

**sinergie**  
italian journal of management



**S I  
M A**

Società Italiana di  
**MANAGEMENT**

**SINERGIE-SIMA 2018 CONFERENCE**

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

**Extender Abstract**

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

**14-15 June 2018**

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

ISBN 97888943937-2-9

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

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

**Convegno Sinergie - Sima 2018**

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

**14-15 June 2018**

***Referred Electronic  
Conference Proceeding***

**Extender Abstact**

a cura di

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

# Cresciute in fretta.

## Organizzazioni a rapida crescita: verso la creazione di un approccio analitico “ad hoc”

LEONARDO POMPA\* FULVIO FORTEZZA• GIOVANNI MASINO▲

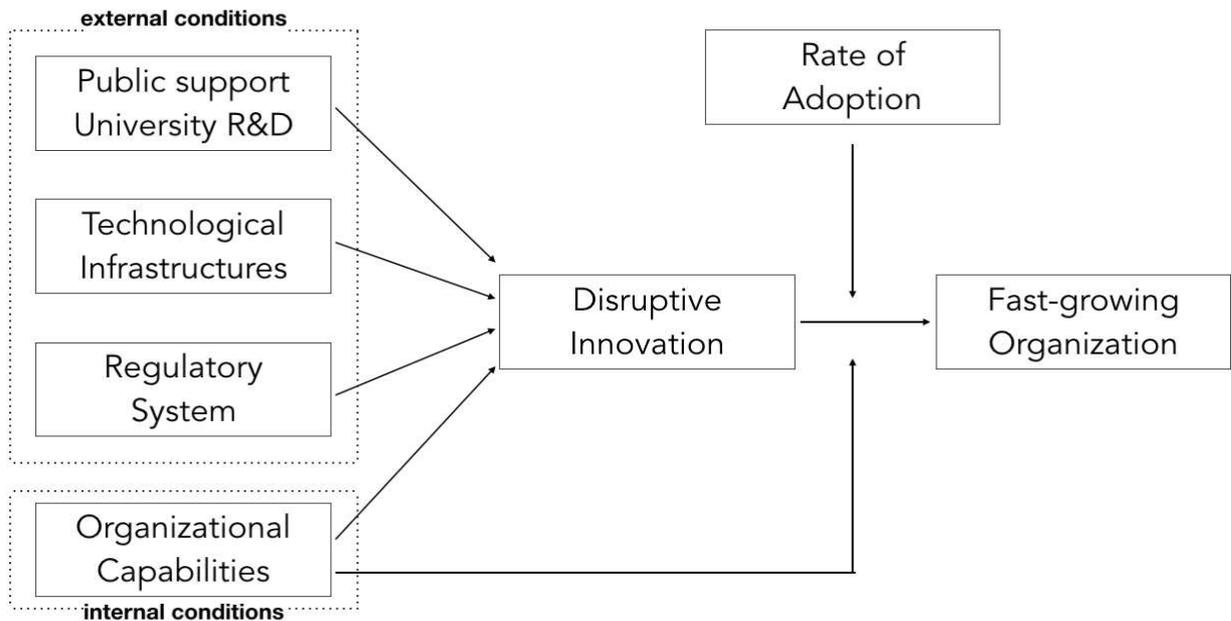
**Obiettivi.** *Malgrado la questione della crescita organizzativa sia da sempre al centro del dibattito accademico, la ricerca in ambito manageriale non ha ancora analizzato in maniera sistematica le condizioni in presenza delle quali possono prendere vita le cosiddette organizzazioni esponenziali (Ismail, 2013). La crescita rapida è un fenomeno che si presenta con sempre maggiore frequenza negli odierni contesti economici. Oggi, infatti, esistono innumerevoli esempi di giovani imprese che, nel giro di pochi anni, fanno registrare livelli di crescita che in passato potevano essere raggiunti solo dopo decenni di investimenti. Da questo punto di vista esiste, dunque, una chiara difformità in termini di dinamiche espansive tra le organizzazioni che crescono in modo più “tradizionale” e le organizzazioni che, invece, crescono “rapidamente”. In generale, una crescita accelerata diventa altamente probabile in presenza di una disruptive innovation (Bower and Christensen, 1995), vale a dire un’innovazione che è in grado di creare un nuovo mercato e che riesce, rapidamente appunto, a trasformarsi da elemento trainante un mercato di nicchia ad elemento cruciale per un mercato mainstream (Christensen, 1997). Le organizzazioni che crescono velocemente sono davvero diverse dalle organizzazioni che conosciamo già? Quali sono i fattori di contesto che favoriscono la crescita rapida? A queste e ad altre domande simili vogliamo cercare di rispondere attraverso il nostro studio.*

*L’obiettivo dello studio che proponiamo è quello di analizzare le condizioni (esterne ed interne) in presenza delle quali un’organizzazione può crescere rapidamente. Partendo dallo studio di innumerevoli contributi teorici, propri della letteratura economica e manageriale, abbiamo cercato di ricostruire un quadro concettuale di riferimento funzionale allo scopo di comprendere se e in che modo le caratteristiche di scenario e le peculiarità organizzative possano portare ad una crescita esponenziale. Nello specifico, abbiamo considerato tre condizioni esterne: il supporto pubblico alla ricerca (Berman, 1990; McMillan e Hamilton III, 2003; Toole, 2012) la dotazione infrastrutturale (Morrison e Schwartz, 1996; Mazzucato, 2015) e il sistema normativo (Aghion et al., 2005; Blind, 2012). Dall’altra parte, abbiamo fatto coincidere il concetto di condizioni interne con quello di organizational capabilities (Grant, 1996; Dosi et al., 2001; Lun et al., 2015). Conclusa la fase teorica dello studio, ci proponiamo di testare la validità degli schemi concettuali dal punto di vista pratico. Lo scopo, in questo senso, è quello di raccogliere evidenze empiriche che ci consentano di comprendere in che misura la concettualizzazione teorica sia valida e in che misura, al contrario, essa debba essere ripensata. In questo modo saremo in grado di conseguire due scopi. Il primo è sicuramente quello di giungere alla creazione di un modello teorico fortemente aderente alla realtà. Il secondo, a più ampio respiro, è quello di fornire utili suggerimenti sia in ottica organizzativa, che in ottica di public policies. Siamo certi, infatti, che per intercettare agevolmente le possibilità di crescita occorra, da una parte, un tessuto organizzativo favorevole al cambiamento rapido e, dall’altra, uno scenario economico in nulla ostile alla virtuosa trasformazione dei modelli di business. La figura 1 sintetizza l’approccio concettuale attraverso cui cercheremo di conseguire gli obiettivi appena esposti.*

---

\* Assegnista di Ricerca – Università di Ferrara  
e-mail: leonardo.pompa@unife.it  
• Associato - Università di Ferrara  
e-mail: fulvio.fortezza@unife.it  
▲ Ordinario - Università di Ferrara  
e-mail: giovanni.masino@unife.it

Fig. 1: Il quadro concettuale di riferimento



Fonte: elaborazione propria

**Metodologia.** L'approccio metodologico proposto consiste nella strutturazione di un appropriato case study design (Yin, 2013). Riteniamo che quella del caso studio sia la metodologia più adeguata ai nostri fini, in quanto quello che andiamo ad osservare è un fenomeno decisamente ancorato alla contemporaneità e, proprio per questo, assolutamente inedito. Questo particolare spiega come mai ad oggi risulti pressoché impossibile attingere a dati storici e, di conseguenza a studi pregressi. Su questo versante risulterebbe ugualmente impossibile optare per metodologie alternative come, ad esempio, la meta-analisi. In generale, l'idea è quella di seguire uno schema metodologico così strutturato:

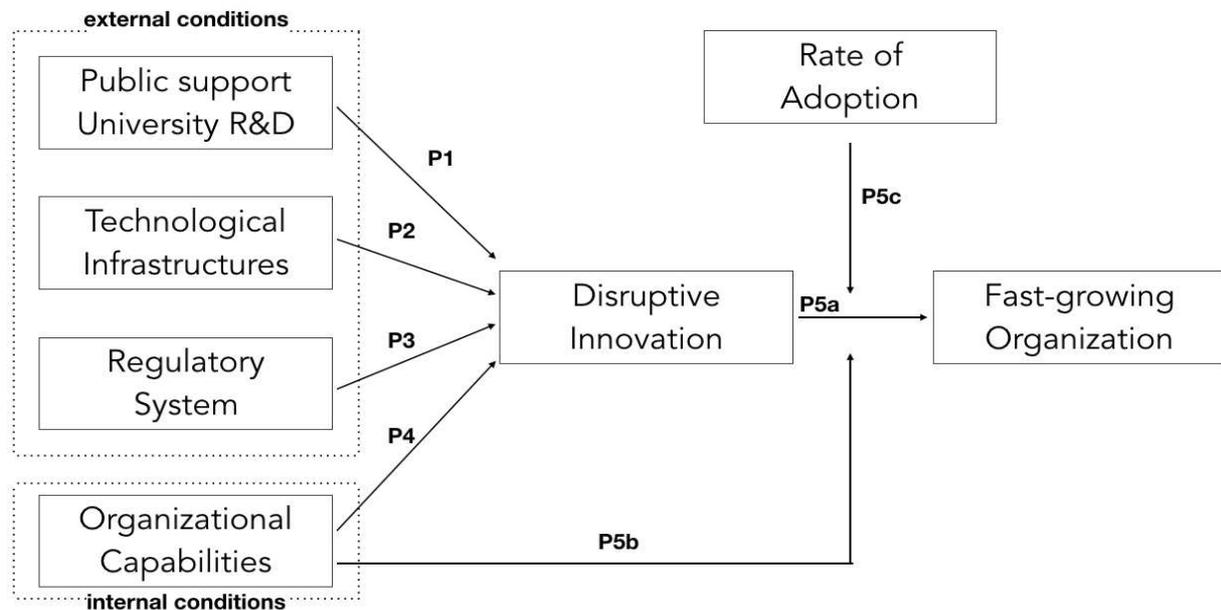
- 1) Domande di ricerca alla base del caso studio
- 2) Descrizione delle unità di analisi
- 3) Raccolta di dati
- 4) Proposizioni
- 5) Interpretazione dei risultati

**Risultati.** Fino a questo momento lo studio è stato condotto solo sul fronte della teoria. Da questo punto di vista siamo giunti alla conclusione che non vi sia un legame diretto tra condizioni (esterne ed interne) di scenario e crescita rapida, in quanto tale relazione risulta mediata dalla presenza di almeno un'innovazione dirompente. La figura 2 sintetizza efficacemente tutte le proposizioni. Nel dettaglio:

- *Proposizione 1: Un'organizzazione può crescere rapidamente se la ricerca pubblica nel suo ambiente di riferimento è favorevole alla nascita di innovazioni dirompenti.*
- *Proposizione 2: Un'organizzazione può crescere rapidamente se la dotazione infrastrutturale nel suo ambiente di riferimento è favorevole alla nascita di innovazioni dirompenti.*
- *Proposizione 3: Un'organizzazione può crescere rapidamente se il sistema normativo nel suo ambiente di riferimento non è ostile alla nascita di innovazioni dirompenti.*
- *Proposizione 4: Un'organizzazione può crescere rapidamente se il complesso delle sue capacità è favorevole allo sviluppo e/o all'acquisizione di innovazioni dirompenti.*
- *Proposizione 5: Un'innovazione dirompente può condurre ad una crescita rapida (5/a) se l'organizzazione riesce a rendere tale innovazione "attraente" (5/b) e se il tasso di adozione di tale innovazione è adeguatamente elevato (5/c).*

Le proposizioni rappresentano i risultati della prima parte della ricerca. Esse verranno utilizzate come base di partenza per l'approccio metodologico finalizzato alla raccolta di evidenze empiriche. Queste ultime potranno confermare o smentire quanto evidenziato fino a questo momento.

Fig. 2: Una sintesi grafica delle proposizioni risultanti dalla parte teorica dello studio. Si tratta di concettualizzazioni che saranno sottoposte ad un'attenta prova di validità pratica nel corso della conduzione del caso studio



Fonte: elaborazione propria

**Limiti della ricerca.** Ogni caso studio ha degli evidenti limiti a livello di interpretazione dei risultati. Questi, infatti, possono essere adeguati a spiegare il fenomeno in questione, ma limitatamente allo specifico contesto all'interno del quale lo studio ha preso vita. La sfida, da questo punto di vista, sarebbe creare tanti multiple case study, quanti sono i contesti in cui il fenomeno della crescita rapida sta prendendo o ha già preso vita. L'augurio è che i ricercatori sviluppino in futuro un marcato interesse per questo fenomeno, in modo da ampliare la portata della ricerca e, nel lungo periodo, poter disporre di studi sistematici ed empiricamente sempre più rigorosi. Solo in questo modo potrà diventare veramente affidabile un qualunque approccio di stampo inferenziale.

**Implicazioni pratiche.** Dal punto di vista pratico, riteniamo che uno studio di questo genere possa generare impatti su almeno due fronti. Innanzitutto, sarà possibile sviluppare un ventaglio ampio di suggerimenti per tutte quelle imprese che intendano crescere in maniera più rapida o che, pur crescendo già a ritmi sostenuti, desiderino conservare il trend il più a lungo possibile, ma in un'ottica di chiara sostenibilità. In secondo luogo, lo studio potrà tramutarsi in un utile strumento di sostegno alle istituzioni che si occupano della concezione e dell'implementazione di public policies finalizzate alla promozione dell'innovazione e dello sviluppo delle imprese. Come si evince dall'impianto teorico che proponiamo, infatti, nessuna tendenza alla crescita può utilmente essere attivata in assenza di un ambiente economico e legislativo favorevole all'innovazione, soprattutto quella dirompente.

**Originalità del lavoro.** Mancando quasi del tutto un approccio sistematico al fenomeno delle organizzazioni esponenziali, il nostro studio si prefigge il non semplice obiettivo di colmare una lacuna speculativa ingente nel mondo della ricerca di stampo economico-manageriale. L'intento è quello di creare un precedente metodologico e teorico, fortemente ancorato alla realtà, che ponga la dovuta enfasi su un orizzonte di studio quasi totalmente inesplorato. Ci auguriamo, in questo modo, che altri ricercatori facciano nascere in futuro altrettanti filoni di ricerca miranti alla comprensione di una questione tanto variegata quanto affascinante.

**Parole chiave:** disruptive innovation; fast-growing organizations; organizational change

## Bibliografia

- AGHION P., BLOOM N., BLUNDELL R., GRIFFITH R., HOWITT P. (2005), "Competition and innovation: an inverted-U relationship", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 120, n. 2, pp. 701-728.
- BERMANN E.M. (1990), "The economic impact of industry-funded university R&D", *Research Policy*, n. 19, pp. 349-355.
- BLIND K. (2012), "The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries", *Research Policy*, vol. 41, n. 2, pp. 391-400.
- BOWER J.L., CHRISTENSEN C.M. (1995), "Disruptive technologies: catching the wave", *Harvard Business Review*, January-February.
- CHRISTENSEN C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- DOSI G., RICHARD R.R., WINTER S.G. (2001), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press.

- GRANT R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- ISMAIL S. (2013), *Exponential Organizations, Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, New York.
- LUN Y.H.V., SHANG K., LAI K., CHENG T.C.E. (2016), "Examining the influence of organizational capability in innovative business operations and the mediation of profitability on customer satisfaction: an application in intermodal transport operators in Taiwan", *International Journal of Production Economics*, n. 171, pp. 179-188.
- MAZZUCATO M. (2015), "The innovative state. Governments should make markets, not just fix them", *Schumpeter's Heirs*, January/February.
- MCMILLIAN G.S., HAMILTON III, R.D. (2003), "The impact of publicly funded basic research: an integrative extension of Martin and Salter", *Ieee Transactions on Engineering Management*, vol. 5, n. 2, pp. 184-191.
- MORRISON C.J., SCHWARTZ A.E. (1996), "State infrastructure and productive performance", *American Economic Review*, vol. 86, n. 5, pp. 1095-1111.
- TOOLE A.A. (2012), "The impact of public basic research on industrial innovation: evidence from the pharmaceutical industry", *Research Policy*, n. 41, pp. 1-12.
- YIN R.K. (2013), *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, 5<sup>th</sup> edition.