

**SINERGIE-SIMA 2018 CONFERENCE**

**Transformative business strategies  
and new patterns for value creation**

**Extended Abstract**

*Ca' Foscari University, Venice  
Department of Management - San Giobbe, Cannaregio 873*

**14-15 June 2018**

Referred Electronic Conference Proceeding della Sinergie - Sima 2018 Conference  
*Transformative business strategies and new patterns for value creation*  
Venice, 14-15 June 2018  
Ca' Foscari University, Venice

ISBN 97888943937-2-9

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie  
<http://www.sinergiejournal.it>

© 2018 FONDAZIONE CUEIM  
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26  
37129 Verona  
[www.cueim.it](http://www.cueim.it)

**Convegno Sinergie - Sima 2018**

**Transformative business strategies  
and new patterns for value creation**

**14-15 June 2018**

***Referred Electronic  
Conference Proceeding***

**Extended Abstact**

a cura di

*Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,  
Alberto Pastore e Tiziano Vescovi*

**Conference chairs**

GAETANO M. GOLINELLI  
CLAUDIO BACCARANI  
ALBERTO PASTORE  
MARCO FREY  
TIZIANO VESCOVI

*Sapienza Università di Roma*  
*Università di Verona*  
*Sapienza Università di Roma*  
*Scuola Superiore S. Anna di Pisa*  
*Università Ca' Foscari Venezia*

**Coordinamento scientifico**

MARTA UGOLINI  
GENNARO IASEVOLI  
FEDERICO BRUNETTI

*Università di Verona*  
*Libera Università Maria SS. Assunta LUMSA, Roma*  
*Università di Verona*

**International coordination**

ANGELO A. CAMILLO  
SANDRO CASTALDO  
STEFANO BRESCIANI

*Woodbury University, Los Angeles, USA*  
*Università Bocconi, Milano*  
*Università di Torino*

**Comitato scientifico**

FRANCO CALZA  
MICHELE CANO  
LAURA COSTANZO  
BO EDVARDSSON  
MARIANGELA FRANCH  
ERNESTINA GIUDICI  
GIAN LUCA GREGORI  
MICHAEL HAENLEIN  
CHARLES HOFACKER  
AMEDEO MAIZZA  
CARMELA ELITA SCHILLACI  
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ  
SALVIO VICARI  
ROBERTO VONA

*Università di Napoli Parthenope*  
*University of the West of Scotland, UK*  
*University of Southampton, UK*  
*Karlstad University, Svezia*  
*Università di Trento*  
*Università di Cagliari*  
*Università Politecnica delle Marche*  
*ESCP Europe of Paris, Francia*  
*Florida State University, USA*  
*Università del Salento*  
*Università di Catania*  
*University of Huelva, Spagna*  
*Bocconi Università di Milano*  
*Università di Napoli Federico II*

**Comitato organizzatore locale**

TIZIANO VESCOVI  
MONICA CALCAGNO  
FRANCESCA CHECCHINATO  
STEFANO MICELLI  
MICHELE TAMMA

*Università Ca' Foscari Venezia*  
*Università Ca' Foscari Venezia*  
*Università Ca' Foscari Venezia*  
*Università Ca' Foscari Venezia*  
*Università Ca' Foscari Venezia*

**Redazione**

FEDERICO BRUNETTI  
PAOLA CASTELLANI  
NICOLA COBELLI  
ELENA GIARETTA  
CHIARA ROSSATO  
FRANCESCA SIMEONI  
FEDERICO TESTA  
VANIA VIGOLO

*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*  
*Università di Verona*

**Redazione scientifica e organizzativa**

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)

FABIO CASSIA

LAURA CIARMELA

ADA ROSSI

ANNALISA ANDRIOLO

*Università di Verona*

*Università di Verona*

*Sinergie*

*Sinergie*

*CUEIM*

# INDICE

## TRACK - STRATEGY BETWEEN THEORY AND PRACTICE

- Merging strategic and behavioural perspectives on corporate responses to climate change. An empirical analysis of institutional and individual drivers of climate action in the Italian manufacturing industry*  
NICCOLÒ MARIA TODARO, FRANCESCO TESTA, TIBERIO DADDI, FABIO IRALDO “ 3
- Technology-driven store format: from impact on practice to impact on theory*  
VIRGINIA VANNUCCI, GAETANO AIELLO “ 9
- Crescite in fretta. Organizzazioni a rapida crescita: verso la creazione di un approccio analitico “ad hoc”*  
LEONARDO POMPA, FULVIO FORTEZZA, GIOVANNI MASINO “ 13
- La logica esperienziale applicata alle strategie del comparto fieristico: una review della letteratura*  
TONINO PENCARELLI, MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, FABIO FORLANI “ 17

## TRACK - STRATEGIA TRA TEORIA E PRATICA

- Il rightshoring e le strategie di localizzazione delle attività delle imprese. Alcuni casi a confronto*  
ALESSANDRO BARONCELLI, VALERIA BELVEDERE, LUIGI SERIO “ 27
- Effetti competitivi della sharing economy nei servizi ricettivi*  
AURELIO G. MAURI, ROBERTA MINAZZI, RUGGERO SAINAGHI “ 33
- Ambidexterity e performance management. Un’evidenza empirica di implementazione della strategia aziendale*  
DANIELE BINCI, CORRADO CERRUTI, STEFANO ANTONIO DONNARUMMA, PIERLUIGI PALMIGIANI “ 39
- L’influenza della componente enogastronomica sul comportamento di viaggio degli italiani*  
ROBERTA GARIBALDI, ANDREA POZZI “ 47

## TRACK - RETHINKING STRATEGY: STRATEGIC ENGAGEMENT FOR VALUE CREATION

- Transformative strategies for employee engagement: managers and employees confronted*  
ALESSANDRA MAZZEI, LUCA QUARATINO, ALFONSA BUTERA, CHIARA FISICHELLA “ 53
- Unpacking the good soldier syndrome: the role of authentic leadership and organizational citizenship behavior*  
RICCARDO RIALTI, GIACOMO FABIETTI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI “ 57

## TRACK - BUSINESS MODELS EVOLUTION: TECHNOLOGY AND BEYOND

- The financial attractiveness of business models: an analysis of sharing economy companies*  
LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO, GENNARO IASEVOLI “ 63
- When open innovation drives business models evolution: the case of business to business markets*  
TINDARA ABBATE, ANNA CODINI, BARBARA AQUILANI “ 69
- On the way to business blockchainization: An empirical analysis of successful ICOs*  
DANIELA ANDREINI, GIUSEPPE PEDELIENTO, MARA BERGAMASCHI “ 73
- Business model innovation in complex servitized systems: the case of OBC in capital equipment SMEs*  
MARCO PAIOLA “ 77
- Smart tourism destinations and its integration into territorial certifications*  
TINDARA ABBATE, ELVIRA TIZIANA LA ROCCA, ALFONSO VARGAS-SANCHEZ “ 83

## TRACK - L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS TRA BIG DATA E TECNOLOGIA

<i>Big data governance e PMI: evidenze dal distretto aerospaziale campano</i> FILOMENA IZZO, DOMENICO GRAZIANO, MARIO MUSTILLI	PAG.	91
<i>Collusione, processi decisionali ed intelligenza artificiale</i> FABRIZIO IANNONI, ALBERTO PASTORE	“	97
<i>L'innovazione digitale per le strategie di tailor made delle imprese del Made in Italy nei mercati internazionali</i> GAETANO MACARIO, SAVINO SANTOVITO, SERGIO SALOMONE, RAFFAELE SILVESTRI	“	103
<i>Il management del trasferimento tecnologico nell'ambito delle Strategie Regionali di Specializzazione Intelligente (S3)</i> MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA, ALFIO CARIOLA	“	107
<i>Competences and performance in metal waste supply chain: lessons from Italy</i> MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA, PINO VECELLIO	“	113
<i>I teatri lirici italiani: efficienza, efficacia e ruolo della tecnologia</i> CLEMENTINA BRUNO, FABRIZIO ERBETTA, GIOVANNI FRAQUELLI, ANNA MENOZZI	“	119

## TRACK - MARKETING STRATEGIES TO CREATE CUSTOMER VALUE

<i>Niche marketing: an exploration from the perspective of tourism businesses</i> ALBERTO MATTIACCI, ATTILIO BRUNI, FRANCESCA MAGNO, FABIO CASSIA	“	127
<i>From traditional customer segmentation to buyer personas: new strategies to create customer value</i> GIORGIA SEPE, AUDUR HERMANNSDOTTIR, BIRGIT HAGEN, ANTONELLA CARCAGNI	“	133

## TRACK - BUSINESS STRATEGIES FOR A BETTER WORLD

<i>Resources slack for social entrepreneurship: the genesis of social and strategic growth options</i> BEATRICE ORLANDO, ANTONIO RENZI, GIANLUCA VAGNANI, CRAIG WATTERS	“	139
<i>CSR and organizational culture: the competitive advantage of organizations</i> MARCELA LEPORE	“	153
<i>CSR strategy in the Internet era</i> PAOLO POPOLI	“	159
<i>Enhancing entrepreneurship for social change in the Euro-Mediterranean Region: Evidence from the UNIDO e4SC program</i> MICHAEL SHERIFF, MORENO MUFFATTO	“	165
<i>Ethics perceived in IMIs socially responsible investments (SRIs): some findings and perspectives on UK and Italian Asset Management companies</i> MAURO SCIARELLI, MARIO TANI, CATELLO GIOVANNI LANDI, LORENZO TURRIZIANI	“	171

## TRACK - COMPETITION AND COLLABORATION IN BUSINESS

<i>Knowledge technology improvement in manufacturing systems. Case analysis of 'open strategy business model'</i> GIAN LUCA GREGORI, MARIA ROSARIA MARCONE	“	181
<i>Advertising in extreme vs traditional sports. Is there a difference?</i> MICHELA C. MASON, ANDREA MORETTI, DANIELE SCARPI, FRANCESCO RAGGIOTTO	“	187
<i>Who tells the story? Defining visual storytelling as a new territory in digital innovation narrative</i> REBECCA PERA	“	191
<i>Le dinamiche cooperative nell'ambito delle imprese multibusiness: un caso studio esplicativo</i> ROSANNA AMATA, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, ANNA MINÀ, PASQUALE MASSIMO PICONE	“	197
<i>Il contributo della comunicazione al successo della strategia cooperativa</i> SONIA C. GIACCONE, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, ALESSANDRA MAZZEI	“	201

## TRACK - LA PROSPETTIVA DEL CONSUMATORE AL VALORE

<i>Exploring creative brands' digital storytelling impact on successful "self-portraits": A case study in Italian furniture brands</i> YUHONG ZHOU, JIE ZHANG, ROMANA ANDÒ	PAG. 209
<i>La segmentazione della marca del distributore "premium": la valutazione dei consumatori in relazione ai fattori di scelta</i> GUIDO CRISTINI, CRISTINA ZERBINI	" 217
<i>Discovering mobile instant messaging in the business: technology acceptance model and customer perceived value on satisfaction and CRM performance</i> VITTORIA MARINO, LETIZIA LO PRESTI	" 223
<i>ViviSmart. Analisi dell'efficacia di una campagna educativa sul comportamento di consumo alimentare e lo stile di vita dei bambini</i> COSTANZA NOSI, ANTONELLA D'AGOSTINO, CARLO ALBERTO PRATESI	" 227
<i>Exploring the critical incident technique as a method for the analysis of online customer reviews</i> EDWARD BOON, LAURA BOUGARY, ALESSANDRO BIGI, MICHELLE BONERA	" 231
<i>Narrare il patrimonio storico e culturale dell'impresa per creare valore. Una proposta di definizione dell'heritage marketing-mix</i> MARIA ROSARIA NAPOLITANO, ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO	" 237
<i>How to involve customers in the service creation process through the web. An investigation on some telecommunication firms</i> VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, FABIANA SEPE	" 241

## TRACK - DECISION SUPPORT SYSTEMS, NETWORKS AND STRATEGY

<i>The dark side of big data: a new framework to understand and manage risks</i> SINEAD RODEN, FENG LI, ALBERTO NUCCIARELLI	" 253
<i>3D printing and the impact on global value chains re-configurations</i> STEFANO DENICOLAI, GIOVANNA MAGNANI, ANTONELLA ZUCHELLA	" 257
<i>Il lato "Humane" dell'entrepreneurship: un nuovo modello per una nuova prospettiva</i> ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALENTINA CUCINO, MASSIMILIANO VESCI, CHIARA CRUDELE, ANTONIO BOTTI, VALTER RASSEGA	" 265
<i>Network inter-impresa ed opportunità imprenditoriali: il ruolo dei legami deboli e forti nella formazione e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali</i> GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, GABRIELLA LEVANTI, ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	" 271
<i>L'orientamento strategico delle Università. Verso una accountability "integrata"</i> STEFANIA DI CARLO	" 277

## TRACK - STRUMENTI MANAGERIALI PER LO SVILUPPO DI NETWORK E TERRITORI

<i>Strategic vision, sustainability, and self-organization control in the Ferrari's city of Maranello</i> ANGELO RIVA, LUCIANO PILOTTI	" 285
<i>Il rapporto tra marche locali e territorio di riferimento. Risultati di un'indagine esplorativa</i> GABRIELE QUALIZZA	" 293
<i>"Turnà a 'ndomà": un'analisi sulla destinazione d'uso dell'Ex Padiglione Expo del Kuwait da parte del comune di Brembilla (BG)</i> MAURO CAVALLONE	" 299
<i>Managing ICT platforms in service ecosystems: a strategic approach to value co-creation</i> PIERPAOLO SINGER, CARLO ALESSANDRO SIRIANNI, ANTONELLA MONDA, MARA GRIMALDI	" 305



## TRACK - CROWDFUNDING AS A NEW BUSINESS MODEL

*Equity crowdfunding: investigating the role of entrepreneurial quality in affecting the success of the campaigns*

CIRO TROISE, ELENA CANDELO, MARIO SORRENTINO

PAG. 315

*Linguistic style of crowdfunding pitches: How does displayed narcissism influence crowdfunding success?*

SIMONA LEONELLI, FRANCESCA DI PIETRO, FRANCESCA MASCIARELLI

“ 321

*Il crowdfunding e le variabili predittive di successo: il caso Kickstarter*

FRANCESCO CAPPÀ, RICCARDO MAIOLINI, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, LORENZO RABBIA

“ 325

*L'influenza del linguaggio in una campagna di finanziamento di crowdfunding*

RICCARDO MAIOLINI, FRANCESCO CAPPÀ, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, GIULIA BEDI

“ 329

*The private equity model of value creation through innovation financing*

ANNA GERVASONI, ALESSIA MUZIO, ANDREA ODILLE BOSIO, MARIA TERESA DI GRADO

“ 335

## OFF THE TRACK - CONTAMINAZIONI AL PENSIERO MANAGERIALE

*Ri-ri-ri-nascimento: guardare al passato e farlo diventare “altro da sé”, una strategia identitaria per le imprese italiane*

DANIELA CAVALLO

“ 345

## TRACK - STRATEGIC MANAGEMENT & CORPORATE GOVERNANCE

*Le euristiche nei processi decisionali delle nuove imprese*

GIANNI LORENZONI

“ 351

*Anticorruption, risk management and governance. Features of a triple relationship*

IRENE BUZZI, CLAUDIO NASSISI

“ 361

*New models of football governance: fan-ownership in UK and Italy*

DANIEL TORCHIA, ANNA CLAUDIA PELLICELLI

“ 367

*Academic spin-offs' team composition: a hypothesis of non-linear relationship between team heterogeneity and growth performance*

GIULIA TAGLIAZUCCHI, GIANLUCA MARCHI, BERNARDO BALBONI

“ 371

*The parent university influence over academic spin-offs: the case of four universities in Milan*

ALESSANDRO BARONCELLI, MATTEO LANDONI

“ 375

*Una reinterpretazione della corporate governance alla luce della tecnologia blockchain: nuove prospettive*

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI

“ 379

## TRACK - INNOVATION AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

*Strategic management and industry 4.0. An exploratory study through a manufacturing case study*

ANDREA CHIARINI, VALERIA BELVEDERE

“ 387

*Internal and external perspectives on user innovation: what was left behind?*

KHATEREH GHASEMZADEH, GUIDO BORTOLUZZI

“ 393

*Know who e know how: il ruolo degli intermediari per lo sviluppo di nuovi prodotti*

GIUSEPPE CAPPIELLO

“ 399

## TRACK - ENTREPRENEURSHIP

<i>The role of the entrepreneurial university in fostering women entrepreneurship: a cross-cultural study</i> MARIA CARMEN LAUDANO, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI, VINCENZO ZAMPI	PAG.	405
<i>Entrepreneurship across cultures. A BR approach</i> CHIARA CANNAVALE, IMAN ZOHOORIAN NADALI	“	413
<i>Antecedents and consequences of work-family conflicts: Italian women entrepreneurs' experiences</i> SARA POGGESI, MICHELA MARI, LUISA DE VITA	“	417
<i>Entrepreneurial ecosystems: a qualitative comparative analysis (QCA) of their similarities and differences around the world</i> MARIA CRISTINA CINICI, ANTONIO CRUPI, DANIELA BAGLIERI	“	423
<i>The impact of market orientation on research-based spin off performance: emerging issues from an exploratory study</i> NICOLETTA BURATTI, LUCA PERSICO, GIORGIA PROFUMO	“	427
<i>Il ruolo coesivo della passione imprenditoriale: nuove prospettive teoriche e risultati emergenti da un'analisi esplorativa</i> ANDREA RUNFOLA, SILVIA RANFAGNI	“	431

## TRACK - INTERNATIONAL BUSINESS

<i>A study on the causal-effect relationship linking the financial crisis, international trade and the failures rate in the Italian iron kitchenware industry</i> MARIA GARBELLI	“	437
<i>Le determinanti del “made in Sicily”: prime evidenze di un'indagine empirica internazionale</i> SONIA C. GIACCONE, ROSARIO FARACI, GRAZIANA MICALIZZI	“	449
<i>Fattori di competitività per le imprese distrettuali nell'economia globalizzata</i> FABIO MUSSO, BARBARA FRANCONI	“	455
<i>Il modello della Tripla Elica e le determinanti delle intenzioni imprenditoriali nei giovani ricercatori: un confronto internazionale</i> ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALENTINA CUCINO, MASSIMILIANO VESCI, CHIARA CRUDELE, ANTONIO BOTTI, VALTER RASSEGA	“	463

## TRACK - TOURISM AND CULTURE MANAGEMENT

<i>Digitalization of value creation and value appropriation: the travel &amp; tourism industry case</i> CHIARA ACCIARINI, PAOLO BOCCARDELLI	“	471
<i>Chinese tourism in Europe: the determinants of destination competitiveness</i> ANTONIO USAI, FRANCISCO MONTES, DANIELE PORCHEDDU, MANLIO DEL GIUDICE	“	477
<i>Masters of branding in Italian museums: not only a matter of masterpieces</i> ANNAMARIA ESPOSITO, ANGELA BESANA	“	485
<i>Intercultural sensitivity in tourism and hospitality - strategies for value creation</i> ANNA IRIMIÁS, MARIANGELA FRANCH	“	489
<i>Dinamiche co-evolutive nel turismo: Il Caso “Convenzione delle Alpi”</i> LUNA LEONI, MATTEO CRISTOFARO, SILVIA BAIOTTO	“	495
<i>Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Il caso Forum Sempronii</i> EMANUELA CONTI, LAURA BARATIN, TONINO PENCARELLI	“	501
<i>Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendali nel settore turistico: un'analisi longitudinale nell'industria dell'ospitalità</i> STEFANO FRANCO, MATTEO GIULIANO CAROLI, FRANCESCO CAPPA, GIACOMO DEL CHIAPPA	“	509

## TRACK - SUSTAINABILITY

<i>Restaurant sustainability: an exploratory study on client's food waste composition, motivation, habits and doggy bag adoption</i>	PAG.	517
LUDOVICA PRINCIPATO, LUCA SECONDI		
<i>Sustainable business models in services: multiple case study in yacht tourism</i>	"	521
CINZIA BATTISTELLA, MARIA ROSITA CAGNINA, LUCIA CICERO, NADIA PREGHENELLA		
<i>L'economia circolare come opportunità di business? Un'indagine esplorativa sulle imprese italiane</i>	"	527
ANGELO DI GREGORIO, MARCO FREY, FRANCESCA CERUTI, LAURA GAVINELLI		
<i>Stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità aziendale. Un'indagine empirica condotta attraverso i corporate website</i>	"	535
FRANCESCA CONTE, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, CLAUDIA COVUCCI		

## TRACK - SMALL AND FAMILY BUSINESS

<i>A social enterprise in Gomorrah-land: a tale of radical cultural entrepreneurship and social innovation management</i>	"	543
LILIA GIUGNI, NEIL STOTT, ROBERTO VONA		

## TRACK - RETAILING AND SERVICE MANAGEMENT

<i>Effective service recovery after privacy failure</i>	"	551
FRANCESCA NEGRI, MARCO IEVA		
<i>The strategic evolution of fashion flagship stores</i>	"	557
EDOARDO SABBADIN, SIMONE AIOLFI		
<i>Retail channels evolution in the car industry: early findings from the Volvo car 'Studio' experience</i>	"	563
LUCIA PIZZICHINI		
<i>Multichannel integration, physical distance and consumers' online purchase intention</i>	"	569
MICHELA MATARAZZO, RICCARDO RESCINITI, FEDERICA DE VANNA		
<i>Comparing business models in the grocery retailing industry: a conceptual framework proposal</i>	"	575
LUIGI CANTONE, VINCENZO BASILE, PIERPAOLO TESTA		
<i>Consumers' privacy concern, trust and the trap of willingness to share information</i>	"	581
SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO		

## TRACK - OPERATIONS E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

<i>L'adozione della tecnologia blockchain nel management della supply chain: nuove prospettive di ricerca</i>	"	587
ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA		
<i>Evaluating brands in online communities: it's not just a matter of engagement</i>	"	591
SILVIA RANFAGNI, MONICA FARAONI, CLAUDIO BECAGLI		
<i>L'innovazione digitale attraverso il networking nel settore agroalimentare</i>	"	597
RAFFAELE SILVESTRI, FRANCESCO PETRUCCI, SAVINO SANTOVITO		
<i>Performance d'impresa e nuovi strumenti per una gestione sistemica del rischio</i>	"	601
SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, MARIO SCICUTELLA		
<i>Dalla catena alla costellazione del valore: il collective impact e la sfida della riduzione della povertà</i>	"	609
GIACOMO BÜCHI, ANNA CUGNO, MONICA CUGNO, REBECCA CASTAGNOLI		
<i>Blockchain e criptovalute: strumento di democratizzazione imprenditoriale o bolla speculativa?</i>	"	615
GIOVANNA DOSSENA, FRANCESCA MAGNO, PASQUALE MASSIMO PICONE		

## TRACK - MARKETING & COMMUNICATION

<i>Opportunità e limiti nell'utilizzo del sito web in chiave esperienziale nel contesto dei centri commerciali</i> MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, TONINO PENCARELLI, ELISABETTA SAVELLI	PAG. 621
<i>Ad ogni navigante il suo porto: la segmentazione nei marina</i> CLARA BENEVOLO, RICCARDO SPINELLI	“ 627
<i>Misurare la creazione di valore attraverso i social network digitali</i> STEFANIA ROMENTI, GRAZIA MURTARELLI	“ 633
<i>Content marketing e brand journalism: un'analisi esplorativa sull'uso di contenuti editoriali per sviluppare la corporate reputation</i> CARLO ALBERTO PRATESI, LUDOVICA PRINCIPATO, DIOMIRA CENNAMO, GERMANA RUSSO	“ 637
<i>I millennials italiani e le nuove in-store technologies. Un'indagine esplorativa nel fast fashion</i> MARCO VALERIO ROSSI, MARIA VERNUCCIO, ALBERTO PASTORE	“ 641
<i>I fattori di scelta dei servizi professionali: il punto di vista delle imprese e delle società di consulenza</i> TONINO PENCARELLI, LINDA GABBIANELLI	“ 651

# Il lato “Humane” dell’Entrepreneurship: un nuovo modello per una nuova prospettiva

ROBERTO PARENTE\* ROSANGELA FEOLA\* VALENTINA CUCINO\* MASSIMILIANO VESCI\*\*  
CHIARA CRUDELE\*\* ANTONIO BOTTI\*\* VALTER RASSEGA\*

**Obiettivi-** *Nell’attuale contesto globale, il comportamento imprenditoriale viene valutato sempre più al di là delle sole prestazioni economiche e finanziarie di un’organizzazione. Con la pubblicazione di “Our Common Future”, meglio conosciuta come Brundtland Report (WCED, 1987) le Nazioni Unite (ONU) hanno avviato la ricerca di un modello economico che fosse incentrato sulla sostenibilità. Da quel momento, la sostenibilità è stata oggetto di discussione all’interno delle Nazioni Unite, discussione culminata nel 2015 con la prima creazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) (Nazioni Unite 2015). Allo stesso modo, l’UE ha recepito tale necessità e ha dato un contributo positivo e costruttivo allo sviluppo dell’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, affrontando in prima persona sia questioni legate allo sradicamento della povertà sia le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile in modo equilibrato e integrato. Gli studiosi di management hanno iniziato a studiare come le aziende potrebbero riconciliare i loro obiettivi finanziari con la sostenibilità di lungo termine. Secondo il modello di sostenibilità descritto dalla Triple Bottom Line (TBL), un’azienda deve tener conto di tre diversi aspetti: il profitto, le persone e il pianeta, al fine di preservare le prestazioni finanziarie a lungo termine (Elkington 1994). La sostenibilità, insomma, è diventata un mantra per il 21° secolo. Essa rappresenta la promessa dell’evoluzione della società verso un mondo più equo e ricco in cui l’ambiente naturale e le nostre conquiste culturali siano preservate per le generazioni a venire (Dyllick e Hockerts, 2002). Diversi imprenditori in tutto il mondo hanno dimostrato la consapevolezza di queste sfide e hanno di conseguenza cercato di allineare sempre più il loro comportamento. Data la crescente attenzione del mondo degli affari sulla sostenibilità, nel 2013 è iniziato un dialogo anche all’interno dell’International Council of Small Business (ICSB). Il punto di partenza del dibattito interno dell’ICSB è la ricerca di una nuova definizione di imprenditorialità e di come una nuova teoria dell’imprenditorialità possa descrivere il comportamento imprenditoriale in relazione alle attuali questioni sociali. La “Humane Entrepreneurship” (HumEnt) come nuovo concetto all’alba del XXI secolo è stato proposto da Kim et al. (2018) basandosi sull’idea che gli imprenditori dovrebbero estendere le loro attenzioni oltre il margine di profitto, verso i loro dipendenti, le persone, l’ambiente e la società. Attingendo dal concetto di postura strategica imprenditoriale proposta da Covin e Slevin (1989; 1991), il primo obiettivo di questo studio è quello di proporre una postura strategica imprenditoriale allargata (ESP). Lo studio propone che la HumEnt (come ESP) possa essere definita dall’integrazione di tre dimensioni: l’orientamento imprenditoriale (OI), l’orientamento alla sostenibilità (OS) e l’orientamento alle risorse umane (ORU). Queste tre dimensioni, hanno la loro base teorica, come si vedrà, nella teoria della responsabilità sociale delle imprese (CSR), dell’identità sociale (SIT) e della Servant Leadership (SLT). Un secondo obiettivo di questo studio è quello di delineare un modello concettuale di HumEnt, in cui la HumEnt come ESP assuma un ruolo centrale. Il terzo obiettivo è quello di proporre un programma di ricerca in cui la HumEnt possa essere la base per lo sviluppo di modelli relazionali definiti da testare in studi futuri.*

**Metodologia e basi teoriche.** *La ‘Humane Entrepreneurship’ deve essere intesa come la coniugazione della classica postura strategica imprenditoriale (cioè orientata al rischio, all’innovazione e all’azione proattiva) con quanto l’imprenditore dimostri un orientamento verso la sostenibilità (in senso lato) e un orientamento all’empowerment delle*

- 
- \* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno  
e-mail: rparente@unisa.it
  - Research Fellow in *Business Management* - Università di Salerno  
e-mail: rfeola@unisa.it
  - PhD Student in *Management* - Scuola Superiore Sant’Anna  
e-mail: valentina.cucino@santannapisa.it
  - \*\* Associato di *Strategic Management* - Università di Salerno  
e-mail: mvesci@unisa.it
  - PhD Student in *Management* - Università di Salerno  
e-mail: chrudele@unisa.it
  - Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno  
e-mail: abotti@unisa.it
  - \* Research Fellow in *Business Management* - Università di Salerno, LISA LAB.  
e-mail: vrassega@unisa.it

risorse umane (includendo sia il management che i dipendenti in questa categoria). La postura strategica imprenditoriale che definiamo “HumEnt” è data da tre dimensioni: l’orientamento imprenditoriale, l’attività imprenditoriale orientata alla sostenibilità e l’azione dell’imprenditore orientata alla valorizzazione delle risorse umane e alla concreta soddisfazione delle aspettative della forza lavoro. Nello sviluppare il nuovo concetto di postura strategica imprenditoriale, il presente studio adotta una impostazione teorica, inquadrando la postura strategica imprenditoriale allargata che qui si va definendo, all’interno di tre teorie: la CSR, la SIT e la SLT.

#### La Corporate Social Responsibility (CSR)

La CSR è una chiara base teorica per la concettualizzazione della HumEnt, per quattro motivi. Innanzitutto la CSR rappresenta un nuovo modo di intendere il business: essa sottolinea l’importanza degli stakeholder esterni, delle comunità e dei gruppi, che possono influenzarne le azioni e il comportamento imprenditoriale (Aguilera et al. 2007). In secondo luogo, la CSR si occupa di più stakeholders (ad es. dipendenti, società, consumatori e governi) e cerca di identificare i motivi che spingono le organizzazioni verso comportamenti socialmente responsabili o irresponsabili. Terzo, come sostengono Rupp, Skarlicki e Shao (2013, p. 362): “CSR is justice”. Da questa prospettiva, la CSR può chiaramente rappresentare la base teorica di una postura imprenditoriale strategica che, direttamente o indirettamente, spinga un’azienda a trattare dipendenti e stakeholder in modo corretto. Infine, la CSR è stata considerata la struttura teorica alla quale gli studiosi si riferiscono principalmente, nel dibattito accademico sull’aspetto ambientale dell’imprenditorialità sostenibile (Gibbs, 2009; Linnanen, 2002; O’Neill e Gibbs, 2016; Schaltegger, 2002).

#### Social Identity Theory (SIT)

Sviluppata dalle opere seminali di Tajfel (1972) e Tajfel e Turner (1979) nel campo degli studi di psicologia sociale, la SIT analizza simultaneamente la percezione del sé come individuo e come appartenente ad un gruppo, ammettendo che nella sua azione, l’individuo possa oscillare continuamente tra la propria identità (l’identità personale) e l’identità del gruppo (quella sociale). La teoria dell’identità sociale rappresenta una solida base per ampliare la conoscenza degli orientamenti dell’imprenditore. È caratterizzata da tre elementi principali (Fauchart e Gruber, 2011):

- *interazione personale e simbolica con gli altri*: attraverso l’interazione, il singolo sceglie di associarsi al gruppo con il quale condivide un valore emotivo superiore (Gioia, 1998; Tajfel e Turner, 1979);
- *livello di inclusività*: indica il grado di associazione con il gruppo e deve essere visto come un continuum; da una parte troviamo l’individuo che decide di considerarsi come un’entità a sé e che agirà quindi solo secondo propri obiettivi e ambizioni, piuttosto che come membro di un gruppo sociale (Brewer e Gardner, 1996); all’estremo opposto troviamo le persone che si considerano globalmente appartenenti all’ “insieme dell’ umanità” e quindi agiscono in base alle preoccupazioni che hanno per gli “altri” appartenenti allo stesso insieme (Harb e Smith, 2008);
- *valore interpretativo della teoria*: consente di valutare le scelte comportamentali degli individui. Sulla base dei due elementi precedenti, la teoria consente di effettuare valutazioni sugli orientamenti dell’individuo nella scelta tra agire sulla base della propria identità personale o sociale.

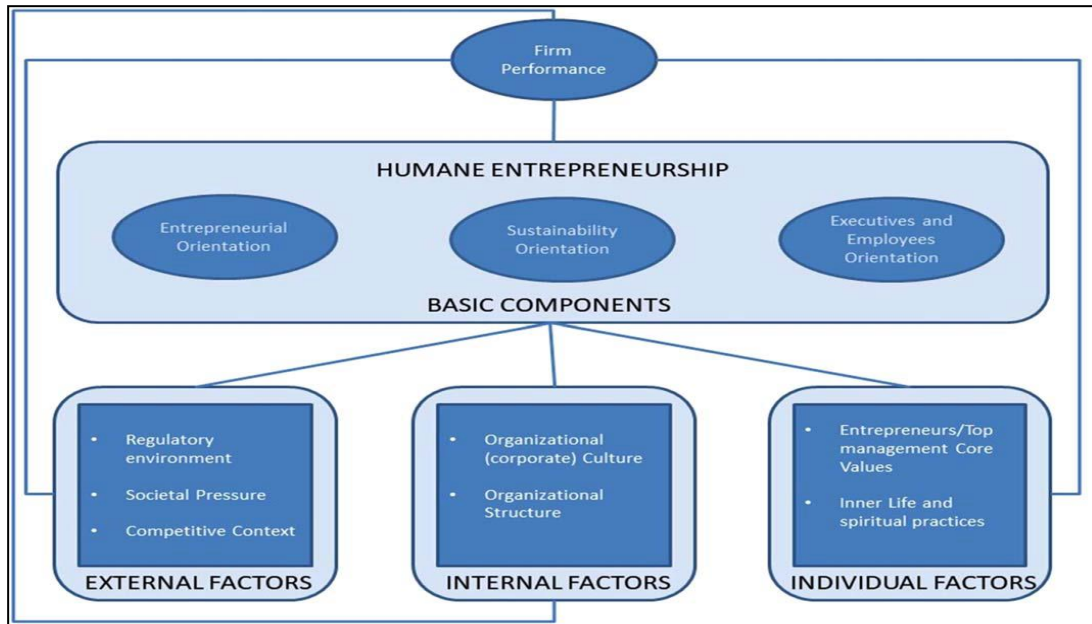
Attraverso gli elementi della SIT, possiamo decodificare i diversi comportamenti degli imprenditori distinguendo ad esempio imprenditori che avviano un’impresa per soddisfare principalmente il proprio interesse economico personale da gli imprenditori che intraprendono un’attività tenendo in considerazione prioritariamente le esigenze di “altri” (Gruber e MacMillan, 2017).

#### Servant Leadership Theory (SLT)

La combinazione di teorie sull’imprenditorialità con le teorie proprie di “Strategic Management” e la conseguente creazione del campo di studio della “Strategic Entrepreneurship” (Hitt et al., 2001) ha dimostrato che l’imprenditore è costantemente alla ricerca di nuove opportunità, ma è anche colui che guarda alla costante canalizzazione delle risorse derivate dai diversi stakeholder, primi fra tutti i dipendenti e i manager, in modo che condividano i suoi scenari visionari e generino valore. Dunque, l’imprenditore è il leader per eccellenza. La base della SLT è che tra i tratti distintivi dell’azione di leadership c’è l’inclinazione e l’impegno del leader nel servire gli altri. In questo senso, la SLT sembra essere molto in linea con le ipotesi fondamentali della visione “umana” dell’imprenditorialità che qui si sta illustrando. In effetti, la SLT (Parris e Peachey, 2013) sottolinea il ruolo del servizio agli altri e suggerisce che uno dei compiti delle organizzazioni sia quello di creare persone in grado di costruire un futuro migliore. Tale visione è coerente con l’atteggiamento strategico di quell’imprenditore che non sia solo orientato allo sfruttamento delle opportunità che derivano dal contesto, ma allo stesso tempo realmente valorizzi e si prenda cura delle risorse che sono rilevanti per il successo, incoraggiandole e favorendo il loro impegno nello svolgimento della funzione imprenditoriale in modo empatico.

**Risultati: le componenti del modello di ‘Humane Entrepreneurship’ e le loro relazioni.** Il modello HumEnt come postura strategica risulta dall’integrazione di tre dimensioni: orientamento imprenditoriale, orientamento alla sostenibilità e orientamento alle risorse umane. Il modello HumEnt distingue componenti di base (vale a dire le dimensioni di HumEnt in quanto ESP), fattori esterni, interni e individuali e, infine, le performance aziendali (figura 1).

Fig. 1: Il Modello concettuale di Humane Entrepreneurship



Fonte: Parente et.al, *The Epistemology of Human Entrepreneurship, Theory and proposal for future agenda* (2017)

#### L'orientamento imprenditoriale

Secondo Miller (1983), l'orientamento imprenditoriale è caratterizzato da tre dimensioni: assunzione del rischio, innovazione e proattività. Numerosi studiosi, soprattutto a livello internazionale, hanno adottato la concettualizzazione di orientamento imprenditoriale proposta da Miller (1983) e poi ripresa da Covin e Slevin (1989). Peraltro, le componenti di base della funzione imprenditoriale, vengono più o meno costantemente riconosciute anche dalla letteratura italiana, nella predisposizione al rischio e nell'atteggiamento innovativo oltre che proattivo (cfr. tra gli altri Sciarelli, 2017; Baglieri, 2013). Anche la letteratura italiana ha, tuttavia, in generale sottolineato che l'orientamento imprenditoriale è una funzione complessa che finisce con il sommare in sé anche ulteriori aspetti nonché caratteristiche personali proprie del soggetto agente (cfr. tra gli altri, Corbetta, 2006, 2011; Brugnoli, 1990; Sorrentino, 1996; Paci, 1996).

#### L'orientamento alla sostenibilità

Nell'ultimo decennio, l'imprenditorialità sostenibile è emersa come area di studio rilevante nell'ambito dell'entrepreneurship. Nell'ambito della 'HumEnt' come postura strategica imprenditoriale, prendendo in prestito le osservazioni di Kuckertz e Wagner (2010), è possibile ritenere che l'orientamento alla sostenibilità si riferisca alle azioni che l'imprenditore realizza, così come agli atteggiamenti e alle convinzioni che ha inserito nella sua attività, in termini di rispetto dell'ambiente e responsabilità sociale.

#### L'orientamento alle risorse umane

L'assunto sottostante la HumEnt è che le aziende generano maggiori profitti rispettando i dipendenti e incoraggiandoli a godersi il loro lavoro, piuttosto che licenziare i lavoratori per ridurre i costi (Kim et al., 2018). In letteratura un'idea simile è quella proposta dagli studi sull'engagement della forza lavoro e sull'empowerment delle risorse umane e del management. Questo approccio è stato anche suggerito all'interno degli studi sullo "Humanistic Management" (Melé, 2003; Spitzack, 2011). Su questa base, pertanto, in questo studio si ritiene l'orientamento alle risorse umane, come terza componente della "HumEnt", l'adozione di azioni strategiche finalizzate ad aumentare commitment, empatia, entusiasmo, passione ed empowerment della forza lavoro (Kim et al., 2018) con l'obiettivo di ottenere un valido contributo nel processo di valorizzazione delle opportunità o di lancio di nuove attività di business.

#### La relazione tra HumEnt e fattori esterni

Gli imprenditori sono strettamente legati al contesto esterno in cui operano; pertanto, l'ambiente normativo di un'azienda, la pressione sociale e il contesto competitivo possono essere identificati come macro-elementi che influenzano globalmente la HumEnt. Un gran numero di studi ha collegato fattori ambientali esterni alla creazione e gestione di un'impresa (Bruno e Tyebjee, 1982; Gnyawali e Fogel, 1994), dimostrando l'influenza dell'ambiente esterno sull'esistenza e l'efficacia dell'attività imprenditoriale (Covin e Slevin 1991).

#### La relazione HumEnt e fattori interni

Due fattori interni sono inclusi in questo modello proposto di HumEnt: cultura aziendale e valori e struttura organizzativa.

- **Cultura aziendale.** Sulla base dei lavori di Pettigrew (1979), Hofstede (1997), Covin e Slevin (1989), si può ritenere che la cultura aziendale determina in che modo dipendenti e manager interagiscono e gestiscono le attività aziendali. Da queste affermazioni possiamo dedurre che l'orientamento alle risorse umane è positivamente

correlato al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporta i dipendenti e il loro commitment; l'orientamento imprenditoriale è correlato positivamente al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporti l'empowerment dei dipendenti e l'idea che l'innovazione sia essenziale per la sopravvivenza di lungo termine; l'orientamento alla sostenibilità è positivamente correlato al grado in cui la cultura organizzativa di un'impresa supporti le decisioni finalizzate alla riduzione dell'inquinamento, all'efficienza energetica, alla riduzione dei rifiuti e ad altri comportamenti virtuosi sostenibili e promuova la cura della natura e del pianeta.

- **Strutture organizzative.** Diversi studi hanno suggerito che le strutture organizzative organiche (Burns e Stalker, 1961) hanno effetti significativi sulle prestazioni organizzative, la fiducia dei dipendenti, l'innovazione, gli stili di leadership e la soddisfazione lavorativa (Agar, 2012; Hao et al., 2012; Mehrabi et al., 2013). Quindi si può presumere che la HumEnt sia positivamente correlata al livello di organizzazione informale di un'azienda.

*La relazione tra HumEnt e fattori individuali*

Le inclinazioni, i valori, il credo dell'imprenditore costituiscono la radice profonda delle azioni d'impresa (Guth e Tagiuri, 1965). Allo stesso modo, l'approccio sistemico vitale quando introduce le categorie valoriali (Barile et al., 2015; Barile, 2009) ovvero il sistema di valori quale elemento rilevante nelle scelte imprenditoriali, sta sostanzialmente assegnando un ruolo assolutamente non secondario all'essere ed alle sue caratteristiche personali. Sulla base di questa letteratura, si può ipotizzare che l'orientamento alle risorse umane sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore di un'impresa riponga sul coinvolgimento dei dipendenti e dei dirigenti; l'orientamento alla sostenibilità sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore riponga sui temi della sostenibilità e sulla cura della natura e del pianeta; l'orientamento imprenditoriale sia positivamente correlato al valore che il top management/imprenditore riponga sul guadagno economico e sulla quota di mercato.

*La relazione tra HumEnt e le Performance aziendali*

Copiosa letteratura ha studiato l'orientamento imprenditoriale e le performance d'impresa (Ngek e van Zyl, 2017; Moreno e Casilas, 2008; Andersen, 2018). Alcuni tuttavia, non sono concordi nell'individuare una relazione diretta e significativa. L'impatto dell'orientamento alla sostenibilità sulle prestazioni aziendali è più difficile da riconoscere. In letteratura sono stati infatti individuati risultati contrastanti (Goyal et al., 2013; Pullman et al., 2009). Fry e Slocum (2008) e Fry e Nisiewicz (2013) hanno presentato un modello generale di leadership che ottimizza simultaneamente il benessere dei dipendenti, la responsabilità sociale e le prestazioni finanziarie. Quindi possiamo supporre altresì che l'orientamento alle risorse umane influenzi positivamente il vantaggio competitivo dell'impresa e, a sua volta, le prestazioni dell'impresa.

In generale, quindi la relazione fra HumEnt e performance finanziarie di impresa è controversa e richiede ulteriori approfondimenti. Tuttavia, la nozione di HumEnt, come anticipato richiede un ampliamento del concetto di performance d'impresa nel senso della TBL. In tal senso, alcuni studi hanno introdotto tra i risultati dell'impresa alcune dimensioni come lo sviluppo dell'ecosistema reticolare.

**Originalità del lavoro e implicazioni pratiche.** Uno degli obiettivi principali di questo studio è quello di proporre la HumEnt come un nuovo modello di imprenditorialità. Innanzitutto, questo studio analizza più dimensioni, che sono state precedentemente studiate solo in isolamento, cioè l'orientamento imprenditoriale, l'orientamento alla sostenibilità e l'orientamento alle risorse umane. Integrando la cura per il pianeta e l'empowerment dei dipendenti e dei dirigenti nella classica postura strategica imprenditoriale, questo studio contribuisce alla letteratura sull'imprenditorialità che fino ad ora si è concentrata prevalentemente in modo simultaneo su al più due, dei fattori riportati. In secondo luogo, questo studio allinea concretamente la nozione di TBL con la prospettiva dell'imprenditorialità come un comportamento espresso a livello aziendale, grazie all'individuazione di una specifica postura strategica allargata nella direzione della sostenibilità, delle persone e delle risorse umane all'interno del comportamento imprenditoriale. In terzo luogo, questo studio associa la HumEnt a diverse dimensioni esterne, interne e individuali, descrivendo un modello più ampio di imprenditorialità.

**Limiti e obiettivi di ricerca futuri.** La HumEnt, configurandosi come una ricerca nella sua infanzia ed in pieno sviluppo, presenta alcuni limiti naturali, dati dallo stato incompleto e in via di sviluppo delle ipotesi di ricerca, nonché numerose questioni di natura metodologica che la ricerca stessa pone. Ci sono ancora molte domande aperte, le cui risposte consentiranno un maggior consolidamento del modello nonché la sua influenza sul processo e sulla funzione imprenditoriale. Tra le tante, occorre prestare ampia attenzione alle diverse caratteristiche delle organizzazioni (in termini di età, dimensioni, tipologia industriale, paese, contesto), per cui la ricerca futura su questo argomento deve considerare l'inclusione di ulteriori fattori per affrontarne le complessità. In effetti, un importante punto da sottolineare è che le tre dimensioni (OI, OS e ORU) visualizzate nel modello non appartengono alla postura strategica imprenditoriale di tutte le imprese, né la HumEnt appartiene a tutte le imprese (anche se l'auspicio è che il modello HumEnt possa in futuro essere adottato da tutte le imprese). Questo punto è chiaramente un punto fondante della discussione fra gli studiosi di management e alla fine potrebbe fungere da punto di partenza importante per ulteriori ricerche lungo la strada segnata.

Da un punto di vista metodologico, in primo luogo è importante capire se la HumEnt debba essere misurata come una misura formativa o riflessiva. Quindi, la domanda successiva è capire se sia possibile combinare le diverse scale di misurazione comportamentali esistenti o se sia preferibile svilupparne una nuova. Un'altra domanda riguarda i fattori (interni ed esterni) che fungono da antecedenti, mediatori e moderatori del modello ipotizzato. Sono quindi



assolutamente necessarie ricerche quantitative e qualitative per sviluppare e applicare questo approccio nel mondo reale.

**Key words:** *humane entrepreneurship; strategic posture; entrepreneurial orientation; human resource orientation; sustainability*

## Reference

- AGAR C.C. (2012), "The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based on a Field Study", *International Journal of Business and Commerce*, vol. 2, n. 2, pp. 2-20.
- AGLE B.R., MITCHELL R.K., SONNENFELD J.A. (1999), "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 507-525.
- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., GANAPATHI J. (2007), "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 836-863.
- ANDERSEN J. (2010), "A Critical Examination of the EO-Performance Relationship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 16, n. 4, pp. 309-328.
- BAGLIERI D. (2013), Capacità imprenditoriali e capacità manageriali, in Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., *Economia e gestione delle imprese. Capacità, processi, competitività*, Isedi, Novara, pp. 11-36.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale. Parte prima - Decidere in contesti complessi*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SANCETTA G., SAVIANO M. (2015), *Management, Vol. I - Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Giappichelli, Torino.
- BREWER M.B., GARDNER W. (1996), "Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp. 83-93.
- BRUNO A.V., TYEBJEE T.T. (1982), "The Environment for Entrepreneurship", in *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Eds. Kent C. A., Sexton D. L., K. H. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 288-307
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The Vesper Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CAMPBELL S.L., FOWLES E.R., WEBER B.J. (2004), "Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing", *Public Health Nursing*, vol. 21, n. 6, pp. 564-571.
- COHEN B., WINN M.I. (2007), "Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 1, pp. 29-49.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-25.
- DEAN T.J., MCMULLEN J.S. (2007), "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation through Entrepreneurial Action", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 1, pp. 50-76.
- DUST S.B., RESICK C.J., MAWRITZ M.B. (2013), "Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n. 3, pp. 413-433.
- DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002), "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", *Business Strategy and the Environment* 11, n. 2, pp. 130-141.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
- ELKINGTON J., FENNEL S. (1998), "Can Business Leader Satisfy the Triple Bottom Line?", *Vision of Ethical Business*, vol. 1, pp. 34-36.
- FAUCHART E., GRUBER M. (2011), "Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n. 5, pp. 935-957.
- FRY L.W., NISIEWICZ M. (2013), *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- FRY L. W., SLOCUM J. (2008), "Maximizing the Triple Bottom Line through a Strategic Scorecard Business Model of Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 1, pp. 86-96.
- GARG G., KRISHNAN V.R. (2003), "Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership", in *Transformational Leadership: Value-Based Management for Indian Organizations*. Ed. S. Bhargava. New Delhi, India: Response Books, Sage Publications, pp. 82-100.
- GIBBS D. (2009), "Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy", *Greener Management International*, vol. 55, pp. 63-78.
- GIOIA D.A. (1998), "From individual to organizational identity", in Whetten D.A., Godfrey P.C. (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA), pp. 17-31.
- GNYAWALI R.D., FOGEL D.S. (1994), "Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 43-62.
- GOYAL P., RAHMAN Z., KAZMI A.A. (2013), "Corporate Sustainability Performance and Firm Performance Research: Literature Review and Future Research Agenda", *Management Decision*, vol. 51, n. 2, pp. 361-379.
- GRUBER M., MACMILLAN I.C. (2017), Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 271-286.
- GUTH W.D., TAGIURI R. (1965), "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 43, pp. 123-132.
- HAO Q., KASPER H., MUEHLBACHER J. (2012), "How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China", *Chinese Management Studies*, vol. 6, n. 1, pp. 36-52.