



Sinergie SIMA
Management Conference



Rediscovering local roots and interactions in management

Conference Proceedings

Short papers

Bari (Italy)

29-30 June 2023

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings
Rediscovering local roots and interactions in management
29-30 June 2023
Mercure Villa Romanazzi Carducci (Bari)

ISBN 978-88-94-7136-3-3

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2023 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona - Italy



Rediscovering local roots and interactions in management

29-30 June 2023

Conference Proceedings

Short Papers

edited by

*Arabella Mocciano Li Destri, Marta Ugolini,
Angeloantonio Russo and Savino Santovito*

SUMMARY

<i>The impact of corporate governance on corporate social responsibility in family firms: What effects?</i> FRANCESCO GANGI, LUCIA MICHELA DANIELE, NICOLA VARRONE, MARIA COSCIA, EUGENIO D'ANGELO	PAG. 1
<i>Consortia's performance in public procurement contracts: Preliminary evidence from road works</i> ANDREA BAFUNDI, RICCARDO CAMBONI, LUIGI MORETTI, PAOLA VALBONESI	“ 9
<i>The mitigating effect of electronic commerce adoption on the negative relationship between public tendering and export: Evidence from Italian food & beverage SMEs</i> JACOPO BALLERINI, DANIELE GIORDINO	“ 15
<i>Critical thinking in business – Comparative analysis of online job postings in Italy and Poland</i> MALGORZATA SKRZEK-LUBASIŃSKA, RADOŚLAW MALIK, VILMA ÇEKANI	“ 21
<i>Radical innovation project and equity crowdfunding: The role of prior financing and of Teamwork creativity</i> CARLOTTA BOTTARO, RAFFAELE STAGLIANÒ, FABRIZIO CESARONI	“ 27
<i>Human psychology and investment decisions of cryptocurrencies investors</i> NAVEED AND REHAN	“ 33
<i>The effect of dynamic capabilities on AI adoption and management in the Wine Ecosystem</i> ANGELO A. CAMILLO, CECILIA CASALEGNO, GIOVANNA BAGNATO, CHIARA CIVERA	“ 39
<i>Artificial intelligence and digital entrepreneurship: Literature review and further RESEARCH</i> PIERO VALENTINI, MARIACARMELA PASSARELLI, GIUSEPPE BONGIORNO, ALFIO CARIOLA	“ 47
<i>Beyond the virtual realm: An introductory investigation on inward and outward emotional responses to sustainable fashion products in the metaverse</i> IRENE DELLA SALA, MARCO FRANCESCO MAZZÙ, ANGELO BACCELLONI	“ 53
<i>Prototyping new organizational forms to develop and transfer digital innovation: Design and validation</i> VALENTINA FORRER, ALESSANDRO NARDUZZO, MONICA NATHALIE BERTOLINI	“ 61
<i>Living Labs: A systematic literature review</i> KHATEREH GHASEMZADEH, FRANCESCA CAPO, LORENA MARIA D'AGOSTINO, SALVATORE TORRISI	“ 67
<i>Innovation and Peripheries: Cross-disciplinary evidence from a bibliometric review</i> ALBA MARINO, GIOVANNA TERRIZZI, MARIA CRISTINA CINICI, DANIELA BAGLIERI	“ 73
<i>A bibliometric analysis of the effect of emerging technologies on management theories: Current themes and research agenda</i> VALERIO NATALE, NICCOLÒ FIORINI, TOMMASO PUCCI, ELENA CASPRINI, LORENZO ZANNI	“ 85
<i>The impact of technological improvements in the agri-food sector: A literature review from a managerial perspective</i> ALBERTO MASSACCI, MERIAM TRABELSI, ELENA CASPRINI, TOMMASO PUCCI, LORENZO ZANNI	“ 93
<i>Determinants of digital financial behavior</i> SILVIA INTINI, CANDIDA BUSSOLI, LUCREZIA FATTOBENE	“ 99
<i>Evoluzione del modello di business nella filiera agroalimentare: l'impatto degli investimenti tecnologici</i> DILETTA PILOCA, BERNARDINO QUATTROCIOCCHI, SABRINA RESTANTE, FRANCESCO MERCURI	“ 103
<i>International marketing and spirituality: Is there a relationship?</i> RAFFAELE CAMPO, PIERFELICE ROSATO, SAVINO SANTOVITO, SILVIA GRAVILI	“ 109
<i>Investigating the interdependence of innovation and internationalization</i> MARIASOLE BANNÒ, EMILIA FILIPPI, CHIARA LEGGERINI	“ 115

<i>Il diritto all'uguaglianza nelle strategie europee e nazionali. Un'indagine sul livello di allineamento delle cooperative italiane</i>	PAG. 595
CHIARA DE BERNARDI, NORA ANNESI, MASSIMO BATTAGLIA, MARCO FREY	
<i>Verso un rinnovato modello di leadership. Un'analisi qualitativa</i>	“ 607
PAOLO ROSSI	
<i>Organizzazioni ibride per lo sviluppo regionale: strategie di cambiamento regionale</i>	“ 613
GIANLUCA GIONFRIDDO, VALENTINA CUCINO, MICHELA LAZZERONI, ANDREA PICCALUGA, MARIA GIULIA GARCEA	
<i>Social capital ed economia circolare: rafforzare il legame per lo sviluppo dei territori</i>	“ 619
SOFIA MAURO, ALESSANDRA DE CHIARA, LUIGI SERGIANNI, ANNA D'AURIA	
<i>La collaborazione locale come driver all'innovazione sostenibile uno studio esplorativo sugli attori chiave nel settore agroalimentare</i>	“ 625
NORA ANNESI, VALENTINA CUCINO	
<i>The new kitchens, Mapping and description</i>	“ 631
ALBERTO SUSCO, DAVIDE CANAVESIO, MONICA CUGNO, REBECCA CASTAGNOLI	
<i>The role of consumers in logistics and supply chain management research: A systematic literature review</i>	“ 637
BENEDETTA BALDI, ILENIA CONFENTE, BARBARA GAUDENZI, IVAN RUSSO	
<i>Blockchain technology as an actant for value co-creation in the healthcare ecosystem</i>	“ 645
SARA EBRAICO, ANNA ROBERTA GAGLIARDI	
<i>Hospitals in rural areas: What differences in the patient populations and perception of the service quality?</i>	“ 651
ELISA PERUZZO, SABINA DE ROSIS, GAIA BERTARELLI, SABINA NUTI	
<i>The role of familiness on the digital transformation processes: Highlights from wine SMEs</i>	“ 657
ALESSANDRA COSTA, TINDARA ABBATE, ANGELO PRESENZA	
<i>Passing on self-compassion: Analysis of succession success drivers in family-owned small businesses</i>	“ 663
AHMAD RAZA BILAL, ZESHAN AHMAD, TAHIRA IRAM, TEHREEM FATIMA	
<i>Visible adoption into the family firm dynamics: How does it shape local roots? A single-case study</i>	“ 667
CINZIA DESSI, ANGELA DETTORI, LAURA FERRARI, MICHELA FLORIS, ROSA ROSNATI	
<i>Does corporate sustainability impact SMEs' competitiveness? A meta-analytic review</i>	“ 673
LEUL GIRMA HAYLEMARIAM, STEPHEN ODURO ALESSANDRO DE NISCO, GIADA MAINOLFI	
<i>Tematiche ESG ed impresa familiare: un focus sugli assetti di governance delle imprese familiari quotate</i>	“ 679
FRANCESCO MIRONE	
<i>Ecosistema delle farmacie: una classificazione delle nuove tipologie</i>	“ 685
GIULIA NEVI, LUCA DEZI	
<i>The role of strategic communication in driving marketing-decision making</i>	“ 691
ALESSIA ANZIVINO, MIRKO OLIVIERI, LALA HU	
<i>Strategic communication as a tool for managing ICT and cybersecurity crises: An exploratory study</i>	“ 697
MARTINA FRIZZO, DANIELA CORSARO	
<i>How does the accent impact on the radio advertising? The case of typical products</i>	“ 703
ORONZO TRIO, RAFFAELE CAMPO, PAOLA SCORRANO, ANTONIO IAZZI	
<i>Unleashing the potential of social media: An investigation into antecedents and opportunities of entrepreneurial intent</i>	“ 709
AUGUSTO BARGONI, CHIARA GIACHINO, RADA GUTULEAC, CIRO TROISE	
<i>When, where and what of corporate purpose: A bibliometric analysis using VOSviewer</i>	“ 715
MARTINA TAFURO, ANDREA PICCALUGA	

Organizzazioni ibride per lo sviluppo regionale: strategie di cambiamento regionale

GIANLUCA GIONFRIDDO* VALENTINA CUCINO* MICHELA LAZZERONI[▲]
ANDREA PICCALUGA** MARIA GIULIA GARCEA**

Inquadramento della ricerca. In risposta alle cruciali sfide ambientali e sociali, le organizzazioni aziendali sono sempre più chiamate ad avere un ruolo positivo nella società e contribuire al benessere delle persone e del pianeta (Ferraro et al., 2015; George et al., 2016; Kibler and Muñoz, 2020). In particolare, il fenomeno delle Organizzazioni Ibride sta attirando interesse per il suo potenziale di istituzionalizzare l'impegno pro-sociale delle organizzazioni aziendali (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013).

Nelle Organizzazioni Ibride convivono molteplici logiche istituzionali, ovvero la logica commerciale della generazione di ricavi e la logica sociale della generazione di impatto sociale (Besharov and Smith, 2014). Attraverso lo stesso modello organizzativo, dunque, le Organizzazioni Ibride perseguono contemporaneamente obiettivi finanziari e sociali, mirando a raggiungere lo sviluppo sostenibile ed al contempo massimizzando la redditività (Battilana et al., 2022).

Grazie alla loro capacità di navigare la complessità organizzativa e i trade-offs socio-finanziari (Battilana et al., 2022; Besharov and Smith, 2014), le organizzazioni ibride possono affrontare efficacemente le esigenze sociali delle comunità locali o i problemi ambientali delle aree rurali, senza rinunciare alla sostenibilità finanziaria (Doherty et al., 2014; Hestad, Tàbara and Thornton, 2020). Per questo motivo, le Organizzazioni Ibride possono diventare agenti di cambiamento positivo all'interno dei sistemi regionali (Rinkinen et al., 2016; Roundy, 2017), stimolare lo sviluppo economico delle comunità locali e delle aree rurali (Grillitsch, 2019; Wu et al., 2017) e garantirne il benessere sociale ed ambientale (Truffer and Coenen, 2012).

Tuttavia, non si conosce molto sulla relazione tra organizzazioni ibride e sviluppo regionale. La letteratura ha teorizzato approcci imprenditoriali per i percorsi di sviluppo regionale (Fritsch and Mueller, 2004; Grillitsch, 2019; Grillitsch et al., 2022; Wirth et al., 2023), ma solo pochi studi hanno indagato empiricamente come le organizzazioni ibride contribuiscono allo sviluppo regionale attraverso specifiche strategie di cambiamento (Steinerowski and Steinerowska-Streb, 2012).

Obiettivo del paper. Per colmare questa lacuna, questo studio adotta la prospettiva della Teoria della Strutturazione (Giddens, 1984), che evidenzia la relazione interdipendente tra agenti e strutture. Secondo il concetto di "dualità della struttura" (Sewell Jr, 1992), la struttura sociale plasma e limita l'azione degli agenti, fornendo regole, norme e istituzioni che ne guidano e regolano il comportamento. Tuttavia, gli agenti - individui e i gruppi - sono in grado di sfidare e modellare le strutture esistenti attraverso le loro azioni, portando così al cambiamento sociale.

Il presente studio approfondisce la seconda parte del concetto di dualità della struttura, analizzando il ruolo svolto dagli agenti nella trasformazione delle strutture sociali, al fine di apportare un cambiamento positivo per lo sviluppo regionale. In particolare, il quadro teorico di Giddens e postula l'esistenza di tre tipi di strutture - ossia "significazione", "dominazione" e "legittimazione" - che possono essere trasformate dalle azioni degli agenti.

Le strutture di "significazione" sono di tipo culturale ed interpretativo della realtà, influenzano la comprensione collettiva e la comunicazione (Stones, 2017; Staber and Sydow, 2002). L'integrazione dello sviluppo regionale a questo livello promuove un cambiamento nei valori e nelle credenze condivise, sostenendo così lo sviluppo regionale (Huggins and Thompson, 2019).

Le strutture di "legittimazione" stabiliscono regole normative e forniscono linee guida operative (Staber and Sydow, 2002). Integrando lo sviluppo regionale a livello di legittimazione, le organizzazioni implementano pratiche specifiche per creare valore sociale o ambientale (James and Halkier, 2016).

* Assegnista Post-Doc di *Economia e Gestione delle Imprese* – Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: gianluca.gionfriddo@santannapisa.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* – Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: valentina.cucino@santannapisa.it

▲ Associato di *Geografia economica-politica* - Università di Pisa
e-mail: michela.lazzeroni@unipi.it

** Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* – Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: andrea.piccaluga@santannapisa.it

** Research fellow di *Economia e Gestione delle Imprese* – Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: mariagiulia.garcea@santannapisa.it

Le strutture di “dominazione” concedono autorità e risorse e operano a livello di gestione strategica (Staber and Sydow, 2002; Jarzabkowski, 2008). A questo livello, si assegnano risorse finanziarie e materiali e si definiscono relazioni di potere formali, garantendo un'implementazione di successo (Pike et al., 2016).

Il presente studio mira a comprendere come le Organizzazioni Ibride agiscano come agenti di cambiamento positivo per lo sviluppo regionale, tramite l'implementazione di azioni che creano valore sociale o ambientale per le comunità locali. Al fine di facilitare la costruzione della teoria, viene proposto il quadro concettuale di Figura 1, che incrocia gli aspetti di ricerca di questa indagine – valore di sostenibilità e strutture – per identificare tre possibili strategie di cambiamento per lo sviluppo regionale. Analizzando le azioni di cambiamento attuate da un campione di quattro Organizzazioni Ibride localizzate in centro Italia, l'obiettivo della ricerca è di indagare come le Organizzazioni Ibride creino valore di sostenibilità - sociale o ambientale - per lo sviluppo regionale attraverso la trasformazione di una delle tre strutture di significazione, legittimazione e dominazione. La Figura 1 illustra tre strategie di cambiamento distinte che sono il risultato dell'aggregazione di azioni di cambiamento che impattano sulla stessa struttura.

Fig. 1: Quadro concettuale delle strategie di cambiamento delle Organizzazioni Ibride per lo sviluppo regionale

STRUTTURE (dello sviluppo regionale)	VALORE DI SOSTENIBILITA' (per lo sviluppo regionale)	
	Valore sociale per le comunità locali	Valore ambientale per le comunità locali
1 Significazione – Processo di conferimento di senso, cultura, credenze e valori alla base dello sviluppo regionale	Strategia di cambiamento 1	
2 Legittimazione - Creazione di norme, procedure e pratiche esplicite che sottendono lo sviluppo regionale	Strategia di cambiamento 2	
3 Domination – Autorizzare comportamenti e allocazione di risorse che sostengono lo sviluppo regionale	Strategia di cambiamento 3	

Metodologia. Per selezionare le Organizzazioni Ibride che operano in una specifica macroregione italiana è stata condotta una selezione mirata seguendo le indicazioni di Etikan et al. (2016). L'Italia è stata scelta come campo d'indagine poiché è altamente popolata da organizzazioni aziendali con scopi pro-sociali (Ferrigno and Cucino, 2021), è il primo paese europeo ad aver introdotto lo status giuridico di Benefit Corporation nel 2016 (Clark and Babson, 2012), e ha una forte e duratura tradizione di imprese con scopi pro-sociali (Perrini et al., 2006). La selezione è avvenuta nel gennaio 2020, seguendo tre fasi: raccolta delle comunicazioni stampa contenenti parole chiave nel titolo come "missione pro-sociale", "sociale e commerciale", "persone, pianeta e profitti", esclusione delle imprese non a scopo di lucro o senza uno scopo pro-sociale evidente dopo l'osservazione dei loro siti web e selezione di quattro organizzazioni ibride della stessa macroregione italiana, diverse per settore e dimensioni dei dipendenti.

Raccolta dati. Gli autori hanno utilizzato dati da tre fonti distinte: (a) tre round di interviste semi-strutturate con CEO ed esecutivi delle Organizzazioni Ibride selezionate durante il periodo febbraio 2020 - settembre 2020, febbraio 2021 - dicembre 2021 e gennaio 2022 - ottobre 2022; (b) osservazioni partecipanti tra marzo 2021 e ottobre 2022; e (c) materiali archivistici, come articoli online, articoli di giornale, contenuti mediatici e rapporti.

Analisi dei dati. In primo luogo, gli autori hanno utilizzato l'analisi dei contenuti per comprendere i dati provenienti da diverse fonti e hanno organizzato i dati in modo cronologico. In secondo luogo, gli autori hanno isolato ciascuna “azione di cambiamento” intrapresa dalle Organizzazioni Ibride. Ciascuna azione di cambiamento è stata analizzata separatamente da due dei quattro autori. In terzo luogo, gli autori hanno esaminato le azioni di cambiamento e hanno concordato sulla loro codifica. Gli autori hanno garantito risultati affidabili attraverso la triangolazione dei dati provenienti da diverse fonti e ottenendo un feedback dettagliato sia da soggetti interni che esterni all'analisi per migliorare la validità delle loro interpretazioni.

Risultati.

Azioni di Cambiamento

Per "azione di cambiamento" si intende qualsiasi intervento da parte delle Organizzazioni Ibride selezionate che influisce sui processi in corso di un'entità socialmente strutturata (Hult and Lennung, 1980), purché abbia implicazioni per lo sviluppo regionale. I risultati suggeriscono la presenza di 38 azioni di cambiamento attuate dalle Organizzazioni Ibride analizzate. Queste azioni si concentrano prevalentemente sugli stakeholder interni, come i dipendenti, ma riguardano anche gli stakeholder esterni, compresi i fornitori. In particolare, quattro azioni coinvolgono i dipendenti, mentre sei azioni coinvolgono i fornitori o i collaboratori esterni. Inoltre, otto azioni si rivolgono ai cittadini, quattro azioni coinvolgono altre imprese, due azioni coinvolgono i comuni e due azioni coinvolgono organizzazioni non profit. Infine, due azioni si concentrano sui prodotti delle imprese, mentre sei azioni si concentrano sui progetti delle imprese.

Strategie di Cambiamento

I risultati suggeriscono che le Organizzazioni Ibride possono contribuire allo sviluppo regionale (1) “guidando”, (2) “realizzando” o (3) “orchestrando” il cambiamento per lo sviluppo regionale. Più concretamente, la strategia “guidare il cambiamento” si riferisce alla capacità delle Organizzazioni Ibride di plasmare positivamente la cultura, i valori e le logiche istituzionali di altri agenti che operano nella stessa area locale, contribuendo così allo sviluppo

regionale influenzando altre azioni; la strategia "realizzazione del cambiamento" si riferisce all'implementazione diretta da parte delle Organizzazioni Ibride di azioni che apportano un cambiamento positivo per lo sviluppo regionale, come programmi ambientali, procedure di reclutamento o iniziative sociali locali; la strategia "orchestrare il cambiamento" si riferisce all'allocazione da parte delle Organizzazioni Ibride di risorse finanziarie, umane o materiali per raggiungere lo sviluppo regionale, mirando a implementare sinergie con altri agenti. Attraverso queste strategie, le Organizzazioni Ibride apportano un contributo significativo allo sviluppo regionale (Steinerowski and Steinerowska-Streb, 2012).

Strategia 1: Guidare il cambiamento per lo sviluppo regionale

La strategia di guida del cambiamento si riferisce alla capacità delle Organizzazioni Ibride di plasmare la cultura, i valori e le logiche istituzionali degli altri agenti operanti nella stessa area locale. In questo modo, le Organizzazioni Ibride possono contribuire allo sviluppo regionale influenzando positivamente le azioni di questi agenti. Essenzialmente, la strategia "guidare il cambiamento" si concentra sulla capacità delle Organizzazioni Ibride di agire come agenti di cambiamento plasmando il comportamento e le decisioni degli altri attori nell'area locale. Questa strategia può essere altamente efficace nel creare un ambiente collaborativo e di supporto per raggiungere obiettivi comuni legati allo sviluppo regionale. Promuovendo i metodi di lavoro artigianali e la diffusione della cultura locale, le Organizzazioni Ibride possono generare un impatto sociale positivo sui territori locali. In particolare, le Organizzazioni Ibride possono guidare un cambiamento culturale che porta a un cambiamento nei valori e nelle assunzioni condivise verso i valori sociali ed ambientali.

I valori condivisi creano un ambiente caratterizzato da una cultura di fiducia condivisa e di meccanismi di apprendimento collettivo, che a loro volta facilitano la cooperazione tra le imprese in una regione (Maskell and Malmberg, 1999). Quando le imprese in una regione condividono valori comuni, è più probabile che sviluppino un senso di scopo condiviso e stabiliscano relazioni di rispetto e fiducia reciproca. Questi valori condivisi e la fiducia reciproca creano una base per la cooperazione e la collaborazione tra le imprese, portando allo sviluppo di meccanismi di apprendimento collettivo che consentono la condivisione di conoscenze e migliori pratiche. In definitiva, questo può portare a una comunità imprenditoriale regionale più coesa e produttiva, che ha il potenziale per migliorare la competitività della regione (Boschma, 2004).

Inoltre, le Organizzazioni Ibride possono contribuire alla preservazione del patrimonio locale, delle tradizioni culturali e della conoscenza, che viene sempre più riconosciuto come componente importante dello sviluppo sostenibile (UNESCO, 2015). Promuovendo e preservando la cultura locale, le Organizzazioni Ibride possono anche attirare visitatori e turisti, stimolare l'economia locale e creare opportunità di lavoro. Pertanto, promuovendo metodi di lavoro artigianali e la cultura locale, le Organizzazioni Ibride possono generare un impatto sociale positivo sui territori locali, favorire un senso di identità del luogo tra la popolazione locale e contribuire alla preservazione del patrimonio locale.

Questo approccio considera i luoghi come parti costitutive delle Organizzazioni Ibride, non solo come i siti in cui operano o cercano di avere un impatto sociale. In altre parole, i "territori locali", vengono intesi come più di semplici posizioni geografiche. Essi si sviluppano all'incrocio di posizioni e hanno significati simbolici e conseguenze materiali (Gieryn, 2000).

Strategia 2: Realizzare il cambiamento per lo sviluppo regionale

La strategia di realizzazione del cambiamento si riferisce all'implementazione diretta di azioni da parte delle Organizzazioni Ibride che portano un cambiamento positivo per lo sviluppo regionale. Queste azioni possono includere programmi ambientali, procedure di reclutamento e iniziative sociali locali, tra gli altri. Essenzialmente, la strategia di "realizzazione del cambiamento" si concentra sull'implementazione diretta di iniziative pratiche che migliorano la qualità della vita nella regione in cui operano le Organizzazioni Ibride. Ciò comporta l'integrazione di obiettivi e programmi sociali, nonché considerazioni etiche, in tutti i processi decisionali, in tutte le politiche e le azioni (Carroll, 1991). Le Organizzazioni Ibride spesso stabiliscono strategie collaborative con altre organizzazioni locali, come aziende, comuni o partner senza scopo di lucro, per sviluppare programmi che supportano la comunità.

In linea con Bode et al., (2019), questo studio mostra come le partnership tra aziende e organizzazioni non profit possano essere un potente motore di cambiamento sociale. Lavorando con scuole o università, le Organizzazioni Ibride possono investire in programmi di formazione professionale e supportare iniziative locali di istruzione e formazione per migliorare le competenze e l'occupabilità della forza lavoro locale.

Le Organizzazioni Ibride danno anche priorità alle considerazioni etiche e alla responsabilità sociale, che vengono sempre più riconosciute come elemento chiave dello sviluppo sostenibile (Carroll, 1991). Adottando obiettivi e programmi sociali, le Organizzazioni Ibride possono sostenere la comunità locale, promuovere la coesione sociale e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Pertanto, le Organizzazioni Ibride possono dare un contributo significativo al cambiamento sociale mediante l'implementazione di azioni concrete che supportano la comunità locale e promuovono la responsabilità sociale. Inoltre, stabilendo strategie e partenariati collaborativi con altre organizzazioni locali, le Organizzazioni Ibride possono sfruttare le loro risorse per guidare un cambiamento positivo e raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Strategia 3: Orchestrare il cambiamento per lo sviluppo regionale

La strategia dell'orchestrare il cambiamento è un processo attraverso il quale le Organizzazioni Ibride allocano risorse finanziarie, umane o materiali per raggiungere obiettivi di sviluppo regionale. Ciò può comportare la strategia diretta di azioni di cambiamento o la collaborazione con altri agenti per implementare sinergie. Il focus principale di questa strategia è quello di allocare efficacemente le risorse per guidare cambiamenti positivi nella regione in cui l'Organizzazione Ibride operano. Adottando questo approccio, le Organizzazioni Ibride possono allineare strategicamente la loro pianificazione con obiettivi a lungo termine, con risultati sostenibili e positivi per la regione. Pertanto, la strategia "orchestrare il cambiamento" svolge un ruolo cruciale nel facilitare l'uso efficace delle risorse per raggiungere un cambiamento duraturo nelle comunità servite. In particolare, dopo aver affrontato le questioni culturali e di valore e aver dimostrato la fattibilità degli interventi a sostegno delle comunità locali, queste organizzazioni mobilitano risorse umane e finanziarie per raggiungere lo sviluppo regionale. Questo approccio coinvolge l'integrazione di varie risorse, tra cui le persone, le risorse finanziarie e le strutture organizzative, per raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile.

Inoltre, questo studio mostra come le Organizzazioni Ibride operino spesso in aree rurali, con l'obiettivo principale di creare valore a lungo termine per la comunità. Per raggiungere questo obiettivo, sfruttano le loro reti e mobilitano risorse per migliorare la qualità della vita della popolazione locale. In particolare, le Organizzazioni Ibride si concentrano sugli obiettivi di sviluppo sostenibile e integrano considerazioni sociali ed ambientali nei loro modelli di business.

Le Organizzazioni Ibride mobilitano le risorse umane creando opportunità per il talento locale e promuovendo programmi di capacità (Bacq and Janssen, 2011). In particolare, allocano risorse finanziarie per creare attività commerciali locali, sostenere iniziative locali e promuovere l'uso di materiali e pratiche sostenibili (Mair and Marti, 2006); riducono anche l'uso di materie prime rare e implementano strumenti di monitoraggio delle prestazioni ambientali per garantire il successo delle loro iniziative. Pertanto, le Organizzazioni Ibride hanno il potenziale per creare valore a lungo termine per le comunità locali, mobilitando strategicamente risorse e integrando considerazioni sociali ed ambientali nei loro modelli di business.

Limiti della ricerca. Questa ricerca presenta diversi limiti che dovrebbero essere presi in considerazione. In primo luogo, lo studio include solo le prospettive delle imprese stesse e non quelle di altri stakeholder come i clienti o i fornitori. L'inclusione dei punti di vista di questi gruppi potrebbe fornire una comprensione più completa del fenomeno investigato. Inoltre, l'uso di un approccio qualitativo e la piccola dimensione del campione di soli quattro casi di Organizzazioni Ibride potrebbero limitare la generalizzazione dei risultati. Studi futuri potrebbero affrontare questa limitazione utilizzando un approccio misto e includendo un numero maggiore di partecipanti. Inoltre, la ricerca futura potrebbe estendere l'analisi a una scala più ampia, in particolare a livello nazionale in Italia.

Un'altra limitazione dello studio è la sua dimensione geografica. Le Organizzazioni Ibride analizzate hanno sede in Italia, il che potrebbe non essere rappresentativo di altri paesi o regioni. Tuttavia, diversi autori hanno dimostrato l'importanza dello studio dell'Italia come paese interessante dal punto di vista dello sviluppo regionale (Bellandi et al., 2021; Bellandi and Santini, 2019). Studi futuri in contesti simili potrebbero essere condotti per convalidare i risultati attuali.

Infine, è importante notare che lo studio è stato condotto in un punto specifico nel tempo e che i risultati potrebbero non essere applicabili in futuro poiché l'ambiente aziendale è in costante evoluzione. Proiezioni longitudinali potrebbero essere impiegate in studi futuri per monitorare l'evoluzione del fenomeno nel tempo e garantire la rilevanza continua dei risultati.

Implicazioni manageriali. Lo studio ha implicazioni pratiche per i responsabili delle politiche e per i professionisti su come sfruttare efficacemente il potere dell'innovazione sociale per guidare uno sviluppo regionale sostenibile. In primo luogo, questo studio può aiutare i responsabili delle politiche e i managers a comprendere come sfruttare efficacemente il potere delle organizzazioni ibride come agenti di cambiamento e può anche aiutare le comunità e le regioni a identificare aree in cui possono utilizzare queste strategie di cambiamento per raggiungere i loro obiettivi di sviluppo. In secondo luogo, i manager dovrebbero essere formati sui concetti di responsabilità e sviluppo regionale (Laranja et al., 2008). In terzo luogo, le imprese dovrebbero integrare gli obiettivi di sviluppo regionale nella loro strategia aziendale per sostenere la comunità, ciò può comportare benefici economici in termini di reputazione e accesso a risorse locali qualificate (Asheim et al., 2011). Infine, i responsabili delle politiche dovrebbero coinvolgere maggiormente le imprese nella dinamica dello sviluppo regionale per incoraggiare la loro partecipazione alle strategie di sviluppo della comunità.

Originalità del paper. Questo studio risponde alla richiesta di Kibler e Muñoz di "ripensare al ruolo che l'azione prosociale innovativa può svolgere nelle regioni" (Kibler e Muñoz, 2020, p. 1317), sottolineando il potenziale delle imprese a base territoriale nel promuovere la sostenibilità sociale ed ecologica nelle comunità locali (Shrivastava and Kennelly, 2013). Più in dettaglio, questo studio mira a comprendere meglio come le azioni di cambiamento attuate dalle Organizzazioni Ibride (1) creino valore sociale o ambientale per le comunità locali e le aree rurali e (2) trasformino le strutture sociali (Roundy, 2017; Smith and Stevens, 2010), ovvero i pattern ricorrenti e le regolarità nelle pratiche e nelle attività sociali (Merton, 1968).

Per colmare questa lacuna, lo studio adotta la prospettiva della teoria della strutturazione (Giddens, 1984), che evidenzia la relazione interdipendente tra agenti e strutture. Attraverso un'analisi qualitativa dell'impatto di 38 azioni di cambiamento sulle strutture sociali di significazione, dominazione e legittimazione e sulla creazione di valore sociale

o ambientale, viene costruita una matrice 2x3 per identificare tre alternative strategie di cambiamento per lo sviluppo regionale.

Parole chiave: organizzazioni ibride; sviluppo regionale; teoria della strutturazione; strategie di cambiamento

Bibliografia

- ASHEIM B.T., SMITH H.L., OUGHTON C. (2011), "Regional innovation systems: Theory, empirics and policy", *Regional studies*, vol. 45, n. 7, pp. 875-891.
- BACQ S., JANSSEN F. (2011), "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n. 5-6, pp. 373-403.
- BATTILANA J., OBLOJ T., PACHE A.C., SENGUL M. (2022), "Beyond shareholder value maximization: Accounting for financial/social trade-offs in dual-purpose companies", *Academy of Management Review*, vol. 47 no. 2, pp.237-258.
- BATTILANA J., SENGUL M., PACHE A.C., MODEL J. (2015), "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises", *Academy of Management journal*, vol. 58, n 6, pp. 1658-1685.
- BATTILANA J., DORADO S. (2010), "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations", *Academy of management Journal*, vol. 53, n. 6, pp. 1419-1440.
- BELLANDI M., SANTINI E. (2019), "Territorial servitization and new local productive configurations: The case of the textile industrial district of Prato", *Regional Studies*, vol. 53, n. 3, pp. 356-365.
- BELLANDI M., PLECHERO M., SANTINI E. (2021), "Forms of place leadership in local productive systems: from endogenous rerouting to deliberate resistance to change", *Regional Studies*, vol. 55, n. 7, pp. 1327-1336.
- BESHAROV M.L., SMITH W.K. (2014), "Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications", *Academy of management review*, vol. 39, n. 3, pp. 364-381.
- BODE C., ROGAN M., SINGH J. (2019), "Sustainable cross-sector collaboration: Building a global platform for social impact", *Academy of Management Discoveries*, vol. 5, n. 4, pp. 396-414.
- BOSCHMA R. (2004), "Competitiveness of regions from an evolutionary perspective", *Regional studies*, vol. 38, n. 9, pp. 1001-1014.
- CARROLL A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48
- CLARK JR W.H., BABSON E.K. (2012), "How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations", *William Mitchell Law Review*, vol. 38, n. 2, pp. 8.
- DORADO S. (2006), "Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?", *Journal of developmental entrepreneurship*, vol. 11, n. 4, pp. 319-343.
- ETIKAN I., MUSA S.A., ALKASSIM R.S. (2016), "Comparison of convenience sampling and purposive sampling", *American journal of theoretical and applied statistics*, vol. 5, n. 1, pp. 1-4
- KIBLER E., MUÑOZ P. (2020), "Social entrepreneurship in context and as practice", *Regional Studies*, vol. 54, n. 9, pp. 1317-1319.
- FERRARO F., ETZION D., GEHMAN J. (2015), "Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, vol. 36, n. 3, pp. 363-390.
- FERRIGNO G., CUCINO V. (2021), "Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms", *R&D Management*, vol. 51, n. 4, pp. 325-338.
- FLORIDA R., MELLANDER C., STOLARICK K. (2011), "Beautiful places: The role of perceived aesthetic beauty in community satisfaction", *Regional studies*, vol. 45, n. 1, pp. 33-48.
- FRITSCH M., MUELLER P. (2004), "Effects of new business formation on regional development over time", *Regional Studies*, vol. 38, n. 8, pp. 961-975.
- GEORGE G., HOWARD-GRENVILLE J., JOSHI A., TIHANYI L. (2016), "Understanding and tackling societal grand challenges through management research", *Academy of management journal*, vol. 59, n. 6, pp. 1880-1895.
- GIDDENS A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- GIERYN T.F. (2000), "A space for place in sociology", *Annual Review of Sociology*, vol. 26, n. 1, pp. 463-496.
- GLAESER E.L., KOLKO J., SAIZ A. (2001), "Consumer city", *Journal of economic geography*, vol. 1, n. 1, pp. 27-50.
- GRILLITSCH M. (2019), "Following or breaking regional development paths: on the role and capability of the innovative entrepreneur", *Regional Studies*, vol. 53, n. 5, pp. 681-691.
- GRILLITSCH M., SOTARAUTA M. (2020), "Trinity of change agency, regional development paths and opportunity spaces", *Progress in human geography*, vol. 44, n. 4, pp. 704-723.
- GRILLITSCH M., SOTARAUTA M., ASHEIM B., FITJAR R.D., HAUS-REVE S., KOLEHMAINEN J., KURIKKA H., LUNDQUIST K.J., MARTYNOVICH M., MONTEILHET S., NIELSEN H., NILSSON M., REKERS J., SOPANEN S., STIHL L. (2022), "Agency and economic change in regions: identifying routes to new path development using qualitative comparative analysis", *Regional Studies*, pp. 1-16.
- HAIGH N., HOFFMAN A.J. (2014), "The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability", *Organization & Environment*, vol. 27, n. 3, pp. 223-241.
- LARANJA M., UYARRA E., FLANAGAN K. (2008), "Policies for science, technology and innovation: Translating rationales into regional policies in a multi-level setting", *Research policy*, vol. 37, n. 5, pp. 823-835.
- LAWRENCE T.B., DOVER G. (2015), "Place and institutional work: Creating housing for the hard-to-house", *Administrative Science Quarterly*, vol. 60, n. 3, pp. 371-410.
- MAIR J., MARTI I. (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, pp. 36-44.
- MASKELL P., MALMBERG A. (1999), "The Competitiveness of Firms and Regions: 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning", *European urban and regional studies*, vol. 6, n. 1, pp. 9-25.
- MERTON R.K. (1968), *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.

- PACHE A.C., SANTOS F. (2013), "Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics", *Academy of management journal*, vol. 56, n. 4, pp.972-1001.
- PERRINI F., POGUTZ S., TENCATI A. (2006), "Corporate social responsibility in Italy: State of the art", *Journal of Business Strategies*, vol. 23, n. 1, pp. 65-91.
- RINKINEN S., OIKARINEN T., MELKAS H. (2016), "Social enterprises in regional innovation systems: a review of Finnish regional strategies", *European planning studies*, vol. 24, n. 4, pp. 723-741.
- ROUNDY P.T. (2017), "Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 13, pp. 1221-1237.
- SEWELL JR W.H. (1992), "A theory of structure: Duality, agency, and transformation", *American journal of sociology*, vol. 98, n. 1, pp. 1-29.
- SHRIVASTAVA P., KENNELLY J.J. (2013), "Sustainability and place-based enterprise", *Organization & environment*, vol. 26, n. 1, pp. 83-101.
- SMITH B.R., STEVENS C.E. (2010), "Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, n. 6, pp. 575-598.
- STABER U., SYDOW J. 2002, "Organizational adaptive capacity: A structuration perspective", *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n. 4, pp. 408-424.
- STEINEROWSKI A.A., STEINEROWSKA-STREB I. (2012), "Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise", *Local Economy*, vol. 27, n. 2, pp. 167-182.
- TRUFFER B., COENEN L. (2012), "Environmental innovation and sustainability transitions in regional studies", *Regional studies*, vol. 46, n. 1, pp. 1-21.
- VACCARO A., PALAZZO G. (2015), "Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime", *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 4, pp. 1075-1101.
- UNESCO. (2015), Rethinking education: Towards a global common good? UNESCO World Education Report 2015.
- WIRTH S., TSCHUMI P., MAYER H., BANDI TANNER M. (2023), "Change agency in social innovation: an analysis of activities in social innovation processes", *Regional Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 33-51.
- WU J., ZHUO S., WU Z. (2017), "National innovation system, social entrepreneurship, and rural economic growth in China", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 121, pp. 238-250.