

Spazi di coworking e fattori abilitanti al marketing nelle PMI

Fulvio Fortezza, Domenico Berdicchia, Giovanni Masino,
Simone Moriconi

Sommario: 1. Introduzione – 2. Marketing imprenditoriale e fattori abilitanti – 3. Un breve inquadramento del fenomeno del coworking – 4. Il caso Warehouse Coworking Factory 4.1 Scelte di metodo 4.2 Caratteristiche del coworking indagato 4.3 Le iniziative rivolte ai coworker 4.4 Le iniziative verso l'esterno – 5. Discussione – 6. Considerazioni conclusive – Bibliografia.

Abstract

Nowadays scholars tend to agree on the fact that marketing can strongly support the competitiveness of SMEs. Extant literature highlights the concept of “enabling factors”, which can help SMEs to act in a market-oriented fashion. This work aims to deepen the understanding of this field of study by taking into consideration the new and extremely interesting subject of coworking centers. In our view, the most interesting coworking centers are those which act as hubs built on relevant skills and strong relationships. We argue that this kind of organization can play a leading role for coworkers as well as for the companies connected to it. Our work aims to describe in what ways SMEs can benefit from interactions with such entities, within an overall relational approach to value creation.

Keywords: coworking, SMEs, market orientation

1. Introduzione

Negli ultimi anni la letteratura incentrata sul rapporto fra marketing e PMI si è notevolmente arricchita a livello internazionale. Da questo punto di vista, è emersa una sostanziale convergenza circa il ruolo che il marketing può avere nel potenziare la competitività delle imprese minori, in uno scenario di mercato oggi notevolmente più complesso e sfidante (Brooksbank et al., 2003; Keh et al., 2007). Allo stesso modo, si è concordi nel ritenere che il modello di marketing proposto alle PMI debba essere pensato su misura e capace di combinare le virtù tipiche dell'orientamento imprenditoriale e gli aspetti tipici della gestione manageriale (Jones e Rowley, 2011). In tal senso, nei contributi sul tema appare particolarmente interessante il concetto dei "fattori abilitanti" (Bocconcelli et al., 2012; Ferrero et al., 2012), ovvero di quei fattori che possono consentire alle imprese minori di interconnettersi al meglio con il proprio mercato di sbocco. Si fa riferimento soprattutto alle ICT (Polo Peña et al., 2011), allo stile di leadership e alla visione del vertice (dell'impresa e del mercato), a specifiche condotte organizzative, relativamente a processi interni, come, ad esempio, la raccolta e gestione delle informazioni, alle capacità relazionali (Jämsä et al., 2011).

Come studio esplorativo di un più ampio percorso di ricerca, il presente contributo si propone di approfondire il tema dei fattori abilitanti considerando le possibili interazioni di valore fra PMI e un nuovo tipo di attori, che rappresentano di per sé un'interessante unità di analisi, ovvero i centri di coworking. Con il termine coworking, infatti, si può indicare sia una nuova modalità per organizzare il lavoro per lo più di freelancer, sia, per l'appunto, un nuovo tipo di player nell'ambito dei servizi professionali offerti alle imprese; una sorta di soggetto complessivo, che integra e propone flessibilmente le professionalità che contiene al proprio interno, con modalità e formule diverse a seconda dei casi. Da questo punto di vista, il concept che ci sembra più interessante è quello dell'"hub di competenze e centro relazionale", che può rappresentare non solo un punto di riferimento per i coworker, ma anche per le imprese che gravitano attorno ai coworking.

In un'ottica interpretativa, quindi, l'articolo non vuole testare delle ipotesi, bensì mira a chiarire quali benefici l'interazione con un "hub" di questo tipo può generare a vantaggio delle PMI e secondo quali possibili dinamiche. Di fatto, l'immersione in processi relazionali a elevato valore aggiunto, finalizzata anche, ma non solo, all'acquisizione di competenze specifiche, è una delle sfide più importanti che le imprese minori devono affrontare oggi, in un contesto competitivo dove, in generale, si rende necessario abbracciare una visione più olistica dei processi del valore (Kotler et al., 2002; Martin et al., 2009), fortemente basata sull'apprendimento (Armario et al., 2008; Rullani, 2009). Il principale risultato atteso consiste nel fornire un contributo concreto rispetto alla letteratura esistente per comprendere come favorire l'orientamento al marketing in chiave imprenditoriale, considerando le specifiche difficoltà che le imprese minori possono incontrare da questo punto di vista.

Il disegno di ricerca è di natura qualitativa ed è basato sull'analisi in profondità di un caso (Berg, 2001), che può essere ritenuto significativo in virtù dell'orientamento complessivo con cui il coworking esaminato si propone sul mercato e, in particolare, dell'intento principale del management di rafforzare sistematicamente la qualità e l'intensità del sistema di relazioni non solo all'interno (ottica del soggetto d'offerta unitario), ma anche all'esterno, verso interlocutori-chiave, a partire dalle imprese (nostro focus di ricerca). Vista la natura esplorativa del contributo, il caso analizzato è da considerarsi come "caso pilota" (Yin, 2011), per supportare la messa a punto di un più ampio studio sul fenomeno indagato, mediante la comprensione dei fattori alla base dello stesso che siano potenzialmente più ricchi dal punto di vista informativo (Siggelkow, 2007).

Nel paragrafo 2 il contributo presenta una sintetica sistematizzazione dei contributi che trattano il tema del marketing imprenditoriale e dei fattori abilitanti al marketing nelle PMI. Nel paragrafo 3 si forniscono alcuni elementi per inquadrare il fenomeno del coworking. Il paragrafo 4 presenta il caso studio, con particolare riferimento alle caratteristiche del coworking esaminato e alle principali iniziative indirizzate verso l'interno e verso l'esterno, in chiave relazionale. Il paragrafo 5 propone la discussione delle principali evidenze emerse dall'analisi del caso, mentre il paragrafo 6 propone alcune considerazioni conclusive.

2. Marketing imprenditoriale e fattori abilitanti

In letteratura, il tema dell'orientamento al marketing da parte delle piccole imprese rappresenta un filone ormai consolidato (Peterson, 1989; Kohli e Jaworski, 1990). Negli ultimi anni, sono proliferati, in particolare, i contributi incentrati sulla misurazione dei benefici che l'implementazione di logiche di gestione marketing-oriented può produrre sulle performance delle imprese minori (Armario et al., 2008; Brettel et al., 2009; Polo Peña et al., 2011; Raju et al., 2011). Il crescente grado di internazionalizzazione dell'economia e la crisi economica in atto sembrano avvalorare l'esigenza di un migliore collegamento con il mercato, a dire il vero non solo per le imprese minori (Brettel et al., 2009).

Come anticipato, un fronte su cui è emersa progressiva convergenza fra gli studiosi della disciplina è il concetto di "marketing imprenditoriale", proposto inizialmente da Carson et al. (1995) e sviluppato in diversi contributi successivi (Stokes, 2000; Hill, 2001; Parrott et al., 2010; Gilmore, 2011). Si tratta del marketing attuato dalla PMI con consapevolezza strategica e attraverso l'utilizzo di strumentazioni (analitiche, decisionali, operative) specifiche, ovvero coerenti con le sue peculiarità (Ferrero e Fortezza, 2007), in modo da sostenere la competitività dell'impresa nel medio lungo termine. In modo simile, Jones e Rowley (2011) propongono il concetto di "orientamento al marketing imprenditoriale". In quest'ottica, l'orientamento imprenditoriale viene considerato

un fattore potenzialmente vincente per le imprese minori, ma va necessariamente combinato con fattori di gestione manageriale (Li et al., 2008; Baker e Sinkula, 2009; Solè, 2013). Infatti, ciascuno dei fattori che sono alla base dell'orientamento imprenditoriale può trasformarsi da potenzialità a fonte di debolezza per l'impresa, in assenza di adeguati fattori di ottimizzazione, dati appunto dalla sistematicità e strutturazione di specifici processi e attività di collegamento con il mercato, ovvero aspetti insiti tipicamente nel concetto di orientamento al mercato (tabella 1).

Tabella n. 1 - Fattori di potenzialità e di rischio dell'orientamento imprenditoriale

FATTORE	POTENZIALITÀ	CRITICITÀ
Creatività	velocità nel cogliere nuove opportunità, sulla base di una pronunciata propensione al rischio e al cambiamento	sviluppo del business sconnesso/irregolare, posizionamento confuso, inefficienza
Prossimità al cliente	soddisfazione del cliente	eccessiva dipendenza da singoli clienti, clienti non in target
Flessibilità	capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato	sviluppo di atteggiamenti reattivi

Fonte: ns. elaborazione

Questa visione del marketing attuato (proattivamente) dalle PMI richiama il concetto di "imprenditorialità manageriale" (Marchini, 2000a), con cui si vuole sottolineare l'importanza, per queste imprese, di salvaguardare lo spirito creativo e la tensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, contemperandoli, però, con l'essenza di talune funzioni manageriali, idonee ad aumentare la strutturazione delle scelte di mercato (concetto di pianificazione), a chiarire i ruoli e le responsabilità all'interno dell'impresa (concetto di organizzazione), a garantire l'esecuzione ed i risultati delle attività (concetto di controllo) (Ferrero e Fortezza, 2007).

Sotto questo profilo, il marketing (così come, a monte, gli stili di management) della PMI e della grande impresa possono trovare un terreno di convergenza (Grandinetti, 1989), in particolare alla luce dei cambiamenti in atto negli ultimi anni nello scenario competitivo globale (Hills et al., 2008). Di converso, infatti, per le grandi imprese oggi si pone la necessità di recuperare i caratteri propri dell'attività imprenditoriale (in particolare coraggio, intraprendenza e capacità di vision), che, con il passare degli anni, sono stati penalizzati da una crescente burocratizzazione e strutturazione per livelli gerarchici (Hitt e Read, 2000; Miles e

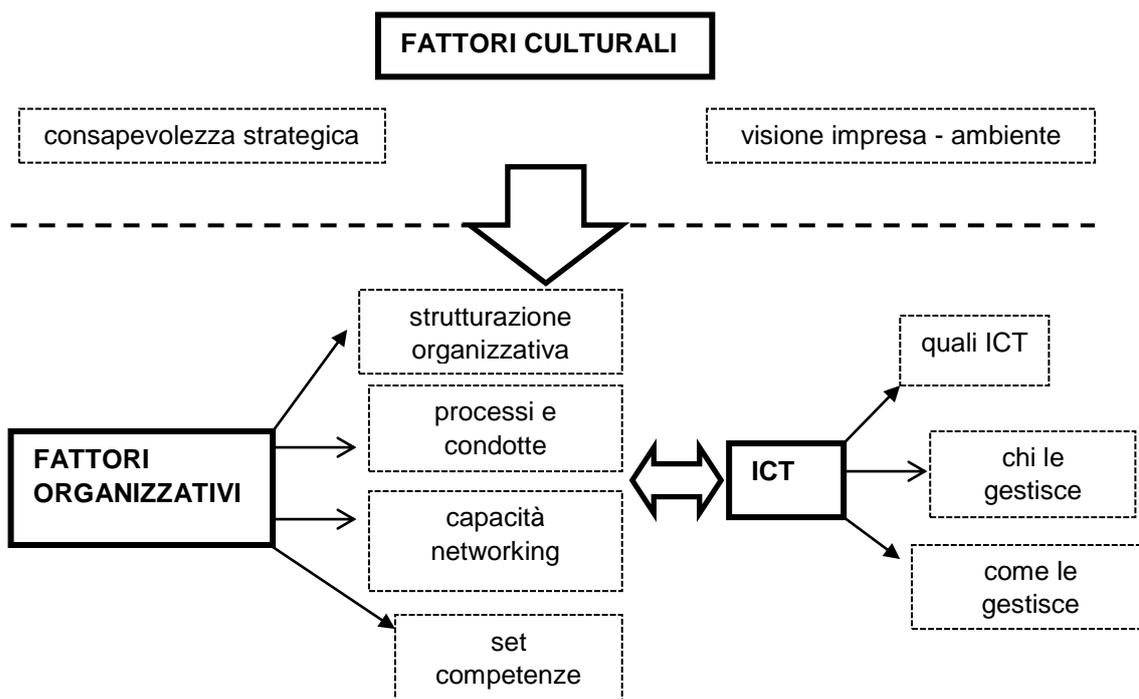
Darroch, 2005). In tal senso, il concetto del marketing imprenditoriale travalica i confini delle PMI, acquisendo una valenza più trasversale, come sostenuto da vari autori (Bjerke e Hultman, 2002; Fayolle, 2007; Sethna et al., 2013).

Tornando in modo più specifico alle imprese minori, gli studi più recenti propongono vari suggerimenti per aiutarle a superare la concezione riduttiva e confusa del marketing che spesso guida le loro scelte e orientarle verso un approccio più consapevole e compiuto (Jones e Rowley, 2011) alla gestione dei rapporti con il mercato (Reijonen, 2010).

Si può parlare, in tal senso, di “fattori abilitanti” (Bocconcelli et al., 2012; Ferrero et al., 2012), che possono essere raggruppati in (figura 1):

- fattori culturali;
- fattori organizzativi;
- fattori tecnologici, con particolare riferimento alle ICT.

Figura n. 1 – I fattori abilitanti al marketing nelle imprese minori



Per quanto riguarda i primi, essi hanno a che fare con il vertice dell'impresa e con le sue caratteristiche soggettive e rappresentano delle precondizioni ai fini dell'orientamento al mercato della piccola impresa (Grandinetti, 1989; Varaldo et al., 2006). Si tratta principalmente (Ferrero e Fortezza, 2007):

- della consapevolezza strategica circa le variabili ambientali da considerare come fonti di minacce e di opportunità e gli strumenti da poter utilizzare per farvi fronte (Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003). Da questo punto di vista, vari autori (Hills et al., 2008; O'Donnell, 2011) sottolineano come molti imprenditori spesso non abbiano un quadro chiaro e completo dei fattori che in realtà entrano in gioco rispetto alla competitività nel medio-lungo termine delle loro imprese. Ne deriva una visione parziale e spesso distorta del concetto di marketing, inteso in chiave prettamente operativa, soprattutto come "strumento di vendita" (Reijonen, 2010). Altri autori sottolineano come gli imprenditori possano cadere nella tentazione di minimizzare il loro "sforzo cognitivo", impiegando "scorciatoie mentali" che possono condurre a pregiudizi che influenzano la raccolta di informazioni, quindi anche le decisioni assunte (Keh e al., 2002). In tal senso, Martin et al. (2009) evidenziano come vi siano profonde differenze fra il modo in cui tali imprenditori concepiscono il proprio ambiente-mercato, interpretano il cambiamento e valutano le cause del successo o insuccesso delle proprie aziende rispetto agli imprenditori più orientati al marketing;
- della visione che il vertice ha dell'impresa, dei suoi processi-chiave, delle dinamiche di relazione interne e esterne (Golinelli, 1992).

Per quanto riguarda i fattori organizzativi, essi riguardano principalmente:

- la strutturazione organizzativa dell'azienda e i collegamenti fra le diverse funzioni e reparti e fra questi e il vertice. Da questo punto di vista, i leader di piccole imprese fortemente orientate al mercato sono accomunati dal fatto di concepire le proprie organizzazioni in modo flessibile, snello e proattivo, di adottare forme di pronunciata condivisione delle informazioni e di coinvolgimento collettivo verso obiettivi di mercato (Martin et al., 2009);
- specifici processi interni e specifiche condotte organizzative (Golann, 2006; Raju et al., 2011), a partire dalle attività di marketing information, che tendenzialmente risultano scarsamente valorizzate nelle imprese minori (O'Donnell, 2011), condotte in modo molto irregolare, incompleto, non formalizzato (Hills et al., 2008) e senza adeguati supporto da parte del vertice, mentre vari studi ne dimostrano la rilevanza ai fini della capacità innovativa delle imprese (Tanev e Bailetti, 2008) e dell'efficacia dei processi di internazionalizzazione (Fletcher e Harris, 2012). Un aspetto importante da sottolineare è che sebbene l'impresa minore debba inevitabilmente privilegiare canali informali di acquisizione delle informazioni (Marchini, 2000b), come l'osservazione e la rete di contatti in cui essa è inserita, in un'ottica di marketing imprenditoriale il ricorso al "networking informativo" non deve essere lasciato al caso (Marchini, 2000b), bensì, per l'appunto, sottoposto a specifiche prassi e condotte. Questo, peraltro, favorisce lo sviluppo di capacità di apprendimento da parte dell'impresa, che costituiscono un'altra rilevante fonte di vantaggio competitivo (Armario et al., 2008).

Fra le attività da svolgere in modo sistematico rientrano anche quelle di pianificazione e controllo, anche queste di solito penalizzate dalla mancanza di tempo e di risorse dedicate, ma soprattutto dalla diffusa convinzione che

l'eccessiva razionalità imposta da tale processo contrasti con lo spirito di indipendenza dell'imprenditore (Fuller-Love e Thomas, 2004) o che possa essere addirittura controproducente. Al contrario, vari autori (Leppard e McDonald, 1991; Ferrero e Fortezza, 2007; Nwankwo e Gbadamosi, 2011) evidenziano l'importanza di momenti, sistematici e condivisi, in cui discutere e assumere le decisioni di marketing, con molteplici benefici sotto il profilo della consapevolezza strategica dell'intera organizzazione, della coesione interna, del coordinamento degli sforzi (Lancaster e Waddelow, 1998), dell'allocazione delle risorse e delle responsabilità. Inoltre, creare una "memoria storica" delle azioni di marketing intraprese consente di tracciare e monitorare la direzione di marcia, aiuta i processi di apprendimento e permette di effettuare interventi correttivi. Come sottolineano Piercy e Giles (1989), quindi, a prescindere dal grado di formalizzazione delle decisioni e dal grado di strutturazione del processo decisionale, è importante che dei momenti di pianificazione, ancorché molto semplici, vi siano, perché in questo modo il vertice aziendale ha la possibilità di valutare in modo più ragionato e ponderato rispetto a quanto possa fare nel "giorno dopo giorno" in quale situazione competitiva l'impresa si trova, quali obiettivi si vogliono raggiungere, quali alternative d'azione vi sono per farlo;

- capacità di networking, ovvero di attivare e gestire relazioni chiave per l'impresa (Sullivan e Weerawardena, 2006; Singh e Koshy, 2011; Chung, 2014; O'Donnell, 2014), in modo proattivo e sistematico (Gilmore et al., 2006; Jämsä et al., 2011). Anche in questo caso, la messa a punto di procedure o prassi condivise, nella fattispecie per la valorizzazione delle relazioni, può essere fonte di vantaggio competitivo;
- specifiche competenze per l'interfaccia con il mercato, come, ad esempio, le competenze di mediazione culturale in ambito internazionale, da cui sempre meno si può prescindere (Guercini, 2010).

Fra i fattori abilitanti vi sono, infine, le ICT, vero fattore nuovo e dirompente nel quadro competitivo degli ultimi anni (Cioppi e Savelli, 2006), che può incidere positivamente, in particolare, sulle relazioni interne e sul funzionamento di specifici processi organizzativi, sulle attività di marketing information, sulle attività di comunicazione e sulle scelte distributive, predisponendo la piccola impresa a processi dinamici, veloci e relativamente più accessibili di interconnessione con il mercato (Celuch e Murphy, 2010; Alshawi et al., 2011; Polo Peña et al., 2011).

3. Un breve inquadramento del fenomeno del coworking

Il coworking è un fenomeno recente e in rapida diffusione a livello internazionale, espressione di un'economia più liquida e dematerializzata, dove si vanno ridefinendo anche logiche e modalità di organizzazione del lavoro

(Gandini, 2015), sia in riferimento ai lavoratori dipendenti sia in riferimento ai lavoratori indipendenti, che sempre più spesso sono dei “nomadi digitali”.

Non esiste ancora, al momento, una definizione ufficiale di coworking. In sostanza, si tratta di spazi di lavoro condivisi da diversi liberi professionisti (prevalentemente) e startupper, ognuno dei quali ha una postazione di lavoro (di solito completamente aperta o semi-aperta), ma utilizza in comune con gli altri una serie di spazi, strumentazioni e eventuali servizi.

Le figure che caratterizzano i coworking sono:

- i coworker, ovvero chi usufruisce degli spazi del coworking, in modo più o meno regolare, per più o meno tempo (partecipando, quindi, anche in modo più o meno intenso alle attività comunitarie del coworking), pagando tariffe orarie o abbonamenti in base al tipo di postazione e al pacchetto di servizi e plus scelti;
- l’host, ovvero chi dà vita al coworking, come attività imprenditoriale a sé stante, oppure come modo per ridurre l’incidenza dei costi fissi mensili che avrebbe dovuto viceversa sopportare per intero. L’host può quindi essere o meno anche un coworker (Spinuzzi, 2012);
- il community manager, presente solo in coworking di maggiori dimensioni e che si posizionino sul mercato come un complessivo e dinamico soggetto d’offerta. Il ruolo di community manager potrebbe essere ricoperto anche dallo stesso host.

I coworker possono trarre dall’esperienza del coworking un set di benefici, la cui ampiezza e consistenza varia in base al tipo di coworking e, in particolare, al suo posizionamento e alle politiche d’offerta messe a punto dall’host. Proprio la mission del coworking e la motivazione principale che spinge l’host a crearne uno rappresentano variabili interessanti per distinguere due principali categorie di coworking, ciascuna caratterizzata da un “sistema di prodotto” più o meno ampio:

- vi sono, infatti, coworking che mirano a offrire un servizio di accesso a spazi di lavoro e a un set di strumentazioni e plus di base (Hood, 2015). In questo caso, la condivisione è sostanzialmente strumentale ad abbattere i costi sostenuti da ciascuno. Qui, generalmente, l’host può anche essere un professionista (sono ricorrenti i casi di questi tipo), che, disponendo di un ufficio di ampie dimensioni, decide di aprire le proprie porte ad altri;
- vi sono poi coworking concepiti per funzionare come piattaforme di valore e relazione che vanno oltre i vantaggi della riduzione dei costi e della flessibilità finanziaria, mettendo in condizione i coworker di vivere delle vere e proprie trasformazioni positive nel tempo (Pine e Gilmore, 1999), a livello umano e professionale. In tale fattispecie cambia, inevitabilmente, il sistema di prodotto, con servizi e utilità di base (funzionali) integrati da una serie di occasioni e momenti esperienziali, sia a carattere sociale (anche intrattenimento) che professionale.

Benché sia difficile fornire una rappresentazione esaustiva della diffusione del fenomeno del coworking a livello internazionale, l’interesse verso questa formula sembra crescere rapidamente, in particolar modo nelle cosiddette “città creative”

dei Paesi a economia avanzata (Moriset, 2014), come Londra, Berlino, Parigi, San Francisco, New York, ma con interessanti sviluppi anche in Giappone, Brasile, Australia, Russia e Cina. Lo studio esplorativo condotto da Moriset (2014) ha individuato circa 2.500 coworking “ufficiali” in tutto il mondo, ma questa sembra essere una stima al ribasso. Per quanto riguarda l’Italia, secondo la mappatura condotta da Badiali nel 2014 (la prima ad ampio raggio nel nostro Paese) sono 191 i coworking attivi, oltre a 10 casi ibridi di coworking e Fab Lab¹, che sono piccole officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione digitale². Dei 191 coworking puri, 118 sono localizzati nelle regioni del nord, 43 in quelle del centro e 30 in quelle meridionali. In diversi casi, i coworking o i coworking e Fab Lab sono nati grazie al supporto di amministrazioni pubbliche locali e in 4 casi (a Roma, Cagliari, Foligno e Biella) si tratta di spazi di coworking creati proprio dalle amministrazioni locali. L’interesse dei policy maker locali è motivato dal desiderio di supportare stili di vita ed esigenze nuove dei cittadini, soprattutto di alcuni segmenti, come le mamme lavoratrici o i tanti startupper che popolano al momento il nostro Paese. Inoltre, queste iniziative sono spesso anche un modo per accompagnare la riqualificazione di spazi e aree urbane degradate o in difficoltà.

4. Il caso Warehouse Coworking Factory

4.1 Scelte di metodo

Il caso è stato analizzato mediante due principali tecniche, ovvero la realizzazione di una serie interviste e l’osservazione partecipante, secondo le logiche dell’indagine etnografica (Kozinets, 2002). Per quanto riguarda le interviste, è stato realizzato un colloquio in profondità mediante l’utilizzo di una traccia semi-strutturata con domande aperte indirizzate ai cofondatori del coworking e al responsabile delle attività di marketing e comunicazione, accompagnato da molteplici integrazioni mirate effettuate mediante posta elettronica e colloqui skype con i medesimi interlocutori nel periodo febbraio-maggio 2015. Gli aspetti indagati hanno riguardato principalmente le caratteristiche strutturali e organizzative del coworking, i percorsi strategici

¹ I “fab lab” (dall’inglese “*fabrication laboratory*”) sono spazi produttivi innovativi, indirizzati ai nuovi maker (Blikstein, 2013). Grazie alle stampanti 3D e ad altre attrezzature di design e produzione artigianale su base digitale, questi luoghi rendono possibile realizzare un’amplissima gamma di oggetti, anche nell’ottica della “prototipazione rapida” (Gerken, 2000).

² La natura ibrida di molti coworking è un aspetto particolarmente interessante. In realtà, quelli che nominalmente appaiono come “semplici” spazi di coworking spesso sono anche incubatori, acceleratori, “vivaio” di imprese, o, come visto, fab lab.

intrapresi, le politiche d'offerta rivolte ai coworker e ai soggetti esterni, le principali dinamiche di relazione con vari interlocutori-chiave. La guida dell'intervista è stata definita dai tre autori dell'articolo esterni al coworking e raffinata con l'ausilio del quarto autore, interno al coworking. Ciascun colloquio è stato trascritto per intero e integrato con le informazioni tratte dalla corrispondenza a mezzo email. Il testo risultante, riorganizzato in modo congeniale rispetto agli obiettivi dell'indagine, ha dato vita a un report di 12 pagine.

L'osservazione partecipante è stata realizzata in due modi: da un lato, grazie alla presenza nel gruppo di ricerca di un componente attivo del coworking, impegnato in gran parte delle attività più strategiche, a stretto contatto con i cofondatori; dall'altro, uno degli autori esterni al coworking ha trascorso un'esperienza presso il coworking della durata di una giornata, in occasione di un evento organizzato per coworker e interlocutori esterni, fra cui aziende del tessuto locale. Nel primo caso, l'osservazione sistematica e quasi quotidiana all'interno del coworking ha consentito di integrare le informazioni ottenute precedentemente mediante le interviste in merito al funzionamento delle attività e alle relazioni interne; nel secondo caso, l'osservazione ha prodotto delle note di ricerca, che sono state trascritte in un report di 5 pagine condiviso con gli autori esterni al coworking.

4.2 Caratteristiche del coworking indagato

Warehouse Coworking Factory è uno spazio di coworking creato meno di due anni fa recuperando un'ex fabbrica tessile in una zona con una buona densità industriale, fra Marotta e Mondolfo, in provincia di Pesaro-Urbino. Gli spazi di lavoro presenti comprendono 22 postazioni open space, 3 uffici, una sala meeting e delle cabine insonorizzate che consentono di effettuare telefonate e skype call. Inoltre, a disposizione dei coworker vi sono un'area relax e lettura, un bar e un'area tecnica (stampanti, fotocopiatrice, fax, scanner).

Al momento, sono circa 50 i freelancer³ che complessivamente ruotano attorno a questo coworking, taluni in modo più assiduo, altri meno, fino ad arrivare ai coworker di passaggio. Complessivamente, però, anche in virtù dell'orientamento strategico dei due cofondatori (di cui uno opera come community manager, mentre l'altro come supervisore), questo coworking si è configurato come vera e propria community. In tal senso, come vedremo in seguito, le iniziative che costituiscono il "sistema di prodotto" offerto

³ Il profilo dei coworker di Warehouse è variegato e comprende, oltre alle professioni creative (soprattutto sul versante comunicazione, web, ma anche design), dal consulente d'impresa all'interprete, dal bibliotecario allo psicologo del lavoro, dall'esperto di viaggi online all'esperto di tecnologie, fino ad arrivare a ricercatori universitari interessati ad avere un punto d'appoggio o a studiare alcuni fenomeni da vicino e ad alcune start-up.

rappresentano un supporto fondamentale, unitamente agli sforzi di comunicazione e branding, per accreditare sempre più un'immagine coesa e una reputazione unitaria del coworking sul mercato, anche al di fuori dei confini locali, soprattutto grazie all'ampio set di partnership già attivate e allo studio.

4.3 Le iniziative rivolte ai coworker

Warehouse prevede diverse formule di accesso e soluzioni per i coworker, in modo da poter intercettare diversi segmenti, sulla base di specifiche esigenze. Ai diversi pacchetti vengono abbinati opzioni tariffarie differenti. Fra una formula e l'altra variano soprattutto le caratteristiche delle postazioni di lavoro e le opportunità di accesso al coworking. Per tutti, invece, è previsto un pacchetto di servizi di base, che comprende, ad esempio, connessione wifi, utilizzo di stampante, accesso a prezzi agevolati alla sala riunioni, piuttosto che l'accesso alle postazioni per le skype call.

Un tassello particolarmente importante dell'offerta messa a punto per i coworker sono i momenti esperienziali, di due tipi, ovvero quelli a carattere ludico, come aperitivi, cene o iniziative di guerrilla gardening, che vengono organizzati con una certa frequenza, ma in modo molto libero e comunitario (non sono occasioni "obbligate" e non coinvolgono necessariamente tutti), ma soprattutto quelli a carattere professionale, come, in particolare, i workshop professionalizzanti (di mezza giornata, o anche di più giornate), che sono sì indirizzati prevalentemente all'interno, ma che sono aperti anche a potenziali nuovi membri della community e – aspetto particolarmente interessante – sono tenuti dagli stessi coworker. Queste esperienze formative mirate sono concepite principalmente in chiave comunitaria, per una sorta di contaminazione e fertilizzazione strutturata e circolare all'interno del coworking⁴.

La creazione di simili sinergie è anche finalizzata a supportare i talenti che transitano presso il coworking nello sviluppo di idee e progetti originali, da immettere poi sul mercato. In questo modo, il coworking opera come hub generatore di opportunità molteplici per i coworker.

⁴ Così, ad esempio, il grafico tiene a favore dei colleghi interessati sessioni formative sull'utilizzo di Photoshop, il videomaker sulla produzione di video, il marketer sulla gestione dei social media, e così via.

4.4 Le iniziative verso l'esterno

Oltre alle iniziative indirizzate ai coworker, come premesso, Warehouse organizza sistematicamente attività indirizzate a soggetti diversi, esterni al coworking, così com'è in continuo divenire la trama delle relazioni costruite con vari player, per partnership di progetto mirate ad espandere il set delle opportunità e dei vantaggi offerti agli stessi coworker, concepiti come parte di un sistema nel suo complesso vitale.

Con una certa sistematicità, ad esempio, vengono organizzati dei "BarCamp" (delle "non conferenze"), prevalentemente a ingresso libero, con l'obiettivo di attrarre verso il coworking imprenditori e liberi professionisti del territorio, in modo da svelargli le potenzialità (in termini di skill e di specializzazioni) del coworking e anche per poter generare, in questo modo, opportunità commerciali concrete per i coworker. L'obiettivo è sostanzialmente quello di far comprendere ai potenziali clienti "esterni" che possono trovare all'interno del coworking soluzioni interessanti, acquisendo competenze specifiche e qualificate che magari non potrebbero permettersi inserendo in organico nuove figure. In questo modo si punta a creare fiducia preliminare da parte dei clienti, delineandogli "una diversa prospettiva". Come riferito dai cofondatori, questa strada inizia a produrre risultati interessanti. Ad esempio, qualche mese fa in collaborazione con la CNA locale è stata organizzata all'interno di Warehouse una tappa dell'evento itinerante "Digitally Imprese", promosso da Google e Amazon, che ha portato all'interno del coworking numerose piccole e medie imprese del territorio, da cui sono poi scaturiti progetti di consulenza che hanno coinvolto in modo ampio professionalità presenti all'interno del coworking.

Questi BarCamp sono gratuiti, proprio perché hanno lo scopo di "aprire degli scenari" su ambiti specifici (ad esempio la sharing economy, piuttosto che l'internazionalizzazione delle imprese), ma possono essere anche abbinati a sessioni tematiche più tecniche (a numero chiuso) e, in questo caso, prevedere una fee di ingresso. Anche prendendo spunto da questa esperienza, l'idea che sta maturando fra i cofondatori è di progettare proposte di servizi da comporre in modo modulare e da fornire all'esterno, secondo l'ottica dello sforzo di marketing non de singolo, ma del coworking nella sua interezza, sebbene con una certa flessibilità. In sostanza, si vuole definire un set di possibilità verso l'esterno, lasciando poi al committente la possibilità di scegliere quale sia la combinazione migliore per lui.

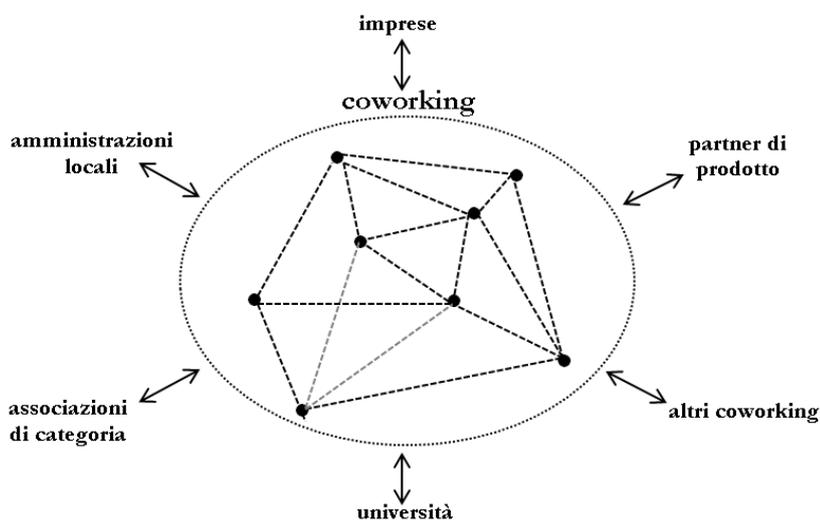
Sempre in ambito formativo, un'altra iniziativa che ha ottenuto risultati interessanti è stato il progetto "Geronimo", avviato in partnership con il centro per l'impiego di Fano e finanziato con Fondi Europei. Si tratta di un percorso che ha coinvolto come docenti diversi coworker di Warehouse e che si è indirizzato in particolare a chi volesse realizzare il proprio progetto di start-up, o a chi volesse semplicemente specializzarsi in ambiti di competenza fortemente richiesti dal mercato del lavoro.

Molti altri progetti sono attualmente allo studio, facendo leva soprattutto su partnership qualificanti, come quella stretta di recente con la nota piattaforma di

crowdfunding Ulule, che è sfociata in un primo BarCamp nel mese di maggio e in una Summer School sulla medesima tematica fra luglio e agosto.

In generale, nell'ambito di un approccio complessivo fatto di estrema apertura verso l'esterno, i cofondatori puntano molto sulla rete collaborativa (che è quindi sia interna al coworking che esterna), con enti e istituzioni (soprattutto a livello locale), con Università (di recente è stata siglata la collaborazione con l'Università di Pavia per la partecipazione a bandi di progetti europei), sia con altri coworking, in particolare con quelli che hanno la medesima impostazione (figura 2).

Figura n. 2 - Il network relazionale di Warehouse



Fonte: ns. elaborazione

Sistematici, ad esempio, sono i contatti con il coworking Agora di Berlino, un esempio particolarmente avanzato a livello europeo, sia per le dimensioni (più di 50 coworker, che occupano un edificio di 5 piani), sia per l'approccio gestionale, orientato, anche in questo caso, a cementare il clima interno e creare molteplici occasioni di contaminazione reciproca. Un'altra partnership attiva è con il coworking sloveno Poligon, anch'esso modello evoluto, che opera anche come "centro creativo" per maker.

5. Discussione

Pur necessitando di ulteriori elementi di conferma dal punto di vista empirico, l'analisi effettuata evidenzia l'esistenza di effettivi vantaggi per le imprese minori che entrino in contatto con spazi di coworking che non si propongano come semplici "uffici condivisi", bensì come hub, ovvero nodi nevralgici di reti di competenze e opportunità. Da questo punto di vista, Warehouse Coworking Factory può essere ritenuto un possibile "caso rivelatore" (Yin, 1994). In tal senso, gli aspetti di maggiore interesse appaiono:

- la presenza di un network interno di competenze, esperienze e specializzazioni sufficientemente ampio e variegato;
- le iniziative messe a punto dai gestori del coworking per favorire la circolarizzazione dei saperi e la formazione di un clima comunitario, orientato alla collaborazione sistematica, ancorché su base flessibile;
- le iniziative rivolte verso l'esterno, per proporre il coworking come un "insieme dinamico e ad elevato valore aggiunto".

Richiamando lo schema proposto in figura 1, coworking di questo tipo possono risultare per le imprese luoghi di contaminazioni costanti, capaci di incrementare la loro capacità di generare valore, in primis modificando la prospettiva di osservazione di determinati fenomeni di mercato. Questo è un aspetto centrale rispetto all'obiettivo del nostro contributo, perché, come visto, fra i fattori più importanti affinché le PMI si orientino più facilmente e proficuamente al marketing (partendo dal presupposto che ciò possa impattare positivamente sulla loro competitività) vi sono proprio fattori culturali collegati all'atteggiamento, alle percezioni, alla consapevolezza strategica e alla visione del vertice (di solito l'imprenditore-fondatore). Le iniziative di sensibilizzazione e di acculturazione degli imprenditori e manager delle imprese minori su temi di frontiera (come, ad esempio, il crowdfunding) o di estrema attualità o anche urgenza (come potrebbe essere l'approccio a mercati emergenti a livello internazionale o il marketing digitale), peraltro con formule che non richiedono particolari sacrifici e che quindi implicano un ridotto rischio percepito e, di conseguenza, minori resistenze, possono essere un grimaldello interessante per instillare il dubbio, alimentare la curiosità, aprire nuovi scenari, accendere la luce su variabili e problematiche non considerate in precedenza.

Inoltre, all'interno degli spazi di coworking le PMI possono trovare set di competenze interrelate (anche sul fronte della gestione delle ICT) di cui possono avere bisogno per potenziare l'efficacia delle proprie iniziative sul mercato, con il vantaggio della maggiore flessibilità, scoprendo strada facendo possibilità e soluzioni, componendo in modo dinamico il team di professionalità a supporto delle proprie esigenze. Questo aspetto può essere molto importante anche per le start-up (quindi sostanzialmente piccole o anche micro-imprese), che spesso nascono o si sviluppano proprio in seno a spazi di coworking, con la possibilità tanto di comprimere i propri costi quanto di assorbire il know-how della rete di cui diventano parte integrante.

Infine, spazi di coworking come quello analizzato possono generare relazioni su più livelli e ad ampio raggio con partner di alto profilo, variamente localizzati, di cui le PMI possono beneficiare mediante una sorta di “effetto traino”. Ciò rientra nella più generale sfida dell’apprendimento (Armario et al., 2008) e del presidio di processi nuovi di creazione del valore (Kotler et al., 2002; Martin et al., 2009; Rullani, 2009), a cui le nostre imprese minori non possono sottrarsi, in un contesto di mercato oggettivamente complesso, globale e in continua evoluzione, che implica saper ottimizzare le proprie capacità relazionali, soprattutto nell’ambito di network a elevato valore aggiunto (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson et al., 2009; Gummesson e Mele, 2010).

6. Considerazioni conclusive

Il coworking è un’espressione interessante di dinamiche nuove che vanno consolidandosi in ambito socioculturale e per quanto attiene all’organizzazione del lavoro (Gandini, 2015). Si pensi, in particolare, allo “*smart working*” e al lavoro “*on-demand*”.

Quella del coworking è una formula che riguarda da vicino freelancer e startupper, ma che può risultare di interesse anche per le imprese, anche quelle più grandi e strutturate. Queste, infatti, potrebbero essere interessate (e vi sono già diversi casi da segnalare in tal senso, ad esempio a Berlino e a New York) a far frequentare gli spazi di coworking ai propri dipendenti (anche figure manageriali) e collaboratori, ad esempio perseguendo le seguenti finalità:

- recupero di stimoli e creatività, grazie alla contaminazione di competenze e esperienze, con la possibilità di deviare dalla routine quotidiana e di entrare in un ambiente effervescente e dinamico;
- maggiore comodità per i telelavoratori, sempre con possibilità di vivere le proprie esperienze di lavoro in un ambiente stimolante;
- maggiore praticità e supporto per quei lavoratori che viaggiano molto a livello internazionale e che magari non possono sempre fare riferimento a una sede locale.

Peraltro, nei coworking le imprese possono anche trovare talenti interessanti da ingaggiare o con i quali collaborare (Hood, 2015).

Per quanto riguarda le imprese minori, il presente contributo consente un approfondimento del tema dei fattori abilitanti al marketing nelle PMI, che rappresenta un tema molto caldo in letteratura, che però richiede ulteriori studi tesi a dimostrare come tali fattori possano essere gestiti, implementati, potenziati. Del resto, gli elementi di stimolo che la relazione con organizzazioni come i coworking può offrire alle PMI sono simili a quelli che possono offrire le relazioni sistemiche con centri di ricerca e Università (una questione ancora completamente aperta), con riferimento tanto all’incidenza su aspetti di cultura aziendale e di consapevolezza strategica, quanto al tema del trasferimento e potenziamento delle competenze, in una logica di maggiore orientamento al

mercato. Più in generale, come premesso in apertura, la principale sfida che le PMI devono affrontare oggi è sapersi destreggiare in un nuovo ecosistema, sempre più relazionale, collaborativo e interconnesso.

In chiusura, tornando al tema delle interazioni di valore fra spazi di coworking e PMI, vi sono due promettenti spazi di approfondimento per futuri studi sul tema. Da un lato, si può procedere ampliando la base empirica, passando, così, dal caso singolo al *multiple case study* (preferibilmente in un'ottica longitudinale), in modo da avere maggiori possibilità di generalizzazione (Eisenhardt e Graebner, 2007). Dall'altro lato, sarebbe interessante prendere in esame in via diretta la prospettiva delle PMI che interagiscono con gli spazi di coworking, per analizzare specifici rapporti di causa-effetto nell'ambito dei processi di trasformazione attivabili secondo le modalità descritte nel presente contributo.

Bibliografia

- Alshawi S., Missi F., Irani Z. (2011), "Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 3, p. 376-383.
- Armario J.M., Ruiz D.M., Armario E.M. (2008), "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 4, p. 485-511.
- Baker W.E., Sinkula J.M. (2009), "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n. 4, p. 443-464.
- Badiali E. (2014), *Work Together - Right Now. Coworking, cooperazione e creatività*, Rapporto di ricerca, Fondazione Ivano Barberini, Bologna.
- Berg B.L. (2001), *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*, Allyn & Bacon, Boston.
- Bjerke B., Hultman C.M. (2002), *Entrepreneurial marketing - the growth of small firms in the new economic era*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Blikstein P. (2013), *Digital Fabrication and 'Making' in Education: The Democratization of Invention*, in Walter-Herrmann J., Büching C. (Eds.), *FabLabs: Of Machines, Makers and Inventors*, Transcript Publishers, Bielefeld.
- Bocconcelli R., Cioppi M., Fortezza F., Francioni B., Pagano A., Savelli E., Splendiani S. (2012), "The role of marketing in SMEs", *Paper presentato al IX Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing (SIM)*, Benevento, 20-21 Settembre.
- Brettel M., Engelen A., Heinemann F. (2009), "New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 7, n. 2, p. 88-110.

- Brooksbank R.W., Kirby D., Tomson G., Taylor D. (2003), "Marketing as a Determinant of Long-Run Competitive Success in medium-Sized U.K. Manufacturing Firms", *Small Business Economics*, vol. 20, n. 3, p. 259-272.
- Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall, UK.
- Celuch K., Murphy G. (2010), "SME Internet use and strategic flexibility: the moderating effect of IT market orientation", *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n. 1-2, p. 131-145.
- Chung J.E. (2014), "Does small retailer market orientation matter for long-term oriented relationship with suppliers", *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n. 4, p. 790-807.
- Cioppi M., Savelli E. (2006), *ICT e PMI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese*, ASPI-INS –EDIT, Genova.
- Colleoni E., Arvidsson A. (2014), *Knowledge sharing and social capital building. The role of co-working spaces in the knowledge economy in Milan*, Unpublished Report, Office for Youth, Municipality of Milan.
- Eisenhardt K.M., Graebnerheory M.E. (2007), "Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, p. 25-32.
- Fayolle A. (2007), *Handbook of research in entrepreneurship education*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ferrero G., Fortezza F. (2007), "Importanza e elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, p. 59-89.
- Ferrero G., Savelli E., Fortezza F. (2012), "Necessità di un nuovo approccio al mercato delle PI: il contributo della letteratura di marketing", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, p. 7-19.
- Fletcher M., Harris S. (2012), "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources", *International Business Review*, vol. 21, n. 4, p. 631-647.
- Fuller-Love N., Thomas E. (2004), "Networks in small manufacturing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n. 2, p. 244-253.
- Gandini A. (2015), "The rise of coworking spaces: A literature review", *ephemera: theory & politics in organization*, vol. 15, n. 1, p. 193-205.
- Gerken G. (2000), *Addio al marketing*, ISEDI, Torino.
- Gilmore A., Carson D., Rocks S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity", *International Business Review*, vol. 5, n. 3, p. 278-293.
- Gilmore A. (2011), "Entrepreneurial and SME marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 13, n. 2, p. 137-145.
- Golann B. (2006), "Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 3, p. 369-385.
- Golinelli G.M. (1992), "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, 27.

- Grandinetti R. (1989), "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", *Economia e politica industriale*, 63.
- Gummesson E., Mele C. (2010), "Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, p. 181-198.
- Guercini S. (2010), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge, London.
- Håkansson H., Ford D.I., Gadde L-E., Snehota I., Waluszewski A. (2009), *Business in networks*, Wiley and Sons, Great Britain.
- Hill J. (2001), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n. 5, p. 171-204.
- Hills G.E., Hultman C.M., Miles M.P. (2008), "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 1, p. 99-112.
- Hood C. (2015), "Building communities: Lessons in co-working for the enterprise world", *Corporate Real Estate Journal*, vol. 4, n. 3, p. 2013-9148.
- Jämsä P., Tähtinen J., Ryan A., Pallari M. (2011), "Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, n. 1, p. 141-166.
- Jones R., Rowley J. (2011), "Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration", *International Small Business Journal*, vol. 29, n. 1, p. 25-36.
- Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C. (2002), "Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 2, p. 125-148.
- Keh H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, p. 592-611.
- Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Kozinets R.V. (2002), "The Field behind the Screen: using Netnography for Marketing Research in Online Communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, p. 61-72.
- Lancaster G., Waddelow I. (1998), "An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, n. 8, p. 853-878.
- Leppard J., McDonald M.H. (1991), "Marketing planning and corporate culture: a conceptual framework", *Journal of Marketing Management*, vol. 7, n. 3, p. 213-235.
- Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y. (2008), "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from

- Chinese Small Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 1, p. 113-133.
- Marchini I. (2000a), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Marchini I. (2000b), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. III, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Martin J.H., Martin B.A., Minnillo P.R. (2009), “Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action”, *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n. 1, p. 92-115.
- Miles M.P., Darroch J. (2005), “Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage”, *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 5/6, p. 485-501.
- Moriset B. (2014), “Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces”, *Proceedings of the 2nd Geography of Innovation, International Conference 2014*, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands.
- Nwankwo S., Gbadamosi T. (2011), *Entrepreneurship Marketing. Principles and practice of SME Marketing*, Routledge, UK.
- O'Donnell A. (2011), “Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, n. 1, p. 781-805.
- O'Donnell A. (2014), “The contribution of networking to small firm marketing”, *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n. 1, p. 164-187.
- Parrott G., Roomi M.A., Holliman D. (2010), “An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, n. 2, p. 184-203.
- Peterson R.T. (1989), “Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies”, *Journal of Small Business Management*, 27.
- Piercy N., Giles W. (1989), “The Logic of Being Illogical in Strategic Marketing Planning”, *Journal of Marketing Management*, vol. 5, n. 1, p. 27-37.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Polo Peña A.I., Frias JAMILENA D.M., Rodriguez Molina M.Á. (2011), “Impact of Market Orientation and ICT on the Performance of Rural Smaller Service Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n. 3, p. 331-360.
- Raju P.S., Lonial S.C., Crum M.D. (2011), “Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework”, *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 12, p. 1320-1326.
- Reijonen, H. (2010), “Do all SMEs practise same kind of marketing?”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, n. 2, p. 279-293.
- Rullani E. (2009), “Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore”, *Sinergie*, 80, settembre-dicembre.
- Sethna Z., Jones R., Harrigan P. (2013), *Entrepreneurial marketing. Global perspectives*, Emerald, Bingley.

- Siggelcow N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, p. 20-24.
- Singh R., Koshy A. (2011), "Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 1, p. 78-85.
- Solé M. (2013), "Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 15, n. 1, p. 23-38.
- Spinuzzi C. (2012), "Working alone together. Coworking as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 26, n. 4, p. 399-441.
- Stokes D. (2000), "Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 3, n. 1, p. 47-54.
- Sullivan Mort G., Weerawardena M.J. (2006), "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*, vol. 23, n. 5, p. 549-572.
- Tanev S., Bailetti T. (2008), "Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 7-8, p. 786-803.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", *Paper presentato al Congresso Internazionale su "Le Tendenze del Marketing"*, 20-21 Gennaio.
- Winstead B.A., Derlega V.J., Montgomery M.J., Pilkington C. (1995), "The quality of friendships at work and job satisfaction", *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 12, n. 2, p. 199-215.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, London.
- Yin R.K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York.

Fulvio Fortezza

Ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Economia e Management
Università degli Studi di Ferrara
Via Voltapaletto 11
44121 Ferrara (FE)
e-mail: fulvio.fortezza@unife.it

Domenico Berdicchia

Assegnista di Ricerca
Dipartimento di Economia e Management
Università degli Studi di Ferrara
Via Voltapaletto 11
44121 Ferrara (FE)
e-mail: domenico.berdicchia@unife.it

Giovanni Masino

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Economia e Management
Università degli Studi di Ferrara
Via Voltapaletto 11
44121 Ferrara (FE)
e-mail: giovanni.masino@unife.it

Simone Moriconi

Responsabile Marketing
Warehouse Coworking Factory
Srada Comunale di Mezzo 17
61039 Marotta (PU)
e-mail: simonemoric@gmail.com