza la possibilità di assegnare precise probabilità, nel secondo, invece, vi è conoscenza sia degli eventi che delle relative probabilità (Runde, 1998); il concetto di ambiguità è equivalente a quello di incertezza.

Le decisioni prese in condizione di rischio possono essere viste come delle scelte tra prospettive diverse o scommesse con annesse probabilità di verifica (Kahneman e Tversky, 1979); per ambiguità si prende come riferimento la seguente definizione di Frisch e Baron (1998): “We define ambiguity as the subjective experience of missing information relevant to a prediction” (p. 152).

Nel campo specifico delle discipline manageriali, si suole considerare il rischio secondo le seguenti due equazioni (Dowling, 1986:199):

- Rischio percepito = Incertezza • Conseguenze avverse;
- Rischio complessivo percepito = Somma delle probabilità di perdita • Importanza della perdita.

Inoltre, March e Shapira (1987) “state that majority of managers define risk as the amount they lose (or are expected to lose) rather than the probability distribution of the outcome” (p. 1407); per incertezza, invece, si fa riferimento al concetto di rischio di Knight (1921), cioè: “...under conditions of ‘uncertainty’, decision makers are said to know the probabilities associated with a set of possible outcomes, even though they do not know exactly which outcome will occur” (Forbes, 2007: 367).

Sitkin e Pablo (1992) distinguono tra propensione al rischio, percezione del rischio e atteggiamento verso il rischio: “risk propensity as the tendency to take or avoid risk; risk perception as the assessment of risk inherent in a situation; risk behavior as decisions with varying degrees of uncertainty” (p. 15).

Il francese Richard Cantillon (1755, trad. it. 1974) ha introdotto il termine *entrepreneur*, identificando la categoria degli imprenditori come “l’unica caratterizzata da un rischio effettivo, ovvero dal fatto o condizione di comprare a un prezzo certo e vendere a un prezzo incerto” (Blaug, 2000, p. 78).

Per quanto scritto precedentemente, risulta interessante, ai fini di un avanzamento della ricerca nel settore economico- aziendale e, di conseguenza, per favorire anche una relativa diffusione di *best practice* all’interno del mondo manageriale (attraverso ricerche future di natura empirica), svolgere un’analisi della letteratura di riferimento sull’atteggiamento imprenditoriale nei confronti di situazioni di rischio.

Pertanto, si cercherà di fornire risposta alle seguenti domande:

RQ1: Come viene studiato il comportamento dell’imprenditore in situazione di rischio?

RQ2: Come viene studiato il comportamento dell’imprenditore in situazioni di rischio, nel contesto della piccola impresa?

Nel successivo paragrafo (Sezione 2) si presenta la metodologia adottata, quindi si prosegue con l’analisi critica della letteratura di riferimento, evidenziando i risultati principali e le criticità rilevate, evidenziandone le diverse aree tematiche trattate e, pertanto, impiegando un altro punto di vista nell’analisi, al fine di presentare un *framework* teorico sull’argomento (Sezione 3). Successivamente, dopo aver presentato i contributi principali relativamente al focus delle PMI (Sezione 4), si concluderà analizzando ulteriormente l’argomento oggetto del presente lavoro, al fine di offrire un punto di riferimento iniziale per lo sviluppo di ricerche future (Sezione 5).

2. Metodologia di ricerca

In linea con l’obiettivo principale del presente lavoro e le relative *research questions*, la metodologia applicata consiste nella cosiddetta *analisi sistematica della letteratura* (*systematic review*), con approccio cronologico di tipo narrativo e critico (Booth et al., 2012).

Si è analizzata la letteratura secondaria principale relativa all’area di interesse presa in considerazione (Saunders et al., 2016), focalizzando l’attenzione sui risultati dei vari studi rilevati e le relative criticità. In una fase successiva, è stato utilizzato un approccio di tipo deduttivo al fine di

costruire un framework teorico sull'argomento oggetto della ricerca, ideale punto di riferimento iniziale per ricerche future, tenendo presente anche l'aspetto empirico.

Prendendo in riferimento la definizione Denyer e Tranfield (2009), per Saunders et al.(2016) "Systematic Review is a process for reviewing the literature using a comprehensive preplanned strategy to locate existing literature, evaluate the contribution, analyse and synthesise the findings and report the evidence to allow conclusions to be reached about what is known and, also, what is not known" (p. 108).

Parafrasando Carney and Geddes (2002), per Booth et al. (2012) "Systematic Reviews (or overviews) are: syntheses of primary research studies that use (and describe) specific, explicit and therefore reproducible methodological strategies to identify, assemble, critical appraise and synthesise all relevant issues on a specific topic" (p. 19); inoltre (p. 27): "Systematic search and review combines strengths of critical review with comprehensive search process. Addresses broad questions to produce 'best evidence synthesis'" (adapted from Grant and Booth, 2009).

Il team di ricerca, composto da due elementi (gli Autori del presente lavoro), nello sviluppo della Systematic Review, nella fase iniziale della selezione della letteratura di riferimento, ha deciso di adottare il diagramma di flusso di Moher et al. (2009) del modello PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses).

In particolare, utilizzando il database Elsevier'sScopus e, per motivi di rilevanza, ritenendo opportuno svolgere la ricerca per titolo, considerando le parole chiave "Entrepreneur* and risk" senza alcun limite temporale o territoriale, sono stati rilevati 338 documenti come base di partenza. Secondo il taglio tematico che si è voluto adottare, si è deciso di selezionare soltanto i documenti (253) relativi alle seguenti aree di studio: Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance.

Dopo aver svolto una selezione in base alla tipologia di documento (Article), alla tipologia di fonte (Journals) e alla lingua (English), rilevando rispettivamente 185, 183 e 176 articoli, si è proceduto con un'ulteriore selezione in base al contenuto dei rispettivi abstract, in linea con gli interessi della ricerca, arrivando a 97 articoli.

Successivamente, gli autori hanno cercato di assicurare una certa validità/affidabilità dei risultati (Booth et al., 2012) considerando soltanto gli articoli presenti nel database di rating dell'Academic Journal Guide 2018 – Chartered Association of Business School (CABS)¹, selezionandone 72.

Infine, dopo la lettura attenta degli articoli selezionati, si è giunti ad un totale di 54 documenti, all'interno dell'intervallo temporale 1992-giugno 2018 (si veda Tab. 1).

Tab. 1: Selezione documenti

Fasi	n. Documenti
Entrepreneur* and risk (Scopus database - Titolo – tutti gli anni)	338
Area tematica (Business, Management and Accounting/Economics, Econometrics and Finance)	253
Tipologia documenti (Article)	185
Tipologia risorsa (Journals)	183
Lingua (English)	176
Documenti selezionati attraverso abstract	97
Valutazione qualità/affidabilità	72
Documenti selezionati attraverso lettura	54

Fonte: nostra elaborazione

3. Imprenditori e rischio: uno schema di sintesi

Tra gli studi più citati sull'argomento si evidenziano quelli di McGrath et al. (1992; 228 citazioni), Palich and Bagby (1995; 370 citazioni) e Sarasvathy et al. (1998; 177 citazioni).

Lo studio di McGrath et al. (1992), seppur senza alcuna distinzione tra i fondatori di nuove imprese e i manager di successo di imprese esistenti, indica che gli imprenditori possono maggiormente tollerare il rischio e l'ambiguità rispetto ai non imprenditori.

Palich e Bagby (1995), invece, utilizzando la scala di misurazione del livello di propensione al rischio sviluppata da Gomez-Mejia e Balkin (1989), non possono rigettare l'ipotesi iniziale di mancanza di differenze di propensione al rischio tra imprenditori e non imprenditori. Tale studio presenta dei limiti riguardanti l'area geografica di riferimento e possibili distorsioni derivanti dallo studio di tipo cross-sectional.

Nurmann e Sardana (2012), attraverso l'analisi dei contributi principali presenti in letteratura e ribadendo la necessità di studi empirici di supporto, sostengono che gli imprenditori di successo sono sistematici nei loro processi decisionali, riducendo i rischi. In particolare, gli Autori propongono il seguente framework: la valutazione basata sulle competenze e la deliberazione consultiva sono i modi più efficaci di prendere decisioni quando l'ambiguità è bassa; la delega alle competenze e l'analisi completa a livello critico sono i modi più efficaci di prendere decisioni quando

¹<https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2018/>

l'ambiguità è alta. Dall'analisi della letteratura di riferimento, si evince, nel corso degli anni, una ricchezza e una varietà di studi sull'argomento oggetto di esame, schematizzabili in quattro grandi aree di studio: a) relazione generale tra imprenditore e rischio e le relative determinanti; b) decisione di diventare imprenditore e rischio; c) rischio e aspetto economico-finanziario; d) rischio e aspetti strategici (si veda Tab. 2).

In particolare, tenendo presente la prima macro-area di studio e riscontrando l'esistenza di una connessione causale statisticamente significativa tra la percezione del rischio e l'imprenditorialità (Petraakis, 2007), se per alcuni studiosi gli imprenditori sono più tolleranti al rischio e all'ambiguità rispetto ai non imprenditori (McGrath et al., 1992; Sohn, 2016); per altri, non vi sono differenze di propensione al rischio (Palich and Bagby, 1995; Janney e Dess, 2006; Norton Jr. e Moore, 2006; Tyszka et al., 2011; Andersen et al., 2014; Hamböck et al., 2017). Secondo Sarasvathy et al. (1998), gli imprenditori percepiscono e accettano il rischio come dato. Nurmamann e Sardana (2012) rilevano, invece, che gli imprenditori di successo sono sistematici nei loro processi decisionali, riducendo i rischi.

Inoltre, se per Tan (2001) gli imprenditori sono meno avversi al rischio rispetto ai manager di imprese statali, per Xu e Ruef (2004) gli imprenditori sono più avversi al rischio rispetto al resto della popolazione. Fossen (2012) rileva una maggiore avversione al rischio tra le donne rispetto agli uomini, nel contesto imprenditoriale. Secondo Faragó et al. (2008), gli imprenditori sono più avversi alla perdita rispetto ai non imprenditori. Koudstaal et al. (2015), invece, rilevano che quando si tratta di atteggiamenti verso il rischio e l'incertezza, gli imprenditori sono diversi, ma in modo lieve, rispetto a manager e dipendenti.

Infine, Giordano Martínez et al. (2015) rilevano i seguenti risultati: nei confronti dell'appetibilità imprenditoriale, le percezioni dei rischi economici, sanitari e temporali non hanno influenza negativa, mentre, si riscontra influenza negativa nelle percezioni dei rischi sociali e personali; nei confronti della fattibilità imprenditoriale, le percezioni dei rischi temporali, sociali e sanitari non hanno influenza negativa, viceversa, si rilevano influenze negative nelle percezioni dei rischi economici e personali.

Prendendo come riferimento quegli studi concernenti le determinanti e le variabili influenzanti l'atteggiamento dell'imprenditore nei confronti del rischio, si riscontrano i seguenti risultati di ricerca:

- l'assunzione del rischio da parte degli imprenditori non è solo funzione della personalità, ma riflette il contesto e la storia dell'organizzazione (McCarthy, 2000);
- l'atteggiamento imprenditoriale nei confronti del rischio può essere influenzato dalla propria e altrui esperienza, nonché dal contesto ambientale (Kokinov, 2007; Lopera e Marchand, 2018);
- i livelli di assunzione di rischio sono più elevati nei paesi con un prodot-

- to interno lordo (PIL) più basso, livelli moderati di sofisticazione tecnologica e rischio politico e livelli più elevati di rischio economico (Kreiser et al., 2010);
- dopo aver controllato l'effetto delle emozioni di base (rabbia, paura, felicità e speranza), solamente le emozioni contrastanti (miste) mostrano una forte relazione positiva con la percezione del rischio degli imprenditori e ciò, pertanto, può portare a comportamenti prudenti (Podoyntsyna et al., 2011);
 - le variabili demografiche hanno un impatto significativo sull'atteggiamento di assunzione del rischio; le variabili economiche e culturali hanno un impatto forte sul comportamento imprenditoriale e sull'assunzione del rischio; le variabili sociali hanno un basso impatto sul comportamento dell'imprenditore e sull'assunzione del rischio (Sakkthivel e Sriram, 2012);
 - i diversi rischi associati all'imprenditorialità influenzano il rapporto tra valori culturali e l'intenzione imprenditoriale generale, la cultura ha un ruolo importante nell'imprenditorialità (Bouncken et al., 2014);
 - le caratteristiche che favoriscono un aumento dell'avversione al rischio sono i seguenti: genere femminile; età (prima dei 40 anni la paura del fallimento è più elevata, tende a diminuire successivamente); esperienza di fallimento già vissuta (Sepúlveda e Bonilla, 2014);
 - in un ambiente ostile e turbolento, minore è la propensione al rischio da parte dell'imprenditore, maggiore sarà la probabilità di intraprendere strategie di diversificazione non correlata del prodotto/mercato; inoltre, sempre nello stesso contesto, ad una minore propensione al rischio dell'imprenditore coincide una maggiore probabilità che vengano intraprese strategie complete di diversificazione del prodotto/mercato (McCarthy et al., 2018).

Considerando, invece, la decisione di diventare imprenditori, alcuni autori rilevano una relazione positiva tra la propensione al rischio e l'iniziativa imprenditoriale (Forlani e Mullins, 2000; Van Praag e Cramer, 2001; Cramer et al., 2002; Cui et al., 2016); per Caliendo et al. (2007), le persone meno rischiose sono più propense a diventare imprenditori. Altri autori rilevano che gli individui che sono più tolleranti al rischio traggono più beneficio dai percorsi di imprenditorialità rispetto ai meno tolleranti, pertanto, i primi hanno maggiori probabilità di avviare un'impresa (Fairlie e Holleran, 2012; Hvide e Panos, 2014). Secondo De Andrade Costa e Mainardes (2015), l'avversione al rischio e la percezione di corruzione diminuiscono la probabilità dei soggetti di avere intenzioni imprenditoriali. Ahunov e Yusupov (2017) rilevano una relazione positiva significativa tra la tolleranza al rischio dichiarata e la probabilità di diventare imprenditori per scelta e non per necessità.

Pur non riscontrandosi differenze nel comportamento di assunzione di rischi, gli individui con un atteggiamento imprenditoriale sono più disposti a investire in un'attività rischiosa rispetto a quelli con un atteggiamento non imprenditoriale (Barber, 2015). Per Brachert et al. (2016), invece, considerando la relazione inversa tra la scelta di diventare imprenditori e l'influenza sull'atteggiamento verso il rischio, diventare imprenditori modella l'atteggiamento individuale nei confronti del rischio poiché l'assunzione del rischio è altamente contestuale.

Hormiga e Cruz (2012), riferendosi al contesto spagnolo, rilevano che gli immigrati in Spagna, indipendentemente dall'origine o etnia, hanno meno probabilità dei nativi spagnoli di percepire la creazione di un'impresa come una situazione rischiosa.

Tra gli studi presi in considerazione, è da riscontrare la presenza di alcune ricerche focalizzate sulle piccole imprese familiari; in particolare, Zahra (2005; 2018) e Memili et al. (2010) rilevano che la presenza della famiglia nella gestione dell'impresa favorisce l'assunzione di rischi. Inoltre, secondo Naldi et al. (2007) e Huybrechts et al. (2012), le imprese familiari corrono meno rischi rispetto a quelle non familiari.

Un altro filone di studi fa riferimento, invece, agli aspetti economico-finanziari legati all'atteggiamento dell'imprenditore rispetto al rischio, includendo le performance economiche, le scelte di investimento e quelle di finanziamento.

In relazione alle performance economico-finanziarie, Boermans e Willebrands (2017) sostengono che gli imprenditori con il rendimento peggiore sono quelli con bassa percezione del rischio e alta propensione al rischio. Per Kreiseret al. (2012), le PMI che si mostrano moderate nell'assunzione del rischio sperimentano livelli relativamente bassi di rendimento.

Per quanto riguarda le scelte di investimento e finanziamento, nello specifico, Parikakis (2007) rileva una relazione positiva tra le decisioni di investimento e la percezione del rischio da parte dell'imprenditore; per Vereshchagina e Hopenhayn (2009), invece, si ha una maggiore propensione al rischio da parte degli imprenditori autofinanziati e più impazienti.

Inoltre, Caliendo et al. (2010) sostengono che gli imprenditori con atteggiamenti verso il rischio particolarmente bassi o elevati sopravvivono meno rispetto a quelli con un livello medio. Secondo, Elston e Audretsch (2010), invece, maggiori livelli di avversione al rischio aumentano la probabilità di finanziare le start-up con i guadagni derivanti da un secondo lavoro. Considerando i lavori inerenti l'aspetto strategico, si rilevano studi concernenti le decisioni di internazionalizzazione, innovazione e legati alla creatività; in particolare, in riferimento all'internazionalizzazione, secondo Liesch et al. (2001), si riscontrano maggiori rischi e incertezze a causa dell'esperienza internazionale. Inoltre, se da un lato, livelli moderati di assunzione del rischio aiutano le PMI nel processo d'internazionalizzazio-

ne (Dai et al., 2014), dall'altro, gli imprenditori avversi al rischio sono maggiormente disposti a sopportare il rischio di mercato (Wu e Knott, 2006).

Riferendoci all'innovazione e alla creatività, si riscontrano i seguenti due studi:

- Caggese (2012): un aumento dell'incertezza ha un forte effetto negativo sul livello di rischiosità dell'innovazione delle imprese imprenditoriali;
- Block et al. (2015): si rileva, rispetto alla volontà di assunzione di rischi imprenditoriali, l'esistenza di una relazione negativa con la necessità imprenditoriale e positiva, invece, con le opportunità imprenditoriali e con la propensione alla creatività.

Di seguito, si riporta una tabella di sintesi (Tab. 2).

Tab. 2: Area tematica, risultati, autori.

Area tematica	Risultati	Autori
Relazione generale tra imprenditore e rischio e le relative determinanti	Imprenditori più tolleranti al rischio e all'ambiguità rispetto ai non imprenditori.	McGrath et al. (1992); Sohn (2016)
	Non vi sono differenze di propensione al rischio tra imprenditori e non imprenditori.	Palich and Bagby (1995); Janney and Dess (2006); Norton Jr. and Moore (2006); Tyszka et al. (2011); Andersen et al. (2014); Hamböck et al. (2017)
	Gli imprenditori percepiscono e accettano il rischio come dato.	Sarasvathy et al. (1998)
	Imprenditori meno avversi al rischio rispetto ai manager di imprese statali.	Tan (2001)
	Imprenditori più avversi al rischio rispetto al resto della popolazione.	Xu and Ruef (2004)
	Esiste una connessione causale statisticamente significativa tra la percezione del rischio e l'imprenditorialità.	Petrakis (2007)
	Imprenditori più avversi alla perdita rispetto ai non imprenditori.	Faragó et al. (2008)
	Maggiore avversione al rischio rilevata tra le donne rispetto agli uomini.	Fossen (2012)
	Gli imprenditori di successo sono sistematici nei loro processi decisionali, riducendo i rischi.	Nurmann and Sardana (2012)
	Quando si tratta di atteggiamenti verso il rischio e l'incertezza, gli imprenditori sono diversi, ma in modo lieve, rispetto a manager e dipendenti.	Koudstaal et al. (2015)

Relazione generale tra imprenditore e rischio e le relative determinanti	Nei confronti dell'appetibilità imprenditoriale, le percezioni dei rischi economici, sanitari e temporali non hanno influenza negativa, mentre, si riscontra influenza negativa nelle percezioni dei rischi sociali e personali; nei confronti della fattibilità imprenditoriale, le percezioni dei rischi temporali, sociali e sanitari non hanno influenza negativa, viceversa, si rilevano influenze negative nelle percezioni dei rischi economici e personali.	Giordano Martínez et al. (2015)
	L'assunzione del rischio da parte degli imprenditori non è solo funzione della personalità, ma riflette il contesto e la storia dell'organizzazione.	McCarthy (2000)
	L'atteggiamento imprenditoriale nei confronti del rischio può essere influenzato dalla propria e altrui esperienza, nonché dal contesto ambientale.	Kokinov (2007); Lopera and Marchand (2018)
	I livelli di assunzione di rischio sono più elevati nei paesi con un prodotto interno lordo (PIL) più basso, livelli moderati di sofisticazione tecnologica e rischio politico e livelli più elevati di rischio economico.	Kreiser et al. (2010)
	Dopo aver controllato l'effetto delle emozioni di base (rabbia, paura, felicità e speranza), solamente le emozioni contrastanti (miste) mostrano una forte relazione positiva con la percezione del rischio degli imprenditori e ciò, pertanto, può portare a comportamenti prudenti.	Podoyntsyna et al. (2011)
	a) Le variabili demografiche hanno un impatto significativo sull'atteggiamento di assunzione del rischio; b) le variabili economiche e culturali hanno un impatto forte sul comportamento imprenditoriale e sull'assunzione del rischio; c) le variabili sociali hanno un basso impatto sul comportamento dell'imprenditore e sull'assunzione del rischio.	Sakkthivel and Sriram (2012)
	I diversi rischi associati all'imprenditorialità influenzano il rapporto tra valori culturali e l'intenzione imprenditoriale generale, la cultura ha un ruolo importante nell'imprenditorialità.	Bouncken et al. (2014)
	Le caratteristiche che favoriscono un aumento dell'avversione al rischio sono i seguenti: genere femminile; età (prima dei 40 anni la paura del fallimento è più elevata, tende a diminuire successivamente); esperienza di fallimento già vissuta.	Sepúlveda and Bonilla (2014)
	In un ambiente ostile e turbolento, minore è la propensione al rischio da parte dell'imprenditore, maggiore sarà la probabilità di intraprendere strategie di diversificazione non correlata del prodotto/mercato; inoltre, sempre nello stesso contesto, ad una minore propensione al rischio dell'imprenditore coincide una maggiore probabilità che vengano intraprese strategie complete di diversificazione del prodotto/mercato.	McCarthy et al. (2018)

Decisione di diventare imprenditore e rischio	Relazione positiva tra la propensione al rischio e l'iniziativa imprenditoriale.	Forlani and Mullins (2000); Van Praag and Cramer (2001); Cramer et al. (2002); Cui et al. (2016)
	Le persone meno rischiose sono più propense a diventare imprenditori.	Caliendo et al. (2007)
	Gli individui che sono più tolleranti al rischio traggono più beneficio dai percorsi di imprenditorialità rispetto ai meno tolleranti; pertanto, i primi hanno maggiori probabilità di avviare un'impresa.	Fairlie and Holleran (2012); Hvide and Panos (2014)
	Gli immigrati in Spagna, indipendentemente dall'origine o etnia, hanno meno probabilità dei nativi spagnoli di percepire la creazione di un'impresa come una situazione rischiosa.	Hormiga and Cruz (2012)
	Pur non riscontrandosi differenze nel comportamento di assunzione di rischi, gli individui con un atteggiamento imprenditoriale sono più disposti a investire in un'attività rischiosa rispetto a quelli con un atteggiamento non imprenditoriale.	Barber (2015)
	L'avversione al rischio e la percezione di corruzione diminuiscono la probabilità dei soggetti di avere intenzioni imprenditoriali.	De Andrade Costa and Mainardes (2015)
	Diventare imprenditori modella l'atteggiamento individuale nei confronti del rischio poiché l'assunzione del rischio è altamente contestuale.	Brachert et al. (2016)
	Relazione positiva significativa tra la tolleranza al rischio dichiarata e la probabilità di diventare imprenditori per scelta e non per necessità.	Ahunov and Yusupov (2017)
	La presenza della famiglia nella gestione dell'impresa favorisce l'assunzione di rischi.	Zahra (2005; 2018); Memiliet al. (2010)
	Le imprese familiari corrono meno rischi rispetto a quelle non familiari.	Naldi et al. (2007); Huybrechts et al. (2012)
Rischio e aspetto economico-finanziario	Le PMI che si mostrano moderate nell'assunzione del rischio sperimentano livelli relativamente bassi di rendimento.	Kreiser et al. (2012)
	Gli imprenditori con il rendimento peggiore sono quelli con bassa percezione del rischio e alta propensione al rischio.	Boermans and Willebrands(2017)
	Relazione positiva tra le decisioni di investimento e la percezione del rischio da parte dell'imprenditore.	Parikakis (2007)
	Maggiore propensione al rischio da parte degli imprenditori autofinanziati e più impazienti.	Vereshchagina and Hopenhayn (2009)
	Gli imprenditori con atteggiamenti verso il rischio particolarmente bassi o elevati sopravvivono meno rispetto a quelli con un livello medio.	Caliendo et al. (2010)
	Maggiori livelli di avversione al rischio aumentano la probabilità di finanziare le start-up con i guadagni derivanti da un secondo lavoro.	Elston and Audretsch (2010)

Rischio e aspetti strategici	Gli imprenditori avversi al rischio sono maggiormente disposti a sopportare il rischio di mercato.	Wu and Knott (2006)
	Maggiori rischi e incertezze a causa dell'esperienza internazionale.	Lieschet al. (2011)
	Livelli moderati di assunzione del rischio aiutano le PMI nel processo d'internazionalizzazione.	Dai et al. (2014)
	Un aumento dell'incertezza ha un forte effetto negativo sul livello di rischiosità dell'innovazione delle imprese imprenditoriali.	Caggese (2012)
	Si rileva, rispetto alla volontà di assunzione di rischi imprenditoriali, l'esistenza di una relazione negativa con la necessità imprenditoriale e positiva, invece, con le opportunità imprenditoriali e con la propensione alla creatività.	Block et al. (2015)

Fonte: nostra elaborazione

Dopo aver analizzato la letteratura di riferimento, evidenziandone quattro principali aree tematiche di studio, al fine di rispondere più esaurientemente alle domande di ricerca, si procede con lo sviluppo delle criticità all'interno di ciascun filone tematico rilevato.

In particolare, considerando l'area della "relazione generale tra imprenditore e rischio e le relative determinanti", oltre ad evidenziare una contraddizione ed una notevole variabilità nei risultati delle varie ricerche prese in esame, si evince una necessità di approfondimento di analisi tenendo presenti sia variabili di natura psicologica che di natura ambientale, soprattutto di natura economica ed in relazione al territorio di appartenenza; si denota anche un'esigenza di ulteriori approfondimenti nella ricerca dei seguenti concetti: "assunzione di rischio", "avversione al rischio", "propensione al rischio", non sempre distinguibili e scissi nei vari studi.

Passando all'area relativa alla "decisione di diventare imprenditore e rischio", riprendendo le precedenti criticità espresse, oltre ai limiti derivanti dal contesto geografico, si rileva anche l'esigenza di approfondimento all'interno del contesto delle nascenti imprese familiari, sia per la quantità di studi effettuati che per la contraddittorietà nei risultati evidenziati.

Tenendo in considerazione, invece, l'area tematica "rischio e aspetto economico-finanziario", sarebbe interessante approfondire lo studio delle dinamiche di finanziamento ed investimento in relazione ai concetti di rischio di cui sopra, cioè: "assunzione di rischio", "avversione al rischio", "propensione al rischio"; i vari studi, oltre ad non essere esaurienti in merito, non prendono in riferimento contemporaneamente i tre diversi concetti in funzione dei parametri economico-finanziari, nello specifico relativamente all'aspetto di composizione dei finanziamenti e degli investimenti. Infine, per quanto concerne l'area "rischio e aspetti strategici", si ritiene utile approfondire gli studi sul "comportamento imprenditoriale

in condizioni di rischio” nel contesto dei processi di internazionalizzazione ed innovazione, poiché – anche a causa della limitatezza di contributi presenti (probabilmente per la difficoltà nello studio) – non si distinguono bene gli effetti causali nella correlazione tra atteggiamenti imprenditoriali verso il rischio e dinamiche strategiche legate a processi di innovazione ed internazionalizzazione.

4. Il rischio imprenditoriale nelle piccole imprese

Per quanto riguarda il contesto delle piccole imprese, Tan (2001), con l’obiettivo di esaminare l’esistenza di una differenza tra manager di imprese statali e imprenditori di piccole imprese private sull’assunzione di rischi nel contesto dell’emergente economia cinese, dimostra che vi sono differenze significative tra manager e imprenditori nella loro motivazione all’innovazione e nella volontà di assumersi dei rischi; inoltre, gli imprenditori cinesi sono più innovativi e meno avversi al rischio rispetto ai gestori delle imprese statali. L’Autore, rileva la presenza nello studio dei seguenti limiti: la moderata grandezza del campione di riferimento e la non considerazione di forme organizzative di tipo ibrido.

Focalizzando l’analisi nell’ambito delle piccole imprese familiari, Naldi et al. (2007) dimostrano la validità delle seguenti quattro ipotesi iniziali oggetto di esame: 1) l’assunzione del rischio costituisce una dimensione importante nelle imprese familiari; 2) l’assunzione del rischio è positivamente associata alle altre dimensioni di orientamento imprenditoriale (EO); 3) le imprese familiari corrono meno rischi di quelle non familiari; 4) l’assunzione del rischio è negativamente correlata alla performance nelle imprese familiari. Tra le criticità rilevate, gli Autori indicano il fatto che un numero crescente di studiosi sostiene che le imprese familiari non costituiscono un insieme omogeneo di imprese (Salvato, 2002; Sharma, 2004).

Con l’obiettivo principale di investigare e quantificare i principali fattori determinanti del rischio imprenditoriale, in quanto percepito e definito dagli stessi imprenditori, Parikakis (2007) studia il comportamento degli imprenditori greci nelle piccole e medie imprese relativamente alla percezione del rischio durante il processo decisionale relativo agli investimenti da effettuare. I risultati empirici rilevano una relazione positiva tra l’onere del prestito e la percezione imprenditoriale del rischio.

Kreiser et al. (2010), con lo scopo principale di valutare se la cultura nazionale gioca un ruolo significativo nel determinare il livello di assunzione del rischio e i comportamenti proattivi delle piccole e medie imprese (PMI), rilevano che, tra i vari paesi analizzati (Australia, Svezia, Costa Rica, Norvegia, Indonesia e Paesi Bassi), vi sono importanti differenze nei livelli di assunzione del rischio e di proattività. In particolare, i risultati

indicano che i livelli di assunzione di rischio sono più elevati nei paesi con un prodotto interno lordo (PIL) più basso, livelli moderati di sofisticazione tecnologica e rischio politico e livelli più elevati di rischio economico. Inoltre, i comportamenti proattivi delle imprese sono più bassi nei paesi con PIL moderato, ma sono maggiori in quelli con livelli moderati di sofisticazione tecnologica e livelli più elevati di rischio economico e rischio politico. Infine, i paesi i cui sistemi legali sono basati sul diritto civile francese tendono a mostrare livelli più bassi di rischio e proattività.

Sempre nel 2012, Kreiser et al., utilizzando dati provenienti da 1.668 piccole e medie imprese di nove paesi diversi (Australia, Costa Rica, Finlandia, Grecia, Indonesia, Messico, Paesi Bassi, Norvegia, Svezia) e contrariamente all'ipotesi iniziale secondo cui livelli moderati di assunzione del rischio sarebbero associati a più alti livelli di performance aziendale, rilevano che le PMI che si mostrano moderate nell'assunzione del rischio sperimentano livelli relativamente bassi di rendimento; i risultati dello studio suggeriscono anche che i comportamenti rischiosi spesso non rappresentano uno sforzo utile per le piccole imprese, piuttosto, le PMI che mostrano livelli molto bassi di assunzione del rischio potrebbero essere in grado di realizzare alti livelli di performance aziendale.

Andersen et al. (2014), focalizzandosi sul territorio danese, sostengono che gli imprenditori delle piccole imprese non siano più o meno avversi al rischio rispetto alla popolazione generale sotto l'ipotesi della teoria dell'utilità attesa; tuttavia, si riscontra un maggior ottimismo degli imprenditori riguardo alla possibilità di un risultato monetario positivo nelle lotterie e una maggiore avversione relativamente alla variabilità dei risultati rispetto al resto della popolazione.

Secondo Dai et al. (2014), prendendo in riferimento un campione di piccole e medie imprese statunitensi (un limite che può stimolare la ricerca futura), livelli moderati di assunzione del rischio aiutano le PMI nel processo d'internazionalizzazione.

5. Note di chiusura: limiti e future ricerche

Nell'analisi della letteratura effettuata, oltre ai limiti di natura procedurale, specificamente dettati dall'utilizzo di un solo database, tra i vari studi esaminati, sono state riscontrate ulteriori criticità, cioè: limiti riguardanti la ristrettezza dell'area geografica di riferimento e il numero del campione preso in considerazione, rendendo insufficienti le osservazioni effettuate; possibili distorsioni derivanti da approcci di studio di tipo non longitudinale; limitazioni relative alla mancanza di analisi dei fattori contestuali o di natura psicologica importanti; l'artificiosità di talune osservazioni che non potrebbero coincidere con le situazioni reali; limiti concernenti i metodi

di misurazione dell'atteggiamento verso il rischio, i quali potrebbero non essere robusti e non cogliere la varietà dei casi oggetto di studio (per esempio, nuove situazioni imprenditoriali, fasi pre- o post- avvio nuova attività, variazione dell'atteggiamento nei confronti del rischio nel corso della vita dell'individuo, non distinzione dei diversi orientamenti imprenditoriali); non differenziazione delle diverse forme organizzative aziendali esistenti; metodo di campionamento, in alcuni casi, non casuale ma ottenuto tramite mailing list di società di consulenza internazionale; limitazioni riguardanti la neutralità adottata nell'interpretazione normativa delle relazioni tra emozioni e percezione del rischio; misurazioni delle attitudini imprenditoriali relativamente ai comportamenti verso il rischio, utilizzando campioni di studenti, quindi non imprenditori (seppur si riscontrano opinioni contraddittorie tra i ricercatori).

Pertanto, dalle criticità sopra elencate, si suggerisce di svolgere ricerche future sull'argomento tenendo in stretta considerazione i suggerimenti che possono derivare dai limiti degli studi effettuati in passato, i quali possono contribuire a rappresentare un utile framework teorico di partenza.

Oltre ad approfondire ulteriormente le domande di ricerca (RQ1 e RQ2) presentate inizialmente, tramite nuove analisi di natura teorica ed empirica, a questo punto del lavoro, si ritiene opportuno concludere offrendo altri spunti di ricerca futura, attraverso le seguenti domande: nel tempo, si rilevano negli imprenditori variazioni di atteggiamento verso il rischio? Vi sono differenze di atteggiamento nei confronti del rischio tra gli imprenditori, gli studenti di materie economiche e manageriali e il resto della popolazione? Quali fattori contestuali o di natura psicologica possono influenzare l'atteggiamento degli imprenditori verso il rischio? Si riscontrano distinzioni legate al contesto territoriale di riferimento negli atteggiamenti imprenditoriali in situazioni di rischio?

*Vincenzo Fasone,
Università degli Studi di Enna "Kore"
vincenzo.fasone@unikore.it*

*Mariano Puglisi
Università degli Studi di Enna "Kore"
mariano.puglisi@unikore.it*

Riassunto

Il termine entrepreneur è stato introdotto dal francese Richard Cantillon nel 1755, nel suo lavoro e come riportato anche dalle parole di Blaug (2000) identifica la categoria degli imprenditori come "l'unica caratterizzata da un rischio effettivo, ovvero dal fatto o condizione di comprare a un prezzo certo e vendere a un prezzo incerto".

Obiettivo del presente lavoro è, dunque, quello di analizzare l'atteggiamento dell'imprenditore nei confronti del rischio e offrire uno specifico focus sul contesto delle imprese di piccola dimensione. In particolare, si tenterà di fornire risposta alle seguenti domande: come viene studiato il comportamento dell'imprenditore in situazioni di rischio? Come viene studiato il comportamento dell'imprenditore in situazioni di rischio, nel contesto della piccola impresa?

Dal punto di vista metodologico, si è deciso di procedere attraverso una systematic review, con approccio cronologico di tipo narrativo e critico (Booth et al., 2012), analizzando la letteratura relativa all'area di interesse (Saunders et al., 2016), è stato utilizzato un approccio di tipo deduttivo al fine di costruire un framework teorico sull'argomento oggetto di studio, ideale punto di riferimento iniziale per ricerche future, tenendo anche in considerazione l'eventuale aspetto empirico.

References

- Ahunov, M. & Yusupov, N. (2017). Risk attitudes and entrepreneurial motivations: Evidence from transition economies. *Economics Letters*, 160, 7-11.doi.org/10.1016/j.econlet.2017.08.016
- Andersen, S., Di Girolamo, A., Harrison, G. & Lau, M. (2014). Risk and time preferences of entrepreneurs: evidence from a Danish field experiment. *Theory and Decision*, 77(3), 341-357.doi.org/10.1007/s11238-014-9446-z
- Barber, D. (2015). An experimental analysis of risk and entrepreneurial attitudes of university students in the USA and Brazil.*Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 370-389.doi.org/10.1007/s10843-015-0161-9
- Bauman, Z. (2014). *La società dell'incertezza*. Bologna: Il Mulino.
- Beck, U. (2018). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci editore.
- Blaug, M. (2000). Entrepreneurship before and after Schumpeter, in *Entrepreneurship*. In Swedberg, R. (a cura di).*The social science view*. Oxford: Oxford University Press, 78-124.
- Block, J., Sandner, P. & Spiegel, F. (2013). How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 183-206.
- Boermans, M. & Willebrands, D. (2017). Entrepreneurship, risk perception and firm performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(4), 557.
- Booth, A., Papaioannou, D. & Sutton, A. (2012).*Sistematic Approaches to a Successful Literature Review*. London, Sage Publications.
- Bouncken, R., Cesinger, B. & Kraus, S. (2014). The role of entrepreneurial risks in the intercultural context: a study of MBA students in four nations. *European J. of International Management*, 8(1), 20.doi.org/10.1504/EJIM.2014.058483
- Brachert, M., Hyll, W. & Titzte, M. (2016).On the simultaneity bias in the relationship between risk attitudes, entry into entrepreneurship and entrepreneurial survival. *Applied Economics Letters*, 24(7), 477-480.doi.org/10.1080/13504851.2016.1203056
- Caggese, A. (2012). Entrepreneurial risk, investment, and innovation.*Journal of Financial Economics*, 106(2), 287-307.doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.05.009
- Caliendo, M., Fossen, F. & Kritikos, A. (2007). Risk attitudes of nascent entrepreneurs–new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153-167.doi.org/10.1007/s11187-007-9078-6
- Caliendo, M., Fossen, F. & Kritikos, A. (2010).The impact of risk attitudes on entrepreneurial survival. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 45-63.doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.012
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. London: Macmillan for the Royal Economic Society, 1931 [trad. it. *Saggio sulla natura del commercio in generale*. Torino, Einaudi, 1974].
- Carney, S.M. & Geddes, J.R. (2002). *Systematic Reviews and Meta-analyses. Evidence in Mental Health Care*. Hove: Brunner Routledge.
- Costa, L. & Mainardes, E. (2015).The role of corruption and risk aversion in entrepreneurial intentions. *Applied Economics Letters*, 23(4), 290-293.doi.org/11080/13504851.2015.1071462
- Cramer, J., Hartog, J., Jonker, N. & Van Praag, C. (2002). Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(1), 29-36.doi.org/10.1016/S0167-2681(01)00222-0
- Cui, Y., Sun, C., Xiao, H. & Zhao, C. (2016). How to become an excellent entrepreneur: The moderating effect of risk propensity on alertness to business ideas and entrepreneurial capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 171-177.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.002

Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. & Fernhaber, S. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004

Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). 'Producing a Systematic Review', in Buchanan, D.A. & Bryman, A. (eds), *The Sage Handbook of Organisational Research Methods*. London: Sage, 671-689.

Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00188.x

Dowling, G. (1986). Perceived risk: The concept and its measurement. *Psychology and Marketing*, 3, 193-210. doi.org/10.1002/mar.4220030307

Dyer, W.G. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21. doi.org/10.1177/104225879501900202

Elston, J. & Audretsch, D. (2010). Risk attitudes, wealth and sources of entrepreneurial start-up capital. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 82-89. doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.014

Fairlie, R. & Holleran, W. (2012). Entrepreneurship training, risk aversion and other personality traits: Evidence from a random experiment. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 366-378. doi.org/10.1016/j.joep.2011.02.001

Faragó, K., Kiss, O. & Boros, J. (2008). Risk-taking in entrepreneurs, compared to criminals and students: The role of uncertainty and stakes. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2231-2241. doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.004

Forbes, D.P. (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review*, 32(3), 361-376. doi.org/10.5465/amr.2007.24349585

Forlani, D. & Mullins, J. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 305-322. doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00017-2

Fossen, F. (2012). Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion – a decomposition based on a microeconomic model. *Applied Economics*, 44(14), 1795-1812. doi.org/10.1080/00036846.2011.554377

Frisch, D. & Baron, J. (1988). Ambiguity and rationality. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1(3), 149-157. doi.org/10.1002/bdm.3960010303

Giddens, A. (1990). *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*. Bologna: Il Mulino.

Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. & Woo, C.Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783. DOI: 10.2307/2393656

Giordano Martínez, K., Herrero Crespo, Á. & Fernández-Laviada, A. (2015). Influence of perceived risk on entrepreneurial desirability and feasibility: multidimensional approach for nascent entrepreneurs. *Journal of Risk*

Research, 20(2), 218-236. doi.org/10.1080/13669877.2015.1042506

Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28(3), 431-445. doi.org/10.1111/j.1468-232X.1989.tb00736.x

Grant, M.J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108. doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Hamböck, C., Hopp, C., Keles, C. & Vetschera, R. (2017). Risk aversion in Entrepreneurship Panels: Measurement Problems and Alternative Explanations. *Managerial and Decision Economics*, 38(7), 1046-1057. doi.org/10.1002/mde.2844

Hormiga, E. & Bolívar-Cruz, A. (2012). The relationship between the migration experience and risk perception: A factor in the decision to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 297-317. doi.org/10.1007/

s11365-012-0220-9

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage.

Huybrechts, J., Voordeckers, W. & Lybaert, N. (2012). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms. *Family Business Review*, 26(2), 161-179. doi.org/10.1177/0894486512469252

Hvide, H. & Panos, G. (2014). Risk tolerance and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 200-223. doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.06.001

Janney, J. & Dess, G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 385-400. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.003

Kahneman, D. (2015). "Pensieri lenti e veloci". Milano, Mondadori.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-290.

Kelley, D., Bosma, N. & Amorós, J.E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report*.

Knight, F.H. (1921) [2002]. *Risk, Uncertainty and Profit*. Washington, DC: Beard Books.

Kokinov, B. (2007). Can mass media and the educational institutions change the entrepreneurial culture? A study of how a single story can change the risk-taking behaviour of individuals. *Global Business and Economics Review*, 9(2/3), 286.

Koudstaal, M., Sloof, R. & van Praag, M. (2016). Risk, Uncertainty, and Entrepreneurship: Evidence from a Lab-in-the-Field Experiment. *Management Science*, 62(10), 2897-2915. doi.org/10.1287/mnsc.2015.2249

Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P. & Weaver, K. (2010). Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x

Kreiser, P., Marino, L., Kuratko, D. & Weaver, K. (2012). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291. doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x

Lamin, A., McCarthy, D. & Puffer, S. (2018). Entrepreneurial orientation in a hostile and turbulent environment: risk and innovativeness among successful Russian entrepreneurs. *European J. of International Management*, 12(1/2), 191. doi.org/10.1504/EJIM.2018.089033

Liesch, P., Welch, L. & Buckley, P. (2011). Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873. doi.org/10.1057/9781137402387_3

Lopera, M. & Marchand, S. (2018). Peer effects and risk-taking among entrepreneurs: Lab-in-the-field evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150, 182-201. doi.org/10.1016/j.jebo.2018.04.011

March, J.G. & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418. doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404

McCarthy, B. (2000). The cult of risk taking and social learning: a study of Irish entrepreneurs. *Management Decision*, 38(8), 563-575. doi.org/10.1108/00251740010378291

McGrath, R., MacMillan, I. & Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115-135. doi.org/10.1016/0883-9026(92)90008-F

Memili, E., Eddleston, K., Kellermanns, F., Zellweger, T. & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209. doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.005

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *British Medical Journal*, 338, b2535.

Murmann, J. & Sardana, D. (2012). Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian*

Journal of Management, 38(1), 191-215.doi.org/10.1177/0312896212444114

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x

Norton, W. & Moore, W. (2006). The Influence of Entrepreneurial Risk Assessment on Venture Launch or Growth Decisions. *Small Business Economics*, 26(3), 215-226.doi.org/10.1007/s11187-004-5612-y

Palich, L. & Ray Bagby, D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438.[doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00082-J](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00082-J)

Parikakis, G., Merikas, A. & Vozikis, G. (2007). Economic and financial system dynamics in the relationship between entrepreneurial risk perception and the decision-making process of Greek investors. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(4), 381.doi.org/10.1504/IJBSR.2007.016419

Petrakis, P. (2007). The effects of risk and time on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 277-291.doi.org/10.1007/s11365-006-0026-8

Podoyntsyna, K., Van der Bij, H. & Song, M. (2011). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 115-140.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00476.x

Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.doi.org/10.1080/13594320701595438

Runde, J. (1998). Clarifying Frank Knight's discussion of the meaning of risk and uncertainty. *Cambridge Journal of Economics*, 22(5), 539-546.doi.org/10.1093/cje/22.5.539

Sakkthivel, A. & Sriram, B. (2012). Modelling the determinants that impact risk-taking and entrepreneurship behaviour in emerging economies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(3), 376.doi.org/10.1504/IJESB.2012.045632

Salvato, C. (2002). Antecedents of entrepreneurship in three types of family firms. *JIBS Research Reports*, 2002-1 Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.

Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207-225.[doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00092-9](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00092-9)

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Seventh edition, Edinburgh, Pearson.

Sepúlveda, J. & Bonilla, C. (2014). The factors affecting the risk attitude in entrepreneurship: evidence from Latin America. *Applied Economics Letters*, 21(8), 573-581.doi.org/10.1080/13504851.2013.875104

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

Sitkin, S.B. & Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.doi.org/10.5465/amr.1992.4279564

Sohn, K. (2016). The risk preferences of entrepreneurs in Indonesia. *Bulletin of Economic Research*, 69(3), 271-287.doi.org/10.1111/boer.12088

Tan, J. (2001). Innovation and risk-taking in a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 359-376.[doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00056-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00056-7)

Thaler, R.H. (2018). "Misbehaving. La nascita dell'economia comportamentale". Torino, Einaudi.

Tyszka, T., Ciešlik, J., Domurat, A. & Macko, A. (2011). Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy. *The Journal of*

Socio-Economics, 40(2), 124-131.doi.org/10.1016/j.socec.2011.01.011

Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
doi.org/10.1007/s11187-006-9020-3

Van Praag, C. & Cramer, J. (2001). The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion. *Economica*, 68(269), 45-62.doi.org/10.1111/1468-0335.00232

Vereshchagina, G. & Hopenhayn, H. (2009). Risk Taking by Entrepreneurs. *American Economic Review*, 99(5), 1808-1830.[DOI: 10.1257/aer.99.5.1808](https://doi.org/10.1257/aer.99.5.1808)

Wu, B. & Knott, A. (2006). Entrepreneurial Risk and Market Entry. *Management Science*, 52(9), 1315-1330.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0543

Xu, H. & Ruef, M. (2004). The myth of the risk-tolerant entrepreneur. *Strategic Organization*, 2(4), 331-355.doi.org/10.1177/1476127004047617

Zahra, S. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028

Zahra, S. (2018). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms: The Wellspring of the Regenerative Capability. *Family Business Review*, 31(2), 216-226.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

Nel numero precedente

n. 1 - anno 2019

Editoriale

SPECIAL ISSUE: "Research Areas and Emerging Challenges in Small and Medium Tourism Enterprises"

by Giacomo Del Chiappa, Anestis K. Fotiadis

Saggi

Current trends and prospects of tourism education and training in Greece

by Polyxeni Moira, Dimitrios Mylonopoulos, Stavroula Kefala

Strategic networks and alliances among tourism MSMEs: The case of Dubai's 'wander with'

by Badran Badran, Nada Badran

The impact of web 2.0 on the marketing processes of restaurant businesses

by Tonino Pencarelli, Marco Cioppi, Ilaria Curina, Fabio Forlani

Profiling Italian street travel agencies based on their attitudes towards social media

by Giacomo Del Chiappa, Marcello Atzeni, Jessica Mei Pung

The intersection between tourism and sharing economy from a different angle: The home4creativity case study

by Fulvio Fortezza, Domenico Berdicchia, Giovanni Masino

Recensioni

Recensione del libro «Straight up. Percorsi strategici per nuove imprese», Mc Graw-Hill Education, Milano, 2016 di Elita Schillaci e Marco Romano

di Tonino Pencarelli

INVITING OVERSEAS ENTREPRENEURS TO GREECE FOR B2B TOURISM MARKETING PURPOSES: AN INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS OF A SME

by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis

Abstract

Economic crisis in Greece has been a fact during the previous years, leading the Greek entrepreneurs to turn to foreign markets and to overseas distributors as a solution to face the crisis problems and help their businesses survive and develop. As Greece is a country which welcomes millions of foreign travelers per year, some Greek SMEs try to include the tourism service sector opportunities in their export strategy in order to exploit every potentiality they may have, like their country's tourism attractions. Their intention is to achieve positive export results and a world market sustainable brand name for their product offers.

The aim of this paper is to study whether overseas oriented marketing efforts can combine tangible with intangible product offers (services) to enforce the Business Tourism Market for a Country Destination and to create win to win situations for their businesses. This research is an Interpretative Phenomenological Analysis case study survey on the travel activity of Chinese entrepreneurs who were motivated by a Greek SME to visit the country with a view of expanding their business cooperation and also combining business with tourism.

This paper is unique since it contributes to the existing literature by identifying the Chinese business tourist preferences and providing a theoretical framework which presents the differentiation characteristics of their business travel activities. The procedure presented here may be further examined as regards the impact of business tourism preferences on SMEs' export performance.

From a managerial perspective, this study may help tourism experts of the MICE industry to understand the Chinese business travelers better and provide higher quality services to them. It is also a procedure that may be repeated by enterprises which seek to differentiate their marketing mix in order to expand their exports activity.

JEL Classification: L83, L84, M31

Keywords: Greek exports, Chinese travelers, tourist attractions, hair salons, MICE tourism

Data ricezione: 04/12/2018

Data accettazione: 24/08/2019

1. Introduction

The recent great uncertainty of the world economy, followed by the European debt crisis, greatly affected national economies, with Greece being the worst-hit country within the European Union, experiencing record unemployment levels (Giannakis & Bruggeman, 2017). The economic crisis of 2008 in Greece has, among others, increased the tax burdens, reduced the available income of households and deteriorated the indicators of economic and social welfare, leading to inequalities and higher risks of poverty (Magoulios et al., 2015). Given that continual cash shortages may lead the small firms to financial straits (Quintiliani, 2017), for the Greek enterprises to survive, marketing appears as the greatest competitive advantage and those which failed to change their marketing mix during crisis, faced a decrease in their profits (Chouliaras et al., 2015). Pearce and Michael (1997) also present that small businesses may bear the negative financial effects of a recession if they invest on marketing. Moreover, the world is getting more and more globalized and exporting has become the most favorable method of entering an international market, mainly as regards small-medium enterprises (SMEs) (Abor et al., 2014, Tan et al., 2018). Exporting of SMEs contributes to employment creation and is of great importance for them (Tan et al., 2018), yet the recent studies (Abor et al., 2014, Balios et al., 2016, Böwer et al., 2014, Cuadrado-Roura et al., 2016, Crescenzi et al., 2016, Darvas, 2016, Gourinchas et al., 2017, Papadimitriou et al., 2016, Richter et al., 2016) that refer to the Greek economic crisis concentrate mainly on macroeconomic indicators and factors, and none, to the best of our knowledge, has examined the oriented marketing efforts from the part of the SMEs themselves and especially if the latter attempt to include in their marketing plan the tourism service sector opportunities for overseas business tourists.

According to Nassr et al. (2016), Greece has a great potential to make exports because of its history, cultural sites, natural beauty and its comparative advantages in tourism and other services which have not been entirely exploited. The recent literature has studied the Greek economic crisis problem in conjunction with the trade between Greece and other countries (de la Maisonneuve, 2016, Ghazalian, 2016, Halikias & Salavou, 2014, Korkmaz & Celebioglu, 2016, Makris et al., 2016), but a research gap in the area of exporting of SMEs during crisis with the combination of the tourism service sector was identified.

This research was carried out to help in filling this gap and to provide insights into the adoption of tourism services into the export marketing plan of a SME. More specifically, it tries to explore the differentiated travel characteristics of Chinese business tourists and to examine whether their personal travel experiences could lead to the expansion of their business cooperation with the SME. To this end, an exploratory study with the use

of Interpretative Phenomenological Analysis as a methodology was applied in order to get a profound understanding of the travel behavior and preferences of the Chinese entrepreneurs while they travel for business. Another purpose is to study whether overseas oriented marketing efforts can combine tangible with intangible product offers (services) to enforce the Business Tourism Market for a Country Destination and to create win to win situations for their businesses, in spite of the adverse economic conditions. The findings provide a conceptual model of the Chinese business tourists' preferences which consists of five key differentiated points in their travel activities. This study opens an academic window through which the literature may examine further the special travel characteristics of the Asian business tourists along with the benefits that could occur for their partners abroad. The practical implications for the MICE industry and the SMEs are also discussed.

2. Theoretical Underpinnings

2.1 Small and Medium Enterprises in Greece

According to Shah et al. (2015), the definition of a SME, small and medium enterprise, tends to be different around the world, depending on national and local needs, with the employment being the most common element. The number of employees that determines the size of a SME differs from country to country; the small size is under 50 employees and the medium size is under 250 employees in European Union (Shah et al., 2015).

SMEs could significantly contribute to an export-oriented economy (Nassr et al., 2016) because they are the backbone of every economy (Kaplanoglou et al., 2016). In Greece they play a vital role and stand for a crucial share of the country's economy, by creating new jobs and being a main source of inventions (Hyz, 2011). However, according to the aforementioned researcher, it is difficult for the Greek SMEs to develop and strengthen their market position, due to difficulties in accessing financing. SMEs are of high importance for Europe representing nearly 99% of all firms (Lemonakis et al, 2017) and this importance is also proved by the fact that they are being supported by many European initiatives; yet, Greek SMEs suffer a deep recession due to the prolonged crisis (Gsevee, 2018). SMEs seem to be "the first victims of economic recessions" (Petzold et al., 2018) because they confront various challenges, including reduced sales, liquidity problems and decline in demand for their products and services (Kossyva et al., 2015) along with considerable tax burdens (Kaplanoglou et al., 2016). In low levels of resource slack, being pressed to find ways to survive, SMEs intensify exports (Kiss et al., 2018). Exporting is a basic strategy for expan-

ding to new markets, gaining new customers and discovering new marketing opportunities (Boso et al., 2016) and has been well proved that exporting ameliorates SMEs growth and survival (Haddoud et al, 2017).

Regarding SMEs and their role in tourism the academic discussion is limited with slow development, whereas the SME sector itself also neglects to describe the desired benefits from tourism (Thomas et al. 2011).

2.2 Tourism in Greece during crisis

Tourism is an important part of the service economy worldwide with continued growth (Papatheodorou & Arvanitis, 2014, Smed & Bislev, 2016). The role of tourism in national and economic development is central and the impacts of tourism on the economy are powerful and visible (Stylidis & Terzidou, 2014).

Tourism sector in the Mediterranean counties, including Greece, has been affected by the economic depression, however, the average growth rate in tourism industry is greater than the average economic growth seeing that tourism recovered quickly from the economic crisis (Dogru & Bulut, 2018). The tourism industry, through alternative tourism forms, could support the recovery of the Greek economy (Giannakis & Bruggeman, 2017).

According to the evidence provided by Dogru & Bulut (2018), economic growth strongly depends on tourism development for the Mediterranean countries, including Greece. However, it is after the recent financial crisis that the significance of tourism for the Greek economy has been recognized (Papatheodorou & Arvanitis, 2014). At times of financial difficulties, countries such as Greece and other Mediterranean, could apply more targeted marketing techniques in their existing sea, sun and sand experiences and develop alternative tourism packages (Antonakakis et al., 2015).

On the other hand, the business environment undergoes changes, and while the international business develop, the need to meet personally increases (Buhalis et al, 2006). Recently, the business travel market witnesses a steady growth which is expected to grow further thanks to the large number of SMEs and their business activities (Anon, 2019). Travelling for business includes the trips which are related with the traveler's employment or business interests and involves several kind of economic, environmental and social impacts (Davidson & Cope, 2003; Marais et al., 2017). That is, apart from the undoubted economic benefits from the part of the suppliers (Davidson & Cope, 2003), business tourism also contributes to decreased seasonality, creation of jobs and enhanced destination image of the host community (Marais et al., 2017; Swarbrooke et al., 2012). The motivations of business travelers are complicated, including the introduction of new products or the purchase of servicing, and may differ from other types of travel (Kulendran & Wilson, 2000). Therefore, SMEs in tourism should provide

high-quality services and products along with well-educated and well-trained personnel (Dewhurst et al., 2007) while SME in tourism performance is strongly related with innovation diversity (Verreyne et al., 2019).

2.3 China's role in world tourism

Tourism demand is changing and new tourism markets, such as China, have emerged, presenting a rapid economic growth (Buhalis et al, 2006). The European financial crisis coexisted with the growth of outbound Chinese tourism, which brought about continued growth in the tourism sector in European economies (Smed & Bislev, 2016) with a great rise of the number of Chinese tourists who travel to Europe (Raspor et al., 2012). As China's role in the world changes (Raspor et al., 2012) the international tourism industry will be affected by the Chinese tourists and special attention will be paid to this new and emerging market (Smed & Bislev, 2016). China's tourism industry highly contributes to the growing revenue of many overseas countries (Jiang et al., 2018). In terms of the number of arrivals, Europe is the most visited tourism region not only for international but also for Chinese tourists (Smed & Bislev, 2016). The knowledge about Chinese tourist behaviour is limited and worth to become more qualitative by identifying its potential challenges (Smed & Bislev, 2016). As Chinese outbound tourists have been increasing (Dai et al., 2017) and China is the largest outbound market since 2012 (Zou & Petrick, 2016), the offers and treatment to Chinese tourists should be customized to their needs cultures (Raspor et al., 2012) based on the understanding of their unique cultural values (Jiang et al., 2018). It is a challenge for marketers to match emerging markets, like the Chinese, with suitable products and marketing (Buhalis et al, 2006).

3. Methodology

3.1 Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) is a method that involves the detailed examination of personal lived experience (Drobot, 2012, Eatough & Smith, 2017, Smith, 2011, Smith & Osborn, 2004); this is the reason why it is a phenomenological approach, and thus, unavoidably involves an interpretative process of the part of both researcher and the participant (Eatough & Smith, 2017). The meaning of the particular experiences of the respondents is the purpose of the IPA studies (Drobot, 2012), carried out usually on small samples sizes (Smith, 2011). The researcher plays a dynamic and active role by trying to get close and learn something about

the respondent's physiological world, attempting to explore personal experience (Smith & Osborn, 2004) so as to get a viewpoint from the inside (Drobot, 2012).

3.2 The Professional Hair Care Products Greek SME

A Greek small-medium enterprise, based on Thessaloniki, whose industry is professional hair care products and the number of its employees is under 50, was chosen for this study. It is small sample sizes, including a rather homogeneous sample, those that are used for IPA studies (Smith & Osborn, 2004). Recently, Eatough & Smith (2017) also underlined that the number of participants in IPA studies is between one and thirty, usually being the lower one, because the researchers try to enter inside the participants' world, their wishes, desires and motives. The reason of the choice of the specific SME was because it has been established just before the start of economic crisis in Greece and, despite the crisis, it managed to achieve positive results thanks to its opening to international markets. Export knowledge and exporting experience among smaller firms were also set as prerequisites for the selection of the SME, because both characteristics are basic for successful international expansion (Evangelista & Mac, 2016). The determinants of the examined exporting SME, as mentioned on Pickernell et al. (2016) study, which were taken under consideration, were mainly the owner-manager-specific characteristics and the firm's available resources. Moreover, the Greek SME has been open-minded, searching for alternative ways of performing its business and with strong commitment to corporate social responsibility projects, which has been highly recognized by its customers. The adoption of CSR has become an essential strategic means of influencing customer behavior, and mainly customer trust (Mombeuil & Fotiadis, 2017).

3.3 Data collection

The study was carried out in May 2017, when the SME invited its Chinese clients to Greece with the view of expanding their business cooperation through technical training seminars on its products and through tourist experiences. The training courses, being one of the categories of business travel and tourism and organized by a single organization, provide information to the participants with a purpose of helping them develop their skills (Swarbrooke & Horner, 2012).

The seminars were held at the renovated studio of the company, where the SME's technical team demonstrated the new trends in hair color. Since the seminars covered several aspects of the hairdressing procedure, like bleaching, hair coloring and balayage, with the use of the SMEs special

hair care products, they could not be conducted by distance. Technology is better explained through personal contact and face-to-face communication notwithstanding the use of telephone or internet (Hovhannisyan & Keller, 2015, Unger, et al., 2016).), so the SME decided to invest on a proper hospitality of its Asian guests, based on technical training of each special products along with tourist sightseeing. The first step of any business which wants a share in the Chinese market is to understand their culture and the way they make up their preferences and expectations (Mok & Defranco, 2000). The SME tried to fulfil the expectations of its guests and to offer them both technical knowledge and relaxing experiences. There are multiple links between business and leisure tourism, with business travelers enjoying leisure amenities once the working day is over (Swarbrooke & Horner, 2012).

The Chinese hair salon owners, who have been in the field for 10 years or more and decided to take part in the training event of the SME, came to Greece along with the SME's official distributor in China. All the participants were eight in number, coming from Guangdong district. The communications were made in the English language and a translator was also recruited in order to facilitate the communication between Greeks and those Chinese who were not able to speak the English fluently. The eight participants were aged between 28 and 49 years old. The researchers have been along with the interviewees and the translator all the three days that the Chinese hairdressers spent in Greece so as to get a deep understanding of the latter's preferences and have enough time for the interviews. In-depth interviewing is the most frequent technique of data collection (Smith, 2011), and a very suitable method in qualitative research, with a view of collecting data through the searching on deep information, mainly on personal matters, like lived experiences and values (Gubrium & Holstein, 2001).

Some of the respondents did not answer all the questions because they did not know that they would be participating on a survey and because some topics were not important to them. Some were more willing to talk and eager to share their feelings and experiences and others not. The interviews did not reveal discrepancies among the respondents. The exploration of the participants' experiences were facilitated through semi-structured interviews. Since the present work is exploratory and we do not test hypotheses, a questionnaire would not fit so open-ended questions, through semi-structured interviews, were adopted. The latter are used in IPA studies in order to guide the course of the interview and initiate a dialogue that will reveal interesting and important subjects (Eatough & Smith, 2017, Smith & Osborn, 2004). Contacting in-depth interviews is a qualitative method of collecting data in order to get deep information and knowledge and in-depth interviewing is usually used in conjunction with

other approaches, such as live experience of the interviewer in what is being studied (Johnson, 2001). The interviews were conducted at the leisure time; that is during the intervals between the seminars and lasted around 30 minutes each. The investigators were also allowed to take photos of the seminars and of the sightseeing moments which were shared at the social media of the SME and the tourists.

3.4 Data analysis

The questions asked were selected based on the Chinese preferences and requests for the hospitality before their arrival and on the observations of the researchers during the Chinese stay in Greece. The interviews covered the aspects of the host country impressions, the purchases during their stay in Greece, the method of collecting experiences, the opinion about the host services and how they booked their trip. The interview transcripts and observations have been collected, managed and analyzed, ending up in notes and phrases that epitomize everything that was said during the interviews. This open coding procedure provides a summary for each element that is discussed (Burnard et al., 2008). The focus of attention were given to the most important areas. This preliminary study was designed to identify the travel characteristics and the most-preferred travel activities of Chinese entrepreneurs when visiting overseas destinations for business and vacation and to examine the services of the host enterprise.

4. Findings

The researchers endeavored to enter into the life world of the Chinese respondents, rather than investigating it. The process of IPA has revealed a model of the Chinese preferences and reflects crucial experience levers which could offer a more profound understanding to the travelers' personal experiences. Based on the summary of their replies, the main findings were the following:

- **Host country impressions**

The interviews revealed that all the Chinese hair salon owners knew Greece, especially as regards its ancient history and archeological sites, cultural knowledge, ancient gods (Apollo was mentioned three times) and civilization, mainly thanks to several series that are shown on Chinese TV. They admire the wonders of ancient Greek civilization and they were eager to learn more and more about the host country and visit other places, first and foremost Athens and Santorin. Athens, specially, is one of the most popular European destinations for them. They also revealed to researchers that Europe

is a must for them, (“I have to go to Europe”), and they have every intention of coming back again both to Greece and to other European countries. The SME’s representatives offered them statues of ancient Greek gods, as souvenirs.

- **Purchases and Consumerism**

The interviewees reported that Chinese are particularly interested in material goods and they enjoy buying foreign products just because “they are different from Chinese”. Luxury and high quality products fascinate them as well. They were interested in famous restaurants and luxurious experiences in general, eager to spend large amounts of money. Some goods, such as olive oil, are expensive in China, so they bought as many as possible during their visit in the host country.

- **Collecting experiences**

Chinese tourists always want to be online and internet access is of high importance to them. Unanimously, the respondents replied that they were very fond of taking photos and then sharing them in their social media. This fact was particularly recognized by the researchers themselves during the days they spent with the Chinese. It was also reported that the interviewees use their own Chinese social media and searching machines since they do not have access to global ones like facebook.com or even to Google.com. Moreover, some delays were observed since the hosts could not use Google.com to find the maps of the meeting points. It was noted that it is vital for them to share experiences with their friends and family in WeChat social media. The next days after the seminar the guests were guided in the tourist attractions of Thessaloniki, and visited the local monuments, non-stopping to share photos, videos and moments with their friends in China through their social media. They tasted traditional Greek food and were more than willing to try the local dishes. They reported that the selfies from the places they visit, and then upload in their social media, urge their compatriots to travel in these places as well.

- **Host enterprise services**

The host company invited the hair salon owners in order to expand its business cooperation with them through technical seminars for its products. In this view, the seminar was organized based on the Chinese needs for learning about the hair products. However, it rapidly became evident that the Chinese’s main anxiety was the interaction with the Greek technicians in order to take photos and share then with their friends in China. Especially the younger hairdressers felt constrained by the standardized program of the seminar and they preferred to spend their time with discussion, photo-taking and interaction with the Greeks. So, the Chinese very soon expressed their complaints to the host enterprise and their desire for something dif-

ferent, apart from just a seminar. The host enterprise was very flexible, quickly changed its seminar program and invited the Chinese hair salon owners on the stage to fulfill their desire for interaction, with very positive results. The Greek and the Chinese hairdressers worked together and exchanged technical ideas and knowledge regarding the hair trends. All the moments were captured (with the selfies being the most popular photos) and being shared on the social media of the Chinese through their smartphones. This personalized experience made their trip unforgettable.

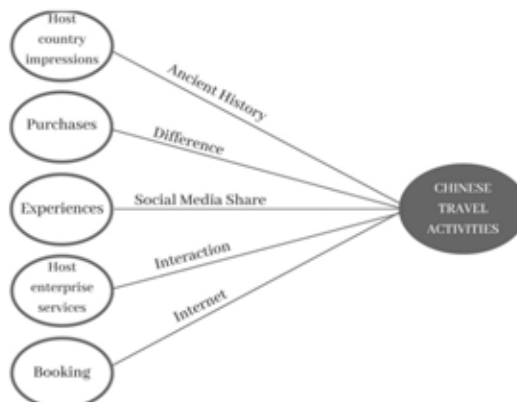
- **Booking and way of travel**

Although the host company was willing to provide support for the details of the trip, the respondents booked their hotel through booking.com and their tickets through internet. They reported that they did not use travel agents since they prefer to organize their holidays themselves instead of addressing to organized groups. The internet access was set as a prerequisite for them in order to book the hotel. Two of the guests were accompanied by their spouse. It was also stated that Chinese usually do not have many days of annual leave, therefore, they wait for their pension before travelling all around the world.

5. Discussion

In figure 1, we conceptualize the findings of the in-depth interviews and the observations. The “ancient history”, “difference”, “social media share”, “interaction” and “internet” are the key terms that provide the differentiation in the travel activities of the Chinese business travelers, according to their replies.

Fig. 1.: Chinese business tourists’ preferences model



The results show that the technical seminars that the SME would provide would not be enough if they were not included in a *general travel service plan* for the guests. The Chinese hair salon owners were eventually satisfied due to the *combination* of technical education on hair products and the new experiences they got during their stay in Greece. Certainly, the new wave of Chinese outbound tourists look for special and customized opportunities and experiences (Jin & Sparks, 2017). They reported that this trip will be memorable for them and they will expand the cooperation with the SME through more products.

The essential for them was the “interaction” and the “share”, with the view of distributing through internet these new experiences to their compatriots. Indeed, the outspread of the smart electronic technologies and the interaction among the members of online communities, characterize the new millennium, enabling consumers to share experiences (Fotiadis & Stylos, 2017). During the interviews and through the in-depth replies, the participants confirmed that the social media share from the seminar and the touristic places was the center of their trip. This fact complies with the literature on Asian tourists; tourists produce material about their tourism destinations for their social media, blogs, emails and other media (Pearce et al., 2017).

Chinese travel for business reasons, for shopping possibilities and for discovering new cultures (Raspor et al., 2012). The outcomes of the present paper ratify this. As it is evident from the present paper, and also suggested by previous researches (Haldrup & Larsen, 2009, Li et al., 2017), tourists are not passive sight-seers but they get involved in photographing through content creation and reproduction. The role of the photograph remains dominant, with the smartphones being the most extensive tool for capturing images (Li et al., 2017).

Our study underpins that Chinese tend to spend more on shopping, as other papers also suggest (Jin & Sparks, 2017, Smed & Bislev, 2016) and they are enthusiastic to buy sophisticated products (Raspor et al., 2012).

Internet has become the central information source, especially for travelling, for the Chinese who consider social media reliable and tend to depend on the availability of internet (Pearce et al., 2017). The respondents were not eager to cooperate with travel agents but rather preferred to arrange everything through internet by themselves, mainly because they preferred a personalized trip, based on their need for training and vacation, as they reported. As suggested by Chiappa (2013) on a survey on Italian tourists, travel agents should add value to tourists’ travelling experiences by becoming managers, advisers and consultants if they want to survive in the electronic market.

It is worth to mention that the Greek SME was very flexible, eager to alter its program and receptive to the changes that its guests required in

order to meet their new preferences. Its representatives were willing to guide the guests to the city's sights and to meet their travel preferences. Besides, SMEs should be "proactive, flexible and open-minded" and to "find new ways of conducting business" to survive during crisis (Kossyva et al., 2015). The travel activity preferences of Chinese outbound tourists for overseas destinations have been studied by Chow and Merphy (2008) where the results showed that the Chinese preferred "Dining/Eating," "Sightseeing," "Culture and Heritage," "Participatory Activity," "Entertainment" and "Shopping". The present paper also confirms the results of Chow and Merphy (2008) study as regards the preferences of the Chinese but with the addition of the social media which is of high importance to the respondents. Assiouras et al (2015) studied the push and pull motivations of East Asian tourists who came to Greece and proposed market segmentation with the segment "Want-it-all" scoring higher than all the rest, especially for Chinese tourists. The aforementioned study for "Want-it-all" demonstrates "a travel experience that will combine high-quality travel arrangements and facilities" suggesting that communication campaigns emphasize on the new experience and knowledge, keeping though moderate prices. The segment "Want-it-al" that Assiouras et al (2015) studied seems to work for Chinese hair salon owners as well. The latter consider as important the culture and history and also the leisure, shopping and other facilities, therefore, any potential communication campaigns for this target group should pay attention to the new experiences. Other researchers have also studied the Chinese tourists' preferences. For instance, Chinese tourists express their preference for destination characteristics such as the unique local history and the culture (Jiang et al., 2018). Chinese tourists in other small countries, like Montenegro and Slovenia, are satisfied by natural beauties and cultural heritage as it is evident from the study of Bulatović et al (2016). The business Chinese travelers were also studied by Jang et al (2003) but in comparison with visiting friends and relatives travelers in USA country. Li et al (2011) described the Chinese outbound tourists' expectations of accommodation, food, tour guides, entertainment and transportation.

6. Implications

6.1 Practical

This study has adopted a conceptual perspective, yet, it identifies the Chinese business tourist preferences and provides a procedure that may be repeated by enterprises which seek to differentiate their marketing mix in order to expand their exports activity. While adopting the use of modern

customer relationship management metrics as a profitable and efficient means of decision making (Fotiadis & Vassiliadis, 2017), B2B enterprises could organize their activities based on the needs and preferences of their overseas partners. More specifically, SMEs could differentiate their marketing mix and diversify their product offers through developing in other areas, such as tourism, in order to expand their exports activity. Chinese outbound tourism is still making its first steps of development and organized market policies should be applied to increase it further (Dai et al., 2017). Figure 1 presents some interesting points where the exporting SMEs could give emphasis on through a customized service plan for their overseas partners, investing on differentiation, interaction and social media.

This study may also help tourism experts of the MICE industry to understand the Chinese business travelers better and provide higher quality services to them. Our findings highlight the need to investigate more and understand better the preferences of business travelers in order to enable the processes that could establish what really matters for these travelers and provide them with the requisite experiences. With the significant growth of Chinese outbound tourism, the support of marketing to tourism is becoming very important for the economic development of a country (Dai et al., 2017).

6.2 Theoretical

More travel characteristics need to be explored in future research so as to help understand better the Chinese business travel preferences. Since people's behavior, values and requirements are different among distant countries and cultures (Li et al., 2011), the needs of Chinese outbound tourists should be covered in order to increase their well-being during travelling (Dai et al., 2017). Additional research in the China's outbound tourism, including tourist expenditure, technology transfer and travelling issues like visas, would add to our knowledge of Asian business travelling literature. SMEs from other sectors could be encompassed with the purpose of increasing the generalizability of the results. It would be interesting to see studies in other countries, which confront difficulties because of the economic crisis, so as to examine if the proposed framework works for SMEs in these countries. It would also help for future research to explore other Asian business tourists' preferences and compare them with the Chinese.

7. Limitations

The paper is a preliminary exploratory study and several limitations should be taken into account when applying its findings more general-

*Inviting overseas entrepreneurs to Greece for B2B tourism marketing purposes:
an interpretative phenomenological analysis of a SME
by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis*

ly. These limitations, mainly associated with the sector, the SME and the country used, open directions for future research and restrict generalizability. Firstly, it is recognized that the sample was biased as the respondents were not any Chinese tourists but business ones, with the hair salon sector being their occupation reporting. This means that the information gathered may require further testing in other sectors and occupations. Another limitation is that just one SME was examined, so future academic researchers need to explore whether the conclusions would work for other types of SMEs which perform similar export procedures in overseas countries. Besides, it should be examined whether these findings would work for other countries as well.

*Sofia Gkarane
University of Macedonia,
sgarane@uom.edu.gr*

*Chris Vassiliadis
University of Macedonia
chris@uom.edu.gr*

References

- Abor, J. Y., Agbloyor, E. K., & Kuipo, R. (2014). Bank finance and export activities of small and medium enterprises. *Review of Development Finance*, 4(2), 97-103.
- Anon, (2019). [online] Available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/business-travel-market> [Accessed 10 Jun. 2019].
- Antonakakis, N., Dragouni, M., & Filis, G. (2015). How strong is the linkage between tourism and economic growth in Europe?. *Economic Modelling*, 44, 142-155.
- Assiouras, I., Skourtis, G., Koniordos, M., & Giannopoulos, A. A. (2015). Segmenting East Asian tourists to Greece by travel motivation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(12), 1389-1410.
- Balios, D., Daskalakis, N., Eriotis, N., & Vasiliou, D. (2016). SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece. *Cogent Economics & Finance*, 4(1), 1145535.
- Boso, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. M. 2016, "Entrepreneurial and market oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy", *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), pp. 1-24
- Böwer, U., Michou, V., & Ungerer, C. (2014). *The puzzle of the missing Greek exports* (No. 518). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission.
- Buhalis, D., Costa, C., & Ford, F. (2006). *Tourism business frontiers*. Routledge.
- Bulatović, I., Stranjančević, A., Lacmanović, D., & Raspor, A. (2016). The factors of satisfaction among Chinese tourists in Montenegro and Slovenia. *RESEARCH IN SOCIAL CHANGE*, 95.
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British dental journal*, 204(8), 429.
- Chiappa, G. D. (2013). Internet versus travel agencies: The perception of different groups of Italian online buyers. *Journal of Vacation Marketing*, 19(1), 55-66.
- Chouliaras, V., Gazepis, A., & Kargidis, T. (2015). Marketing's Contribution to the Profitability of Greek Enterprises During the Economic Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 19, 217-225.
- Chow, I. & Murphy P., (2008). Travel Activity Preferences of Chinese Outbound Tourists for Overseas Destinations, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 16:1-2, 61-80
- Crescenzi, R., Luca, D., & Milio, S. (2016). The geography of the economic crisis in Europe: national macroeconomic conditions, regional structural factors and short-term economic performance. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 9(1), 13-32.
- Cuadrado-Roura, J. R., Martin, R., & Rodríguez-Pose, A. (2016). The economic crisis in Europe: urban and regional consequences, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 9, Issue 1, 1 March 2016, Pages 3–11, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsv036>
- Dai, B., Jiang, Y., Yang, L., & Ma, Y. (2017). China's outbound tourism—Stages, policies and choices. *Tourism Management*, 58, 253-258.
- Darvas, Z. (2016). Is Greece destined to grow?. In *A New Growth Model for the Greek Economy* (pp. 61-71). Palgrave Macmillan, New York.
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Pearson Education.
- Dewhurst, H., Dewhurst, P., & Livesey, R. (2007). Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 131-143.
- de la Maisonnette, C. (2016). How to boost export performance in Greece. *OECD Economics Department* (Working Papers No. 1299).
- Dogru, T., & Bulut, U. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67, 425-434.
- Drobot, L. (2012). Qualitative research in social sciences and education-basic paradigms and research methods. *Research in Pedagogy*, 2(2), 11.
- Eatough, V., & Smith, J. A. (2017). Interpretative phenomenological analysis. *The SAGE*

Inviting overseas entrepreneurs to Greece for B2B tourism marketing purposes: an interpretative phenomenological analysis of a SME
by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis

Handbook of Qualitative Research in Psychology, 193.

Evangelista, F., & Mac, L. (2016). The influence of experience and deliberate learning on SME export performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 860-879.

Fotiadis, A. K., & Stylos, N. (2017). The effects of online social networking on retail consumer dynamics in the attractions industry: The case of 'E-da'theme park, Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 283-294.

Fotiadis, A. K. and Vassiliadis, C. (2017), "Being customer-centric through CRM metrics in the B2B market: the case of maritime shipping", *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Ghazalian, P. L. (2016). Processed Food Trade of Greece with EU and Non-EU Countries: An Empirical Analysis. *International Journal of Food and Beverage Manufacturing and Business Models (IJFBMBM)*, 1(2), 15-30.

Giannakis, E., & Bruggeman, A. (2017). Economic crisis and regional resilience: Evidence from Greece. *Papers in Regional Science*, 96(3), 451-476.

Gourinchas, P. O., Philippon, T., & Vayanos, D. (2017). The analytics of the Greek crisis. *NBER macroeconomics Annual*, 31(1), 1-81.

Gsevee.gr. (2018). *Press Releases*. [online] Available at: <https://www.gsevee.gr/press-releases> [Accessed 10 Nov. 2018].

Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2001). *Handbook of interview research: Context and method*. Sage Publications.

Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87.

Haldrup, M., & Larsen, J. (2009). *Tourism, performance and the everyday: Consuming the orient*. Routledge.

Halikias, J., & Salavou, H. E. (2014). Generic business strategies of Greek exporting firms. *European Journal of International Management*, 8(2), 127-140.

Hovhannisyan, N., & Keller, W. (2015). International business travel: an engine of innovation?. *Journal of Economic Growth*, 20(1), 75-104.

Hyz, A. B. (2011). Small and medium enterprises (SMEs) in Greece-Barriers in access to banking services. An empirical investigation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2).

Jang, S., Yu, L., & Pearson, T. (2003) Chinese travellers to the United States: a comparison of business travel and visiting friends and relatives, *Tourism Geographies*, 5:1, 87-108

Jiang, S., Scott, N., Tao, L., & Ding, P. (2018). Chinese tourists' motivation and their relationship to cultural values. *Anatolia*, 1-13.

Jin, X. C., & Sparks, B. (2017). Barriers to offering special interest tour products to the Chinese outbound group market. *Tourism Management*, 59, 205-215.

Johnson, J.M. (2001). In-depth interviewing. In *Handbook of interview research: context and method*, (ed. J.A. Gubrium and J.A. Holstein), pp. 103-120. Sage Publications, London.

Kaplanoglou, G., Rapanos, V. T., & Daskalakis, N. (2016). Tax compliance behaviour during the crisis: the case of Greek SMEs. *European Journal of Law and Economics*, 42(3), 405-444.

Kiss, A. N., Fernhaber, S., & McDougal-Covin, P. P. (2018). Slack, Innovation, and Export Intensity: Implications for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 671-697.

Korkmaz, I., & Celebioglu, F. (2016). A Comparative Spatial Analysis of the Possible Effects of Economic Crisis in Greece and Russia on Provinces in Turkey. *Emc Review-Časopis Za Ekonomiju*, 11(1).

Kossyva, D., Sarri, K., & Georgolopoulos, N. (2015). Co-opetition: a business strategy for SMEs in times of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 12(1).

Kulendran, N., & Wilson, K. (2000). Modelling Business Travel. *Tourism Economics*, 6(1), 47-59.

*Inviting overseas entrepreneurs to Greece for B2B tourism marketing purposes:
an interpretative phenomenological analysis of a SME
by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis*

Lemonakis, C., Garefalakis, A., Giannarakis, G., Tabouratzi, E., & Zopounidis, C. (2017). Innovation and SMEs Financial Distress During the Crisis Period: The Greek Paradigm. In *The Greek Debt Crisis* (pp. 285-308). Palgrave Macmillan, Cham.

Li, M., Sharpley, R., & Gammon, S. (2017). Towards an understanding of Chinese tourist photography: Evidence from the UK. *Current Issues in Tourism*, 1-20.

Li, X. R., Lai, C., Harrill, R., Kline, S., & Wang, L. (2011). When east meets west: An exploratory study on Chinese outbound tourists' travel expectations. *Tourism management*, 32(4), 741-749.

Magoulios, G., Kydros, D., & Athianos, S. (2015). The economic crisis (2008) and effects on income. The case of Greece. *Procedia Economics and Finance*, 19, 27-36.

Makris, I. A., Nikolaidis, V., & Stavroyiannis, S. (2016). Economic Growth and Exporting Activity: An Empirical Analysis on Greek Industry. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 4(2), 41-52.

Marais, M., du Plessis, E., & Saayman, M. (2017). Critical success factors of a business tourism destination: Supply side analysis. *Acta Commercii*, 17(1), 1-12.

Mok, C., & Defranco, A., (2000). Chinese Cultural Values: Their Implications for Travel and Tourism Marketing, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8:2, 99-114.

Mombeuil, C., & Fotiadis, A. K. (2017). Assessing the effect of customer perceptions of corporate social responsibility on customer trust within a low cultural trust context. *Social Responsibility Journal*, 13(4), 698-713.

Nassr, I. K., V. Robano and G. Wehinger (2016), Unleashing the Export Potential of SMEs in Greece, OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 41, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jm0qgt464f6-en>

Papadimitriou, D. B., Nikiforos, M., & Zezza, G. (2016). Greece: conditions and strategies for economic recovery. *The European Crisis*, 145.

Papatheodorou, A., & Arvanitis, P. (2014). Tourism and the economic crisis in Greece: Regional perspectives. *Région et développement*, 39, 183-203.

Pearce II, J. A., & Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of business venturing*, 12(4), 301-314.

Pearce, P. L. and Wu, M.-Y. (2017) *The World Meets Asian Tourists*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited (Bridging Tourism Theory and Practice).

Petzold, S., Barbat, V., Pons, F., & Zins, M. (2018). Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.

Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., & Packham, G. (2016). Determinants of SME exporting: Insights and implications. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 31-42.

Quintiliani, A. (2017). The costs of SME's financial distress: a cross-country analysis. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).

Raspor, A., Kobal, T., & Rodič, B. (2012). Chinese tourists-are they an opportunity for the Slovene and Croatian tourist industry?. *Tourism and hospitality management*, 18(1), 111-125.

Richter, K., Giudice, G., & Cozzi, A. (2015). Product market reforms in Greece—unblocking investments and exports. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 84(3), 107-127.

Shah, S. M. A., El-Gohary, H., & Hussain, J. G. (2015). An investigation of market orientation (Mo) and tourism Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) performance in developing countries: a review of the literature. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(8), 990-1022.

Smed, K. M., & Bislev, A. (2016). New Tourists at Old Destinations: Chinese Tourists in Europe. In *Emerging Powers, Emerging Markets, Emerging Societies* (pp. 235-255). Palgrave Macmillan, London.

Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health psychology review*, 5(1), 9-27.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2004). Interpretative phenomenological analysis. *Doing social*

*Inviting overseas entrepreneurs to Greece for B2B tourism marketing purposes:
an interpretative phenomenological analysis of a SME*
by Sofia Gkarane, Chris Vassiliadis

psychology research, 229-254.

Stylidis, D., & Terzidou, M. (2014). Tourism and the economic crisis in Kavala, Greece. *Annals of Tourism Research, 44*, 210-226.

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2012). *Business travel and tourism*. Routledge.

Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2018). Rigidity in SME export commencement decisions. *International Business Review, 27*(1), 46-55.

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management, 32*(5), 963-976.

Unger, O., Uriely, N., & Fuchs, G. (2016). The business travel experience. *Annals of Tourism Research, 61*, 142-156.

Verreynne, M. L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management, 72*, 257-269.

Zou, S. S., & Petrick, J. F. (2016). Segmenting Chinese Tourists with Perceived Constraints. *Tourism in Marine Environments, 11*(2-3), 109-122.

TO WHAT EXTENT ARE HERETICAL ENTREPRENEURS LIFESTYLE ENTREPRENEURS? INSIGHTS FROM TOURISM SMES IN REMOTE DESTINATIONS

by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

Abstract

The paper aims to understand the motives for entrepreneurship and business conducts of lifestyle entrepreneurs who run tourism ventures in remote and disadvantage places. For this purpose, twelve case studies are conducted involving tourism SMEs located in Calabria region (Southern Italy). The study enriches the scientific debate on lifestyle entrepreneurship in tourism. In particular, the “heretical entrepreneurship” is identified as a new type of lifestyle entrepreneurship that well suits to the destination remoteness and authentic development of unprivileged areas. Combining the theoretical and empirical research, this study proposes a framework in which the motivations for entrepreneurship and determinants of competitiveness in remote tourism destinations are considered.

JEL Classification: L26; Z30

Keywords: Heretical lifestyle entrepreneurship; Lifestyle entrepreneurship; Remote tourism destinations.

Data ricezione: 03/12/2018

Data accettazione: 09/09/2019

1. Introduction

Lifestyle entrepreneurship is arousing a growing interest among academics within the studies on the personal traits, attributes and characteristics of entrepreneurs (Peters *et al.*, 2009), and on the opportunities for entrepreneurship provided by surrounding environment (Ateljevic and Li, 2009). The relevance of this topic is due to the consideration of lifestyle as a key motivation for running the Small and Medium Enterprises (SMEs) above all in tourism setting (Williams and Shaw, 2013) in which they represent the dominant firm size (Cerved, 2018). Tourism literature identifies two main types of entrepreneurial motivations (Thomas *et al.*, 2011): a) business-oriented, related to make a venture profitable or achieve a formal entrepreneurial success; b) lifestyle-oriented, regarding to enjoy the beauty of nature or secure a comfortable lifestyle (Shaw, 2014). In academia, there is not an agreed definition of tourism lifestyle entrepreneurs (Ateljevic and Li, 2009). Anyway, the latter are usually considered as people who launch touristic ventures to prioritize personal or family needs, expectations, preferences and values over economic growth and profit maximization, also driven by environmental considerations and desire for a sense of community. Accordingly, the ability to perpetuate the chosen lifestyle could measure the success of businesses run by lifestyle-oriented entrepreneurs. However, literature clarifies that the lifestyle is a complex concept, that can coexist with economic motivations (Hall and Rusher, 2004) varying within contexts (Carlsen *et al.*, 2008).

Being a context-dependent concept, it is interesting to understand the motivations, values and meanings of lifestyle entrepreneurship attached to remote tourism destinations. Scholars state that lifestyle entrepreneurs could contribute to the evolution of these areas characterized by a life of cycle different from that of the urban or less remote destinations (Rogerson, 2017; Carson and Carson, 2017). Specifically, lifestyle entrepreneurs could represent for the remote destinations a springboard of the tourism development acting as captains of tourism (Shaw and Williams, 2004) who see windows of opportunity even in hostile environments. Remote destinations have specific weaknesses such as the lack of physical infrastructures, information, and capital. Given that, domestic tourists and the tourism of visiting friends and relatives are dominant in these places (Rogerson, 2017). Despite the scientific interest in lifestyle entrepreneurship, this topic needs a new momentum in research in at least three directions. Firstly, to date research on entrepreneurship in hospitality and tourism setting is scant (Fu *et al.*, 2019). Secondly, entrepreneurial motivations to run business in hostile contexts require in-depth theoretical and empirical researches (Ciasullo and Festa, 2014; Skokic *et al.*, 2016) because lifestyle entrepreneurs are heterogeneous in the goals and intentions (Viera, 2017). Thirdly, further studies

are needed to investigate the influence of cultural, spatial, and social environments on motivations for entrepreneurship (Skokic *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2019). Thus, the paper aims to deepen lifestyle motives in starting up a tourism SMEs, the entrepreneurial behavior related to business conducts and the environment in which the entrepreneurs operate. The paper emphasizes the “heretics” as a new type of lifestyle entrepreneurs. They are tourism business owners having the lifestyle entrepreneur’s characteristics plus additional features that well suit to the destination remoteness.

Thus, the following research questions arise:

RQ1: Which do personal aspirations, values and motivations of heretical entrepreneurs underpin their decision for establishing a venture?

RQ2: Which goals guide their business conducts?

RQ3: How do heretical entrepreneurs’ choices can contribute to the development of a remote tourism area?

Twelve case studies are conducted involving tourism SMEs located in Calabria region (Southern Italy). It is a remote destination in terms of the peripheral position, modest industrialization, low population density, and partly uncontaminated natural resources (Nunnari, 2017).

Overall, the study enriches the scientific debate on lifestyle entrepreneurship research in tourism (Peter *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2019). In particular, it is dealt with a certain type of evolution where the entrepreneur’s lifestyle-oriented motivation overcome the professionalism, specialization, and economic relevance (Williams and Shaw, 2013). Moreover, the research offers insights on emerging conducts of SMEs able to providing an authentic tourism development in disadvantaged areas.

The paper is organized as follows. Section 2 delves on the literature review on the lifestyle entrepreneurship and remote tourism destinations. Then, Section 3 describes the applied research methodology. Sections 4 and 5 outline and discuss the findings of the research. Finally, Section 6 proposes theoretical and managerial implications.

2. Theoretical background

2.1 Entrepreneurship and lifestyle entrepreneurs

Entrepreneurship has been studied in various fields such as sociology, anthropology, ecology, psychology (Peters *et al.*, 2009), marketing, management, and economics as the dominant approach. The first conceptualization of entrepreneurship derives from neoclassic economics in which the entrepreneur has a visionary and innovative picture (Schumpeter, 2000), that includes specific traits such as risk-taking and desire for achievement. Thus, entrepreneur is driven by motives of economic profit ma-

ximization or economic growth (Shaw, 2014). At the same time, another part of literature realizes that entrepreneurship is more of an economic phenomenon (Mastroberardino and Calabrese, 2019). The complex and dynamic entrepreneurial process is defined in broader terms. Personality characteristics – such as needs, attitudes, drives, beliefs and values – are taken into account shifting the focus towards social and cultural features. In this broadened view of entrepreneurship, it is highlighted the importance of context mixing cultural, economic, geographical, political and social factors. Getz *et al.* (2004) argue that the entrepreneurial process is not just an economic activity because it is also driven by the motivations of individuals who seek to satisfy their own personal, social, and economic goals. It has been argued that entrepreneurship represents a business philosophy, encompassing non-pecuniary benefits, such as “being my own boss” and “being creative” (Chen and Elston, 2013). Accordingly, scholars conceptualize lifestyle as a significant non-economic factor in motivating individuals to embark the entrepreneurial journey and the business formation (Shaw and Williams, 2004; Dawson *et al.*, 2011). Generally, lifestyle entrepreneurs desire to earn a respectable living, attain greater personal freedom, and spend quality time with family and friends. The conceptualization of entrepreneur based on lifestyle has received considerable attention from literature on small tourism businesses during the 1990s (Thomas *et al.*, 2011) emphasizing the large numbers of SMEs (Lashley and Rowson, 2010). The relatively low entry barriers, limited skills required, and few restrictions or regulations imposed in the tourism industry incite the proliferation of small firms (Morrison, 2006; Ateljevic and Li, 2009). Thus, tourism entrepreneurship is shaped by informality and flexibility, distinguishing features derived from conditions specific to the entrepreneurial tourism environment (Power *et al.*, 2017).

Williams *et al.* (1989) first observe the prioritization of consciously selected lifestyle motives in small-scale tourism businesses. The same authors describe a blurring of the boundaries between production and consumption, since many of the entrepreneurs were former tourists. Thus, literature investigates the lifestyle as key motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector (Marchant and Mottiar, 2011). Motivations attributed to tourism lifestyle entrepreneurs are personal or family priorities and corresponding to self-selected life choices instead of a career decision (Marcketti *et al.*, 2006). In a study examining the lifestyle orientations of Scottish guesthouse owners, Di Domenico (2005, p. 116) states that “*the proprietors desired a certain ‘way of life’ as determined by their specific needs and wants, with the business being used as an enabling tool to acquire this ‘way of life’*”. Similarly, Deakins and Freel (2006) point out that the primary motivation of lifestyle entrepreneurs is to live a desired quality of life by maintaining an income that allows them to survive. This is asserted by Pe-

ters *et al.* (2009), who argue that lifestyle entrepreneurs prioritize quality of life over profit maximization. Personal aspirations are represented by the amenity migration from metropolitan areas to rural ones, and place familiarity that is going back to the native land or in a desired place (Carlsen *et al.*, 2008). Aspects such as climate, landscape, and resources influence the attractiveness of the location. As noted by Stone and Stubbs (2007, p. 433), “a growing dimension of entrepreneurship is that associated with a relatively recent pattern of migration flows of people seeking lifestyle benefits in an attractive environment”.

Going over, many lifestyle entrepreneurs derive deep psychological pleasure from interacting with local people acting as cultural brokers (Shaw, 2014). These entrepreneurs become strongly embedded in the community acting as bridges between tourists and the local stakeholders and contributing to the regional sustainability (Horobin and Long, 1996). Their passion for the services offered is the driving force behind the establishment and success of an enterprise (Presenza *et al.*, 2016). The enhancement of life quality is not related to the only personal satisfaction. Lifestyle entrepreneurship is also oriented to the enhancement of wellbeing at levels of the employees, consumers, and community improving their lifestyles (Mbaiwa, 2011) and enhancing the overall socio-economic development. Thus, social values can be great motivators remarking the significance of the socio-cultural embeddedness of lifestyle entrepreneurs and may be highly significant in the tourism context (Mottiar *et al.*, 2018). In particular, the ability to interact with the community enriches the social ties enhancing the sustainability of many communities, especially the small and rural ones (Morrison, 2006). In fact, increased lifestyle entrepreneurship in a destination creates opportunities for other local businesses, and benefits local society as business owners are more likely to be involved in cultural life and environmental preservation (Bosworth and Farrell, 2011).

However, scholars do not ignore the negative characteristics associated with lifestyle entrepreneurship. They result from the poor professionalism of tourism entrepreneurs, without specific training in the business aspects and lacking professional experience. This causes poor economic sustainability of the enterprise, negative impact on the service quality and short life of businesses (Lashley and Rowson, 2010). Tourism entrepreneurs develop their businesses with minimal strategic planning and their ‘mediocre’ performance is arguably an outcome of their choice of lifestyle. Some researchers suggest that non-economic motives create difficulties also in terms of innovation and growth at the destination level (Lashley and Rowson, 2010). In sum, the overall resource poverty and the lack of management strategies make them unable to compete in terms of service quality and pricing.

The above analysis underlines that lifestyle values, aspirations and motivations require to be linked to the notion of business goals. In New Ze-

aland, Hall and Rusher (2004) point out that the objectives of lifestyle are not in opposition to economic ones and that lifestyle need to be considered as a strategic business goal for hospitality owners. However, lifestyle motivations and associated objectives are multi-faceted, dynamic, person and context dependent (Carlsen *et al.*, 2008). More in depth, they depend by the unique characteristics of the entrepreneur, prevailing environmental conditions, and specific stage of the destination's development.

2.2 Remote tourism destinations

Tourism entrepreneurship in disadvantaged territories has not received much attention in the managerial literature. As a result, there is not a clear conceptualization of remote place (Schmallegger *et al.*, 2010). Terms as 'rural', 'peripheral', and 'remote' are often used to mean tourism in non-urban settings (Nepal, 2005).

Following an economic geographical approach, peripheral destinations include isolated and remote places (i.e., deserts, polar or alpine regions, islands) that are at the extreme end of the periphery (Carson and Harwood, 2007). Fragmented and transient linkages with the metropolitan centers characterize the remote destinations. In general, they are unfamiliar, difficult to access due the lack in physical infrastructures, and susceptible to the marketplace shocks. In the tourist perspective, remote destinations are associated with risky and expensive travels because of these weaknesses (Carson and Harwood, 2007a). To overcome stagnation or decline of such territories, the tourism could contribute to the socio-economic growth of regions with few development options (Carson and Carson, 2017; Saarinen *et al.*, 2017). Tourism could catalyze the growth in three directions: a) providing direct income and employment opportunities for local people; b) generating revenue to finance other socio-economic activities; c) reinforcing social cohesion within the host communities. In sum, enhancement of attractive force embedded in remote regions represents an opportunity for development based on the principle of co-evolution between place identity, local community, and touristic economy (Salvatore, 2015).

Actually, a relevant push factor that drives the tourist's behavior is the reflexive modernization (Beck *et al.*, 1994) that is a matured sensitivity for the most remote places, and a greater awareness of learning different cultures. The contemporary tourist looks for authentic experiences because of the emptiness and alienation of the postmodern society (Castéran and Roederer, 2013). Thus, remote places become appropriate destinations for emergent niche tourisms that want to experience areas 'off the beaten track' with a slower paces and high environmental quality (i.e. rural, cultural, heritage, eco-tourism, eno-gastronomic, adventure tourism, backpacker, etc.) (Conradson and Pawson, 2009; Flanigan *et al.*, 2014; Boniface *et al.*,

2016). Carson and Harwood (2007a) examine the authenticity in remote areas analyzing the market conditions that enable to better position themselves in the light of the physical and cultural features of remoteness and how these are related to the perception of authenticity. The authors investigate how local tourism firms in remote areas must “*reflect the simplicity of nature and are consistent with the surrounds*” (p. 6). Authenticity – expressed by genuineness, reality, and truth – may be also connected with the tradition and culture of a region (Akhoondnejad, 2016). Initially, objective authenticity is seen as the original backstage of the reality (e.g., culture and tradition) (MacCannel, 1976). This static view is later challenged by the constructive authenticity. It embraces a dynamic view where judgements, beliefs, meanings are constructed by tourist and mixed with setting. Tourists’ perception of authenticity is formed by the social interaction with local culture, traditions, people, food, events, rituals and so on. Finally, existential authenticity refers to situations where personal or interpersonal feelings are activated by the process of tourism activities (Wang, 1999). In this perspective, tourists look for authentic encounters in the places visited. More in depth, tourist searches both to get in touch with his deep feelings and senses (intra-personal existential authenticity) and to achieve a sense of togetherness with others (interpersonal existential authenticity). Anyway, existential authenticity can be achieved thanks to meaningful interactions between guests and hosts, especially when hosts communicate in sincere way local values and identity to visitors (Taylor, 2001). In a philosophical perspective, existential authenticity embodies a psychological elevation through an internal fulfilment, in which individuals feel that they are true to themselves, or are in touch with the real world and with who they really are (Steiner and Reisinger, 2006). It relates to an emotional state that tourists can experience when they are actively involved in the tourism experience (Knudsen and Waade, 2010). Following Heidegger’s (1996) thought according to which autochthony is the basis for understanding a place and explicating existential authenticity, Shepherd (2015) emphasized the rootedness of authentic being shaped by host community when it shares the same norms, assumptions, and culture. Thus, authenticity is formed through ritual, tradition, and the distinctive atmosphere of the place in a mutually way. Szmigin *et al.* (2017) found that authentic experiences can be produced and co-created through socio-spatial factors such as local people, custom, tradition, local product, ethnic background, making the atmosphere unique.

Experiential authenticity is a key issue in hospitality setting, despite empirical works are scant (Ye *et al.*, 2018). In the context of the rural tourism, for instance, it is embedded in the spatial-cultural identity of rural areas, social identity of home accommodation, and phenomenological identity of rural image (Di Domenico & Miller, 2012). Anyway, from the

tourism supply's side, physical and subjective changes could damage the rural identity authenticity. More in depth, a staged authenticity will alter the experience environment diminishing the home's uniqueness and distinctiveness and making rural hospitality a mass-produced product. Furthermore, a staged authenticity will negatively affect the sincerity and genuineness host-guest relationships damaging the social and emotional engagement (Ye *et al.*, 2018).

Staged authenticity and its relationship with authenticity and commodification are largely debated in tourism. Literature discusses on the commodification that occurs when distorted representations staged by suppliers provoke standardization influencing the tourist's perception and satisfaction of existential authenticity (Robinson and Clifford, 2012). In sum, commodification is detrimental to place identity if practices, symbols, values, and interactions lose their originality and genuineness. However, commodification may re-create authenticity when new authenticity's forms are generated by strategies in which creativeness and innovation may sustain folk custom, traditions and suggestive representations of pristine (de Azeredo-Grunewald, 2002). Hence, tourist should be actively engaged in living experiences (Pine and Gilmore, 2008) and there is a need of genuine relationships to enhance the existential authenticity and make a memorable impression on the tourist.

3. Method

An explorative analysis is conducted using the case study methodology as *"a unique approach to research that concentrates on the study of complex phenomenon within a real life context"* (Lindstrom and Benz, 2002, p. 70). Multiple case study is chosen for the following reasons. Firstly, it is one of the most fitting methods for understanding under-investigated phenomena (Gummesson, 2006). Secondly, it is based on evidence rising from the cross-case analysis adding accuracy and generalizability to findings (Yin, 2017). Moreover, this methodological approach has allowed to contribute to the theory from the case studies' exploration.

3.1 Study setting

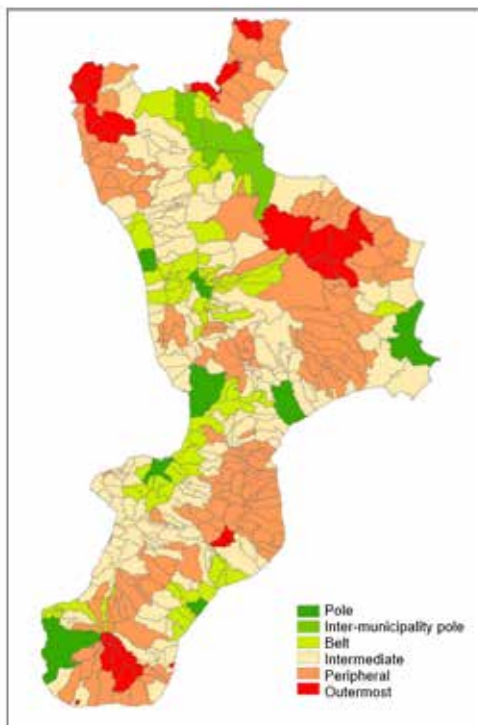
Tourist area is identified using a regional scale. In particular, the empirical study is focused on the receiving area where tourists stay temporarily to enjoy features and attractions that are not found in their home areas (Boniface *et al.*, 2016; Saarinen *et al.*, 2017).

Hence, study setting is Calabria, a decentralized region located at the extreme South of Italy. It is a predominantly rural region: 80% of the re-

gional territory includes internal areas far away from urban centers. There is a strong incidence of the peripheral and outermost municipalities (40%) with high hydrogeological instability (Regione Calabria, 2015). Figure 1 shows the municipalities' distribution on regional territory.

From a social perspective, Calabria is involved in a process of marginalization characterized by the low population density and abandonment of settlements, scant of collective services, and presence of criminal organizations. Economic situation is characterized by a permanent underdevelopment because of the industrial desertification, decline in employment and land use, and an inefficient local government that hinders the development of the region. Despite these weaknesses, Calabria has several potential strengths embedded in the landscape and local culture. In fact, the area is rich in beautiful and not contaminated physical resources as well as culture, history and folklore that could well suits with the tourism. To date, tourism is limited to the seaside one and the touristic flow is very low being Calabria the twelfth region in the Italian touristic ranking. The total presences of tourists in 2016 have been 8.511.581 million, of which a higher number of domestic (3.27%) than foreigner (0.93%) arrivals (Becheri & Ciccarelli, 2018).

Fig. 1: Geography of Calabrian municipalities



Source: Regione Calabria (2015), p. 24

3.2 Multiple case description

Twelve SMEs operating in tourism and hospitality setting are analyzed (Tab. 2). All the sample cases belong to the heretics' group. It embraces Calabrian entrepreneurs actively engaged to enhance the natural and cultural unexpressed resources of the territory. Heretical entrepreneurs own the small firms located in peripheral and outermost municipalities of Calabria (see Fig. 1).

Tab. 2.: Tourism heretical SMEs

Company name	Year Founded	Tourism activity field
Le Case del Nibbio	2005	Diffuse hospitality
La Piazza	2011	Festival
Living Nature	2003	Excursion
Home for Creativity	2015	Co-living
Orme nel Parco	2008	Eco-experiential park
Villa Vittoria	1998	Agritourism
Kalabrian H2O	2013	Excursion
Nido di Seta	2014	Restaurant Excursion
Jacurso da vivere e da imparare	2016	Diffuse hospitality
Visioni Mediterranee	2012	Bed & Breakfast
Locanda Pecora Nera	2007	Bed & Breakfast
Misafumera	2002	Trekking

Source: Authors' elaboration

3.3 Data collection and analysis

Data collection has followed a specific protocol. Initially, researchers looked for secondary data dealing with the background of the multiple case. They were collected from: institutional website of Heretic Entrepreneurs' group (www.ereticamente.it); additional data sources such as corporate websites, newspaper articles, media interviews, and web data (i.e., external links). Then, primary data were collected according to the research questions. They were collected from June to October 2018 by in-depth interviews to 12 entrepreneurs. The interviews were conducted via Skype and each of them lasted for about 40 minutes. They were audio-taped and transcribed *verbatim*. So, data triangulation was applied using different data sources in order to limit the bias effects of interpretation of a single data source.

According to the research questions and using an interview guide (Patton, 2002), the following open-ended questions were posed: "What did per-

sonal factors guide your decision to become an entrepreneur?"; "What are your motivations for entrepreneurship in the tourism business?"; "What are reasons that motivate you to venture in Calabria region?"; "What kind of specific characteristics drive your business choices and behaviors?"; "What are the objectives in operating your business?"; "Do you think that your venture contributes to the development of place?"; "Why and how do you contribute to the development of your land?"; "What do you think about the future touristic development of your area?"

A qualitative content analysis was adopted to interpret textual data (Weber, 1990). Using an open coding approach, the researchers read the documents and the transcriptions of in-depth interviews. Then individually, they proceeded with the coding procedures through the software Nvivo 10. A schema of categories was identified: "values", "personal aspirations", "entrepreneurial motivations", "entrepreneurial orientation", "business goals", "experiential authenticity", "place development". During this stage, the coding results were compared and discussed in the case of disagreements. Then, a connection between the categories was set out; finally, a report was written.

4. Findings

All respondents reveal lifestyle-oriented motives for establishing their ventures. In particular, a strong desire for a change and an alternative lifestyle emerge. The group founder affirms: *"We are the real engine of change because entrepreneurs are critical actors playing the roles of custodians and developers of territory"*. Another entrepreneur emphasizes: *"It is a monumental time where ideas and opportunities need to be embraced to activate the actors of change"*. The desire for a new life is due to anxiety and hopelessness caused by the abandonment of own land and missed enhancement of its potentialities. Local authorities also provoke the desire for a new life because of their low support to initiatives of tourist development. However, such feelings are experienced proactively because a strong desire to overcome difficulties is their intrinsic need. Noble sentiments and genuine values inspire the styles of living and doing business of heretical entrepreneurs. An interviewee declares: *"I love my territory and feel the need for valorizing it because I belong to it as active part"*. Another entrepreneur states: *"After many years in Northern Italy, I have returned to Calabria to construct a different future for this land, its people and my family. I fight to realize my project and the difficulties or sacrifices do not discourage me"*. Thus, the values of courage, tenacity, and place attachment pull entrepreneurs to establish and perpetuate enthusiastically their enterprises. Positive emotions fuel motivations and mobilize energies in running businesses and pursuing challenging goals. An

entrepreneur affirms: *"I'm following a passion, a dream. Entrepreneurship is in my blood because my dad was an entrepreneur"*. Another interviewee states: *"Doing business, it's just passion. You'll have business success only if you have the vision and passion in running your firm"*. Another entrepreneur declares: *"I am motivated by passion but I feel the need to improve my business skills: if the passion is complemented with skills, there will be successful entrepreneurs"*.

A strong sense of identification with ventures influences the management of business activities. An entrepreneur states: *"To earn is not a primary motivation for establishing an enterprise. Doing business means to have dedication to own work that expresses personal interests and talents. If there is love mixed with profit, the commitment required to entrepreneur will not be a sacrifice. In my life of entrepreneur, I feel like burning flame because the love motivates me"*. What is more, the sense of attachment and identification with his/her venture fully express the need to engage in creative paths of action based on the habitual behaviors' break and exploration of uncharted domains. In this respect, heretical entrepreneurs innovate enhancing the territory's hidden potentials. They exploit opportunities aiming to achieve social objectives rather than economic ones. A strong sense of responsibility for own territory emerge showing regard for ethical principles. An entrepreneur states: *"My entrepreneurial behaviors are oriented to get a positive balance between local resource consumption and value creation in favor of my territory. This is a moral commitment, which no rule or contract can replace"*. The value of responsibility is connected with the value of people centrality. The group founder states: *"I have gathered some enterprises, that are primarily human and then economic. They are similar to community based on shared objectives and cohesion. For this reason, the employees' needs and their professional and personal growth matter"*. An interviewee states: *"Employing only the residents, I guarantee a future to my land. I commit to offer a safe job to people who would otherwise emigrate from Calabria and, at the same time, I avoid to lose the local customs and traditions well-known only by the people born and raised in these places"*. The centrality of tourist is also recognized as confirmed by this statement: *"Tourists who arrive in our places are not common tourists: they are precious resources who must be actively engaged in discovery of place and themselves"*. Another informant states: *"We felt the responsibility to allow tourists to enjoy a memorable experience encouraging spontaneity and sincere interactions"*.

Moreover, proactively lived existential responsibility involves the interviewed entrepreneurs. Their projects of territorial redemption are shared mainly during social events when each entrepreneur tells his/her experience. This implies the collective learning of good examples and best practices. An entrepreneur states: *"The cooperation is so obvious to us. Right from the start it's been a gang that functions together"*. It demonstrates that the social relationships come before business relationships. An entrepreneur reports: *"Relationships are essential inside and outside our entrepreneurial group. They*

To what extent are heretical entrepreneurs lifestyle entrepreneurs?

Insights from tourism SMEs in remote destinations

by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

are informal relationships based on the exchange of ideas, knowledge and resources that enrich us as people and entrepreneurs". An entrepreneur tells: "Our meetings are real experiential laboratories where we propose ideas and share new projects". Another entrepreneur says that he is enthusiastic about the initiative because it gave rise to the idea of providing a "genealogical research service for customers interested in rediscovering their Calabrian origins". Another entrepreneur tells the idea of promoting and sharing with all entrepreneurs in the area cooking lessons, food traditions and exchange of local products as forms of integrated tourist offer that enriches the experience of tourists. Last but not least, forms of collaboration are activated with the University of Calabria in order to maintain and recovery the Calabrian cultural identity. Their market offers represent highly targeted value propositions based on thematic paths (culture, nature, sport, food and wine, etc.) that follow the territorial vocations and are attractive for niche tourists. One entrepreneur declares: "I live in an inland village where the historic area is crumbling and desert. Despite that, this village actually lives again thanks to our festival. Until a few years ago, it was an event for local community; today, it is growing in popularity. We meticulously planned all the activities to make the event more attractive to visitors and to strengthen its usefulness and impressiveness". Another entrepreneur states: "It is a unique event and gives people an idea of what really happens here because we make live our traditions, myths, legends, typical productions, and our handicrafts are made and offered by the local people". A hospitality entrepreneur reports on his collaboration with the local farmers through the organization of the 'agriculture day': "My guests spend a spring day on local farms enjoying all the rural activities. The idea is to let the tourists the experience of a perfect interaction between place, nature and culture". An interviewee reports: "We have created an eco-experiential park in a place as beautiful as wild: no electricity, telephone coverage and services of any kind, away from the first town about 20 km and characterized by extreme weather conditions. Thus, tourists immerse themselves in the nature living eco-sensorial experiences. We have invested many time and money in our business idea and actually the park is one of the most visited Italian parks". Interestingly, interviewers also report the need of support that heretics demand to local tourism government. More in depth, a more active collaboration of Calabrian municipalities is required. In the heretics' opinion, close and institutionalized collaborations would allow both to make known the remote areas' offers to tourists that are spending their holidays in the region, and, to spread the remote areas' image as potential destinations in the mind of national and international audience. In this regard, group founder states: "It is crucial to reinforce the image of our land and we have a need of an active support of public government in facilitating the destination's development. Marketing organized by themselves through websites, international guidebooks and word-of-mouth is not sufficient".

5. Discussion and development of framework

The paper purposes were to examine motivations and entrepreneurial orientation of heretical entrepreneurs who run their tourism businesses in remote and disadvantage areas of Calabria. Values, personal aspirations, motives, and entrepreneurial behaviours have been analysed to provide a comprehensive understanding of their entrepreneurial intention.

Personal aspirations related to a strong desire to effect change in the native land have emerged as an important motive for heretical entrepreneurship identifying in the tourism business one of the greatest opportunities to achieve these personal aspirations. Thus, heretical entrepreneurs as heroic individuals (Nicholls, 2010) try to activate a social change playing an active role in advancing local networks, developing common visions and goals among the local community. Moreover, passion (Prezenza *et al.*, 2016) nurtures the heretical motivations and mobilizes their energies pursuing challenging goals together with tenacity, willingness and commitment. In particular, passion is revealed as a typical trait that is both antecedent to and consequent to their entrepreneurial efforts. In the first case, the belongingness to the place, local history and socio-cultural traditions enhances heretics' attachment to the territory raising the desire and will to redeem own land from economic and social remoteness. This increases their responsiveness informing an entrepreneurial long-term vision (Ryan *et al.*, 2012) and catalyzing a collective conscience oriented to the shift from rural to tourism area.

In the second case, a strong self-recognition emerges in heretics' ventures in which business and personal development goals are combined. More specifically, heretics consider business as a way to enact their vision according to value system that reflects their identity (Bredvold and Skålén, 2016). The latter affects the entrepreneurial efforts oriented to the identification, evaluation, and exploration of opportunities enhancing both local community's well-being and socio-economic value. In other words, the adopted strategies are aimed to create new livelihood opportunities that enrich local people not only in economic way but also in terms of capabilities and skills. Moreover, innovative niche products are sustained by social networks for the purpose of jointly develop creative solutions for emerging segments of high value.

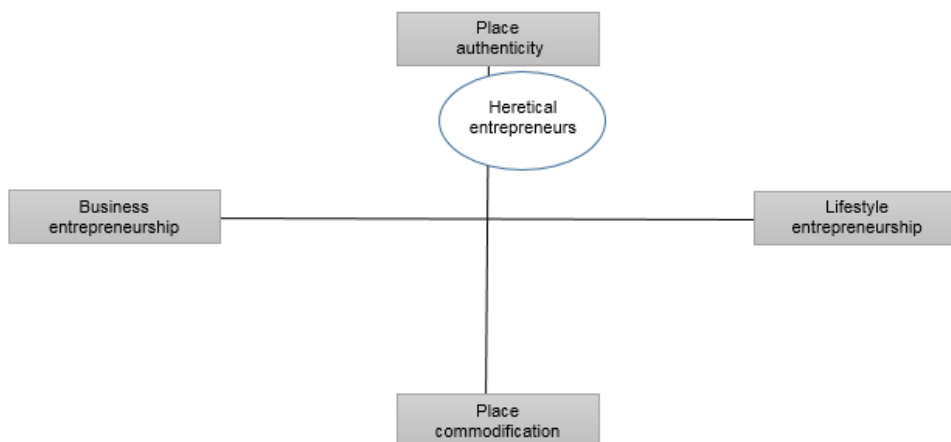
They are carefully designed on the local traditions, culture, custom, and symbolic representations of the place's heritage improving the tourist experience's value in terms of existential authenticity (Ye *et al.*, 2018). Hence, their business behaviors are oriented to innovate on the organizational, productive, and market levels (Hall and Williams, 2008). In sum, heretics show the innovativeness, proactiveness, and risk-taking in their business strategies combining social and cultural values as success factors along

with goals of development and business growth (Bosworth and Farrell, 2011). Anyway, these entrepreneurs consider the growth in quality and value but not in volume as an important business goal.

Despite their efforts, heretics' concern is a greater support of local government to develop the remote areas for touristic purposes. Interestingly, they do not request financial supports but training programs and integrated territorial marketing. Overall, heretical entrepreneurs take the responsibility for the touristic development of the remote areas acknowledging that the improvement of the place image increases their competitiveness (Ryan *et al.*, 2012; Kompulla, 2014).

Combining the literature review with the key findings, it is proposed a perceptual map in which motivations for entrepreneurship (horizontal axis) and determinants of competitiveness in remote tourism destinations (vertical axis) are placed (Fig. 2).

Fig. 2. Mapping heretical entrepreneurs



Source: Authors' elaboration

Obviously, it is a simplification because both axes represent a continuum along their polarities.

Heretical entrepreneurs contribute to the emerging the place image by enhancing its authenticity acting on the following levers: a) the offering as result of the synergistic symbiosis between the folk custom, traditions and symbolic representations of pristine, local community, and local business-

ses; b) networks based on the closed and co-created relationships; and, c) commitment to the tourism business through investments and activities aimed to innovate, valorize, and strategically recreate traditions and specificities of the place. Overall, findings of this study support the vital role that innovative, committed and risk-taking entrepreneurs play to flourish the destination (Barile et al., 2013; Ryan et al., 2012; Kompulla, 2014).

Hence, this entrepreneurial orientation is shaped by entrepreneurial motivations as a critical antecedent consisting of specific values, needs, wants, and goals. Anyway, tourism destination development requires a local level policy cooperation to facilitate the entrepreneurial responsiveness.

6. Conclusions

This research proposes interesting insights on the lifestyle-oriented motivation and tourism SMEs entrepreneurship. Firstly, findings contribute to theory highlighting advancements in the extant research on entrepreneurial motivations to run tourism businesses in remote and disadvantaged territories. In particular, this paper defines heretical lifestyle entrepreneurs as heroic business owners able to shape an authentic tourism destination. Secondly, the study proposes a link between lifestyle entrepreneurship to remote tourism destinations through a framework based on the motivation for entrepreneurship and determinants of competitiveness.

This is an important contribute because remote destinations need different theoretical approaches to study tourism entrepreneurship.

In addition, a majority of the literature has examined the motivation for entrepreneurship ignoring the socio-economic context around the entrepreneurs (Wang *et al.*, 2019). In this regard, this study reveals that entrepreneurship can occur despite environmental, socio-economic conditions inhibit it. From a managerial perspective, the study acknowledges the importance of incorporating the heretical lifestyle in business conduct in remote destinations. Thus, heretics could represent a best practice to safeguard and to enhance environmental and cultural characteristics of places turning them into social, economic, and cultural drivers for growth.

For this reason, managing tourism businesses in heretical way could be effective not only for Calabria but also for all disadvantaged territories.

Not surprisingly, entrepreneurs of Northern Italy are also joining the Heretic Entrepreneurs' group.

Although the study provides interesting insights, there are some limitations. Firstly, a wider number of cases could improve the generalizability of the results. Secondly, further researches on the proposed framework are needed to better understand both the variables and their impacts on the destination development. At this end, a longitudinal research could examine

To what extent are heretical entrepreneurs lifestyle entrepreneurs?

Insights from tourism SMEs in remote destinations

by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

if and how entrepreneurial motivations change in the different stages of the life cycle of destinations. Moreover, a statistical correlation between motivations for entrepreneurship and determinants of competitiveness could test the framework. Finally, future researches could be conducted in other settings to explore other factors affecting entrepreneurial motivations.

Maria Vincenza Ciasullo

mciasullo@unisa.it

Università degli Studi di Salerno

Raffaella Montera

rmontera@unisa.it

Università degli Studi di Salerno

Marco Pellicano

pellicano@unisa.it

Università degli Studi di Salerno,

To what extent are heretical entrepreneurs lifestyle entrepreneurs?

Insights from tourism SMEs in remote destinations

by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

Riassunto

Il *paper* analizza le motivazioni all'imprenditorialità e il comportamento di imprenditori *lifestyle* alla guida di imprese turistiche operanti in territori remoti e svantaggiati. A tal fine, vengono studiate dodici PMI turistiche calabresi. Lo studio contribuisce al dibattito scientifico sull'imprenditorialità *lifestyle* nel turismo. In particolare, l'imprenditorialità eretica viene identificata come un nuovo stile di vita imprenditoriale le cui specificità ben si adattano alla natura remota delle destinazioni e allo sviluppo autentico delle aree svantaggiate. Combinando la ricerca teorica ed empirica, lo studio propone un *framework* che connette motivazioni all'imprenditorialità e determinanti di competitività nelle destinazioni turistiche remote.

References

- Akhoondnejad, A. (2016). Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival. *Tourism Management*, 52, 468-477. doi: 10.1016/j.tourman.2015.06.027.
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2003). Unpacking the local: A cultural analysis of tourism entrepreneurship in Murter, Croatia. *Tourism Geographies*, 5(2), 123-150. doi: 10.1080/1461668032000068270.
- Ateljevic, J., & Li, L. (2009). Tourism entrepreneurship: Concepts and issues. In Page, S. J., & Ateljevic, J. (Eds.), *Tourism and entrepreneurship: International perspectives* (pp. 9-32). Oxford, UK: Elsevier.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F., Di Nauta, P.(2013). Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale. *Sinergie Italian Management Journal*, 90 (Jan-Apr), 25-49. doi: <https://doi.org/10.7433/s90.2013.04> before Becheri & Ciccarelli (2018)
- Becheri, E., & Ciccarelli, M. (2018). Trasformare i gap in opportunità. In Regione Calabria, *Quindicesimo rapporto sul turismo* (pp. 87-118). Retrieved from <http://www.regione.calabria.it>.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford University Press.
- Boniface, B., Cooper, R., & Cooper, C. (2016). *Worldwide destinations: The geography of travel and tourism*. London, UK: Routledge.
- Bosworth, G., & Farrell, H. (2011). Tourism entrepreneurs in Northumberland. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1474-1494. doi: 10.1016/j.annals.2011.03.015.
- Bredvold, R., & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96-105. doi:10.1016/j.tourman.2016.03.023.
- Carlsen, J., Morrison, A., & Weber, P. (2008). Lifestyle oriented small tourism firms. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 255-263. doi: 10.1080/02508281.2008.11081549.
- Carson, C., & Harwood, S. (2007). Tourism development in rural and remote areas: Build it and they may not come! *Queensland Planner*, 47(4), 18-22.
- Carson, D., & Harwood, S. (2007a). Authenticity as competitive advantage for remote tourism destinations. *CAUTHE 2007: Tourism-Past Achievements, Future Challenges*, 284.
- Carson, D.A., & Carson, D.B. (2017). Path dependence in remote area tourism development: Why institutional legacies matter. In P. Brouder, S.A. Clave, A. Gill, & D. Ioannides (Eds.). *Tourism destination evolution* (pp. 103-122). London, UK: Routledge.
- Castéran, H., & Roederer, C. (2013). Does authenticity really affect behavior? The case of the Strasbourg Christmas Market. *Tourism Management*, 36, 153-163. doi: 10.1016/j.tourman.2012.11.012.
- Cerved (2018). *Rapporto Cerved PMI*. Retrieved from <https://know.cerved.com>.
- Chen, S., & Elston, J. (2013). Entrepreneurial motives and characteristics: An analysis of small restaurant owners. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 294-305. doi:10.1016/j.ijhm.2013.07.002.
- Ciasullo, M.V., & Festa, G. (2014). Ethical capital for the renaissance of disadvantaged territories. The Libera Terra case study in the wine sector. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3, 39-62. doi:10.14596/pisb.180.
- Conradson, D., & Pawson, E. (2009). New cultural economies of marginality: Revisiting the West Coast, South Island, New Zealand. *Journal of Rural Studies*, 25, 77-86. doi:10.1016/j.jrurstud.2008.06.002.
- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D.A. (2011). Seasonality and the lifestyle "conundrum": An analysis of lifestyle entrepreneurship in wine tourism regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 551-572. doi: 10.1080/10941665.2011.597580.
- De Azeredo Grünwald, R. (2002). Tourism and cultural revival. *Annals of Tourism*

To what extent are heretical entrepreneurs lifestyle entrepreneurs?

Insights from tourism SMEs in remote destinations

by Maria Vincenza Ciasullo, Raffaella Montera, Marco Pellicano

Research, 29(4), 1004-1021. doi:10.1016/S0160-7383(02)00005-1.

Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms* (4th ed.). London, UK: McGraw Hill.

Di Domenico, M. L. (2005). Producing hospitality, consuming lifestyles: Lifestyle entrepreneurship in urban Scotland. In E. Jones, & C. Haven-Tang (Eds.), *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness* (pp. 109-122). Cambridge, MA: CABI Pub.

Di Domenico, M. L., & Miller, G. (2012). Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming. *Tourism Management*, 33, 285-294. doi:10.1016/j.tourman.2011.03.007.

Flanigan, S., Blackstock, K., Hunter, C. (2014). Agritourism from the perspective of providers and visitors: A typology-based study. *Tourism Management*, 40, 394-405. doi:10.1016/j.tourman.2013.07.004.

Fu, H., Okumus, F., Wu, K., & Köseoglu, M. A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1-12. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.10.005.

Getz, D., Carlsen, J. & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. Wallingford: CABI.

Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: Addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), 167-179. doi:10.1108/00251740610650175.

Hall, M., & Rusher, K. (2004). Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In Thomas, R. (Eds.), *Small firms in tourism: International perspectives* (pp. 83-97). Oxford, UK: Elsevier.

Hall, M.C., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.

Heidegger, M. (1996). *Being and time*. Albany: State University of New York Press.

Horobin, H., & Long, J. (1996). Sustainable tourism: The role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 15-19. doi:10.1108/09596119610126103.

Knudsen, B.T., & Waade, A.M. (Eds.) (2010). *Re-investing authenticity: tourism, place and emotions*. Tourism and Cultural Change, vol. I, Channel View Publications, Leeds.

Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination. A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371. doi: 10.1016/j.tourman.2013.07.007.

Lashley, C., & Rowson, B. (2010). Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 511-519. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.10.027.

Lindstrom, L. E., & Benz, M.R. (2002). Phases of career development: Case studies of young women with learning disabilities. *Exceptional Children*, 69(1), 67-84. doi: 10.1177/001440290206900105.

MacCannel, D. (1976). *The tourist. A new theory of the leisure class*. London, UK: University of California Press.

Marchant, B., & Mottiar, Z. (2011). Understanding lifestyle tourism entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning and Development*, 8(2), 171-183. doi:10.1080/21568316.2011.573917.

Marcketti, S. B., Niehm, L. S., & Fuloria, R. (2006). An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241-259. doi: 10.1177/1077727X05283632.

Mastroberardino P., Calabrese G. (2019). Corporate governance nelle imprese familiari: Verso un modello basato su Grado di Istituzionalizzazione (DI), Cambiamento Strutturante (SC) e Cambiamento Distrutturante (RC). *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 1/2019, in forthcoming' before Mbaiwa (2011)

Mbaiwa, J. (2011). Changes on traditional livelihood activities and lifestyles caused by tourism development in the Okavango Delta, Botswana. *Tourism Management*, 32, 1050-

1060. doi:10.1016/j.tourman.2010.09.002.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(4), 192-209. doi: 10.1108/13552550610679159.

Mottiar, Z., Boluk, K., & Kline, C. (2018). The roles of social entrepreneurs in rural destination development. *Annals of Tourism Research*, 68, 77-88. doi:10.1016/j.annals.2017.12.001.

Nepal, S. (2005). Tourism and remote mountain settlements: Spatial and temporal development of tourist infrastructure in the Mt Everest region, Nepal. *Tourism Geographies*, 7(May), 205-227. doi:10.1080/14616680500072471.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 34(4), 611-633. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x.

Nunnari, M. (2017). *La Calabria spiegata agli Italiani. Il male, la bellezza e l'orgoglio della nostra Grecia*. Soveria Mannelli: Rubbettino.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Peters, M., Frehse, F., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of tourism industry. *Journal of Tourism and Cultural Heritage*, 7(3), 393-405. doi:10.25145/j.pasos.2009.07.028.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2008). The eight principles of strategic authenticity. *Strategy & Leadership*, 36(3), 35-40. doi: 10.1108/10878570810870776.

Power, S., Domenico, M.D., & Miller, G. (2017). The nature of ethical entrepreneurship in tourism. *Annals of Tourism Research*, 65, 36-48. doi: 10.1016/j.annals.2017.05.001.

Presenza, A., Yucelen, M., & Camillo, A. (2016). Passion before profit in hospitality ventures. Some thoughts on lifestyle entrepreneur and the case of "Albergo Diffuso". *Sinergie Journal*, 34(99), 221-239. doi:10.7433/s99.2016.12.

Regione Calabria (2015). *La strategia per le aree interne*. Politica di coesione 2014-2020. Retrieved from <http://www.regione.calabria.it>.

Robinson, R. N. S., & Clifford, C. (2012). Authenticity and festival foodservice experiences. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 571-600. doi: 10.1016/j.annals.2011.06.007.

Rogerson, C. R. (2017). Less visited tourism spaces in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-17. ISSN: 2223-814X.

Ryan, T., Mottiar, Z., & Quinn, B. (2012). The dynamic role of entrepreneurs in destination development. *Tourism Planning and Development*, 9, 119-131. doi: 10.1080/21568316.2011.630747.

Saarinen, J., Rogerson, C. M., & Hall, C. M. (2017). Geographies of tourism development and planning. *Tourism Geographies*, 19(3), 307-317. doi: 10.1080/14616688.2017.1307442.

Salvatore, R. (2015). Between nature and landscape: The role of community towards an active conservation in protected areas. In Gambino R., Peano A. (Eds.). *Nature policies and landscape policies* (pp. 223-231). Springer International Publishing.

Schmallegger, D., Carson, D., Tremblay, P. (2010). The economic geography of remote tourism: The problem of connection seeking. *Tourism Analysis*, 15(1), 127-139. doi: 10.3727/108354210X12724734537551.

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. In R. Swedberg (Eds.), *Entrepreneurship: The Social Science View* (pp. 51-75). Oxford, UK: Oxford University Press.

Shaw, G., & Williams, A. (2004). From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism entrepreneurship. In Thomas, R. (Eds.), *Small firms in tourism: International perspectives* (pp. 99-113). Oxford, UK: Elsevier.

Shaw, G. (2014). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. In A. A. Lew, C. M. Hall, & A. M. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell companion to tourism*

(pp. 120-131). Oxford, UK: Wiley Online Library, John Wiley & Sons, Ltd.

Shepherd, R. J. (2015). Why Heidegger did not travel: Existential angst, authenticity, and tourist experiences. *Annals of Tourism Research*, 52, 60-71. doi: 10.1016/j.annals.2015.02.018.

Skokic, V., Lynch, P., & Morrison, A. (2016). Hotel entrepreneurship in a turbulent environment. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 1-11. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.11.008.

Steiner, C.J. & Reisinger, Y. (2006). Understanding existential authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33, 299-318. doi: 10.1016/j.annals.2005.08.002.

Stone, I., & Stubbs, C. (2007). Enterprising expatriates: Lifestyle migration and entrepreneurship in rural Southern Europe. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 433-450. doi:10.1080/08985620701552389.

Szmigin, I., Bengry-Howel, A., Morey, Y., Griffin, C., & Riley, S. (2017). Socio-spatial authenticity at co-created music festivals. *Annals of Tourism Research*, 63, 1-11. doi: 10.1016/j.annals.2016.12.007.

Taylor, J.P. (2001). Authenticity and sincerity in tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 67-89. doi: 10.1016/S0160-7383(00)00004-9.

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: a perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963-976. doi: 10.1016/j.tourman.2011.02.003.

Vieira, M. J. L. S. (2017). Quality of life of lifestyle entrepreneurs: A conceptual model. *Critical Tourism Studies Proceedings*, 1, 15, 1-3.

Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370. doi: 10.1016/S0160-7383(98)00103-0.

Wang, S., Hung, K., & Huang, W.J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78-88. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.11.018.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Williams, A., Shaw, G. & Greenwood, J. (1989). From Tourist to Tourism Entrepreneur, from Consumption to Production: Evidence from Cornwall, England, *Environment and Planning*, 21,12, 1639-53. doi.org/10.1068/a211639.

Williams, A., & Shaw, G. (2013). From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism entrepreneurship. In Thomas, R. (Eds.), *Small firms in tourism: International perspectives* (pp. 109-124). Oxford, UK: Elsevier.

Ye S., Xiao, H., & Zhou, L. (2018). Commodification and perceived authenticity in commercial homes. *Annals of Tourism Research*, 71, 39-53. doi.org/10.1016/j.annals.2018.05.003.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

DO CEO'S DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AFFECT FAMILY FIRMS' INNOVATION?

by *Giorgia Maria D'Allura, Mariasole Bannò, Sandro Trento*

Abstract

The aim of this paper is to consider how CEO's demography affects family firm's innovation. Innovation is a key factor in developing the competitive advantage of family firms in their long run orientation. In this type of firms, CEO is often the most influent individual in the governance of the firm. Thus, investigate his impact on innovation is challenging and relevant. Following the insight from the Upper Echelon Theory (Hambrick and Mason, 1984), we empirically test the impact of the CEO's demography on innovation using a sample of 251 Italian family companies. Specifically, we found that in family firm CEO's education and experience influence innovation, while age does not.

JEL classification: M21; O3

Keywords: Innovation; family firm; CEO; Upper Echelon Theory

Data ricezione: 08/04/2019

Data accettazione: 08/09/2019

1. Introduction

Due to their long run orientation, innovation is relevant in family businesses (Lumpkin and Brigham, 2011). The main question is the relationship between the presence of the family and its role toward innovation (Craig and Moores, 2006; De Massis et al, 2013; Kellermanns, Eddleston, Sarathy & Murphy, 2012; Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008; Kraiczy, Hack & Kellermanns, 2015; Urbinati, Franzò, De Massis and Frattini, 2017). Previous contributions highlight that the family impact on innovation is direct *vis-à-vis* input (Chen and Hsu; 2009; Block, 2012; Chrisman and Patel, 2012), outcomes (Pittino and Visitin, 2009; Llach and Nordqvist, 2010) or activities (Classen, Van Gils, Bammens and Carree, 2012). The aim of this paper is to identify, at individual level, the driving factors of the innovation capacity in family firms. As such, the role of the CEO's characteristics will be investigated.

CEO in family firms (usually the founder or a family member) assumes a primary role as the single decision maker (Bennedson, Nielsen, Pérez-González and Wolfenzon, 2007; Feltham, Feltham, & Barnett, 2005; Zellweger, Kellermanns, Chrisman and Chua, 2012; Basco, 2013). As a single decision maker, CEO plays a central role in the promotion of firm's performance (Miller, Le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta and Pittino, 2014), entrepreneurship (Zahra, Neubaum, & Huse, 2000) and innovation (Kellermanns et al., 2008; Sanchez-Famoso, Maseda, and Iturralde, 2017). However, the question about how the characteristics of family firm CEOs affect innovation has been rather under-researched within the existing scholarly work on innovation in family firms (D'Allura, 2019). Therefore, adopting the Upper Echelons Theory of Hambrick and Mason (1984), we focus our analysis on CEO's demographic characteristics (i.e. age, education and experience) testing whether such qualities, proxies of his/her decisional orientation, impact on the innovation output of family firms.

A complete understanding of the attitude of the CEO is necessary because family firms tend, in order to protect the firm over the long run, to be conservative and to minimize innovation. Thus, we consider that the impact of individual family members, such as the CEO in the family firm may be critical to innovation behavior and to the long run firm's success. In terms of management innovation, King and Anderson (1995) further characterize innovation output as the result of intentional rather than accidental actions which must be distinguished from routine changes (Cesaroni and Sentuti 2016). As such we follow the intentional process path in considering the key role that the top executive plays inside the firm (Hambrick, 2007; Heyden, Reimer and Van Doorn, 2017).

The paper is structured as follows. First, we introduce the upper echelons theoretical perspective in order to develop our hypotheses based on

the influence of age, education and experience. Second, we conduct an empirical analysis based on a sample of 251 Italian family firms. Third, we discuss the managerial and policy implication and finally we conclude with limitation and future development.

2. Theoretical background and hypotheses: The Upper Echelon Theory

The seminal work of Hambrick and Mason (1984) illustrates how, in the presence of complex information and uncertain situations, managerial choices are not objectively predictable but “merely interpretable”. We need to consider which factors are the most effective proxies in order to allow accurate predictions about the choices of top executive. A similar approach is built on the premise of bounded rationality (Simon, 1977). Research based on the Upper Echelons Theory (Hambrick and Mason, 1984) has a long history and many authors examined the association of executive characteristics with organizational decisions and attributes (see e.g. Thomas, 1988; Bantel and Jackson, 1989; Barker and Mueller, 2002).

Our main conjecture is that firm's innovation output will vary significantly depending on its CEO's characteristics, even though firm-level factors are taken into consideration (Howell and Higgins, 1990; Howell and Avolio, 1993). This idea is based on three assumptions. First, we state that innovation is a strategic choice that top executives and, in particular CEO, have the discretion to control (Green 1995). Since innovation represents a long-term investment that is considerably risky with high failure rates (Mansfield 1968), we expect that the CEO monitors innovation closely. Moreover, in the case of family firms, CEO feels responsible for future generations and for the family wealth (Fitz-Koch and Nordqvist, 2017). Second, we assume that CEO in family firms has a significant organizational power to influence innovation as the leader is often the founder or his/her successor and he/she is the central strategic decision maker for the family (Sciascia, Mazzola, and Chirico, 2013). Finally, we assume that a CEO's preferences for innovation are associated with visible characteristics such as age, education and experiences (Bantel and Jackson, 1989).

2.1 CEO Age

In the early literature, Hambrick and Mason (1984), and later MacCrimmon and Wehrung (1986), found that older executives tend to be more conservative and risk-averse (Dechow and Sloan, 1991). Moreover, citing learning theory (e.g., Chown 1960), Hambrick and Mason (1984) suggested that older leaders may have greater difficulty grasping new ideas and learning new behaviors. In fact, older CEOs may be less inclined to in-

vest because they have different incentives than younger ones (Barker and Mueller, 2002). This behavior is also related to the differing motivation and list of priorities of younger when compared to older CEOs. With age, individuals need to reflect longer and take more time to act, all of which could diminish innovation output effectiveness as this typically requires swift decisions (Burke and Light 1981). An older CEO may also have less desire for innovation, because he/she prefers to retain his/her current status whereas a younger CEO may want to improve the firms' results to boost his/her career. Therefore, he/she would tend to invest more in innovation (Barker and Mueller, 2002). Older managers may also lack the stamina to endure the constant stress and challenges of technological change. Being at a stage in their life in which stability and job security is particularly important, they may be less willing to take risks (Hambrick and Mason 1984). Consolidating this idea, cognitive theorists suggest that some learning abilities and energy decline with age (Burke and Light 1981). Consequently, older managers may not be able to evaluate new ideas quickly and thus may tend to avoid including new ideas in their decisions.

Therefore, we developed the following hypothesis:

HP 1: The age of a family firm's CEO is negatively related to the level of innovation.

2.2 CEO Education

The educational level of CEO has been in the focus of academic investigation for long time. Hitt and Tyler (1991) and then Wally and Baum (1994) have found that highly educated executives have greater cognitive complexity that provides greater ability to absorb new ideas and therefore to increase innovations (Bantel and Jackson, 1989). Other studies go further and analyse the impacts of different types of education on innovation (see e.g. Finkelstein and Hambrick, 1996; Barker and Mueller, 2002). For example, CEOs who hold a degree in a technical field spend more on R&D than CEOs with educational backgrounds in business or law. Moreover, CEOs with graduate degrees have a greater capacity to process information and are more receptive to change (Wiersema and Bantel, 1992; Wally and Baum, 1994).

In the case of family firms, scholars suggest that the desire to protect family wealth and prospects for future generations leads family firms to avoid the risk of introducing external expertise. Instead, they only weakly integrate competent external employees (Vinton, 1998). According to Gomez-Mejia, Cruz, Berrone and De Castro (2011), hiring outside managers, delegating authority to them, and relying on a command structure independent from the family are all likely to decrease family control over

strategic decisions such as innovation ones. Thus, the lack of professionalism in family businesses may impede innovativeness and delay or prevent change (Chirico and Nordqvist, 2010; Salvato, Chirico, and Sharma, 2010). But not all the family businesses adopt the same choice in terms of professionalization and the literature has also emphasized differences in the professionalization process between family and nonfamily firms. In this direction, we seek to advance this debate by testing how family firms that decide to manage their resource differently may be more innovative. We focus on the case in which the family businesses hire or select among the family members a highly educated CEO and we want to test how this influences the level of innovativeness.

Thus, our second hypothesis states that:

HP 2: Family firms with highly educated CEO are more innovative.

2.3 CEO Experience

Kirton (1976) suggested that individuals can be positioned on a continuum ranging from those who have an ability to do things "better" to those who have an ability to do things "differently". These abilities are identified as a result of the different solutions such individuals produce to seemingly analogous issues. Neither ability is considered superior *per se*, just different as it reflects two different behavioral patterns between a work environment style (i.e. doing things better) and a problem-solving style (i.e. doing things differently) (Payne, Lane and Jabri, 1990). Innovative behavior is more closely related to the second attitude. We consider that, together with the attitude, the individual path of the CEO is relevant to those aspects and is allegedly influenced by matured experience (Sciascia, Mazzola, and Chirico, 2013). Being a member of another board creates the opportunity to see things differently from the family-firm style and subsequently, increases the ability to do things differently. The same applies to experience abroad. CEOs who have had experience in other countries and collaborated with foreign colleagues should be more receptive to new ideas and to broader views. CEOs with past experience may have discovered new solutions as well as new managerial styles. In fact, in order to do things differently (and then be more innovative), it is crucial to change perspective (Pinelli, Franco and Peruffo, 2018). Instead, staying inside the family or employment boundaries and considering exclusively the first-generation point of view, lessens the ability for future generations to do things differently.

Based on those evidences, we hypothesize that:

HP3: Family firms with experienced CEOs are more innovative.

3. Empirical setting

3.1 The Econometric Model

In order to verify the existence of different impacts of CEO demographic characteristics on innovation output we analyzed a sample of family firms (i.e. firms at least 20% owned by a family) (Cascino, Pugliese, Mussolino and Sansone, 2010). The estimated model assesses the impact of CEO attitude on the firm's innovation output, monitoring for firm-specific effects. This is estimated by an ordinary least squares given the continuous nature of the dependent variable (Green, 1995).

A model is implemented:

$$\text{Innovation} = fn(\text{Age, Education, Experience, Family member, Control variables})$$

3.2 The dependent and independent variables

Innovation has been investigated by several scholars and it can be measured both as concern input (e.g. investment in R&D) or output aspects (e.g. patents). Schumpeter (1911) argued that anyone seeking profit must innovate and subsequently differentiated five categories of innovation: new products, new production methods, new markets, new supply sources of raw materials and semi-finished goods, and new industry structures. Thompson (1965), on the other hand, referred to innovation as the generation, adoption, and implementation of new ideas, internal processes, and products or services. Other scholars have defined innovation as all activities devoted to the conception, design, manufacture and introduction of a new product, service, or process (Burgelman, Kosnik, and van den Pol, 1988). One definition that stands out as the most exhaustive is the West and Farr's definition (1989): "[innovation is the] intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit role performance, the group, the organization or the wider society". In our vision we refer to innovation output and, coherently to this definition, the dependent variable for the proposed model is (variable *Innovation*) measured as the logarithm of the number of patent applications.

The demographic variables of the CEO are identified based on Carpenter, Geletkanycz and Sanders (2004) and are reported in the first part of Table 1. *Age* is a dummy variable equal to 1 if the age of the CEO is more than 50 years, zero otherwise. *Education* is a dummy variable equal to 1 if the CEO has at a minimum, graduated, zero otherwise. *Experience* is another

dummy variable equal to 1 if the CEO had a foreign experience and/or took part in another top management team, zero otherwise. Finally, *Family member* is a dummy variable equal to 1 if the CEO is a family member and 0 otherwise.

Firm-specific variables are included in the analysis as control variables. As previously stated, the literature demonstrates that firms have a heterogeneous attitude towards innovation, leading to several studies aimed at identifying the factors that affect the degree of innovation output. Among other variables, we include the following firms' characteristics: size, age, internationalization, financial constraints, profitability, geographical localization and industry (e.g., Horstmann, MacDonald and Silviniski, 1985; Arundel and Kabla, 1998; Mansfield, 1986; De Rassenfosse, 2010; Chabchoub and Niosi, 2005).

We include firm size and firm age as control variables, which proxy for accumulated knowledge and experience and usually display a positive correlation with innovation capacity (Brouwer and Kleinknecht, 1999). Firm size (variable *Firm size*) is measured by the logarithm of thousand euros of turnover, whereas the variable *Firm age* is defined as the logarithm of firm age in 2008.

Tab. 1: Description of the variables employed in the analysis.

VARIABLE	DEFINITION	SOURCE
DEPENDENT VARIABLES		
Innovation	Logarithm of number of patents held by the firm (number of patent)	Espacenet
INDEPENDENT VARIABLES		
<i>CEO demographic variables</i>		
Age	Dummy variable equal to 1 if the CEO age is more than 50 years, zero otherwise (.)	Linkedin, Borsa Italiana and firm's website
Education	Dummy variable equal to 1 if the CEO is, at least, graduated, zero otherwise (.)	Linkedin, Borsa Italiana and firm's website
Experience	Dummy variable equal to 1 if the CEO made a foreign experience and/or take part to another top management team, zero otherwise (.)	Linkedin, Borsa Italiana and firm's website
Family member	Dummy variable equal to 1 if the CEO is a family member, zero otherwise (.)	AIDA
<i>Firm Characteristics</i>		
Firm age	Logarithm of firm age (number of years)	AIDA
Firm size	Logarithm of thousand Euros of turnover (Euros)	AIDA
Pavitt scale intensive	Dummy variable if the firm is in a scale dominated industry, zero otherwise (.)	AIDA
Pavitt specialized supplier	Dummy variable if the firm is in a specialized supplier industry, zero otherwise (.)	AIDA
Pavitt science based	Dummy variable if the firm is in a science based industry, zero otherwise (.)	AIDA
Pavitt other	Dummy variable if the firm is in other industry, zero otherwise (.)	AIDA

North	Dummy variable equal to 1 if the firm is in the South of Italy, zero otherwise (.)	AIDA
<i>Profitability and Financial Constraints</i>		
Profitability	Return on investment (%)	AIDA
Financial constraints	Liquidity ratio, calculated as the ratio of bank debt and total assets (.)	AIDA
<i>Internationalisation</i>		
Degree of internationalisation	Logarithm of number of FDIs (number of FDIs)	REPRINT
International age	Number of years of firm presence in the international market through FDI (number of years)	REPRINT

The estimation is upgraded by the inclusion of the firm's international presence via FDIs (foreign direct investments) as they impact on innovation (Nosi, Pucci and Zanni, 2017). The literature suggests that by acting in international markets, firms can better capitalize on the exclusive rents of innovative output. Multinational firms offer products to a larger number of potential buyers, thus enhancing profits based on innovation efforts and spreading innovation costs. Additionally, internationalization lowers the risks that emerge within R&D by avoiding fluctuations and business cycles that are specific to a single market (Kafouros, Buckley, Sharp, and Wang, 2008). Furthermore, international investments enhance a firm's knowledge about the environment and competition in various countries. This knowledge may guide the firm to become involved in the most promising innovative projects (Filippetti, Frenz and Ietto-Gillies, 2009; Balboni, et al., 2016). We proxy international presence through the variable *Degree of internationalisation*, measured as the logarithm of the number of the firm's foreign subsidiaries and the variable *International experience* measured through the number of years of international presence through FDIs.

Firms may be unable to cover the costs of innovation since the effective expenditure may vary due to differences in the availability and cost of financial resources. The firms' financial constraints are represented by the ratio between their bank debt and total assets (variable *Financial constraints*).

The literature documents a higher innovation output in the case of high profitable firms (Hanel and St. Pierre, 2002; Bartolacci, Paolini and Zigiotti, 2016). Specifically, the variable *Profitability* is measured by the ratio between EBITDA and total investments (i.e., the return on investments).

We also monitor the effects of geographical localization. The binary variable *North* takes the value one when the firm is located in the North of Italy, and zero otherwise. Wright, Westhead, and Ucbasaran (2007) and Bannò, Piscitello and Varum (2014), discuss how context may impact a firm's performance and strategy, due to policy incentives or institutional context.

Finally, we include industry dummies as further controls not only because of the significant impact of the industry on innovation capacity

(Scherer, 1983), but also because patenting is more extensively used as an intellectual-property protection tool in science-based industries. The analysis monitored the industry by using the Pavitt taxonomy (1984). Four binary variables identify whether the firm belongs to a traditional sector, a scale-intensive sector, a specialized supplier sector, a science-based sector or any other sector (the variables are *Pavitt traditional*, *Pavitt scale intensive*, *Pavitt specialised supplier*, *Pavitt science based* and *Pavitt other*, respectively).

We express all continuous independent variables as logs both to decrease the impact of outliers and to reduce heteroscedasticity.

Table 1 reports the definitions of both the dependent and independent variables in the proposed empirical analyses.

3.3 Data and Sample

The empirical sample used to investigate the impact of CEO demographic characteristics on the firm's capacity to innovate, consists of 251 Italian family companies randomly selected.

Innovation output is measured by the logarithm of the number of patent applications that were obtained from the Espacenet database, which provides information covering approximately 90 million patent documents worldwide, including information about inventions and technical developments dating back from 1836 to today. Espacenet is a free online service for searching patents and patent applications. It was developed in 1988 by the European Patent Office and the member states of the European Patent Organisation. Data on family firms' characteristics (i.e., ownership structure and details about the CEO characteristics) were retrieved from the AIDA (Bureau van Dijk) database. AIDA database records the company name, the year it was founded and the family name of each board member and shareholder with the respective ownership share, thus allowing us to identify kinship relations on the basis of family names. Balance sheet data (i.e., size, age, financial constraints, profitability, industry) were also obtained from the AIDA database (Bureau van Dijk).

Information on firm internationalization, here measured by the number of FDIs and through the international age, has been retrieved from Reprint, which provides a census of Italian outward investments. Reprint classifies FDIs based on the actual location of economic activities. Consequently, we were able to exclude foreign investments made by financial firms, investment funds, private equity funds and merchant banks as part of a management buy-out and when there is no direct participation in the management of the investee company (for additional details, see Mariotti and Mutinelli (2012)). Finally, company data refers to 2008, before the start of the economic and financial crisis. This means that any contingent effects of the economic cycle on our results can be excluded.

4. Results of the Empirical Analysis

Table 2 reports the mean values of the variables that account for the whole sample, in particular CEO demographic and control variables. The average *Innovation* output is equal to 0.70. The CEO's demographic variables show us that the CEOs have mostly received higher education (more than 73% have successfully completed a university degree) and have had substantial professional experience. Interestingly, the average CEO had gained some international experience and 76% had been on other boards of directors. Across the whole sample the firms are, on average, small and medium ones (75%) and more than 46 years old. They are more concentrated in traditional sectors. Average ROI is over 8%, while financial constraints are not very high. As far as internationalization is concerned, the majority of analyzed firms are multinational.

The regressions to test the research hypothesis via econometric estimates were run using STATA 12.0. The correlation matrix, available upon requests, shows acceptable correlation indexes between all regressors.

To examine multicollinearity, we calculated the variance inflation factor (VIF), which is equal to 1.95, below the rule-of-thumb cut-off of 5. Thus, issues of multicollinearity are not a matter of concern.

The econometric results presented in Table 3 highlight that only some of the CEO's demographic variables included as determinants of innovation output have the expected effect and that not all the control dimensions have the same impact¹.

¹ As a robustness check, we run two additional models. The first one is a logit regression with a new dependent variable defined as a dummy variable if the firm has patents, and zero otherwise; a GLM model. The second model is an estimation of the main model with the dependent variable logged, since we include most of the independent variables in logs. In all three models the results, which are available on request, are the same.

*Do Ceo's demographic characteristics affect family firms' innovation?
by Giorgia Maria D'Allura, Mariasole Bannò, Sandro Trento*

Tab. 2: Descriptive statistics of the variables employed in the analysis

VARIABLE	MIN	MAX	PERC./ AVERAGE	STD. DEV.
DEPENDENT VARIABLE				
Innovation	0.00	0.81	0.70	
INDEPENDENT VARIABLES				
CEO demographic variables				
Age	1.41	1.94	1.74	0.10
Education	0	1	73%	0,44
Experience	0	1	78%	0.41
Family member	0	1	65%	0.47
Firm Characteristics				
Firm age	0	2.44	1.53	0.39
Firm size	1.78	7.29	5.00	0.85
Pavitt traditional	0	1	44%	0.37
Pavitt scale intensive	0	1	21%	0.41
Pavitt supplier dominated	0	1	19%	0.39
Pavitt science based	0	1	14%	0.35
North	0	1	85%	0.36
Profitability and Financial Constraints				
Profitability	-28%	40%	8.23%	9.37
Financial constraints	0.00	9.99	34.51	20.11
Internationalisation				
Degree of internationalisation	0	2.61	0.64	0.65
International age	0	2.44	1.53	0.39

Tab. 3: Empirical results

	COEFF.	SIGN.	STD. ERR.
<i>CEO demographic variables</i>			
Age	0.51		0.45
Education	0.30	***	0.11
Experience	0.19	*	0.11
Family member	0.071		0.09
<i>Firm Characteristics</i>			
Firm age	0.22	***	0.09
Firm size	0.07		0.06
Pavitt traditional			
Pavitt scale intensive	-0.24	**	0.12
Pavitt specialised supplier	-0.15		0.52
Pavitt science based	0.24	*	0.14
North	0.08		0.12
<i>Profitability and Financial Constraints</i>			
Profitability	-0.01		0.01
Financial constraints	0.01		0.01
<i>Internationalisation</i>			
Degree of internationalization	0.21	**	0.09
International age	0.39	*	0.11
Observations: 251; R2=0.67			
* Significant at the 10% level; ** significant at the 5% level; *** significant at the 1% level			

The impact of the CEO demographic variable is driven both by education and experience (the coefficient of *Education* and *Experience* are positive and significant respectively at $p < 0.01$ and $p < 0.10$). Thus, hypothesis 1 is not confirmed, while hypotheses 2 and 3 are confirmed.

The age (i.e., *Age*) is non-significant, albeit positive. In the case of family firms, we argue that age has a different guise. Since all family members, both young and old, are responsible for the family wealth and thus the family's future financial well-being, (Fitz-Koch and Nordqvist, 2017) we argue that age is not necessarily related to innovation capacity. The long-term approach of management embedded in a family business is not linked to a CEO's age but rather to a structural firm feature. First, the defining feature of family firm is the intention to pass the business to successive generations (Chua, Chrisman and Sharma, 1999), implying a long-range view. Second, succession in family firms, according to socioemotional wealth (Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson and Moyano-Fuentes, 2007) takes non-economic goals such as harmony (Chrisman et al., 2010), integrating

family values into the business system (Handler, 1990) and expressing altruism toward family member employees (Schulze, Lubatkin and Dino, 2003). Considering those features, we argue that young family CEO prefers to follow the tradition of the family and to adopt the choice of the older one to save harmony, to avoid conflict and to preserve family tradition. According to Hibbert and Huxham, (2010) tradition can be defined as the accumulation of know-how, symbolic and cultural content across generations and it contributes to shaping the identity of individuals and organizations. Thus, we consider that in the case of family firm this is a strong micro-foundation of innovation path (De Massis et al., 2016) and this will turn in some constrains on the management of innovation. As such, family tradition shapes the innovation choice and, in case of family business, age is not related to the level of innovation output. Instead, the level of innovation follows the family tradition and cognitive behavior embedded in the family view (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli and Wright, 2016).

Similarly to our interpretation, Kellermanns et al., 2008, did not find a significant relationship of CEO age with entrepreneurial behavior. They concluded that this may be a unique finding for family firms. "[...] Although entrepreneurial behavior in general may be strongly associated with age, it is possible that pressures in family firms may mitigate such an effect. So even if a family firm member becomes a CEO at a young age, he or she may not have the power to enact entrepreneurial behavior [...]".

Four of the control variables are significant: *Age*, *Pavitt science-based sectors*, *Degree of internationalization* and *International experience*. Unsurprisingly, there are significant differences between sectors. High technological and science-based opportunity sectors tend to have a higher level of innovation than other sectors (the coefficient of *Pavitt science based* is positive and significant at $p < 0.10$). On the contrary, the *Scale intensive sector* shows a negative and significant coefficient at $p < 0.05$.

International presence is important because both coefficients of *Degree of internationalisation* and *International experience* are positive and significant at least at $p < 0.05$.

Finally, the other coefficients displayed by the control variables show that firm size has no significant effect. Similarly, other firms' structural and balance-sheet data (i.e., *Financial constraints*, *Profitability* and *North*) are not significantly different from zero.

5. Discussion and conclusions

Innovation is necessary and vital for a firm that wants to grow and become more profitable. It is a process of ideas generation and development that requires team work and cooperation among several areas within the

organization that call for a strategic management from the decision makers of the (family) firms. Innovation decisions are risky and require strategic capabilities. Firms' leaders play a crucial role in this process of exploring new paths, using new knowledge, and developing new products and services that may prove successful on the market. Our aim was to provide evidence on the relationship between CEO's characteristics and innovation considering the strategic role that CEOs played as single decision makers. Specifically, we focused on the role of CEOs in family firms as they are a very widespread model of business organization and governance all over the world, including Italy.

CEOs are responsible for several crucial decisions. First of all, CEOs have to analyze and manage the risk of innovation processes. CEOs may also play an important role in integrating formerly segregated departments, help to establish new communication lines and reconcile conflicting interests (Kitchell, 1997). In addition, the CEOs can improve morale and strengthen commitment. A CEO may play the role of transformational leader and foster a change-oriented culture within the firm and by doing so he/she can enable a more risk-taking approach, promote experimentation and introduce a positive handling of mistakes made during the innovation process. Our analysis was based on the assumption that firm's innovation capacity significantly depends on specific CEO's characteristics, instead of considering only firm-level factors. This is the first contribution to the literature. We shed a new light on the governance of innovation by considering the individual level instead of only the organization one. The individual level analysis is advanced for the first time to Hambrick and Mason (1984) when they proposed the Upper Echelons Theory. Accordingly, we assumed that innovation is a strategic choice that (in family firms) CEOs have the discretion to control. Since innovation represents a long-term investment that is considerably risky with high failure rates, we expect that the CEO in family firms monitors innovation closely (Fitz-Koch and Nordqvist, 2017).

Different aspects of the role of CEO in family firms have investigated, but to the best of our knowledge, its relationship to innovation capacity is still underdeveloped. The second contribution of this work goes in this direction. Specifically, we assumed that a CEO's preferences for innovation capacity were associated with his/her age, education and experiences. Our analysis confirms our intuition and we can state that CEOs have an impact on innovation output of family firms.

We found that a higher level of CEOs' education and experience has a positive influence on firms' capacity to innovate whereas CEOs' age seems to have no impact on capacity to innovate in family firms. So, on the one hand, we may maintain that family firms are similar to non-family firms since CEOs' education is one demographic characteristic that matters in the innovation capacity of the firms. On the other hand, CEOs' age, which

reduces innovativeness in non-family firms, does not have the same effect on family firms. Our interpretation of this result is that familiness gives to the firm a long-term orientation which could be innovation-friendly (Duran, Kammerlander, Van Essen and Zellweger, 2016). Moreover, family firms have probably a less hierarchical structure which enables easier team working and cooperation that foster innovation output. These features facilitate innovation in family firms regardless of the CEO's age.

Our results also show that a CEO's accumulated knowledge on the job is also important for the innovation capacity of the firm. The innovation output is higher for those firms which are led by CEOs with experience abroad and/or who are also members of other companies' top management teams. This is an important result because it has far-reaching policy implications. The main conclusion of this result is that a more innovative industry might therefore appreciate managers who have had experience abroad and/or have had a diversified career.

Our study contributes to the literature on the governance of innovation in several ways. First, we conclude that the traditional demographic variables exert the same effect also in the specific subsample of family firms except for age. Our interpretation is that the long-term orientation that characterizes family firms prevail over the effect of the risk averse attitude of older CEOs. Second, with our results we contribute to the literature of family business improving our knowledge of the relationship between the governance (i.e. CEO characteristics) and innovation. Third, the use of the Upper Echelons Theory advances our understanding at the individual level and allows us to confirm that family firms are not a homogeneous group (Melin and Nordqvist, 2007). This is further contribution that answer to the call of family business literature to advance our understanding about family firms heterogeneity (Chua, Chrisman, Steier, and Rau, 2012). Our results show that family CEO is not a homogeneous unit of analysis and, based on the insight of Upper Echelons Theory, we showed how the combination of different characteristics of the CEO should support and account for the innovation path of the family firms.

Some implications of our research arise. As the ability to select innovative-enhancing CEOs is very important, we provide evidence that family firms should select her/him carefully. Family firms may be prone to favoritism toward family' members, regardless of their education and experience. Hiring CEOs with appropriate education and with previous relevant experience abroad may strengthen the innovative capacity of the organization. Finally, the succession process in family firms should take into account that education and experience abroad should be part of the training of the younger members of the family, preparing them to become effective, innovative CEOs.

6. Limitations and future research

Some limitations of our results may stem from the fact that the sample is made exclusively of Italian companies. A comparative study would broaden the scope of our analysis, enabling us to take into account country-specific differences. Another limitation comes from the type of information we used. The education variable does not allow to distinguish between different types of degrees (e.g. humanities, business, scientific or technical degrees) held by CEOs. Also, the dependent variable (i.e. Patent) has many limitations in capturing innovation output.

This study could be expanded by examining the effects of CEOs characteristics on R&D spending, as an indicator of innovation input by the firm (Barker and Mueller, 2002). Further development of our research could be the investigation of how diversity in the top management team members' may affect innovation. Functionally diverse teams have a larger pool of experiences, skills and non-overlapping knowledge at their disposal (Simons, Pelled and Smith, 1999) which may have the effect of stimulating innovation and decision-making; however, at the same time, functional diversity might also cause team fragmentation, which may lessen effective functioning of top management team (Hambrick and Mason, 1984). Finally, CEOs demographic characteristics may also impact on the internationalization decisions of family firms: timing, methods of entry, location of FDIs. Further development is suggested also in this direction.

Giorgia Maria D'Allura
gdallura@unict.it
Università degli Studi di Catania

Mariasole Bannò
mariasole.banno@unibs.it
Università degli Studi di Brescia

Sandro Trento
sandro.trento@unitn.it
Università degli Studi di Trento

Riassunto

Lo scopo di questo lavoro è analizzare l'influsso delle caratteristiche demografiche del CEO sull'innovazione delle imprese familiari. L'innovazione è un fattore chiave nello sviluppo del vantaggio competitivo delle imprese familiari nel lungo periodo. Nello specifico, in questa tipologia di impresa, il CEO è spesso il soggetto più influente del governo dell'impresa. Pertanto, investigare il suo influsso sull'innovazione è rilevante, oltre che ricco di sfide, teoriche ed empiriche. Il lavoro trova il suo fondamento teorico nell'Upper Echelon Theory di Hambrick e Mason (1984), e testa empiricamente la relazione esistente tra caratteristiche demografiche del CEO e innovazione in un campione di 251 imprese familiari italiane. Nello specifico, i risultati a cui giungono le analisi rilevano che il livello di formazione e le esperienze del CEO influiscono sull'innovazione, mentre la sua età anagrafica non risulta rilevante.

References

- Arundel, A., & Kabla, I. (1998). What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms. *Research policy*, 27(2), 127-141.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Cozza, C., Harirchi, G., & Pustorvh, A. (2016). Exploring the relation between international experience and cross-borders innovation collaboration: case of Smes from Adriatic regions of Italy. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- Bannò, M., Piscitello, L., & Amorim Varum, C. (2014). The impact of public support on SMEs' outward FDI: evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22-38.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Barker III, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782-801.
- Bartolacci, F., Paolini, A., & Zigiotti, E. (2016). Innovation and profitability in a population of Italian listed companies in a time of crisis. *Piccola Impresa/Small Business*, (2).
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
- Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1999). Innovative output, and a firm's propensity to patent: an exploration of CIS micro data. *Research policy*, 28(6), 615-624.
- Burgelman, R. A., R. J. Kosnik & M. van den Poel (1988). 'Toward an innovative capabilities audit framework'. In R. A. Burgelman and M. A. Maidique (eds.), *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Homewood, IL, pp. 31-44.
- Burke, D. M., & Light, L. L. (1981). Memory and aging: the role of retrieval processes. *Psychological Bulletin*, 90(3), 513.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Cascino, S., Pugliese, A., Mussolino, D., & Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), 246-265.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2016). Strategie ambidestre e crisi economica: le peculiarità della piccola impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- Chabchoub, N., & Niosi, J. (2005). Explaining the propensity to patent computer software. *Technovation*, 25(9), 971-978.
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chown, S. M. (1960). A factor analysis of the Wesley Rigidity inventory: its relationship to age and nonverbal intelligence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 61 (3), 491-494.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior.

Entrepreneurship theory and practice, 23(4), 19-39.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1103–1113.

Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215.

Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.

D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10 (2), 87-104

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

De Rassenfosse, G. (2010, February). *How much do we know about firms' propensity to patent and should we worry about it*. In Druid Summer Conference.

Dechow, P. M., & Sloan, R. G. (1991). Executive incentives and the horizon problem: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 14(1), 51-89.

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of small business management*, 43(1), 1-15.

Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). *Is the innovation performance of countries related to their internationalization*. Brussels: European Commission.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.

Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547-570.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Green, S. G. (1995). Top management support of R&D projects: A strategic leadership perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 223-232.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons. the Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.

Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R & D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, 20(4), 305-322.

Heyden, M. L., Reimer, M., & Van Doorn, S. (2017). Innovating beyond the horizon: CEO career horizon, top management composition, and R&D intensity. *Human Resource Management*, 56(2), 205-224.

Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The past in play: Tradition in the structures of

collaboration. *Organization Studies*, 31(5), 525-554.

Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.

Horstmann, I., MacDonald, G. M., & Slivinski, A. (1985). Patents as information transfer mechanisms: To patent or (maybe) not to patent. *Journal of Political Economy*, 93(5), 837-858.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 317-341.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The Role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1), 63-74.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.

King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. Routledge.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622.

Kitchell, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: A Canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 111-121.

Kraczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.

Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399.

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149-1169.

MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1986). Assessing risk propensity. *Recent developments in the foundations of utility and risk theory*, 47, 291-309.

Mansfield, E. (1968). *Industrial Research and Technological Innovation; An Econometric Analysis*. New York: W.W. Norton.

Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: An empirical study. *Management Science*, 32(2), 173-181.

Mariotti, S., & Mutinelli, M. (2012). *Italia multinazionale 2012*. estere in Italia. ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Rubettino editore.

Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.

Nosi, C., Pucci, T., & Zanni, L. (2017). No need to choose between innovation and internationalization: when pursuing two strategies at a time leads to firm superior performance. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.

Payne, R. L., Lane, D., & Jabri, M. (1990). A two-dimensional person-environment fit analysis of the performance, effort and satisfaction of research scientists. *British Journal of Management*, 1(1), 45-57.

Pinelli, M., Cappa, F., Franco, S., & Peruffo, E. (2018). Competenze dei fondatori e

performance delle start-up: un'analisi empirica. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

Pittino, D., & Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17(03), 257-295.

Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 321-348.

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 136-162.

Scherer, F. M. (1983). The propensity to patent. *International Journal of Industrial Organization*, 1(1), 107-128.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of management journal*, 46(2), 179-194.

Schumpeter, J. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Verlag von Dunker & Humblot; English trans.: *The Theory of Economic Development*, Cambridge (MA): Harvard University Press, 1934

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85.

Simon, H. A. (1977). The Organization of Complex Systems. In *Models of discovery* (pp. 245-261). Springer, Dordrecht.

Simons, T., Pelled, L.H. & Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42 (December), 662-73.

Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance?. *Administrative Science Quarterly*, 388-400.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science Quarterly*, 1-20.

Urbinati, A., Franzò, S., De Massis, A., & Frattini, F. (2017). Innovation in family firms: a review of prior studies and a framework for future research. In *Revolution of Innovation Management* (pp. 213-246). Palgrave Macmillan UK.

Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.

Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behavior*, 4(1), 15-30.

Wiersema, M. F., & Bantel K. A., (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35.1: 91-121.

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Recensioni

Recensione di G. M. D'Allura, R. Faraci, Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione, Franco Angeli, Milano, 2018.

Le imprese familiari sono un fenomeno di grande rilievo in tutte le economie mondiali, rappresentando la tipologia imprenditoriale più diffusa non solo in Europa e Nord America, ma anche in America Latina, Medio Oriente, Asia e Australia. Gli studi sulle imprese familiari hanno quindi assunto particolare importanza in ambito aziendale, manageriale e professionale. Essi hanno consentito di conoscere meglio tali realtà e di affermare che esse non solo si differenziano dalle imprese non familiari sotto molteplici punti di vista, ma differiscono anche tra loro, costituendo un gruppo fortemente eterogeneo in termini di strutture di *governance*, valori, obiettivi e comportamenti strategici. Constatando la rilevanza e l'unicità delle imprese familiari, il saggio di D'Allura e Faraci ha l'obiettivo di analizzarne le traiettorie di crescita e sviluppo, considerando due importanti *driver* strategici: l'internazionalizzazione e l'innovazione. A tal fine, il lavoro combina riflessioni teoriche ed indagine empirica proponendosi di alimentare il dibattito nazionale e internazionale sui temi oggetto della ricerca.

Il volume si articola in cinque capitoli. Il primo si concentra sugli aspetti definitori dell'impresa familiare sottolineando, da un lato, l'entità e la poliedricità del

fenomeno e, dall'altro, la difficoltà di coglierne le specificità. L'attenzione viene posta sul ruolo che la famiglia imprenditoriale ha nella gestione del *family business*. Essa viene definita come primario nucleo parentale che decide di puntare sull'impresa (in modo esclusivo o unitamente ad altre attività di natura finanziaria) per generare ricchezza e distribuirla fra i membri della famiglia. Vengono, quindi, individuati tre aspetti essenziali della famiglia imprenditoriale. *In primis*, la figura del capostipite, mettendo in evidenza la difficoltà di comprendere come le capacità imprenditoriali e manageriali del fondatore possano essere trasferite e combinate con quelle di altri membri della famiglia, generando quel mix di risorse distintive e qualificate – note in letteratura con il termine di *familiness* – che caratterizzano le famiglie imprenditoriali e, dunque, le imprese familiari. In secondo luogo, viene rimarcata l'importanza dell'identità familiare, quale elemento che plasma i processi, i comportamenti e i valori dell'impresa. Infine, si ribadisce il ruolo centrale della volontà della famiglia imprenditoriale di far esistere “oltre il tempo” l'impresa familiare, trasmettendola di generazione in generazione. Concetto che, si sottolinea, è ampiamente in linea con il principio della continuità dell'istituto impresa sviluppato dagli studi economico-aziendali. Il capitolo termina proponendo il costrutto del *family business concept*, quale chiave di lettura per definire

l'impresa familiare. Mutuato dagli studi di marketing e qui applicato in modo estensivo, il termine *concept* viene utilizzato nella trattazione per aiutare a comprendere l'unicità dell'impresa familiare, data dalla stretta relazione tra famiglia e impresa. Tale costrutto considera l'impresa familiare come risposta di ogni famiglia imprenditoriale a tre quesiti di fondo: quali esigenze/funzioni della famiglia soddisfa l'impresa? quali caratteristiche proprietarie/manageriali/organizzative assume l'impresa in risposta alle esigenze della famiglia? quali strategie competitive/di crescita/innovative adotta in risposta alle esigenze/risorse della famiglia? In sintesi, si ritiene che la famiglia "adatti l'impresa" alle sue esigenze generazionali, emotive e relazionali, influenzandone l'assetto proprietario, di governo e di gestione.

Il secondo capitolo analizza le specificità della *corporate governance* delle imprese familiari, indagando alcune configurazioni che derivano da possibili combinazioni della presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa. Dalla valutazione di questi aspetti vengono individuati tre modelli di *governance*: "*family-centered*", "*market-oriented*" e "*investor-centered*". Nel primo, la proprietà e gli organi di governo e di gestione vedono la presenza esclusiva della famiglia, che di fatto sovrintende a tutti processi aziendali. Il modello "*market-oriented*" presuppone, invece, un'apertura dell'impresa familia-

re al coinvolgimento di manager esterni, mentre la proprietà resta ancora interamente familiare. Nel modello "*investor-oriented*", infine, soggetti esterni non familiari sono coinvolti sia nella proprietà, sia nel governo che nella gestione dell'impresa. Sottolineando che i tre diversi modelli di *governance* perseguono obiettivi altresì differenti, il capitolo pone le basi per analizzare come essi possano incidere sulle traiettorie di crescita e sviluppo delle imprese familiari. Si suggerisce, infine, che proprio attraverso l'analisi dei modelli di *governance* è possibile interpretare l'eterogeneità dell'impresa familiare, considerata la nuova sfida per gli studiosi di *family business*.

Il *framework* teorico delineato nei primi due capitoli prelude all'analisi delle traiettorie di internazionalizzazione e di innovazione affrontate nei capitoli successivi. Il terzo, in particolare, propone alcune riflessioni teoriche sul comportamento dell'impresa familiare nei mercati internazionali, analizzato mettendo in relazione i bisogni della proprietà (armonia tra i componenti della famiglia, mantenere le tradizioni di famiglia e fare impresa per creare ricchezza per le generazioni future) con i tre modelli di *governance* precedentemente definiti. Nello specifico, si sostiene che nelle imprese "*family-centered*" il bisogno emotivo di preservare le capacità imprenditoriali e manageriali sviluppate e di mantenere il controllo diretto dei processi, può prevalere sull'opportunità per l'im-

presa di intraprendere strategie di internazionalizzazione, frenando la decisione di espandere l'attività oltre il mercato nazionale. Tali imprese, pertanto, spesso si limitano ad esportare i propri prodotti verso i clienti esteri, cercando di trarre beneficio dall'internazionalizzazione commerciale senza pregiudicare le capacità considerate critiche per la sopravvivenza dell'impresa familiare, come ad esempio la conoscenza del territorio. Nelle realtà "market-oriented", più managerializzate ed aperte all'arricchimento e alla condivisione delle capacità, si riscontra una maggiore apertura all'internazionalizzazione, considerata un'ulteriore opportunità per accrescere la ricchezza della famiglia seguendo i bisogni del mercato. Le imprese familiari "market-oriented" non solo sono propense all'esportazione, che realizzano soprattutto stringendo accordi commerciali per espandere le vendite all'estero, ma spesso decidono anche di delocalizzare parte dei propri processi organizzativi, aprendo filiali di vendita o sedi produttive direttamente nel Paese estero in cui hanno scelto di operare. Infine, nelle imprese familiari "investor-centered", propense all'acquisizione di nuove capacità, i soci esterni alla famiglia si fanno spesso portatori non solo di capitali ma anche di ulteriori competenze imprenditoriali e manageriali rispetto a quelle possedute dalla famiglia. In queste imprese, la disponibilità delle risorse finanziarie e delle competenze necessarie rappresentano le giuste

premesse per intraprendere ampi processi di internazionalizzazione, basati sulla delocalizzazione e sulle partnership commerciali e produttive. Il capitolo, in definitiva, traccia alcune possibili connessioni tra *governance* e comportamenti strategici delle imprese a carattere familiare, aiutando il lettore a comprendere l'eterogeneità e la complessità di tali imprese.

Nel quarto capitolo, l'attenzione viene spostata sul tema dell'innovazione, con l'obiettivo di individuare le specificità dell'impresa familiare in tale ambito e, in particolare, di ricostruire il ruolo che la proprietà familiare assume nei processi che portano all'innovazione. Si tratta di un argomento molto attuale nel filone di studi dedicati al family business e di un terreno senz'altro fertile per la ricerca empirica. Dopo aver illustrato il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari, secondo il modello introdotto da De Massis, Di Minin e Frattini (2015), e seguendo la classificazione dell'innovazione proposta da Tidd, Bessant e Pavitt (2001), gli autori offrono alcune riflessioni teoriche sul modo in cui la *governance* familiare può influire sulle capacità innovative dell'impresa. Si evidenzia, quindi, che i modelli di *governance* determinano il tipo di innovazione (continua e incrementale, complessa, radicale o distruttiva), il livello di rischio (basso, medio, alto), l'organizzazione del processo (chiuso, collaborazioni, aperto), il livello di autonomia (accentrato nelle mani della famiglia,

sotto il controllo della famiglia, decentrato) e il livello di formalizzazione del processo (informale, semi-formale, formale). Nell'impresa "family-centered", il bisogno di preservare le tradizioni di famiglia e la necessità di mantenere il gruppo chiuso a competenze esterne, frenano i processi innovativi, che restano legati alle conoscenze e alle capacità già presenti. L'innovazione, pertanto, sarà essenzialmente di tipo incrementale, sviluppata in seno alla famiglia, con processi non formalizzati e a basso rischio. Tale innovazione è finalizzata a mantenere un vantaggio competitivo basato sulla combinazione costo/performance oppure sulla capacità di elevare il livello della tecnologia, creando barriere all'innovazione per i potenziali competitor. Innovando seguendo le regole dettate dalla tradizione, le imprese "family-centered" mantengono la loro capacità competitiva spesso restando nello stesso mercato e ritagliandosi una nicchia di successo. Nelle imprese "market-oriented", la capacità innovativa è supportata dall'inserimento di manager esterni alla famiglia che apportano nuove competenze e una visione all'impresa, affrancata dalle tradizioni familiari che, pur essendo presenti, rappresentano dei valori a cui ispirarsi piuttosto che delle regole ferree da seguire. Tali imprese attuano innovazioni radicali, con processi semi-formalizzati e di medio rischio, offrendo al mercato un prodotto o servizio nuovo e unico, per i quali il mercato è disposto a pagare un

premium price. Infine, nelle imprese "investor-centered" le tradizioni sono ormai un ricordo del passato e l'innovazione può essere di rottura, finalizzata a riscrivere le regole del gioco competitivo e a creare nuove value proposition. Essa è frutto di processi formalizzati e spesso ad alto rischio, nei quali le competenze e le risorse della famiglia si combinano efficacemente a quelle dei manager ed investitori esterni.

Il volume termina con la presentazione del caso studio Cantine Nicosia, impresa familiare fondata nel 1898 e giunta alla quinta generazione. Attraverso l'analisi del caso, gli autori verificano e approfondiscono le riflessioni teoriche condotte nei precedenti capitoli. Lo studio risulta di particolare interesse per almeno due ordini di motivi: da un lato, pone in evidenza il processo di transizione da un modello di governance "family centered" a un "market-oriented", introducendo una visione dinamica della governance stessa; dall'altro, offre un'analisi puntuale di come le traiettorie di internazionalizzazione e di innovazione possano essere influenzate dalla governance familiare dell'impresa.

In conclusione, il saggio di D'Allura e Faraci contribuisce efficacemente allo sviluppo degli studi di family business, governance e strategic management. Grazie all'approccio teorico ed empirico utilizzato, il lavoro individua nella governance delle imprese familiari una delle fonti più rilevanti dell'eterogeneità tra le imprese familiari. Allo stesso

tempo, al contrario di precedenti studi che hanno indagato i processi di internazionalizzazione o i processi di innovazione come traiettorie strategiche separate, l'indagine empirica integra il binomio internazionalizzazione-innovazione coniugandolo con l'analisi della *governance* delle imprese familiari. In tal modo, lo studio restituisce al lettore un quadro d'insieme su come questi processi possono non solo coesistere nell'ambito dell'impresa familiare, ma anche integrarsi in modo sinergico per mantenere e sviluppare la continuità competitiva dell'impresa.

*Annalisa Sentuti
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
Dipartimento di Economia,
Società, Politica
Via Saffi, 42 – 61029 Urbino (PU)*

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