



IDENTITÀ, INNOVAZIONE E IMPATTO DELL'AZIENDALISMO ITALIANO.

Dentro l'economia digitale

ATTI DEL XXXIX CONVEGNO NAZIONALE
ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE - AIDEA

- Torino, 12 e 13 settembre 2019 -



A cura di:
Francesca Culasso
Michele Pizzo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



**IDENTITÀ, INNOVAZIONE E
IMPATTO DELL'AZIENDALISMO ITALIANO.
Dentro l'economia digitale**

Collane@unito.it

Università di Torino

ISBN: 9788875901387



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale.

Disegno grafico: Davide Mezzino

Immagine di copertina: elaborazione grafica a cura di Davide Mezzino

PREFAZIONE

Da tempo e con continuità gli azienalisti italiani hanno saputo interrogarsi sulla rispettiva identità e sul ruolo da ricoprire in un contesto generale, che per definizione è ritenuto dinamico e in continuo divenire. L'accelerazione intervenuta nel contesto tecnologico mondiale, che è evoluto nella direzione di una profonda rivoluzione digitale, sta innovando i modelli aziendalistici del passato e impone oggi nuove sfide e riflessioni alla nostra Accademia. Infatti, il processo in atto, innescato e alimentato principalmente da tre fattori interconnessi - la diffusione dei sistemi operativi e delle interfacce user-friendly, la rapida affermazione di Internet e del World-Wide Web e la convergenza di quattro settori di business precedentemente distinti (computer, software, comunicazione, media e intrattenimento) - oltre a introdurre nuovi modelli di business, modifica sempre più profondamente quelli tradizionali ed impone verifiche e cambiamenti negli schemi teorici di analisi dei fenomeni aziendali.

Intelligenza artificiale, Internet of Things, Internet of You, interfacce, social media, stampa 3D, cloud computing e dispositivi mobili in rete hanno contribuito alla diffusione di nuovi business model e alla generazione di ricchezza e valore economico. Inoltre, la digitalizzazione ha favorito l'introduzione di importanti modifiche nei processi produttivi tradizionali (come, dove, quando e con chi lavorare), accelerando la comparsa di nuove forme d'intelligenza organizzativa, attraverso la raccolta e l'analisi di big data. La velocità dei processi operativi, la flessibilità del processo decisionale, il modo di formulazione e implementazione delle strategie, le soluzioni con cui conseguire l'efficienza produttiva sono continuamente impattate da questi strumenti tecnologici, senza che nessuna dimensione delle moderne attività aziendali rimanga oggi immutata.

I Big Data e i flussi informativi oggi disponibili sono diventati sempre più rilevanti e fonte di *business intelligence* per le aziende. Le ricerche online e la raccolta di informazioni sul processo decisionale di acquisto permettono di tracciare i processi personali di scelta e valutazione. Questo bagaglio di dati - generalmente non economico-finanziari -, ove raccolto e analizzato, può supportare efficacemente le aziende nel definire gli approcci dei clienti e condizionare, di conseguenza, le scelte strategiche e le forme organizzative da adottare.

A questi cambiamenti tecnologici se ne sono aggiunti di ulteriori, legati all'ambiente economico, fisico, culturale e sociale, che hanno portato le aziende a prestare attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile ed alle esigenze di accountability.

Innovazioni e cambiamenti nella gestione aziendale, cui si affiancano rinnovati aspetti di responsabilità sociale e necessari nuovi approcci orientati alla sostenibilità ambientale, in una radicale riconfigurazione dei processi di formulazione delle strategie aziendali, delle forme organizzative e delle modalità di comunicazione, rilanciano il ruolo degli azienalisti e impongono una ridefinizione degli approcci concettuali tradizionali e l'individuazione di nuovi schemi interpretativi. Infatti, i nuovi modelli di business e le novità nei processi gestionali presuppongono "innovazioni" nel ruolo delle figure aziendali e nei processi strategici e operativi tesi alla creazione di valore, coinvolgendo tanto gli aspetti più tipicamente tecnico-industriali quanto quelli amministrativi, finanziari, d'informazione e controllo.

Alla luce di questa acquisita consapevolezza, l'Accademia Italiana di Economia Aziendale, con il convegno dal titolo "Identità, Innovazione e Impatto dell'Aziendalismo Italiano. Dentro l'Economia Digitale", che si è tenuto presso l'Università degli Studi di Torino il 12 e 13 settembre 2019, ha inteso invitare gli studiosi, italiani e stranieri, di discipline economico-aziendali a riflettere, forti della loro identità, sulla direzione che le scienze aziendalistiche devono intraprendere sin dal presente, specie alla luce delle profonde e dirimpenti trasformazioni che stanno rapidamente modificando i contesti e i modelli competitivi. Questa pubblicazione contiene il frutto di tali riflessioni e offre un'opportunità per la generazione e diffusione di conoscenza su questi temi.

Francesca Culasso – Presidente del Comitato Scientifico del Convegno AIDEA 2019

Michele Pizzo – Delegato AIDEA e membro del Comitato Scientifico del Convegno AIDEA 2019

INDICE

Prefazione, di <i>Francesca Culasso e Michele Pizzo</i>	III
1. People analytics: ethical considerations for organizations, <i>Aizhan Tursunbayeva, Claudia Pagliari, Stefano Di Lauro, Gilda Antonelli.</i>	1
2. Do Consumers love the brand's Heritage? Il ruolo del Cultural Heritage nel Social Brand Engagement, <i>Luigi Grasso.</i>	6
3. Innovazione e tradizione: la tecnologia blockchain a tutela della tracciabilità nel mercato agri-food, <i>Alessandro Zardini, Cecilia Rossignoli, Ludovico Bullini Orlandi, Michele Meneghini.</i>	21
4. The leadership issue in co-design approaches to urban regeneration, <i>Alessandra Ricciardelli, Francesca Ricciardi, Elio Borgonovi.</i>	26
5. Sustainability, innovation, and transformation of the business model: the case of Eni spa, <i>Angelo Riva, Luciano Pilotti.</i>	29
6. Synchronistic events and management decisions. A conceptual framework toward an Affect-Cognitive Theory, <i>Matteo Cristofaro.</i>	45
7. La performance economico-finanziaria delle start-up innovative italiane: un'indagine empirica macroregionale sui bilanci con metodo Anova, <i>Guido Migliaccio, Pietro Pavone.</i>	54
8. La finanza inclusiva per la riqualificazione e valorizzazione di un bene culturale ad opera di una cooperativa sociale: un caso studio sul <i>social impact investing</i> , <i>Andrea Cuccia.</i>	72
9. The value relevance of information disclosed through the Integrated Report, <i>Stefania Veltri, Antonella Silvestri.</i>	84
10. Organizing the Enterprise 4.0. Multi-faced insights from a review of the Industry 4.0, <i>Lia Tirabeni, Paola De Bernardi.</i>	98
11. Strumenti di intelligenza artificiale per la progettazione di strategie collaborative interaziendali: una applicazione alle destinazioni turistiche, <i>Francesca d'Angella, Manuela De Carlo, Guido Ferilli.</i>	111
12. Automotive Aftermarket Business Model Evolution in the era of Digital Transformation, <i>Lucrezia Songini, Paolo Gaiardelli, Farnaz Jarrahi.</i>	124
13. Assessing the transparency of Sustainability Reporting of sustainability leader companies: Evidence from the fast fashion industry, <i>Imane Allam, Simone Scagnelli.</i>	134
14. Social media policy implementation model use for firm performance: policies and procedures, <i>Francesca Di Virgilio, Gilda Antonelli, Stefano Consiglio.</i>	141
15. La certificazione SA8000: standard emergente o fallito?, <i>Cecilia Chirieleison, Alessandro Montrone, Luca Scrucca, Teresa Turzo.</i>	151
16. Resistance to Growth in Italian family owned SMEs: Organising delegation processes, <i>Luigi Maria Sicca, Davide Bizjak, Luca Giustiniano.</i>	168
17. Venture capital, indicatori non convenzionali e fondamentali di performance: la start-up Mosaicoon, <i>Antonio Del Pozzo, Salvatore Loprevite, Domenico Nicolò.</i>	174

18.	Nuove piattaforme digitali per l'innovazione civica: il fenomeno del <i>civic hacking</i> , <i>Nathalie Colasanti, Chiara Fantauzzi, Rocco Frondizi.</i>	188
19.	Distance Learning and Continuing Education: an exploratory analysis of the Italian context, <i>Nathalie Colasanti, Chiara Fantauzzi, Rocco Frondizi, Marco Meneguzzo.</i>	198
20.	Un modello di business per gli acceleratori: una Structured Literature Review, <i>Maurizio Massaro, Carlo Bagnoli, Korinzia Toniolo, Daniel Ruzza.</i>	205
21.	Artificial Intelligence and Intellectual Capital: evidence from Fortune 500 companies, <i>Riccardo Macchioni, Giuseppe Sannino, Rosalinda Santonastaso, Giovanni Zampone.</i>	221
22.	Open innovation, strategic foresight and business models, <i>Diego Matricano, Elena Candelo.</i>	227
23.	The benefits of social responsibility: The phenomenon of B Corps in Italy, <i>Giovanna Afeltra, Patrizia Tettamanzi.</i>	234
24.	Valutazione di impatto sociale di una azienda non profit: il caso "AUSER Piemonte", <i>Davide Maggi, Paolo Rossi, Sara Marinello.</i>	249
25.	From Blockchain to Bitcoin and Beyond: A Social Learning Approach, <i>Christian Rainero, Giuseppe Modarelli.</i>	260
26.	Trust who? and trust what? Complementary and substitute forms of trust in the era of blockchain, <i>Maria Sciarra.</i>	274
27.	Comunicazione della responsabilità e sostenibilità d'impresa: bidirezionalità, dialogo, stakeholder engagement, <i>Damiano Cortese, Silvia Sinicropi, Elisa Giacosa, Massimo Pollifroni.</i>	286
28.	Il ruolo della blockchain per l'innovazione dei modelli di business, <i>Carlo Bagnoli, Maurizio Massaro, Daniel Ruzza, Korinzia Toniolo.</i>	290
29.	Reputazione aziendale, fiducia e sostenibilità delle imprese in fase di start-up, <i>Domenico Nicolò.</i>	305
30.	E-learning in universities: A literature review, <i>Teresa Anna Rita Gentile, Davide Bizjak, Ernesto De Nito, Rocco Reina.</i>	317
31.	Industry 4.0 e internazionalizzazione: un'analisi sistematica delle relazioni causali, <i>Giacomo Büchi, Monica Cugno, Rebecca Castagnoli.</i>	328
32.	Online quality dimension: cluster analysis in a shopping mall, <i>Cecilia Silvestri, Eleonora Rapiti, Michela Piccarozzi, Alessandro Ruggieri, Barbara Aquilani.</i>	341
33.	Planning a social media localization strategy in tourism. An empirical case, <i>Maria Garbelli, Manuel Gabriele.</i>	348
34.	Il ruolo delle APEA per lo sviluppo sostenibile delle aree industriali: analisi dello stato dell'arte e prospettive future in Italia, <i>Maria Rosaria Sessa, Ornella Malandrino, Daniela Sica.</i>	361
35.	Disclosure on judgements and estimation uncertainty under IFRS: a multidimensional framework, <i>Costanza Di Fabio, Alberto Quagli.</i>	375
36.	What is behind the choice of the quality of Legality rating by Italian private firms?, <i>Fabio La Rosa, Sergio Paternostro, Francesca Bernini.</i>	389
37.	I sistemi di monitoraggio e valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione delle università attraverso la lente delle logiche istituzionali, <i>Valter Cantino, Francesca Culasso, Paola De Bernardi, Elisa Giacosa, Francesca Ricciardi, Enrico Sorano.</i>	401

38.	Il ruolo della PA italiana nella promozione dell'efficienza energetica e nella realizzazione di percorsi urbani sostenibili, <i>Daniela Sica, Ornella Malandrino, Stefania Supino, Maria Rosaria Sessa.</i>	418
39.	A Critical Discourse Analysis of the Volkswagen Letter to Shareholders after the Diesel Scandal, <i>Alice Francesca Sproviero, Cristina Florio.</i>	429
40.	Fra potenzialità e ostacoli: i social media interni nelle aziende italiane, <i>Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani, Alfonsa Butera, Luca Quaratino, Chiara Fisichella.</i>	438
41.	Accounting e accountability per le smart city: misurare e orientare il loro contributo ai Sustainable Development Goals, <i>Clara Benevolo, Renata Paola Dameri, Roberto Garelli.</i>	446
42.	What do 1,300 accounting history papers talk about? Evidence from a semi-automated content analysis, <i>Paolo Ferri, Maria Lusiani, Luca Pareschi.</i>	464
43.	Accountability in social services provision. Three cases from the sixteenth century Republic of Venice, <i>Maria Lusiani, Chiara Pancot, Marco Vedovato.</i>	478
44.	How the quality of Corporate Governance structure impact on CSR disclosure. Some insights into Italian Listed Companies, <i>Katia Furlotti, Pier Luigi Marchini, Alice Mediolì, Veronica Tibiletti.</i>	489
45.	Implementation of segment reporting in healthcare public sector: profiles of innovation and accountability needs, <i>Monica Giancotti, Marianna Mauro.</i>	503
46.	Open Government Data and Service Quality: an empirical analysis within the public sector, <i>Aurelio Tommasetti, Orlando Troisi, Gennaro Maione, Carlo Torre.</i>	515
47.	Il modello di business "Freemium" nel settore musicale ed i fattori incentivanti del passaggio da utente free a premium: Evidenze empiriche dal caso Spotify, <i>Monica Faraoni, Claudio Becagli, Lamberto Zollo.</i>	526
48.	La creazione di valore sostenibile: un nuovo modello per le aziende, <i>Ivo Hristov, Antonio Chirico.</i>	540
49.	Do Companies walk the talk? Impression Management and Signalling Practices in Integrated Reporting context, <i>Pigatto Giacomo, Cinquini Lino, Tenucci Andrea.</i>	550
50.	Risk Appetite in Banks' Reports, <i>Chiara Mio, Marisa Agostini, Silvia Panfilo.</i>	564
51.	Cultura nazionale e livello di digitalizzazione delle imprese europee: evidenze empiriche, <i>Michele Rubino, Filippo Vitolla, Nicola Raimo, Antonello Garzoni.</i>	581
52.	Gli Spin-off di ricerca come spinta allo sviluppo di un'economia circolare, <i>Stefano Poponi, Enrico Maria Mosconi, Gabriella Arcese, Olimpia Martucci, Simona Fortunati.</i>	594
53.	Contrasting Digital Fake News in Health: an Interdisciplinary Approach, <i>Luca Marinelli, Rossana Berardi, Federica Pascucci, Gian Luca Gregori.</i>	610
54.	Le donne nei CdA delle imprese di capitale in Italia: quali implicazioni per la struttura finanziaria?, <i>Mariasole Bannò, Graziano Collier, Giorgia Maria D'Allura.</i>	618
55.	Does artificial intelligence perform managerial control practices in complex settings?, <i>Filippo Zanin, Eugenio Comuzzi, Giulio Corazza.</i>	627
56.	La "social communication" nel settore vinicolo: vini pugliesi vs vini globali, <i>Federica Cavallo, Monica Fait, Paola Scorrano, Amedeo Maizza, Lea Iaia.</i>	638
57.	Blockchain technology applications in the hospitality and tourism industry: insights from the LockTrip project, <i>Fabiana Roberto, Roberto Maglio, Andrea Rey.</i>	645

58.	L'applicazione in Italia della normativa relativa alla rendicontazione sulle informazioni non contabili (non finanziarie): alla ricerca della confrontabilità, <i>Claudio Sottoriva, Andrea Cerri.</i>	660
59.	Related Party Transactions Disclosure Determinants: Empirical Evidence from Italy, <i>Giovanni Ossola, Guido Giovando, Stefano Venturini.</i>	665
60.	La Telemedicina tra innovazione e sostenibilità: modello operativo generale e tassonomia delle risorse coinvolte, <i>Francesco Ranalli, Gabriele Palozzi.</i>	674
61.	Strategies of smart service in the public administration, <i>Angelo Riva.</i>	684
62.	Fundraising on social media: A review of strategies and benefits, <i>Stefano Di Lauro, Aizhan Tursunbayeva, Gilda Antonelli.</i>	695
63.	An exploratory study about fake news and Gen Z, <i>Fabrizio Mosca, Cecilia Casalegno, Valentina Chiaudano.</i>	703
64.	Le reti di imprese: un'opportunità per lo sviluppo dell'innovazione nelle PMI. Il ruolo del manager di rete, <i>Patrizia Pastore, Antonio Ricciardi, Silvia Tommaso.</i>	710
65.	Evaluation, performance and strategy improvement in the digital age, <i>Angelo Riva.</i>	724
66.	Social media in the digital era: the case of Ducati Motor, <i>Angelo Riva.</i>	735
67.	L'impiego della tecnologia blockchain nella filiera agroalimentare: opportunità e sfide, <i>Cinzia De Angelis, Grazia Chiara Elmo, Rosario Fondacaro, Mario Riso.</i>	749
68.	La <i>disclosure</i> della tecnologia nei bilanci. Informazione finanziaria o non finanziaria?, <i>Maura Campra, Sabrina Pucci, Marco Venuti, Valerio Brescia, Umberto Lupatelli.</i>	758
69.	Le condizioni abilitanti della Cartella Clinica Elettronica (C.C.E.): il caso della ASP di Cosenza, <i>Concetta Lucia Cristofaro, Marzia Ventura, Walter Vesperi, Anna Maria Melina, Rocco Reina.</i>	768
70.	L'impatto della sostenibilità sui nuovi modelli di business e sulla misurazione dei risultati. La stima del valore economico-sociale generato dall'albergo diffuso, <i>Antonietta Cosentino, Barbara Iannone.</i>	779
71.	Paure e insicurezza lavorativa nelle organizzazioni: fattori che condizionano la crescita aziendale e il benessere dei lavoratori. Una ricerca esplorativa, <i>Diego Bellini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, Piermatteo Ardolino, Marino Bonaiuto, Barbara Barbieri.</i>	793
72.	Smart label/packaging in the food industry: a preliminary literature review, <i>Erica Varese, Anna Claudia Pellicelli.</i>	806
73.	Change, vagueness and complexity: Integrated Reporting in the public sector, <i>Silvia Iacuzzi, Andrea Garlatti, Paolo Fedele, Alessandro Lombroso.</i>	818
74.	L'utilizzo dei <i>Big Data Analytics</i> nella Gestione del Rischio: Analisi di un Caso Studio nel Settore Bancario, <i>Grazia Dicuonzo, Erika Zappimulso, Graziana Galeone, Vittorio Dell'Atti.</i>	829
75.	Has the disclosure of alternative indicators by "digital" companies changed in recent years?, <i>Rosa Vinciguerra, Francesca Cappellieri, Anna Gravante.</i>	839
76.	Verso una mobilità sostenibile? Il bike sharing in Italia, <i>Maria Francesca Renzi, Maria Giovina Pasca, Roberta Guglielmetti Mugion, Martina Toni, Laura Di Pietro.</i>	849
77.	Key drivers of entrepreneurial ecosystems enabling family business to address sustainable business model innovation, <i>Fahimeh Khatami, Umberto Bocchino, Valter Gamba.</i>	862
78.	I Green Bonds nel settore agricolo per contrastare i cambiamenti climatici, <i>Federica De Leo, Stefania Massari, Benedetta Coluccia, Valeria Stefanelli.</i>	873

79. Is there a theory of the firm for non-financial reporting? The case of Integrated Reporting, *Laura Girella, Giuseppe Marzo, Mario Abela.* 884
80. Un modello di ROI per la valutazione e la gestione della creazione di valore in Industry 4.0, *Riccardo Giannetti, Lino Cinquini, Mario Rapaccini.* 899
81. La natura “familiare” dell’impresa e l’influenza sulla qualità dell’informativa non finanziaria, *Valter Gamba, Enrico Maria Bocchino.* 914
82. Sostenibilità e Innovazione: quale prospettiva per le PMI?, *Franco Ernesto Rubino, Elena Cristiano, Francesca Aura, Olga Ferraro, Tonia Tassone.* 928
83. Work-family interference, integration and job-family satisfactions, *Muhammad Ghayyur.* 943
84. Corporate social responsibility: good practices and implementation of the added value process towards the circular economy, *Simona Fortunati.* 960

29. Reputazione aziendale, fiducia e sostenibilità delle imprese in fase di start-up

Domenico Nicolò, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, domenico.nicolo@unirc.it.

Abstract

Le imprese in fase di start-up non hanno un passato e, pertanto, non hanno una reputazione. Ciò rende loro difficile costruire solidi legami fiduciari con *stakeholder* e clienti. Questa carenza costituisce uno dei principali punti di debolezza che accomuna le imprese giovani, distinguendole da quelle mature che hanno superato lo stadio iniziale di vita. Quando si presentano difficoltà è facile che questi fragili legami fiduciari si recidano, determinando la “fuga” di risorse essenziali per la loro sopravvivenza. Questo scritto presenta un modello esplicativo della relazione tra il soddisfacimento della funzione di utilità delle differenti classi di *stakeholder* e clienti, la solidità dei legami fiduciari che le imprese riescono a costruire con essi e la loro reputazione. Oltre che a finalità di inquadramento teorico, detto modello risponde ad un’istanza proveniente dalla prassi: imprenditori e consulenti necessitano di conoscere le determinanti della reputazione aziendale per intervenire su di esse ed accelerare il processo di costruzione di questa fondamentale risorsa, rafforzare i legami fiduciari tra l’azienda e i suoi interlocutori ed accrescere le sue probabilità di successo. Questo scritto presenta infine una matrice interpretativa/esplicativa della relazione tra reputazione di mercato, redditività attesa e valore economico delle start-up.

Keywords: Reputazione Aziendale, Start-up, Imprese Giovani, Sostenibilità, Sopravvivenza delle Start-up, Vulnerabilità.

1. Il problema di ricerca, gli obiettivi, la metodologia, l’articolazione logica di questo scritto

Una percentuale assai elevata di imprese non supera il primo stadio di vita, per convenzione assunto dagli studiosi e dagli istituti di documentazione statistica come corrispondente ai primi cinque anni successivi alla loro costituzione (Hall 1987; Evans 1987; Dun e Bradstreet 1987; Dunne, Roberts e Samuelson 1989; Venkataraman et al., 1990; Audretsch 1991; Reynolds e Miler 1992; Van de Ven 1992; Dunne e Hughes 1994; Knaup 2005; Knaup e Piazza 2007).

Questa condizione di elevata vulnerabilità è tipica delle imprese giovani, atteso che i tassi di sopravvivenza nei primi cinque anni di vita sono modesti in tutte le nazioni e in tutti i settori, ancorché i valori siano diversi nei differenti paesi e settori.

Negli Stati Uniti, ad esempio, il tasso medio di sopravvivenza a cinque anni delle imprese dal 1994 ad oggi è variato molto poco: da un minimo del 45,4%, per le quelle nate nel 2006, fino ad un massimo del 51,1%, per quelle nate nel 2010. Per le coorti 2004-09, 2005-10 e 2006-11 la sopravvivenza a cinque anni è stata in media del 52,10% (Nicolò 2017). In Europa, per le medesime tre coorti, questo tasso è stato in media del 61,37%, ben 10 punti percentuali più elevato di quello degli USA (Nicolò e Ferrara 2015). In Italia la media dei tassi di sopravvivenza a cinque anni delle aziende nate tra il 2003 e il 2011 è stata del 47,4%, assai minore rispetto alla media europea (ISTAT 2018).

Una delle fondamentali cause dell’elevata vulnerabilità delle imprese in fase di start-up è la loro caratteristica sottocapitalizzazione. Nostre precedenti ricerche, infatti, hanno posto in luce come le imprese costituite in Italia con un capitale sociale non inferiore a 20 mila euro (Nicolò e Nania 2017) ed a 50 mila euro (Nicolò e Ricca 2019) presentino tassi di sopravvivenza a cinque anni molto elevati, in media intorno al 90%, in linea con quelle che hanno superato lo stadio iniziale. È evidente sotto il profilo logico che i bassi tassi medi di sopravvivenza a cinque anni dell’insieme delle aziende, dipendano essenzialmente dall’elevata mortalità delle micro imprese e ditte individuali. Molte di queste ultime, le c.d. *one-man businesses*, che costituiscono oltre il 60% del totale di quelle che nascono ogni anno in Italia (ISTAT 2018), cessano di esistere molto presto perché esauriscono le modeste risorse finanziarie con le quali sono avviate prima di ottenere una risposta positiva dal mercato.

Soltanto l’1% circa di quelle che nascono riesce ad intraprendere subito processi di sviluppo significativi e diventano “gazzelle”, cioè imprese ad alta crescita giovani, costituite da non più di 5 anni, che hanno almeno 10 addetti e il cui fatturato e/o il cui numero di dipendenti crescono mediamente ad un tasso superiore al 20% per 3 anni consecutivi (Eurostat 2007; ISTAT 2018). Trattasi, a ben guardare, di start-up in senso stretto, ossia di imprese giovani caratterizzate da una crescita esplosiva.

Oltre alla sottocapitalizzazione, vi sono altre cause alla base della precoce estinzione di molte imprese nel corso del loro primo stadio di vita. Alcune di queste derivano dalla loro caratteristica piccola dimensione, quali: la sottocapitalizzazione e il conseguente elevato indebitamento e rischio finanziario, la carenza di risorse umane con elevata qualificazione ed esperienza, i costi unitari più elevati rispetto

ai concorrenti di maggiori dimensioni, l'elevato rischio di mercato derivante da una modesta o nulla diversificazione. Altre cause di mortalità variano da caso a caso perché traggono origine dalle peculiari caratteristiche strutturali ed operative di ciascuna azienda, da quelle soggettive del loro fondatore (o del team dei co-fondatori), dall'andamento delle variabili di ambiente. La precoce estinzione delle imprese può trarre origine anche da errori commessi in sede di progettazione dell'iniziativa imprenditoriale che possono riguardare la definizione di un modello di business, la stima della domanda di mercato, il dimensionamento della capacità produttiva, la selezione dei componenti del team dei co-fondatori, la tipologia, la composizione e l'entità delle fonti di finanziamento (Nicolò 2019).

La dottrina ha studiato a fondo le cause dell'elevata mortalità delle imprese giovani, ma ha trascurato di approfondire la carenza di reputazione quale causa specifica o tipica della loro elevata vulnerabilità. Questo scritto si propone di colmare questa lacuna ponendosi due obiettivi: 1) porre in luce il ruolo cruciale della reputazione aziendale nel mitigare la vulnerabilità delle imprese giovani; 2) formalizzare in un modello matematico la relazione tra la reputazione, le sue determinanti, la fiducia di cui godono le imprese e il rischio cui esse sono esposte. Questi obiettivi, com'è evidente, presentano implicazioni non soltanto carattere teorico, ma anche pratico giacché rispondono ad un'esigenza fortemente sentita dagli imprenditori, dai manager e dai consulenti: conoscere le "leve" sulle quali agire per accelerare il processo di costruzione della reputazione aziendale, rafforzare i legami fiduciari con stakeholder e clienti e, per questa via, ridurre la caratteristica elevata vulnerabilità delle imprese nella fase di avvio.

Il presente lavoro è articolato come segue: dopo una breve rassegna della letteratura sulle principali cause della vulnerabilità che influiscono sulla sopravvivenza delle imprese giovani, pone in luce come la carenza di reputazione costituisca un fattore di debolezza connaturato a queste aziende, propone un modello matematico che formalizza la relazione tra la reputazione aziendale, la solidità dei rapporti fiduciari con gli *stakeholder* e i clienti e, infine, presenta, una matrice esplicativa/interpretativa della relazione tra la reputazione di mercato e il valore economico delle imprese giovani, il quale sovente non può essere determinato sulla base degli indicatori convenzionali di performance di bilancio. Nei primi anni di vita, infatti, le imprese generalmente non producono utili perché sono costrette ad effettuare consistenti investimenti per affermarsi sul mercato.

2. Rassegna della letteratura sulle cause dell'elevata vulnerabilità delle imprese giovani

Un nutrito filone di studi ha posto in luce la relazione tra la sopravvivenza delle imprese giovani e le caratteristiche personali dell'imprenditore e del team dei co-fondatori (Storey 1982; Carland *et al.* 1984), quali:

- il genere sessuale (Birley 1989; Brush 1992; Greene *et al.* 2003; Brush, De Bruin e Welter 2009);
- gli aspetti cognitivi: competenze, attitudini, istruzione, intelligenza, capacità di percepire opportunità, esperienza (Kirzner 1979; Bird 1993; Chandler e Hanks 1994; Gatewood, Shaver e Gartner 1995; Rasmussen e Sørheim 2006; Rhee e White 2007; Fontana e Nesta 2010; Bastian, Reza Zali e Mirzaei 2015);
- le caratteristiche psicologiche: paura di fallire, tolleranza del rischio, perseveranza (Brockhaus 1982; Shaver e Scott 1991; Cressy 2006; Cacciotti *et al.* 2016; Kollmann, Stöckmann e Kensbock 2017);

Altri studiosi hanno indagato la relazione tra sopravvivenza delle start-up e le attività poste in essere dal fondatore (o dal team dei co-fondatori) prima e subito dopo l'avvio (Gartner 1988; Longworth 1991; Cooper 1993; Van de Ven e Poole 1995; Carter, Gartner e Reynolds 1996; Aldrich 1999; Van de Ven e Engleman 2004; Liao, Welsch e Tan 2005).

Una serie di studi ha dimostrato l'influenza dell'ambiente e delle risorse in esso presenti sulle probabilità di sopravvivenza delle imprese giovani (Mintzberg 1973; Dubini e Schillaci 1988; Romanelli 1989; Audretsch e Mahmood 1995; Swaminathan 1996; Everett e Watson 1998; Aldrich, Martinez 2007; Akkaoui e Bastian 2015).

Un'altra corrente di studi ha approfondito il legame tra la sopravvivenza delle imprese giovani e l'innovazione (Cefis e Marsili 2006; Adner e Kapoor 2010; Helmer e Rogers 2010, 2011; Moss Kanter 2012; Ebert, Brenner e Brixly 2015; Buddelmeyer, Jensen e Webster 2009; Ries 2011; Hyytinen, Pajarinen e Rouvinen 2015).

Altri studiosi letteratura hanno posto in luce come la performance e la sopravvivenza delle imprese nel primo stadio di vita dipendano dall'adozione di strategie coerenti con le caratteristiche del settore (Miller e Camp 1985; Sandberg 1986; Cooper, Willard e Woo 1986; McDougall, Robinson e De Nisi 1992; Esteve-Pérez, Sanchis-Llopis e Llopis 2004;).

Vi sono poi ricerche che hanno posto in evidenza come la partecipazione a programmi di incubazione e di accelerazione favorisca il superamento del primo stadio di vita perché attutiscono l'impatto con i fattori di rischio tipici delle aziende appena costituite (Reynolds 2001 Xu 2009; Bruneel *et al.* 2012; Rogova 2014; Jamil *et al.* 2016; Harper-Anderson e Lewis 2018; Zhou, Gloor e Woerner 2018; Nair e Blomquist 2018; Yin e Luo 2018).

Anche l'adozione di politiche di responsabilità sociale favorisce la sopravvivenza delle imprese in fase di start-up (Iamandi, Constantinu e Munteanu 2015). L'adozione di una strategia sociale e la sua comunicazione all'esterno, favorisce la costruzione del patrimonio d'immagine delle imprese e, per questa via, il conseguimento di una redditività soddisfacente. Allo stesso modo comportamenti che tradiscono le aspettative degli *stakeholder* e/o dei clienti influiscono negativamente sulla capacità di ottenere risultati economico-finanziari positivi (Coda 1991).

La carenza di reputazione è un punto di debolezza connesso alle imprese giovani, una loro caratteristica distintiva, ma la dottrina non ha individuato in ciò una specifica causa della loro elevata vulnerabilità. Questo scritto intende colmare questo vuoto nella letteratura ed indicare le principali "leve" sulle quali agire per accelerare il processo di costruzione di questa risorsa che è essenziale per mitigare l'elevata vulnerabilità delle imprese nello stadio giovanile (Nicolò 2015 e 2017). Queste imprese, proprio perché di recente costituzione non hanno bilanci da esibire (o ne hanno soltanto qualcuno). Esse devono pertanto predisporre un business plan basato su ipotesi e assunzioni credibili per costruire la propria reputazione aziendale e conquistare la fiducia degli *stakeholder* e dei clienti (Nicolò 2018). Questo scritto si conclude proponendo un modello matematico che formalizza mediante semplici equazioni la relazione tra la reputazione aziendale, le sue determinanti fondamentali e i legami fiduciari con i clienti e con gli interlocutori, anche allo scopo di fornire un utile riferimento agli imprenditori-fondatori, impegnati nella costruzione e nel continuo miglioramento della reputazione dell'azienda.

3. La carenza di reputazione quale causa di vulnerabilità comune alle imprese giovani e alle start-up

Nei primi anni della loro esistenza le imprese non hanno una reputazione perché non hanno un passato. Non avendo una storia alle spalle che dimostri capacità di rispettare gli impegni assunti verso i propri interlocutori, esse incontrano generalmente difficoltà a costruire solidi legami fiduciari con clienti e con *stakeholder* (finanziatori, investitori, finanziatori, partner strategici, distributori, pubblica amministrazione, ecc.). La carenza di reputazione rende loro difficile convincere questi interlocutori e i clienti che rispetteranno gli impegni assunti.

Le relazioni che riescono a costruire con essi, pertanto, si fondano generalmente su legami fiduciari deboli. Quando si presentano difficoltà è facile che questi fragili legami si recidano, determinando il venir meno di clienti e la "fuga" di risorse essenziali per la loro sopravvivenza. Nei casi più gravi ne consegue l'estinzione dell'azienda.

Quando si intende dare vita ad una nuova impresa, pertanto, oltre a valutarne *ex ante* la sostenibilità economico-finanziaria e la capacità di soddisfare le attese dei clienti e delle diverse classi di interlocutori (Coda 1991; Chandler e Hanks 1994; Herbig et al. 1994; Herbig et al. 1995; Doney e Cannon 1997; Hansen, Samuelsen e Silseth 2008), è opportuno anche valutare se essa ha liquidità sufficiente per sopravvivere nel periodo che precede la costruzione di una reputazione aziendale.

Per valutare la sostenibilità economico-finanziaria della strategia concepita per avviare un'impresa si utilizzano generalmente il modello contabile (Brunetti, Coda e Favotto 1984; Invernizzi e Molteni 1990; Brusa e Zamproga 1991) e il modello del valore (Fruhan 1979; Rappaport 1989).

Nelle imprese diversificate questa valutazione è svolta, oltre che a livello complessivo aziendale, anche a livello di area strategica d'affari (Abell 1980; Ansoff 1984; Coda 1984; Riccaboni 1993; Invernizzi 1999; Marchi, Paolini e Quagli 2003; Quagli e Teodori 2005; Marasca, Marchi e Riccaboni 2013). Effettuare questa valutazione analiticamente per ciascuna area strategica d'affari è molto importante perché soltanto così è possibile accorgersi se alcune combinazioni prodotto-mercato non presentano buone prospettive economiche. Nel risultato aziendale complessivo, infatti, i risultati parziali negativi di alcune di esse possono essere compensati da quelli negativi di altre. In mancanza di valutazioni disaggregate sui risultati attesi da ciascun segmento, pertanto, è possibile decidere di operare in un'area di business o in un mercato, senza sapere che non è conveniente (Nicolò 2009).

Dopo aver valutato la sostenibilità del progetto imprenditoriale è opportuno sottoporre i risultati attesi a sfidanti test di sensitività, per stimarne il grado di rischio operativo in termini di volatilità del risultato operativo atteso rispetto alle possibili variazioni dei prezzi di vendita, dei costi variabili e dei volumi di vendita.

Non è questa la sede per approfondire questi modelli, peraltro ampiamente trattati dalla dottrina. Si esamina invece un aspetto *soft* che riveste importanza cruciale ai fini della sopravvivenza delle imprese e che, pertanto, deve essere attentamente analizzato nel valutare la sostenibilità dei progetti d'impresa: la reputazione aziendale.

Dal momento della nascita ogni azienda consuma denaro. Giacché la costruzione di una reputazione aziendale sufficiente a conquistare la fiducia di clienti e *stakeholder* richiede tempo, in alcuni casi anche anni, il rischio di esaurire la liquidità prima di raggiungere questo obiettivo è molto elevato. Per prevenire questo problema, è necessario iniziare a costruire la reputazione già prima dell'avvio. A tal fine, può

essere utile, ad esempio, partecipare a competizioni per startup (Cannice 2004; Wen e Chen 2007; Ross e Byrd 2011; Russell, Atchison e Brooks 2008; Ruisi 2015; Mariani, Morelli e Bartoloni 2019), a premi per idee imprenditoriali ed a programmi di incubazione e di accelerazione (Schwartz 2013; Dagnino 2015).

È possibile ridurre i tempi di costruzione della reputazione facendo “leva” sulle determinanti fondamentali di questa preziosa risorsa immateriale.

Una prima fondamentale determinante è senz’altro la qualità dei prodotti e dei servizi offerti sul mercato. Il processo di costruzione della reputazione trae vantaggio anche da processi traslativi in forza dei quali l’impresa si “nutre” della reputazione del fondatore e/o dei co-fondatori (Child 1972; Chandler e Hanks 1994; Buttà 1995 e 2003) o di quella degli istituti (altre aziende, gruppi o famiglie) che l’hanno costituita. Questo fenomeno è evidente anche quando essa è avviata con la formula del *franchising*. In questi casi si può parlare di reputazione “riflessa”.

Il processo di costruzione della reputazione può trarre vantaggio anche da rapporti con partner strategici (Gulati 1999; Ahuja 2000; Chang 2004), fornitori, distributori, finanziatori. La fiducia, infatti, si diffonde tra le varie categorie di *stakeholder*, così come tra i clienti. La realizzazione di accordi di fornitura e di distribuzione con imprese che hanno un’immagine positiva, ad esempio, favorisce la realizzazione di accordi anche con altri fornitori e distributori. Allo stesso modo, l’ottenimento di un finanziamento da un’azienda di credito migliora la reputazione finanziaria dell’impresa ed accresce la propensione di altre banche a darle fiducia.

Le imprese giovani, sovente di piccole dimensioni e con una modesta o nulla reputazione finanziaria (Lamboglia 2017), incontrano generalmente difficoltà ad ottenere finanziamenti attraverso i canali ordinari (Huyghebaert e Van de Gucht 2007). L’attrazione di investimenti di *venture capitalist* e *business angel* e il successo di campagne di *crowdfunding* contribuiscono certamente a migliorare la loro reputazione, facilitando la conquista della fiducia di altre classi di interlocutori (Freeman 1999, Stuart, Hoang e Hybels 1999; Podolny 2001; Davila, Foster e Gupta 2003; Chang 2004).

Anche l’immagine positiva dell’ecosistema nel quale l’impresa opera può favorire la costruzione della sua reputazione. Le start-up digitali, ad esempio, traggono vantaggio nel processo di accumulazione di questa risorsa dalla localizzazione in aree che hanno una consolidata immagine di ecosistemi che eccellono per tasso d’innovazione e per la competitività delle imprese (Israele, Silicon Valley, Boston, Stoccolma, ecc.). Vantaggi simili derivano alle imprese alberghiere che si localizzano in località turistiche rinomate. Gli esempi si possono moltiplicare ed estendersi a tutti i settori (moda, artigianato, arredi, biomedicale, ecc.). Ovviamente la localizzazione in un’area geografica che ha una vocazione simile a quella dell’impresa nascente non basta. Se l’impresa tradisce le aspettative degli interlocutori, infatti, depaupera rapidamente la propria reputazione aziendale.

La reputazione esercita senz’altro effetti positivi sui costi. La carenza di questa risorsa, infatti, comporta il sostenimento di costi più elevati rispetto alle altre imprese che godono di una buona reputazione. Per attrarre clienti, ad esempio, devono praticare elevati sconti e concedere dilazioni di pagamento, nonché devono effettuare cospicui investimenti in campagne di promozione delle vendite e in servizi pre- e post-vendita. Esse, inoltre, sono chiamate a pagare un prezzo più elevato rispetto alle altre per ottenere le risorse di cui necessitano, per ripagare coloro che forniscono le risorse del differenziale di rischio che assumono attuando transazioni con un’impresa di cui non conoscono, né possono stimare, la capacità di mantenere fede agli impegni assunti.

Sono noti in letteratura anche gli effetti positivi che la reputazione esercita sul grado di soddisfazione dei lavoratori (Chun e Davies 2010), degli investitori (Helm 2007) e delle altre classi di interlocutori sociali.

La reputazione aziendale esercita effetti positivi, oltre che sui costi di acquisizione dei fattori produttivi, anche sui ricavi e, quindi, sui risultati dell’impresa (Roberts e Dowling 2002; Chun 2005; Bergh et al. 2010; Walsh et al. 2009; Ali et al 2015). Un’immagine positiva, infatti, facilita non soltanto l’acquisizione di clientela (Bartikowski, Walsh e Beatty 2011; Walsh e Beatty 2007), ma anche la difesa del vantaggio competitivo, giacché rende più difficilmente imitabili i prodotti da parte dei concorrenti (Dierickx e Cool 1989; Grant 1991; Balmer e Gray 1999).

La reputazione aziendale, in definitiva, contribuisce ad accrescere le probabilità di sopravvivenza e di sviluppo delle imprese (Weigelt e Camerer 1988; Fombrun 1995; Gray e Balmer 1998; Roberts e Dowling 2002), soprattutto di quelle in fase di start-up le quali hanno proprio nella carenza di reputazione un fattore vulnerabilità.

4. La relazione tra reputazione, fiducia e soddisfacimento delle attese degli *stakeholder* e dei clienti: un modello matematico

Si presentano di seguito alcune equazioni che esprimono con linguaggio matematico la relazione di dipendenza tra la reputazione aziendale (R) e la fiducia (F) che le differenti classi di *stakeholder* e clienti (S_n) ripongono nell'impresa e quella che lega la solidità dei legami fiduciari che essa instaura con questi ultimi e la soddisfazione della propria funzione di utilità che essi traggono entrando in relazione con l'impresa.

Queste relazioni logiche mettono in luce le "leve" sulle quali è possibile agire per migliorare la reputazione aziendale, rafforzare i legami con *stakeholder* e clienti e, per questa via, accrescere le probabilità di sopravvivenza delle imprese in fase di start-up.

La relazione tra la reputazione di un'impresa al tempo t e il livello di fiducia che i clienti e le differenti classi di interlocutori nutrono nei suoi confronti al tempo $t-1$, può essere espressa mediante la seguente equazione:

$$R_t = f [F_{t-1}(S_1), F_{t-1}(S_2), \dots, F_{t-1}(S_n)] [1]$$

La fiducia delle differenti classi di clienti e *stakeholder* S_j (finanziatori, investitori, finanziatori, imprese partner, distributori, pubblica amministrazione, ecc.) ha un peso diverso nella costruzione della reputazione aziendale e ciò è espresso mediante un coefficiente α_j che pondera questo aspetto:

$$R_t = \sum_{j=1}^n \alpha_j F_{t-1}(S_j) [2]$$

La fiducia delle varie classi di clienti e interlocutori $F(S_n)$ a sua volta è funzione del livello di soddisfazione della propria funzione d'utilità che essi traggono entrando in relazione con l'impresa. Si ha, quindi, che:

$$F(S_1) = f(U_{S_1}); F(S_2) = f(U_{S_2}); \dots; F(S_n) = f(U_{S_n}) [3]$$

Il livello di soddisfazione della funzione di utilità delle varie classi di clienti e *stakeholder* assume un peso diverso sul livello di fiducia complessivo di cui gode l'impresa. La precedente formula [3], pertanto, diventa:

$$F(S) = \sum_{j=1}^n \beta_j f(U_j) [4]$$

Nell'equazione [4] il coefficiente β_j esprime il peso assunto dalla funzione di utilità di ciascuna delle differenti categorie di *stakeholder* e clienti nel determinare il livello di fiducia di cui gode l'impresa.

Il livello di reputazione è funzione anche dei risultati che l'azienda consegue, del grado di soddisfazione delle attese dei clienti e dei suoi interlocutori e del livello di reputazione delle altre aziende con le quali compete.

La reputazione aziendale influisce sul grado di rischio percepito dai soggetti che entrano in relazione con essa [5]. Se il livello di reputazione è modesto o nullo, l'impresa è percepita come rischiosa. La relazione è biunivoca, atteso che se l'impresa è percepita come molto rischiosa, ciò si ripercuote negativamente sulla sua reputazione aziendale. Si pensi, ad esempio, alle banche che concedono fidi e applicano interessi alle imprese in funzione del rischio che associano a ciascuna di esse. Queste relazioni tra reputazione aziendale, grado di rischio dell'impresa e costo dei fattori produttivi sono spiegate bene dalla teoria dei costi di transazione (Williamson 1975; Pfeffer, Salancik 2003; Armitage, Marston 2008; Tate, Dooley, Ellram 2011) e consentono di comprendere le origini di molte delle difficoltà che condizionano le probabilità di sopravvivenza dalle imprese giovani.

$$R = f [(1/rs_1), (1/rs_2), \dots, (1/rs_n)] [5]$$

5. La reputazione, le attese di redditività e il valore economico delle dot-com in fase di start-up

Le start-up generalmente non producono risultati economici positivi nei primi anni di vita e per questa ragione incontrano difficoltà nel formulare stime attendibili dei flussi di reddito, dei flussi di cassa e del loro valore economico. Nelle c.d. *dot-com* che operano nel settore digitale, questa circostanza induce investitori ed analisti a valutare le loro prospettive economiche mediante metriche non finanziarie (Damodaran 2009; Rubino e Ferraro 2017). Tali sono, ad esempio, il numero di utenti, di "mi piace", di download gratuiti, la durata media delle visite al sito web, il tasso di conversione delle visite al sito web in acquisti, ecc.

Assunti come unici elementi per valutare le prospettive delle imprese, tuttavia, questi indicatori non convenzionali possono rivelarsi effimeri (Porter 2001) perché sovente vengono clamorosamente

smentiti dalla realtà. È necessario, dunque, formulare sempre un credibile business plan basato su assunzioni e stime attendibili.

Nell'era di internet le imprese possono assumere un valore economico elevato anche se vendono i propri servizi ad un prezzo che non reintegra i costi o, addirittura, se li mettono a disposizione del pubblico gratuitamente. Ciò accade quando esse riescono ad intercettare un numero di utenti molto elevato e, grazie ai numerosi *free user*, costruiscono una solida reputazione di mercato che consente di attrarre inserzioni pubblicitarie e sponsorizzazioni. In queste circostanze, come si diceva, l'impresa può diventare in poco tempo assai redditizia ed acquisire un valore economico anche molto elevato. La soddisfazione dei bisogni di questi *free user* non è fine a sé stessa, ma è il mezzo per costruire una solida reputazione commerciale e, per questa via, attrarre clientela che paga per effettuare inserzioni pubblicitarie e sponsorizzazioni.

In altri casi, le imprese possono avere un valore economico anche molto elevato, nonostante il loro *business model* non contempli addirittura il conseguimento di ricavi, neanche sotto forma di inserzioni pubblicitarie. In questo caso il loro valore economico deriva dal fatto che forniscono servizi che attraggono l'interesse di grandi corporation, interessate ad inserire quei servizi nell'ambito della propria offerta per sfruttare sinergie, così come anche ad acquisire l'elevato numero di utilizzatori. È il caso dei social network e delle app gratuite che si prestano ad arricchire l'offerta di aziende che operano nel settore digitale. Si consideri, ad esempio, l'acquisizione di WhatsApp e di Instagram da parte di Facebook.

Si presenta di seguito una matrice a doppia entrata che descrive la relazione tra le prospettive di redditività delle imprese, stimate anche attraverso la loro reputazione di mercato, e il loro valore economico (Nicolò 2019; Del Pozzo, Loprevite e Nicolò 2019).

Nel primo quadrante si posizionano le imprese che hanno buone prospettive di redditività e allo stesso tempo un elevato valore economico.

Nel secondo si collocano quelle che, pur avendo buone prospettive economiche, hanno un modesto valore economico perché sono fragili. Ciò accade, ad esempio, quando il *business model* è facilmente imitabile dai concorrenti e quando sono sottocapitalizzate e non hanno liquidità sufficiente per attendere la risposta del mercato.

Appartengono al terzo quadrante le aziende che non sono redditizie, ma che tuttavia hanno un elevato valore economico perché presentano buone prospettive di redditività, autonomamente oppure nell'ambito di un'impresa o di un gruppo che possono portarle a reddito sfruttando sinergie produttive e/o commerciali.

Nel quarto quadrante, infine, si posizionano le imprese che non hanno una ragion d'essere perché non hanno soddisfacenti prospettive di redditività né di valore economico, neanche nell'ambito di altre aziende o di gruppi.

Tabella 1. La matrice redditività attesa / valore economico

		Valore economico	
		Elevato	Basso
Redditività attesa	Soddisfacente	Un'elevata redditività alimenta un elevato valore economico I	La redditività è soddisfacente ma non può essere difesa a lungo perché l'impresa è vulnerabile II
	Insoddisfacente	La redditività non è soddisfacente ma il valore economico può crescere in futuro III	Scommesse Perse IV

6. Conclusioni

I tassi di sopravvivenza a cinque anni delle imprese giovani sono diversi nei differenti paesi e variano nel tempo, perché sono influenzati dalle peculiari condizioni presenti nei vari ecosistemi e dalle variazioni che esse subiscono nel tempo. Questi tassi sono comunque bassi in tutti i paesi ed in tutti i settori e in differenti periodi. L'elevata fragilità è, dunque, un carattere comune alle imprese giovani e le distingue da quelle mature che hanno già superato il primo stadio di vita. La causa di questa loro elevata

vulnerabilità, dunque, non può che risiedere in ciò che accomuna queste imprese, indipendentemente dal contesto e dal settore nel quale operano, e che le distingue da quelle mature: la carenza di reputazione aziendale. Le imprese giovani, infatti, non hanno una storia che ne possa dimostrare la capacità di mantenere fede agli impegni. Per questa ragione esse incontrano difficoltà a costruire rapporti fiduciari solidi con i clienti e con gli interlocutori sociali. Quando si presentano difficoltà è facile che detti legami si recidano mettendo a rischio la sopravvivenza delle imprese.

Questo scritto presenta implicazioni pratiche, oltre che teoriche. Esso infatti risponde ad un'istanza degli operatori, soprattutto degli imprenditori e dei consulenti, che necessitano di conoscere le determinanti sulle quali agire per accelerare il processo di costruzione della reputazione aziendale e, per questa via, migliorare la performance delle imprese e accrescere le loro probabilità di sopravvivenza. A tal fine si sono formalizzate attraverso equazioni matematiche le relazioni logiche tra il livello di reputazione aziendale, la solidità dei legami fiduciari che l'impresa costruisce con i propri clienti e con gli *stakeholder*, il grado di soddisfazione della propria funzione d'utilità che questi traggono dalla relazione con l'impresa. Si è anche formalizzata la relazione inversa tra la fiducia e il rischio.

Le relazioni logiche presentate in forma matematica si dimostrano in sé e forniscono interessanti indicazioni per successive ricerche empiriche con le quali esaminare:

- a) l'influenza del grado di soddisfazione delle differenti classi di *stakeholder* e clienti sul livello di fiducia che essi ripongono nell'impresa e sulla sua reputazione;
- b) la relazione tra reputazione aziendale e sopravvivenza a cinque anni delle imprese giovani e delle start-up.

Infine si è presentata in una matrice la relazione tra la reputazione di mercato delle start-up digitali, apprezzata soprattutto mediante metriche non convenzionali (numero di utenti, numero di accessi al sito web, durata media delle visite, tasso di conversione degli accessi in acquisiti, espressioni di gradimento da parte degli utenti, ecc.), la loro redditività e il valore economico che esse potranno avere al termine del primo stadio di sviluppo, quando il processo di start-up si sarà completato. Questa matrice è assai utile perché nei primi anni di vita i risultati di bilancio generalmente non sono indicativi delle prospettive future e del valore economico che le imprese potranno acquisire.

Bibliografia

- Abell, D.F. (1980). *Defining the business. The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Akkaoui, Y., Bastian, B. (2015). Entrepreneurial ecosystem in Lebanon. Challenges and opportunities in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area*, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations evolving*, Sage.
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2007). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 293-311). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(5), 1105-1117.
- Ansoff, H. (1984). *1.(1984), Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, New York.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley.
- Armitage, S., & Marston, C. (2008). Corporate disclosure, cost of capital and reputation: Evidence from finance directors. *The British Accounting Review*, 40(4), 314-336.
- Audretsch, D. B. (1991). New-firm survival and the technological regime. *The review of Economics and Statistics*, 441-450.
- Audretsch, D. B., & Mahmood, T. (1995). New firm survival: new results using a hazard function. *The Review of Economics and Statistics*, 97-103.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-177.
- Bartikowski, B., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2011). Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, 64(9), 966-972.
- Bastian, B., Reza Zali, M., Mirzaei, M. (2015). Institutional framework conditions and entrepreneurial attitudes and motivations, in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and*

case studies in the Mediterranean area, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House.

Bergh, D. D., Ketchen Jr, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, J. (2010). New frontiers of the reputation. Performance relationship: Insights from multiple theories. *Journal of Management*, 36(3), 620-632.

Bird, B. J. (1993). Demographic approaches to entrepreneurship: The role of experience and background. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 1(11).

Birley, S. (1989). Female entrepreneurs: Are they really different? *Journal of Small Business Management*, 27 (1), 32-37.

Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.

Brunetti, G., Coda, V., Favotto, F. (1984). *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.

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

Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.

Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Buddelmeyer, H., Jensen, P. H., & Webster, E. (2009). Innovation and the determinants of company survival. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 261-285.

Buttà, C. (1995) *La genesi dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Buttà, C. (2003). Elementi per una concettualizzazione del processo genetico. *Sinergie*, 61/62: 71-95.

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325.

Cannice, M.V. (2004). Getting in on the university business plan competition circuit. *Entrepreneur.com*, Oct.

Carland, J.W. Hoy, F., Boulton, W.R. and Carland, J.A.C. (1984) 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners'. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-9.

Carter, N. M., Gartner, W.B., & Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.

Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626-641.

Chandler, G.N., & Hanks, S.H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.

Chang, S.J. (2004). Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721-741.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Chun, R., & Davies, G. (2010). The effect of merger on employee views of corporate reputation: Time and space dependent theory. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 721-727.

Coda, V. (1984). La valutazione della solvibilità a breve termine. *Finanza, Marketing e Produzione*, n.3.

Coda, V. (1991) *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Cooper, A.C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241-253.

Cooper, A.C., Willard, G.E., & Woo, C.Y. (1986). Strategies of high performing new and small firms: A reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 247-260.

Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26, 103-116.

Dagnino, G. (2015). The academic incubator as a fluid mosaic: An ecological interpretative framework, in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House*, 13-32.

Damodaran, A. (2009). *Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges*, Stern School of Business, New York University, May, Available at SSRN 1418687.

Davila, A., Foster, G., Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708.

Del Pozzo, A., Loprevite, S., Nicolò, D., *Venture capital, indicatori non convenzionali e fondamentali di performance: la start-up Mosaicoon*, in AA. VV. (a cura di F. Culasso e M. Pizzo) "Identità, innovazione e impatto dell'azionalismo italiano. Dentro l'economia digitale", Atti del XXXIX Convegno Nazionale

dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (A.I.D.E.A.), Torino, 12-13 settembre 2019, Università degli Studi di Torino.

Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Drucker, P.F. (1985) Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2).

Dubini, P., Schillaci, C.E. (1988). L'influsso delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa, in G. Lorenzoni, A. Zenoni (eds.), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma, 80-110.

Dun & Bradstreet (1988). *Business failure record: 1986 final/1987 preliminary*. New York: Dun and Bradstreet Corporation.

Dunne, P., Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. in *The Journal of Industrial Economics*, 115-140.

Dunne, T., Roberts, M.J., Samuelson, L. (1989). The growth and failure of U.S. manufacturing plants, in *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 671-698.

Ebert, T., Brenner, T., Brixey, U. (2015). New firm survival: the interdependence between regional externalities and innovativeness, *Working Papers on Innovation and Space Philipps-Universität Marburg*.

Esteve-Pérez, S., Sanchis-Llopis, A., Llopis, J.A. (2004). The determinants of survival of Spanish manufacturing firms. *Review of Industrial Organization*, vol. 25, n. 3, 251-273.

Eurostat, *Manual on Business Demography Statistics*, 2007.

Evans, D.S. (1987). The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, in *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567- 581

Everett, J.E., Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.

Fontana, R., Nesta, L. (2010). Pre-entry experience, post-entry learning and firm survival: evidence from the local area networking switch industry. *Structural Change and Economic Dynamics*, 21, 41-49.

Fombrun, C.J. (1995). Reputation: Realizing value from the corporate image.

Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Fruhan, W.E. (1979). Financial strategy. *Studies in the creation, transfer and destruction of shareholder value*, Irwin, Homewood.

Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business* 12(4), 11-32.

Gatewood, J., Shaver, K.S., Gartner, W.B. (1995). A longitudinal cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10, 371-391.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.

Gray, E.R., Balmer, J. MT (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.

Greene P.G., Hart M. M., Gatewood, E. J., Brush C.G., Carter N.M. (2003). Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. *Coleman White Paper Series*, 3(1), 1-47.

Hansen, H., Samuelsen, B.M., Silseth, P.R. 2008, Customer perceived value in btb service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.

Harper-Anderson, E., Lewis, D.A. (2018). What Makes Business Incubation Work? Measuring the Influence of Incubator Quality and Regional Capacity on Incubator Outcomes. *Economic Development Quarterly*, 32(1), 60-77.

Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.

Helmers, C., Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK, *Review of Industrial Organization*, 36(3), 227-248.

Helmers, C., Rogers, M. (2011). Does patenting help high-tech start-ups? *Research Policy*, 40(7), 1016-1027.

Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction, *Journal of Business Research* 31(1), 23-31.

Herbig, P., Milewicz, J. (1995). To be or not to be... Credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms, *Marketing Intelligence & Planning* 13(6), 24-33.

Huyghebaert, N., Van de Gucht, L. (2007). The determinants of financial structure: new insights from business start-ups. *European Financial Management*, 13(1), 101-133

Hyytinen, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing* 30(4), 564-581.

Knaup, A.E. (2005). Survival and longevity in the business employment dynamics data, in *Monthly Labor Review*, 50-56.

Knaup, A.E., Piazza, M.C. (2007). Business Employment Dynamics Data: Survival and Longevity, in *Monthly Labor Review*, 3-10.

Iamandi, I.E., Constantin, L.G., Munteanu, S.M. (2015). A managerial perspective on corporate social responsibility for start-ups in Romania, Bulgaria and Croatia in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area*, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House.

Invernizzi, G. (1999). *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Mc Graw-Hill, Milano.

Invernizzi, G., Molteni M. (1990). *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etas, Milano.

ISTAT, *Annuario statistico italiano*, 2018

Jamil, F., Ismail, K., Siddique, M., Khan, M.M., Kazi, A.G., Qureshi, M.I. (2016). Business incubators in Asian developing countries. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 291-295.

Kirzner, I.M. (1979). *Perception opportunity and profit*, University of Chicago Press, Chicago.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J.M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity-An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32, 280-301.

Lamboglia, R. (2017), *Il controllo della reputazione finanziaria nel sottosistema delle relazioni azienda-banche*, Vol. 7, Collana Strategia, Management e Controllo diretta da L. Marchi, G. Giappichelli Editore, Torino.

Liao, J., Welsch, H., Tan, W.L. (2005). Venture gestation paths of nascent entrepreneurs: Exploring the temporal patterns. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 1-22.

Longworth, E.K. (1991). *The anatomy of a start-up*, Boston: Inc. Publishing.

Marasca, S., Marchi, L., Riccaboni, A. (2013). *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, II ed., Knowità, Arezzo.

Marchi, L., Paolini, A., Quagli, A. (2003). *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, G. Giappichelli Editore.

Mariani, G., Morelli, D., Bartoloni, L. (2019). Managing uncertainty in the start-up environment. Is a business plan an incentive or a limitation? *Management Control*, 1, 73-96.

Mcdougall, P., Robinson, Jr.R., De Nisi, A. (1992). Modelling new venture performance: An analysis of new venture strategy, Industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7, 267-289.

Miller, A., Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Moss Kanter, R. (2012). Can America compete? Strategies for economic revival. *Harvard Magazine*, September-October.

Nair, S., Blomquist, T. (2018). Failure prevention and management in business incubation: practices towards a scalable business model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13.

Nicolò, D. (2009). *Il reporting per segmenti e l'informativa settoriale secondo l'IFRS 8*, Giuffrè, Milano.

Nicolò, D. (2015). Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms, in 2nd International Conference "Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches", ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania, in *Procedia Economics and Finance*, 2212-6671, Elsevier B.V., 296-303.

Nicolò, D. (2017). Young firms' sustainability and corporate reputation: A comparison of the survival rates in the US and EU, in J. Vasile Andrei, D. Nicolò (Eds.), *Sustainable entrepreneurship and investments in the green economy*, Hershey Pa USA: IGI Global.

Nicolò, D. (2018). Carenze informative e vulnerabilità delle imprese giovani. Il ruolo del business plan, in *Management Control, Special Issue*, 2, 37-52.

Nicolò, D. (2019). La vulnerabilità delle imprese in fase di start-up. Analisi ed interpretazione delle cause, G. Strategia, Management e Controllo, Collana diretta da L. Marchi, Giappichelli Editore, Torino.

Nicolò, D., Ferrara, N. (2015). Corporate reputation, business plan and start-up sustainability, in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area*, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House, 13-32.

Nicolò, D., Nania, I. (2017). Risk, capitalization and survival of young firms: Empirical survey on Italian companies, Key Note Address at 3rd Dubrovnik International Economic Meeting DIEM 2017, Managing Business Growth in a Volatile Environment, University of Dubrovnik, Dept. Of Economics and Business Economics, October 12-14th 2017, Dubrovnik, Croatia: 3-23 full text available at: https://hrcak.srce.hr/index.php?Show=clanak&id_clanak_jezik=276189

- Nicolò, D., Ricca, B. (2019). Under-capitalization and other factors that influence the survival of young Italian companies, in *International Journal of Advances in Management and Economics*, vol. 08: 37-51 full text available at: <http://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/568>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept, *Communications of the association for Information Systems* 16.1.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- Podolny, J.M. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market, in *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet, in *Harvard Business Review*, 63-78.
- Quagli, A., Teodori, C. (2005). *L'informativa volontaria per settori di attività*, FrancoAngeli, Milano.
- Rappaport, A. (1989). *Creating shareholder value*, The Free Press, New York, 1986, trad. it.: *La strategia del valore*, Franco Angeli, Milano.
- Rasmussen, E.A., Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education, in *Technovation*, (26), 185-194.
- Reynolds, P.D. (2001). National panel study of US business startups: Background and methodology. In *Databases for the Study of Entrepreneurship*, Emerald Group Publishing Limited, 153-227.
- Reynolds, P., Miller, B. (1992) New firm gestation: Conception, birth, and implications for research, in *Journal of business venturing*, 7(5), 405-417.
- Rhee, S.K., White, R.J. (2007). The emotional intelligence of entrepreneurs, in *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), 409-425.
- Riccaboni, A. (1993). *La misurazione della performance nei centri di profitto: critica agli strumenti tradizionali e nuovi orientamenti d'indagine*, Cedam, Padova.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Books.
- Roberts, P.W., Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, in *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia, in *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(3), 265-281.
- Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3).
- Ross, L.W., Byrd, K.A. (2011). Business plan competitions: Start-up "idols" and their twenty-first century launch pads, in *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 11 (4), 53-64.
- Rubino, F.E., Ferraro, O. (2017). *La valutazione delle Internet company*, in Maglio R. (a cura di), *La valutazione d'azienda in particolari settori*, Giuffrè editore, Milano.
- Ruisi, M. (2015). The role of business plan competitions in the processes of defining and launching a new venture. Cases of companies involved in the "Start Cup" Palermo and grown inside the academic incubator ARCA, in D. Nicolò (Ed.), *Startups and start-up ecosystems: Theories, models and case studies in the Mediterranean area*, Craiova, Romania: ASERS Publishing, University of Craiova Printing House, 13-32.
- Russell, R., Atchison, M., Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: Encouraging entrepreneurship education, in *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30 (2), 123-138.
- Sandberg, W.R. (1986). *New venture performance: The role of strategy and industry structure*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Schwartz, M. (2013). A Control group study of incubators' impact to promote firm survival, in *Journal of Technological Transfer*, 38, 302-331.
- Shaver, K., Scott, L. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation, in *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16(2), 23-45.
- Storey D.J. (1982). *Entrepreneurship and new firm*, Theory and policy, Routledge.
- Stuart, T.E., Hoang, H., Hybels, R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures, in *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Swaminathan, A. (1996). Environmental conditions at founding and organizational mortality: a trial-by-fire model, in *Academy of Management Journal*, 39(5), 1350-1377.
- Tate, W.L., Dooley, K.J., Ellram, L.M. (2011). Transaction cost and institutional drivers of supplier adoption of environmental practices, in *Journal of Business Logistics* 32(1), 6-16.
- Van de Ven, A.H. (1992). Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship, in D.L. Sexton and J.D. Kasarda (Eds). *The state of the art of entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent Publisher, 214-242.

Van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations, in *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Van de Ven, A.H., Engleman, R.M. (2004). Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship, in *Journal of Business Venturing* 19, 343-358.

Venkataraman, S., Van de Ven, A.H., Buckeye, J., Hudson, R. (1990). Starting up in turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence, in *Journal of Business Venturing*, 5, 277-296.

Walsh, G. Beatty, S.E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.

Walsh, G., Mitchell, V.W., Jackson, P.R., Beatty, S.E., 2009 Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective, in *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.

Weigelt, K., Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, in *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.

Wen, C.T., Chen, Y.W. (2007). The innovation process of entrepreneurial teams in dynamic business plan competition: from sense-making perspective, *International Journal of Technology Management*, 39 (3/4), 346-363.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York, 2630.

Xu, L. (2009). Business incubation in China: Effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. *Management Research Review*, 33(1), 90-99

Yin, B., Luo, J. (2018). How Do Accelerators Select Startups? Shifting Decision Criteria Across Stages. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Zhou, Y., Gloor, P.A., Woerner, S.L. (2018). Resilience Through Collaborative Networks in Emerging Economies: Evidence from Chinese Venture Capital, in *Collaborative Innovation Networks*, Springer, Cham, 25-38.