

IL SETTORE IMMOBILIARE
VISTO ATTRAVERSO LA CASE
STUDY RESEARCH METHODOLOGY

a cura di

Ernesto Tavoletti



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2007 – G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO
VIA PO, 21 – TEL. 011-81.53.111 – FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-7531-5

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Presentazione di Roberto Cafferata ed Ernesto Tavoletti</i>	IX
 <i>La case study research methodology per la ricerca in economia e gestione delle imprese di Ernesto Tavoletti</i> 	
1. Introduzione: la metodologia di ricerca negli studi d'impresa	1
2. L'analisi della complessità causale negli studi d'impresa	5
3. Metodi di ricerca <i>case oriented</i> e nessi causali	10
4. Il problema della causalità multipla e congiunta nello studio dei casi	13
5. Punti di forza e di debolezza ed aspetti caratterizzanti della ricerca <i>case oriented</i>	14
6. <i>La case study research methodology</i> di Robert Yin: una metodologia operativa per gli studi d'impresa	17
6.1. Presupposti	17
6.2. Progettazione	19
6.3. Raccolta dei dati	21
6.4. Analisi dei dati	22
6.5. Report finale	23
7. Conclusioni	25
8. Bibliografia	26
 <i>Corporate real estate asset management e performance: il caso del Gruppo Terranova di Emanuela Delbufalo</i> 	
1. Introduzione	29
2. Il quadro teorico di riferimento	31
3. Il caso Terranova: profilo evolutivo del Gruppo	35
3.1. La ristrutturazione del Gruppo	37

	<i>pag.</i>
4. La strategia di <i>corporate real estate asset management</i> : finalità e problematiche	40
4.1. Lo <i>spin-off</i> immobiliare	43
5. Considerazioni conclusive	49
6. Bibliografia	50
Il tempo dell'esperienza nell'innovazione dell'impresa turistica. L'albergo "diffuso" Sextantio	
di Paola Paniccia, Harald Pechlaner e Marco Valeri	
1. Introduzione	55
2. Il binomio tempo-conoscenza come fonte di innovazione dell'impresa turistica e le sue potenzialità coevolutive	58
3. Metodologia dell'analisi	65
4. L'idea innovativa di Sextantio: dall'evoluzione alla coevoluzione intersistemica	68
5. Il rapporto impresa turistica, impresa immobiliare e territorio per la progettazione del valore di una destinazione turistica	72
6. Conclusioni	74
7. Bibliografia	76
Teoria dell'azione e scelte strutturali: il caso Toscano S.p.A.	
di Albino Dicerto	
1. Introduzione	79
2. Il quadro di riferimento teorico	80
3. La storia della Toscano S.p.A.	84
3.1. La ricerca: metodologia	87
3.2. Le strategie di crescita	88
3.3. Il <i>franchising</i>	90
3.4. Relazioni tra unità	92
3.5. I clienti	93
4. Teoria dell'azione e potere: casi a confronto	94
5. Conclusioni	95
6. Bibliografia	96
Diversificazione geografica degli investimenti immobiliari e <i>performance</i> dei <i>Real Estate Investment Trusts</i> : evidenze da Kimco Realty Corporation	
di Gianpaolo Abatecola	
1. Introduzione	99

	<i>pag.</i>
2. <i>I Real Estate Investment Trusts</i> : aspetti definatori e profili caratteristici	101
3. Kimco Realty Corporation: profilo della società	104
3.1. Le aree di business	107
4. Analisi: metodologia	110
5. Risultati	125
6. Considerazioni conclusive	128
7. Bibliografia	129

*La partnership pubblico-privata per la rigenerazione urbana:
il caso delle Società di Trasformazione Urbana*

di *Sara Poggesi*

1. Introduzione	131
2. Il partenariato pubblico-privato: aspetti definatori	132
3. La rigenerazione urbana	139
4. La rigenerazione urbana in Italia e le società di trasformazione urbana come modello di partnership pubblico-privata	142
5. L'analisi empirica	152
5.1. L'oggetto di studio e la metodologia	152
5.2. I progetti di trasformazione urbana	154
5.2.1. Gli assetti proprietari e rapporti tra i soci nelle STU	157
5.3. Il caso STU Pasubio	162
6. Conclusioni	166
7. Bibliografia	167

*Lo sviluppo di destinazioni turistiche:
il caso dell'ArenA Boulevard*

di *Andrea Santini*

1. Introduzione	171
2. L'Amsterdam ArenA: le origini dell'ArenA Boulevard	174
2.1. Il finanziamento dell'Amsterdam ArenA	178
2.2. La gestione dell'Amsterdam ArenA	180
3. L'organizzazione dell'ArenA Boulevard	183
3.1. L'ArenA Boulevard e la riqualificazione urbana dell'area di Bijlmer	188
4. Conclusioni	191
5. Bibliografia	194

Il mercato immobiliare nel settore *retail*:
il caso Eurocommercial Properties NV

di *Mario Risso*

1. Introduzione	197
2. Il mercato immobiliare	199
3. Settore distributivo e mercato immobiliare	202
4. Il ciclo immobiliare nel settore commerciale	206
5. Il caso Eurocommercial Properties NV	209
6. Alcune considerazioni di sintesi	222
7. Bibliografia	223

Presentazione

di Roberto Cafferata ed Ernesto Tavoletti

Il presente volume è stato realizzato a seguito dei seminari di *case study research methodology* coordinati da Ernesto Tavoletti presso il Dottorato in *Economia e Organizzazione delle Imprese* (coordinatore Roberto Cafferata), nell'ambito del modulo di metodologia della ricerca scientifica, presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" nell'anno accademico 2005/2006.

I saggi raccolti costituiscono un'applicazione della *case study research methodology* di Robert Yin, così come essa è stata presentata nel corso dei seminari.

Tema centrale del volume, cui la metodologia è stata applicata, è il settore immobiliare, in ragione della crescente rilevanza che esso ha acquisito nel corso degli ultimi anni, sia nel panorama economico italiano sia in quello internazionale.

La rilevanza del settore richiede un rinnovato impegno di indagine da parte dei giovani ricercatori, al fine di inquadrare i fenomeni in essere nel più generale panorama del *general management*.

La *case study research* è apparsa come una delle metodologie più rigorose e appropriate per l'analisi di fenomeni d'impresa attuali, in contesti in cui i confini tra l'impresa e l'ambiente si presentano come sfumati e mutevoli.

La raccolta di saggi è aperta dal contributo di Ernesto Tavoletti, ove si analizzano criticamente le potenzialità e i limiti della *case study research* negli studi d'impresa e si delinea la metodologia che è applicata nei casi successivi.

Emanuela Delbufalo approfondisce, attraverso il caso del Gruppo Teranova, il tema attualissimo e assai diffuso nella pratica gestionale degli *spin off* immobiliari e della loro relazione con la performance d'impresa.

Paola Paniccia, Harald Pechlaner e Marco Valeri indagano, con il caso Sextantio, il tema affascinante dei rapporti tra il tempo dell'esperienza e l'innovazione nell'impresa turistica ed alberghiera.

Albino Dicerto mostra, attraverso il caso della Toscano S.p.A., le potenzialità della Teoria dell'Azione per lo studio dell'evoluzione della struttura d'impresa.

Gianpaolo Abatecola, con il caso della Kimco Realty Estate, conduce uno studio esplorativo, su basi quantitative, del rapporto tra diversificazione geografica degli investimenti immobiliari e performance.

Sara Poggesi indaga il fenomeno delle società di trasformazione urbana (STU), nelle loro applicazioni pionieristiche al settore pubblico italiano e alle realtà territoriali in fase di ristrutturazione.

Andrea Santini analizza il caso della ArenA Boulevard di Amsterdam e dello sviluppo delle destinazioni turistiche a mezzo di grandi investimenti pubblici in infrastrutture.

Mario Rizzo indaga, infine, l'evoluzione del settore immobiliare nel mercato *retail*, attraverso il caso della Eurocommercial Properties NV.

Questa raccolta non si pone l'obiettivo di offrire una panoramica esaustiva dei temi più rilevanti del settore immobiliare ma intende offrire alcuni studi di caso che, in ragione della metodologia adotta, possano contribuire al progresso degli studi di economia e gestione delle imprese nel settore immobiliare e suggerire nuovi percorsi di ricerca per il futuro.

n-
ra

ro
ne

na
e

i e
ti

rel

u-
ni
ire
re

La case study research methodology per la ricerca in economia e gestione delle imprese di Ernesto Tavoletti*

SOMMARIO: 1. Introduzione: la metodologia di ricerca negli studi d'impresa. - 2. L'analisi della complessità causale negli studi d'impresa. - 3. Metodi di ricerca *case oriented* e nessi causali. - 4. Il problema della causalità multipla e congiunta nello studio dei casi. - 5. Punti di forza e di debolezza ed aspetti caratterizzanti della ricerca *case oriented*. - 6. La *case study research methodology* di Robert Yin: una metodologia operativa per gli studi d'impresa. - 6.1. Presupposti. - 6.2. Progettazione. - 6.3. Raccolta dei dati. - 6.4. Analisi dei dati. - 6.5. Report finale. - 7. Conclusioni. - 8. Bibliografia.

1. INTRODUZIONE: LA METODOLOGIA DI RICERCA NEGLI STUDI D'IMPRESA

Compito principale dell'attività di ricerca negli studi d'impresa è quello di formulare teorie, intese come insiemi logico-sistematici di proposizioni capaci di spiegare determinati fenomeni e di prevederne gli esiti.

Proprio quest'ultima funzione giustifica, in via preminente, l'investimento di risorse finanziarie pubbliche e private negli studi d'impresa.

La figura 1 sintetizza efficacemente il rapporto ciclico tra teoria e osservazioni, processi induttivi e deduttivi, ricerca empirica e ricerca teorica, ipotesi e generalizzazioni.

Attraverso la deduzione è, infatti, possibile formulare previsioni a partire dalla teoria. Le previsioni saranno successivamente sintetizzate e rese applicative sotto forma di ulteriori proposizioni, definite ipotesi. Perché le ipotesi formulate deduttivamente possano essere provate e riscontrate nei

* Ricercatore Universitario, Professore Aggregato di *Economia e Gestione delle Imprese* presso l'Università degli Studi di Macerata.

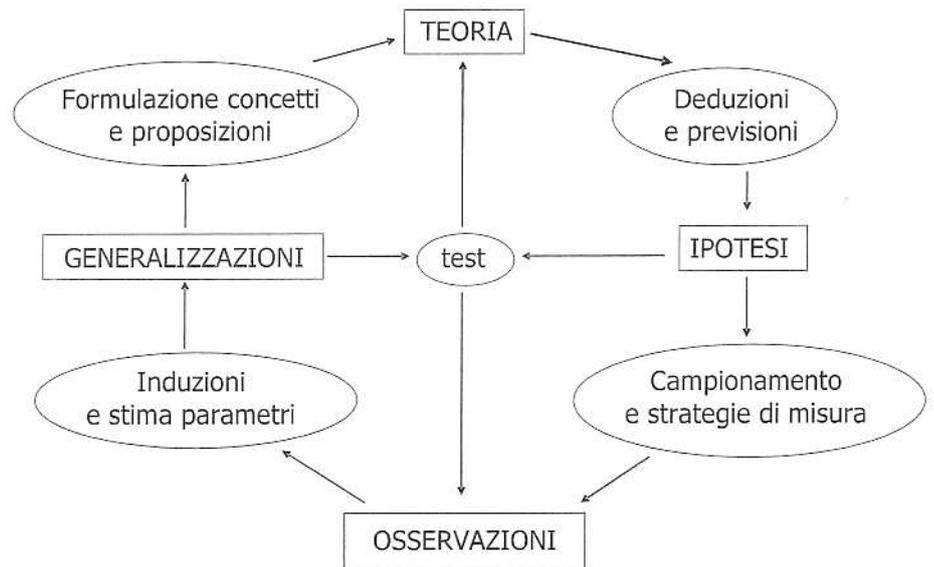
fenomeni reali, sarà necessario definire induttivamente delle variabili e delle unità di misura e sarà necessario progettare come condurre le osservazioni.

Le osservazioni, raccolte ed analizzate con il metodo definito deduttivamente, forniranno materia, attraverso un processo induttivo e di stima, per effettuare delle generalizzazioni.

Il processo logico sistematico di organizzazione in proposizioni delle generalizzazioni porta alla formulazione di nuove teorie, attraverso la falsificazione di precedenti teorie o al rafforzamento di teorie esistenti.

La parte sinistra della figura 1 raccoglie i processi induttivi mentre quella destra riporta i principali passaggi del processo deduttivo. La parte alta della figura riassume le tappe della ricerca teorica, quella in basso la ricerca empirica.

Figura 1. - Strategie induttive e deduttive combinate



Fonte: Nostra rielaborazione WALLANCE, 1971.

In sostanza, la dicotomia spesso tracciata tra scienze preminentemente deduttive (ad esempio le scienze matematiche) e preminentemente induttive (ad esempio le scienze fisiche e sociali) o tra ricerca teorica e ricerca empirica, non trova concreto riscontro nella pratica di ricerca degli studi d'im-

presa, ove si osserva un percorso ciclico continuo tra teoria e pratica, induzione e deduzione. Il percorso di ricerca del singolo ricercatore può partire in un punto qualunque del ciclo e percorrere solo parte di esso ma l'unitarietà del processo richiede alla comunità degli studiosi di attraversare tutte le fasi descritte.

La letteratura internazionale degli ultimi anni ed il dibattito corrente tra gli accademici indicano con chiarezza che i contributi di ricerca più apprezzati, nelle scienze sociali ed in quelle aziendali, sono quelli che fanno largo uso della statistica multivariata e di metodi quantitativi *variable oriented*, ovvero basati sull'analisi rigorosa di un insieme di variabili definito ed astratto dalla complessità del fenomeno (in contrapposizione a quelli *case oriented*, che cercano di studiare il fenomeno nella interezza e complessità con cui si manifesta nella realtà).

L'impiego di detti metodi è spesso una *conditio sine qua non* per accedere alle riviste più prestigiose.

I giovani ricercatori sono pertanto incentivati a definire i propri temi di ricerca in maniera tale che essi siano trattabili statisticamente e possano beneficiare di ampi *data set*, al fine di giungere ad ampie generalizzazioni empiriche che possano dare risposta ad interrogativi altrettanto generali.

Dette generalizzazioni statistiche tendono sovente ad avere legami assai deboli con i fenomeni osservati e soprattutto non risultano fertili di implicazioni applicative. Come è stato messo in evidenza da Starbuck (1995), negli studi d'impresa *variable oriented* si riscontrano spesso le limitazioni che seguono.

- Una proposizione vera per una popolazione di imprese può non essere vera per nessuna impresa della popolazione stessa.

- La generalizzazione impedisce la vera comprensione: le caratteristiche condivise da tutte le organizzazioni sono superficiali, ovvie e non importanti.

- La ricerca di valori medi può indurre il ricercatore a concepire le organizzazioni come entità simili mentre ciò che realmente conta è *how they are different*.

- I grandi campioni e la significatività statistica producono risultati "significativi" privi di significato.

- La statistica basata su grandi campioni distoglie l'attenzione del ricercatore da individualità, complessità e varietà.

Le preoccupazioni di molti studiosi d'impresa, in relazione alla ricerca *variable oriented*, sono condivise dagli studiosi di metodologia della ricerca: «*the problem with [...] variable oriented approach is that in the course of*

satisfying the demands of statistical techniques, the connection between the research, on the one hand, and the theoretical, substantive, and political concerns that motivate research in the first place, on the other, tends to be strained»¹. L'attenzione riservata all'analisi delle singole variabili e alle relazioni tra variabili non è bilanciata da un'attenzione altrettanto forte verso le implicazioni applicative e normative sul fenomeno complessivo.

Gli studiosi che analizzano pochi casi alla volta, senza ricorrere ad ampie generalizzazioni statistiche a partire da una selezione di variabili, sono generalmente qualificati come *case oriented* ed hanno una tradizione prevalentemente qualitativa. Gli studi *case oriented* sono attenti alla complessità e alla specificità storica e sono adatti allo studio di fenomeni storicamente definiti ed al concepimento di nuovi schemi concettuali ed interpretativi. Essi mantengono uno stretto collegamento con le scelte degli agenti economici e con i problemi da questi fronteggiati ed il collegamento con il fenomeno reale è stretto e continuativo.

La debolezza degli studi *case oriented* è: 1) nella capacità di analizzare effettivamente questa complessità, soprattutto ove i casi analizzati siano numerosi; 2) nella capacità di generalizzare i risultati conseguiti su singoli casi o su numeri molto limitati di casi analizzati.

La forza degli studi *case oriented* è nello studiare il fenomeno nella sua interezza e non come un insieme di singole parti e di covarianze tra singole parti, analizzate attraverso campioni casuali della popolazione. I nessi causali sono analizzati nel contesto e nella consapevolezza che molte e diverse condizioni possono produrre simili risultati.

La ricerca *case oriented* è strettamente connessa al tema della "comparabilità tra casi" quale via principale per la produzione di generalizzazioni e quindi di teorie intese quali insiemi di proposizioni logicamente organizzate e riferite al medesimo fenomeno. La comparazione consente, infatti, di riscontrare quelle regolarità empiriche necessarie per produrre generalizzazioni.

Gli studi d'impresa possono essere classificati, in questo senso, come una scienza sociale comparativa, nel senso che utilizzano gli attributi dell'unità macrosociale "impresa" quale elemento di comparazione tra le entità oggetto di studio.

La comparazione *case oriented* si dimostra superiore a quella *variable oriented* nei seguenti aspetti.

Primo, l'approccio *case oriented* analizza gli effetti di differenti combinazioni di nessi causali che agiscono congiuntamente. L'analisi di un ampio

¹ C.C. RAGIN, 1987, p. IX.

numero di interazioni statistiche comporta, invece, nell'approccio *variable oriented*, problemi di collinearità.

Secondo, l'approccio comparativo produce spiegazioni applicabili ad ogni esempio di un dato fenomeno, compresi eventuali casi devianti, mettendone in evidenza le irregolarità e prestandosi ad essere applicate su episodi storicamente determinati.

Terzo, il metodo comparativo *case oriented* non richiede un campione casuale della popolazione e non implica una definizione soggettiva della popolazione di riferimento come è al contrario necessario nel caso dell'inferenza statistica.

Quarto, il metodo comparativo costringe il ricercatore ad entrare in contatto con il fenomeno oggetto di studio così come esso si manifesta nella realtà.

Il metodo comparativo non è in sostanza un metodo scientificamente minore rispetto ai metodi statistici ma dispone, al contrario, di potenzialità proprie nell'analisi olistica dei nessi causali di origine sociale, che si presentano come un insieme di condizioni congiunturali, spazialmente e temporalmente definite, che agiscono attraverso quelli che John Stuart Mill definiva processi di "causazione chimica" (Mill, 1843).

I fenomeni sociali, di cui le imprese sono un'espressione, risultano, infatti, difficili da analizzare non in ragione dell'elevato numero di variabili interne, pur significativo, ma in ragione della complessità combinatoria delle possibilità rispetto all'ambiente esterno, proprio come in una reazione chimica.

2. L'ANALISI DELLA COMPLESSITÀ CAUSALE NEGLI STUDI D'IMPRESA

Per paradosso, la complessità causale negli eventi sociali e negli studi d'impresa è difficile da analizzare per la limitata diversità dei fenomeni studiabili. Se fosse, infatti, possibile reperire casi d'impresa per ciascuna delle possibili combinazioni di nessi causali e fosse possibile osservare i risultati prodotti da dette combinazioni (ovvero, fosse possibile condurre un esperimento), l'individuazione esatta della legge di causalità sarebbe legata alla sola accuratezza dell'esperimento.

L'idea di comparazione sociale condotta con rigore scientifico è in sostanza analoga alla struttura di un esperimento: un gruppo sottoposto ad una "sollecitazione" è comparato con altro gruppo analogo, di controllo, non sottoposto ad alcuna sollecitazione, sotto l'ipotesi che l'unico elemento di variazione sia la suddetta sollecitazione, tutte le altre condizioni ri-

manendo costanti o interamente casuali. Se dopo la sollecitazione emergono differenze apprezzabili tra il gruppo sottoposto a sollecitazione e quello di controllo, allora si ipotizza l'esistenza di un nesso causale tra la "sollecitazione" e la variazione osservata. Successivi esperimenti cercheranno di confermare o inficiare il nesso causale osservato nel primo esperimento. La forza logica ed esplicativa dimostrata dal metodo sperimentale nelle scienze naturali ha imposto di verificare sino in fondo la sua applicabilità anche negli studi d'impresa.

L'esperienza di ricerca negli studi d'impresa ha ammesso molto raramente l'applicazione del metodo sperimentale per la ricerca dei nessi causali e per tre motivi principali.

Primo, raramente il fenomeno oggetto di studio è il prodotto di una sola "sollecitazione" o causa.

Secondo, le molte "sollecitazioni" o cause responsabili del fenomeno agiscono congiuntamente, nel medesimo tempo e spazio, secondo molte e variabili possibilità combinatorie, così che il nesso causale è sia multiplo sia congiunto. Le medesime "sollecitazioni" o cause possono avere effetti diversi a seconda delle condizioni ambientali esterne all'impresa. Ad esempio, gli aumenti salariali possono sia aumentare sia diminuire la produttività, a seconda delle condizioni ambientali e sociali in un dato luogo ed in un dato tempo. Il fatto, inoltre, che l'aumento salariale possa avere effetti contraddittori sulla produttività non permette di per sé di concludere che esso rappresenta una condizione irrilevante, al contrario la contraddittorietà è compatibile con l'assoluta rilevanza della "sollecitazione" sulla variabile indipendente.

La differenza tra scienze naturali e scienze sociali si manifesta nel fatto che le prime ricercano condizioni necessarie o sufficienti, o sia necessarie sia sufficienti per il manifestarsi di un fenomeno, mentre le seconde, alle prese con nessi causali multipli e congiunti, trattano fenomeni spesso privi di causazioni necessarie o sufficienti. Un esempio è utile a chiarire la differenza. Se il fenomeno sociale Y si produce in presenza delle "sollecitazioni" X_1 e X_2 o in presenza delle sollecitazioni X_3 e X_4 , allora è possibile concludere che nessuna delle singole condizioni X_2 e X_3 è necessaria o sufficiente per produrre il fenomeno Y . Questa possibilità complica l'osservazione dei nessi causali nei fenomeni sociali non sperimentali, perché il ricercatore non è nella condizione di osservare tutte le possibili combinazioni logiche di tutti gli ipotizzabili nessi causali.

I nessi causali congiunti e multipli sono, invece, indagabili agevolmente nel caso sia configurabile un esperimento controllato. Supponiamo, ad esempio, che il ricercatore abbia maturato il convincimento che un'osservata per-

formance, Y , dell'impresa, al di sopra di un livello definito, sia il prodotto di alcune combinazioni di tre fattori o "sollecitazioni", X_1 , X_2 e X_3 ; la presenza di un solo fattore o "sollecitazione" non è sufficiente per determinare la performance e solo alcune combinazioni di fattori, da identificare, producono la *performance* osservata. Al fine di identificare quali siano queste combinazioni, il ricercatore può condurre un esperimento che preveda l'adozione su otto gruppi sperimentali di imprese, giudicati equivalenti, delle otto possibili configurazioni combinatorie dei tre fattori.

Tabella 1. - *Esperimento che esaurisce tutte le combinazioni logiche possibili dei fattori causali*²

	X_1	X_2	X_3
Gruppo 1	Assente	Assente	Assente
Gruppo 2	Presente	Assente	Assente
Gruppo 3	Assente	Presente	Assente
Gruppo 4 (Y osservato)	Presente	Presente	Assente
Gruppo 5	Assente	Assente	Presente
Gruppo 6	Presente	Assente	Presente
Gruppo 7 (Y osservato)	Assente	Presente	Presente
Gruppo 8	Presente	Presente	Presente

Ciascuno degli otto gruppi consente di esaminare la *performance* d'impresa, Y , per ricercarne le cause e solo nei casi 4 e 7 si osserva una performance corrispondente ai valori cercati. La tabella soprastante permette di concludere che Y si realizza solo in presenza di X_2 (presente sia nel gruppo 4 sia nel gruppo 8), accompagnato da X_1 o X_3 , ma non da tutti e due (nel gruppo 8, infatti, Y non è osservato). Se ne conclude che X_2 è una condizione necessaria ma non sufficiente per il realizzarsi di Y .

Se un fenomeno d'impresa si manifesta nella forma indicata nella tabella e tutte le possibili combinazioni significative possono essere previste e prodotte (o osservate) dal ricercatore, allora la causalità multipla può essere identificata.

Il fatto che Y si realizzi solo in presenza di X_2 (presente sia nel gruppo 4 sia nel gruppo 8), accompagnato da X_1 o X_3 , ma non da tutti e due (nel

² Nostra rielaborazione da RAGIN, 1987, p. 28.

gruppo 8, infatti, Y non è osservato) si deduce da tre comparazioni: 1) dalla comparazione del gruppo 4 con i gruppi 2 e 3, da cui si deduce che X_1 e X_2 devono essere entrambi presenti per la realizzazione di Y ; 2) dalla comparazione del gruppo 7 con i gruppi 3 e 5, da cui si deduce che X_2 e X_3 devono essere entrambi presenti per la realizzazione di Y ; 3) dalla comparazione dei gruppi 4 e 7 con il gruppo 8, da cui si deduce che quando tutti e tre i fattori, X_1 , X_2 e X_3 sono presenti, Y non si realizza. In ciascuna delle tre comparazioni indicate un gruppo differisce dagli altri in relazione ad una ed una sola condizione nei fattori.

Raramente, tuttavia, i fenomeni d'impresa possono essere studiati in termini sperimentali come nell'esempio precedente, attraverso delle "sollecitazioni" prodotte ad arte dal ricercatore o attraverso osservazioni che esauriscono l'insieme combinatorio delle possibilità.

Consideriamo, ad esempio, l'esame ipotetico delle cause di uno sciopero nelle sei uniche imprese di un dato distretto, che fosse l'oggetto del nostro studio, ed assumiamo che vi siano quattro cause da considerare nelle sei imprese, secondo le combinazioni descritte nella Tabella 2. Le quattro cause di sciopero considerate sono: bassi salari, condizioni di lavoro adeguate, possibilità di carriera, momento di crescita dell'impresa.

Tabella 2 – Ipotetici dati di sei imprese circa le cause di sciopero dei dipendenti

<i>Imprese</i>	<i>Sciopero</i>	<i>Bassi salari</i>	<i>Condizioni adeguate di lavoro</i>	<i>Possibilità di carriera</i>	<i>Crescita dell'impresa</i>
1	No	No	No	No	No
2	No	Sì	Sì	Sì	Sì
3	Sì	Sì	No	Sì	No
4	Sì	No	Sì	Sì	No
5	Sì	Sì	Sì	No	No
6	Sì	Sì	No	No	Sì

A differenza dell'esempio di cui alla Tabella 1, in questo caso ciascuna impresa differisce dalle altre per più di un fattore. Non è pertanto possibile effettuare delle comparazioni capaci di portare ad una interpretazione univoca, come nel caso sperimentale. Ad esempio, i dati delle imprese 3 e 6 indicano che bassi salari e cattive condizioni di lavoro si associano a fenomeni di sciopero ma l'impresa 4 manifesta sciopero anche nel caso diame-

tralmente opposto di alti salari e buone condizioni di lavoro. Le imprese 3 e 4 evidenziano entrambe la possibilità di avanzamenti di carriera e una fase di non crescita, suggerendo che queste condizioni favoriscano il manifestarsi di scioperi ma l'impresa 6 registra scioperi pur in assenza di possibilità di carriera e pur in una fase di crescita. L'esame delle quattro imprese che registrano scioperi, ovvero 3, 4, 5 e 6, evidenzia che si verificano sempre due delle quattro condizioni ma l'impresa 2, pur registrando il verificarsi di tutte e quattro le condizioni, non presenta scioperi. In sostanza i dati osservati non consentono di trarre conclusioni sui nessi causali esistenti perché le osservazioni non coprono tutte le combinazioni logiche possibili.

Il fatto che il distretto oggetto d'indagine nell'esempio citato sia costituito da soltanto sei imprese non consente conclusioni ulteriori.

Ove vi fossero state più imprese e tutte le soluzioni combinatorie fossero state osservate e fosse stato possibile giungere ad una conclusione logica, il passo successivo per il ricercatore sarebbe stato quello di cercare di escludere l'esistenza di ulteriori nessi causali significativi non considerati dal modello.

Il disegno sperimentale sopra descritto, pur nelle difficoltà applicative negli studi sociali e d'impresa resta lo strumento più rigoroso di indagine scientifica. Anche volendo sostenere la sua inapplicabilità concreta negli studi d'impresa, si è obbligati a riconoscere che la comparazione tra casi resta la via maestra per la generalizzazione e che il processo di comparazione adottato è in tutto analogo a quello delle situazioni sperimentali.

La strategia *case oriented* cerca, infatti, di approssimare il rigore sperimentale identificando casi comparabili di un fenomeno di interesse, analizzando le similarità teoriche significative e le differenze. Ciò consente di inferire delle modeste generalizzazioni sui nessi causali dei fenomeni osservati, limitatamente a categorie di pensiero storicamente definite. La numerosità dei casi osservati non copre, tuttavia, tutto l'insieme combinatorio dei nessi causali multipli teoricamente possibili, impedendo una vera dimostrazione. Il ricercatore ricorre, quindi, ad un'analisi di contesto più ampio per formulare una cornice interpretativa il più possibile aderente alle osservazioni.

La strategia *variable oriented* al contrario si concentra su singole variabili, assumendo che certi nessi causali, ove opportunamente individuati e misurati, si riproducano allo stesso modo in ogni contesto e siano in un certo senso stabili, additivi, non congiunturali e non storicamente definiti. L'enfasi è sull'individuazione del modello corretto ed il caso concreto resta sullo sfondo.

3. METODI DI RICERCA CASE ORIENTED E NESSI CAUSALI

La finalità della maggior parte delle ricerche *case oriented* è di "interpretare" eventi già avvenuti e di individuare eventuali nessi causali generalizzabili che tengano però conto del contesto ove il nesso causale si produce.

In molti casi, quindi, l'interesse precipuo è quello di interpretare lo specifico caso oggetto di studio e l'interesse analitico-causale finalizzato alla generalizzazione (pur contestualizzata) è eventuale.

Nel caso, tuttavia, in cui sia proprio la generalizzazione l'obiettivo del caso, al fine di suffragare o inficiare induttivamente esistenti teorie o al fine di concepirne di nuove, diverse sono le strategie logiche perseguibili. Già John Stuart Mill (1843) individuava due strategie rilevanti per le generalizzazioni nelle ricerche *case oriented*: il *method of agreement* e l'*indirect method of difference*.

Il *method of agreement* è la metodologia più semplice proposta da Mill e consiste nel confrontare le diverse manifestazioni di uno stesso fenomeno per ricercarne la causa. Se queste manifestazioni hanno un solo possibile elemento in comune, che invariabilmente si manifesta prima del fenomeno, questo è individuato come la causa del fenomeno. Il ricercatore che si interroga sulla causa di un fenomeno dovrebbe dapprima individuarne un insieme osservabile di manifestazioni e, quindi, ricercare in esse le circostanze che invariabilmente precedono il fenomeno stesso. Così, ad esempio, le manifestazioni di sciopero sulle sei imprese oggetto di analisi, di cui al paragrafo precedente, sarebbero spiegate in termini di bassi salari se osservassimo sempre bassi salari in corrispondenza degli scioperi.

Il primo problema del *method of agreement* è che la correlazione tra due eventi (bassi salari e scioperi), in cui uno sia cronologicamente antecedente all'altro (bassi salari), non garantisce l'esistenza di un nesso di causalità semplice perché la variabile indipendente (bassi salari) potrebbe essere spuria, nel senso che vi è un terza circostanza che è la vera determinante di entrambi gli eventi. Ad esempio i bassi salari potrebbero essere il prodotto di una situazione politica esterna sfavorevole ai lavoratori, che sarebbe la vera causa delle manifestazioni di sciopero.

Il secondo problema del *method of agreement* è la sua incapacità di trattare situazioni di causalità multipla. Nell'esempio delle manifestazioni di sciopero di cui al paragrafo precedente, il *method of agreement* non troverebbe alcuna circostanza sempre presente nelle manifestazioni di sciopero e perverrebbe alla conclusione, non corretta, che né i bassi salari né le condizioni di lavoro sono causa degli scioperi. La logica del metodo è, infatti, la seguente: «i bassi salari sembrerebbero essere la causa degli scioperi

nel caso dell'impresa 3 ma così non è perché l'impresa 4 presenta scioperi pur in presenza di alti salari». La spiegazione del fenomeno andrebbe, invece, ricercata nell'effetto congiunto di diversi fattori causali.

Il *method of agreement* potrebbe essere efficacemente applicato anche in relazione ad una singola impresa, osservando due diversi valori della variabile indipendente (scioperi sì, scioperi no) in due diversi momenti, t_1 e t_2 , ed interrogandosi sull'esistenza di una circostanza antecedente al manifestarsi del fenomeno che sia mutata nel tempo t_2 , rispetto al tempo t_1 . L'osservazione della medesima impresa in due tempi diversi, anziché l'osservazione di numerose imprese, poiché mantiene costante l'unicità complessa della singola impresa, consente di contenere i due limiti principali del metodo, connessi all'esistenza di variabili spurie e nessi causali multipli ma non elimina detti limiti.

L'*indirect method of difference* di Mill si configura come una doppia applicazione del *method of agreement*. L'esempio citato degli scioperi ci aiuterà a comprendere il suo funzionamento. Supponiamo che il ricercatore ipotizzi che i bassi salari siano la causa degli scioperi. Dapprima egli esaminerà i fenomeni di sciopero per verificare se vi si riscontrino in tutti bassi salari. In caso affermativo osserverà i casi di non sciopero per verificare se vi si riscontrino alti salari. La presenza e l'assenza di scioperi è incrociata, attraverso una matrice 2×2 , con la presenza e l'assenza di bassi salari. Se tutti i casi osservati ricadono nelle due celle "presenza di bassi salari, presenza di scioperi" e "assenza di bassi salari, assenza di scioperi", si conclude per l'esistenza di un nesso di causalità che va dai bassi salari alle manifestazioni di sciopero. La seconda applicazione, in particolare, potrebbe escludere ipotesi rivali: assumiamo, ad esempio, che tutti i casi "presenza di bassi salari, presenza di scioperi" evidenzino anche cattive condizioni di lavoro, se vi sono alcuni casi di "assenza di bassi salari, assenza di scioperi" che manifestano cattive condizioni di lavoro, si può concludere per escludere l'ipotesi rivale.

L'altra comparazione ammessa dall'*indirect method of difference* è la seguente: «anche se le cattive condizioni di lavoro appaiono come la causa degli scioperi nel caso A, così non è perché il caso B ha cattive condizioni di lavoro ma non registra scioperi». Se tutte le spiegazioni rivali possono essere scartate attraverso siffatte comparazioni, che sono analoghe a situazioni sperimentali, si può concludere l'indagine in favore del nesso causale individuato attraverso la doppia applicazione del *method of agreement* di cui si è detto.

L'*indirect method of difference* si sviluppa, quindi, in tre fasi: le due applicazioni del *method of agreement* sopra indicate (con l'analisi 2×2 della

relazione di causa effetto) e una terza fase di rigetto di singole spiegazioni rivali, attraverso comparazioni.

Per quanto più sofisticato del *method of agreement*, anche l'*indirect method of difference* si rivela incapace di affrontare casi d'impresa ove il fenomeno oggetto di studio sia il prodotto di causalità multipla. Se, ad esempio, sia i bassi salari sia le cattive condizioni di lavoro provocano indipendentemente gli scioperi, si possono verificare scioperi causati da bassi salari in assenza di cattive condizioni di lavoro e scioperi causati da cattive condizioni di lavoro in assenza di bassi salari. Questa doppia causalità non è identificata dall'*indirect method of difference*. Infatti, se il ricercatore analizzasse con detta metodologia i casi di bassi salari, troverebbe correlazione tra bassi salari e scioperi. Tuttavia, nel secondo step dell'*indirect method of difference*, troverebbe anche casi di scioperi in assenza di bassi salari (e in presenza di cattive condizioni di lavoro) e ne concluderebbe che i bassi salari non sono la causa degli scioperi. Se al contrario analizzasse dapprima i casi di cattive condizioni di lavoro, troverebbe correlazione tra cattive condizioni di lavoro e scioperi. Tuttavia, nel secondo step dell'*indirect method of difference*, troverebbe anche casi di scioperi in assenza di cattive condizioni di lavoro (e in presenza di bassi salari) e ne concluderebbe che le cattive condizioni di lavoro non sono la causa degli scioperi. In conclusione, entrambe le variabili sarebbero rigettate come causa degli scioperi pur essendo entrambe ed indipendentemente dei fattori causali.

Anche la terza fase dell'*indirect method of difference*, per il rigetto di ipotesi antagoniste, attraverso l'esame di casi in cui il fenomeno non si manifesta, è inadeguata a trattare la causalità multipla: né i bassi salari né le cattive condizioni di lavoro possono essere rigettate come fattore causale, attraverso esempi di non sciopero in presenza di uno soltanto di detti fattori, perché entrambi sono capaci di produrre il fenomeno indipendentemente. Se ne conclude che, in presenza di causalità multipla, l'*indirect method of difference* impedisce sia di accettare sia di respingere ciascuno dei due fattori causali indipendenti.

Non sfuggono al problema neanche le tipiche situazioni di cosiddetta causalità congiunta. Se assumiamo per ipotesi che 1) gli scioperi avvengano quando vi siano contemporaneamente sia bassi salari sia cattive condizioni di lavoro; 2) che tutti i casi di bassi salari siano anche casi di cattive condizioni di lavoro ma che non tutti i casi di cattive condizioni di lavoro siano anche casi di bassi salari (ovvero assumiamo che i casi di bassi salari siano un sottoinsieme dei casi di cattive condizioni di lavoro); sotto queste due assunzioni, il ricercatore che adottasse l'*indirect method of difference* concluderebbe che i bassi salari sono la causa degli scioperi. Tutti i casi di bassi

salari registrano, infatti, scioperi e tutti i casi di scioperi registrano bassi salari.

La terza fase dell'*indirect method of difference* rigetterebbe inoltre le cattive condizioni di lavoro come fattore causale perché alcuni casi di assenza di sciopero si verificano in presenza di cattive condizioni di lavoro e alti salari. In conclusione, il confronto di un caso con manifestazione del fenomeno sciopero (in presenza di bassi salari e cattive condizioni di lavoro) con uno di assenza di sciopero (in presenza di cattive condizioni di lavoro e alti salari) portano a rigettare le cattive condizioni di lavoro come causa degli scioperi pur essendo proprio la coincidenza di bassi salari e cattive condizioni di lavoro la causa degli scioperi. Questa forma di causalità non è osservabile dal ricercatore perché tutti i casi di bassi salari si manifestano in presenza di cattive condizioni di lavoro ed egli è portato a concludere erroneamente che siano solo i bassi salari la causa degli scioperi.

La maggiore differenza dell'*indirect method of difference* rispetto al *method of agreement* è, quindi, nell'uso di più passaggi e di casi di non manifestazione del fenomeno per rafforzare le evidenze che emergono dai casi di manifestazione dello stesso. Il punto più critico dell'*indirect method of difference* è, pertanto, nell'individuare un insieme di casi di non manifestazione del fenomeno che non sia arbitrario o condizionato dalle ipotesi del ricercatore.

4. IL PROBLEMA DELLA CAUSALITÀ MULTIPLA E CONGIUNTA NELLO STUDIO DEI CASI

Il *method of agreement* e l'*indirect method of difference* concettualizzati da Mill restano i due metodi logico-induttivi più utilizzati nella ricerca *case oriented* per pervenire a delle generalizzazioni a partire dalle osservazioni empiriche (Figura 1). Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, tuttavia, essi risultano incapaci di analizzare la causalità multipla e congiunta.

Accade che la causalità multipla e congiunta, data la complessità dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente, risultano la forma normale del manifestarsi dell'impresa sicché la ricerca *case oriented*, focalizzata sull'identificazione dei nessi causali stabili, finisce per trovare immancabilmente delle smentite empiriche ai propri tentativi di generalizzazione.

Tuttavia, è proprio il continuo rapporto dialettico tra tentativo di generalizzazione del ricercatore e contrarie evidenze empiriche a rappresentare un percorso di progressiva comprensione dei fenomeni d'impresa. Ciò spie-

ga il vasto utilizzo del *method of agreement* e dell'*indirect method of difference* nonostante i loro limiti concettuali al trattamento della causalità multipla e congiunta.

Se, ad esempio, il ricercatore indaga sulla causa degli scioperi all'interno di un settore o di un distretto e attraverso il *method of agreement* non dovesse individuare alcun fattore causale comune a tutte le imprese che registrano fenomeni di astensione dal lavoro, potrebbe nondimeno, con lo stesso *method of agreement*, individuare alcune tipologie di imprese all'interno delle quali sia riscontrabile un fattore causale comune. La causalità multipla verrebbe quindi affrontata attraverso una riconcettualizzazione dell'unità di osservazione ed in particolare attraverso una sua suddivisione in classi omogenee. L'*indirect method of difference* potrebbe, invece, essere utilizzato per differenziare le diverse tipologie, poiché l'analisi della causalità congiunta consente di analizzare le differenze tra casi di manifestazione del fenomeno e casi di non manifestazione. Questo spiega la larga diffusione di classificazioni e tipizzazioni nell'ambito degli studi d'impresa.

L'uso dialettico e flessibile dei due metodi logici illustrati ed il superamento dello schema rigido di Mill consentono, quindi, alla ricerca *case oriented* di affrontare anche il tema della causalità multipla e congiunta, pervenendo, attraverso processi comparativi, a delle tipizzazioni teoriche e a delle classificazioni utili alla comprensione dei fenomeni d'impresa.

5. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA ED ASPETTI CARATTERIZZANTI DELLA RICERCA *CASE ORIENTED*

In ragione del fatto che la ricerca *case oriented* analizza i fenomeni nella loro complessità reale, essa risulta spesso fertile di spunti di riflessione teorica. Se, ad esempio, X e Y sono le uniche imprese di un distretto a registrare significative astensioni dal lavoro dei propri dipendenti ed appaiono tra di loro molto diverse, questa osservazione potrebbe indurre alla ricerca di eventuali fattori causali comuni non ancora identificati. La ricerca di similarità eleggibili a fattori causali sarà un processo sia deduttivo, perché guidato da una teoria e da un'ipotesi da verificare, siano esse esplicitate o no dal ricercatore (in loro assenza le similarità sarebbero infinite), sia induttivo, perché basato su osservazioni e generalizzazioni. Se le similarità eleggibili sono tuttavia poche, la formulazione di un'interpretazione può essere difficoltosa ed anche l'individuazione di diverse tipologie perde di significato se i casi oggetto di studio sono poco numerosi.

Tornando all'esempio delle due imprese X ed Y, apparentemente molto diverse ma che producono il medesimo fenomeno, la *case study research* può anche condurre alla conclusione che due assetti organizzativi molto diversi sono capaci di condurre al medesimo risultato, qualificandosi quindi come equivalenti in relazione all'effetto oggetto di studio. È quanto dimostrato da Michael Burawoy (1979) in *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, dove i sistemi di incentivi al lavoro di una medesima impresa sono osservati in due tempi diversi, negli anni '40 e negli anni '70. I due tempi di osservazione, così distanti nel tempo, evidenziano sistemi di incentivo profondamente diversi e storicamente contestualizzati ma capaci di produrre il medesimo risultato: i lavoratori si conformano in entrambi i casi ai regolamenti e Burawoy mostra che i due sistemi, pur apparentemente diversi, sono equivalenti ad un livello di astrattezza più alto.

Analoghi ragionamenti possono svilupparsi nel caso di due imprese X ed Y di un distretto, apparentemente molto simili, che producano un risultato molto diverso.

L'identificazione di similarità e differenze è tuttavia assai complessa. Come abbiamo visto nel caso citato da Burawoy (1979), sistemi di incentivo apparentemente molto diversi possono nascondere profonde equivalenze ad un livello di analisi più profondo così come apparenti analogie possono nascondere profonde differenze. Due imprese del medesimo distretto e del medesimo settore industriale possono far registrare il medesimo livello di investimenti produttivi esteri ma le motivazioni della delocalizzazione potrebbero essere profondamente diverse, come la necessità di essere vicini ai consumatori finali o la sola necessità di produrre a basso costo per importare successivamente nel proprio mercato domestico.

I casi di causalità congiunta evidenziano più di altri la presenza di analogie e differenze apparenti nei fattori causali stessi: alcuni fattori causali sono o non sono tali solo in presenza di altri e non sono analizzabili in isolamento dagli altri fattori e dal contesto. Le metodologie *case oriented* hanno, tra i diversi metodi di ricerca, la rara capacità di analizzare i fenomeni nel contesto e di tenere conto della causalità congiunta. L'osservazione dei fenomeni di causalità congiunta fornisce elementi per interpretare le meno evidenti similarità responsabili di un medesimo risultato e le più nascoste differenze responsabili di risultati diversi.

I punti di forza della ricerca *case oriented*, ovvero la capacità di analizzare i fenomeni nella loro interezza e complessità, l'attenzione alla causalità multipla e congiunta, il continuo rapporto dialettico tra ricercatore ed osservazioni, la flessibilità nella definizione di variabili ed unità di misura su

ciascun caso, possono divenire un punto di debolezza al crescere del numero di casi osservati. La *case study research* dà, infatti, il meglio di sé quando il numero di casi non è molto grande. Il crescere del numero di casi impone maggiore rigidità ed enfasi sulle singole variabili al fine di tenere sotto controllo la complessità e la variabilità osservate dal ricercatore. Il processo di comparazione tra centinaia di casi per ricercare eventuali fattori causali comuni può divenire difficile da gestire sul piano operativo e le similarità possono divenire sempre più rare. Anche con un singolo caso, l'analisi combinata di soli sei ipotetici fattori causali, trattati nella forma molto semplificata assente/presente, danno vita a 64 ($= 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$) possibilità combinatorie da comparare. Il crescere del numero dei casi anche solo da uno a due porta il numero delle unità da esaminare a 128 ed il numero continua a crescere geometricamente al crescere del numero dei casi ed esponenzialmente al crescere del numero di ipotetici fattori causali investigati. Ai casi osservati si aggiungono, inoltre, le ipotesi teoriche che il ricercatore può essere indotto a formulare, come l'aggiunta simulata di un fattore causale che non è possibile osservare. Al fine di rendere la ricerca operativa è, pertanto, necessario selezionare accuratamente pochi casi e pochi ipotetici fattori causali.

La logica della *case study research* è pertanto opposta a quella dei metodi statistici inferenziali. La prima si basa su 1) un numero ristretto di casi 2) accuratamente selezionati dal ricercatore mentre la seconda si basa sulla 1) numerosità e 2) casualità del campione, che in nessun modo deve essere selezionato dal ricercatore. Non solo la poca numerosità dei casi non è, pertanto, un limite della *case study research* ma è la metodologia stessa che limita volutamente il numero dei casi al fine di poterli comparare ed al fine di analizzare la causalità multipla e congiunta.

Le caratteristiche centrali di una *case oriented strategy* possono essere riassunte come segue:

- combinazione di analisi causale, analisi interpretativa, obiettivi di concettualizzazione e generalizzazione analitica;
- ricerca di relazioni costanti e invarianti tra variabili analizzate nel loro contesto reale;
- necessità di interpretare tutti i casi devianti per ricercare nessi causali non probabilistici;
- rapporto dialettico e diretto del ricercatore con il fenomeno osservato;
- sviluppo di classificazioni e tipizzazioni in conseguenza della ricerca di fattori causali invarianti;
- irrilevanza della numerosità e casualità del campione;
- irrilevanza della distribuzione e frequenza di diverse tipologie di casi;

- rilevanza della varietà di casi che manifestano le diverse possibilità combinatorie tra fattori causali ed effetti osservati;
- i casi non sono trattati come insiemi di variabili ma come fenomeni complessi da esaminare nella loro interezza;
- le relazioni tra fattori causali ed effetti sono analizzate nell'ambito dei singoli casi, successivamente comparati tra di loro e nella loro interezza, e non si analizzano le relazioni causali a livello di popolazione o *cross cases*;
- progettazione flessibile della ricerca che non pone limiti rigidi alle tipologie dei dati che il ricercatore può raccogliere;
- i possibili fattori causali non sono visti come antagonisti e si ricerca la causalità multipla e congiunta, attraverso l'analisi di tutte le possibilità combinatorie di cause ed effetti nel loro contesto ambientale.

6. LA CASE STUDY RESEARCH METHODOLOGY DI ROBERT YIN: UNA METODOLOGIA OPERATIVA PER GLI STUDI D'IMPRESA

L'opera di Robert Yin (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, resta ancora oggi un punto di riferimento insuperato per guidare giovani scienziati sociali nelle ricerche *case oriented*. Il lavoro di Yin è genericamente pensato per le scienze sociali nel loro complesso. Nelle pagine che seguono cercheremo di rivisitare la cornice concettuale suggerita da Yin ritagliandola sulle esigenze peculiari degli studi d'impresa.

6.1. Presupposti

Yin concepisce la ricerca *case oriented* non soltanto come un generico approccio di ricerca ma come una vera e propria metodologia, autonoma e distinta rispetto alle altre (il *survey*, l'esperimento, la *data base analysis*, la ricerca storiografica), e cerca di definire le caratteristiche e i principi di questa nuova metodologia a partire dal confronto con esse.

Le metodologie possono essere distinte tra di loro incrociando tre variabili principali: tipologie di domanda di ricerca affrontate, capacità di controllo sugli eventi indagati, orientamento al presente o al passato.

La *case study research* appare, nella tipizzazione di Yin, come l'unica metodologia capace di rispondere ad alcune tipologie di domanda di ricerca (come, perché) relative ad un fenomeno contemporaneo complesso in relazione al quale il ricercatore non ha capacità di controllo ed attinge a fonti informative diversificate.

Tabella 3 – Metodologie di ricerca a confronto³

Metodologia	Domanda di ricerca	Controllo eventi	Tempo presente
Esperimento	Come, perché	Si	Si
Survey	chi, che cosa, quant(d)o, dove	No	Si
Data Base Analysis	chi, che cosa, quant(d)o, dove	No	Si/no
Storiografia	Come, perché	No	No
Case study	Come, perché	No	Si

La *case study research* ne emerge definita come una metodologia di ricerca che investiga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, in circostanze in cui i confini tra il fenomeno e l'ambiente non sono tracciabili con sicurezza e con l'impiego di fonti di prova diversificate.

Essa si configura, pertanto, come una metodologia particolarmente adatta allo studio delle imprese secondo l'approccio sistemico (Cafferata, 1995), proprio in ragione della capacità di analizzare nel contesto e olisticamente il rapporto tra l'impresa e il suo ambiente. I fenomeni delle economie esterne distrettuali e delle reti d'impresa, così tipici della realtà industriale italiana, con il loro ricco tessuto di interconnessioni con la società civile e le istituzioni locali, evidenziano unità di osservazione e domande di ricerca tipiche della *case study research*.

Alcuni dei principali interrogativi sui fenomeni d'impresa di maggiore interesse degli ultimi anni, come gli spin off universitari e i cluster urbani incentrati sui servizi e sulla produzione di beni knowledge intensive (Cooke, 2002), le tipicità rurali (Ciappei, 2006), la valorizzazione dei beni artistici ed il settore turistico, appaiono, in ragione del rapporto indissolubile con l'ambiente esterno, come particolarmente adatti alla *case study research*. L'ampia diffusione delle ricerche *case oriented* negli studi d'impresa è una testimonianza delle potenzialità della metodologia in questa area di studi.

Le sue finalità sono riconducibili non soltanto alla ricerca di nessi causali, i cosiddetti *case study* esplicativi, ma anche ad esigenze descrittive ed esplorative, i *case study* descrittivi ed esplorativi, che andranno giudicati in relazione agli obiettivi fissati dal ricercatore in sede di progettazione della ricerca.

³ Nostra rielaborazione da YIN, 1989, p. 41.

La cornice concettuale di Yin fornisce valide linee operative per affrontare le quattro fasi essenziali di un *case study*: progettazione della ricerca, raccolta dei dati, analisi dei dati e report finale.

6.2. Progettazione

Il *case study* di ricerca va innanzi tutto distinto dai *case study* con finalità didattiche e professionali, rispetto ai quali non condivide né la metodologia né la missione fondamentale di contribuire al progresso degli studi d'impresa.

La fase di progettazione dovrà assolvere cinque compiti essenziali:

1. definire deduttivamente qual è la domanda di ricerca, a partire dallo stato dell'arte e dalle teorie esistenti;
2. concretizzare e focalizzare la domanda di ricerca in una o più proposizioni o ipotesi operative, idonee ad essere sottoposte a verifica empirica attraverso un'opportuna strategia di misura delle variabili da osservare;
3. definire una o più unità di analisi, con relativi confini geografici e temporali;
4. individuare un legame logico che leghi i dati da raccogliere alla proposizione;
5. definire un criterio per interpretare e giudicare i risultati.

Il *case study* potrà essere di due tipologie fondamentali: singolo (olistico o con più unità di indagine) o multiplo. Si ricorrerà ad un *case study* singolo ove si osservi un caso per la prima volta rivelatore di un dato fenomeno o unico, in termini di interesse del ricercatore, o critico ed estremo. Si ricorrerà ad un *case study* multiplo ove sia necessario effettuare repliche letterali e repliche teoriche del caso. Il numero di repliche letterali, ovvero la verifica della medesima ipotesi su casi diversi per ottenere il medesimo risultato, sarà determinato dal numero di teorie concorrenti ed ipotesi rivali che sarà necessario inficiare. Il numero di repliche teoriche, ovvero l'ottenimento di risultati diversi su casi diversi per ragioni previste, sarà determinato dal numero di variabili indipendenti che determinano il fenomeno.

La scelta dei casi sarà quindi condotta con criteri analoghi a quelli con cui si scelgono dei laboratori su cui condurre degli esperimenti: dotazione strumentale, accessibilità, affidabilità. In nessun modo i casi saranno scelti con un criterio di campionamento casuale finalizzato alla generalizzazione statistica su una popolazione. I casi non sono la rappresentazione di una popolazione sottostante ma rappresentano il campo di prova ed il laboratorio ove pervenire a delle generalizzazioni analitiche.

Il progetto di ricerca sarà valutato in base ai seguenti criteri:

1. la *validità costruttiva*, ovvero il rigore nella definizione concettuale e nella raccolta dei dati;
2. la *validità interna* (per i soli *case study* esplicativi), ovvero la corretta identificazione dei nessi causali da sottoporre a verifica;
3. la *validità esterna*, ovvero la possibilità di addivenire a generalizzazioni analitiche applicabili anche ad altri casi;
4. la *replicabilità*, ovvero la possibilità di ripetere il medesimo studio di caso, al fine di verificarne la corretta esecuzione.

La validità costruttiva potrà essere migliorata attraverso il riscontro delle informazioni da più fonti, attraverso la *peer review* e una rigida sequenzialità logica del caso, che consenta di legare saldamente la domanda di ricerca alle conclusioni e permetta di risalire dal report finale sino al progetto di ricerca, passando attraverso il reperimento delle fonti utilizzate.

Nei *case study* esplicativi la validità interna andrà ricercata con opportune metodologie di analisi delle osservazioni, che potranno comparare le osservazioni previste con quelle riscontrate (*pattern matching*), magari con l'introduzione della variabile tempo (*serie storiche*), oppure sviluppare una nuova teoria direttamente a partire dai dati (*explanation building*).

La validità esterna andrà ricercata soprattutto in sede di progettazione della ricerca, attraverso la definizione dell'impianto logico e dei passi operativi per l'esecuzione del caso, in maniera tale da rendere possibile repliche letterali e teoriche su altri casi.

La replicabilità sarà resa possibile dall'istituzione di un *case study data base* e dalla stesura di un protocollo. Il *case study data base* raccoglierà con sistematicità tutte le fonti, i dati e i documenti utilizzati nel caso, così da consentire riscontri e rendere possibile ad altri la ripetizione fedele del medesimo caso. Il protocollo descriverà per ciascun caso indagato obiettivi, bibliografia, tema trattato, il perché della scelta del caso, le ipotesi, le procedure, le fonti di informazione, la metodologia di raccolta e trasporto documenti, le autorizzazioni, i tempi, il *budget*, i codici di comportamento nelle eventuali interviste, il tempo da spendere nella classificazione del materiale durante l'eventuale visita sul campo, le domande (all'intervistatore e non all'intervistato!) e le potenziali fonti di risposta (in relazione alle singole interviste, al *case study* complessivo, ad altri *case study* o in sede di raccomandazione e conclusioni), *check list*, linee guida per il report finale, modalità di raccolta della documentazione.

Solo dopo un'attenta progettazione della ricerca e dopo avere stilato il protocollo, il ricercatore inizierà le eventuali visite sul campo per la raccolta dei dati.

6.3. Raccolta dei dati

La raccolta dei dati andrebbe preceduta, ove possibile, da un *case study* pilota che fornisca informazioni circa le possibili criticità del progetto, evidenze possibili difficoltà logistiche e suggerisca le domande. In taluni casi il *case study* pilota può essere opportuno già in fase di progettazione, per aiutare la definizione del progetto.

La raccolta dei dati sarà guidata dal protocollo, definito in sede di progettazione della ricerca, ed attingerà alle seguenti fonti principali:

- documenti intesi in senso non legale;
- banche dati: bilanci, censimenti, scritture contabili aziendali, questionari già somministrati ed analizzati da altri ricercatori;
- interviste sia nella forma *open-ended* sia in quella focalizzata o strutturata come vero e proprio *survey*;
- visite sul campo;
- osservazioni dirette di un partecipante agli eventi, con le opportunità ed i pericoli unici di obiettività tipici di questa modalità;
- misure strumento (es. numero di accessi su un sito internet, conta persone in un discount).

La molteplicità delle fonti informative utilizzate si caratterizza come un elemento distintivo della *case study research methodology*.

Tutte le informazioni saranno raccolte con sistematicità nel *case study data base* di cui si è detto nel paragrafo precedente.

Nel corso della raccolta dei dati il ricercatore si porrà con continuità cinque livelli di domande che lo manterranno in rapporto dialettico costante con le domande di ricerca iniziali ed il fenomeno:

Livello 1 – domande relative a singole interviste;

Livello 2 – domande relative al singolo *case study* e contenute nel protocollo;

Livello 3 – domande di confronto con altri *case study*, in repliche letterali o teoriche;

Livello 4 – domande relative alla ricerca nel suo complesso, andando oltre i risultati del *case study* multiplo e confrontando con quanto nella letteratura;

Livello 5 – domande normative in relazione ad eventuali raccomandazioni di policy.

Per quanto nella maggior parte delle ricerche *case study* siano previste visite sul campo, in linea teorica un *case study* esemplare potrebbe essere

espletato senza muoversi dalla scrivania ove si sia provvisti di un telefono e di un personal computer che abbia accesso alla rete e alle necessarie banche dati. Queste sole dotazioni possono consentire in certe situazioni un'efficace raccolta dei dati necessari.

6.4. *Analisi dei dati*

Questa fase ha ragion d'essere solo nel caso in cui sia stata assicurata preliminarmente la validità costruttiva e la replicabilità, in sede di progettazione della ricerca e in sede di protocollo.

L'analisi sarà condotta attraverso la particolare tecnica statistica inferenziale impiegata o attraverso altre metodologie:

- cronologia degli eventi e narrativa;
- matrice di categorie;
- *flow charts* ed altri strumenti illustrativi;
- statistiche descrittive;
- frequenza di singoli eventi.

Scopo dell'analisi dei dati è:

- trattare con rigore ed imparzialità le prove raccolte;
- produrre conclusioni analitiche stringenti;
- escludere interpretazioni alternative.

Due sono le maggiori strategie analitiche:

1. la prima, preferibile per il suo maggiore rigore, si basa sulle proposizioni teoriche conseguenti alle domande di ricerca e contenute nel progetto di ricerca;
2. la seconda sviluppa una descrizione del caso (prevedendo una funzionale divisione in capitoli) ed è utilizzabile non solo per un *case study* descrittivo ma anche nel caso interpretativo, se la descrizione dei fatti e la loro sequenza hanno una valenza esplicativa ed analitica.

Nell'ipotesi di un *case study* esplicativo si potrà fare ricorso alle tecniche di sostegno della validità interna in cui si è detto in relazione alla fase di progettazione: *pattern matching*, serie storiche, *explanation building*.

6.5. Report finale

Il lavoro di ricerca compiuto dovrà trovare una sintesi in un report finale che rappresenti, in un certo senso, la "punta dell'iceberg" del lavoro fatto e che non vada confuso in alcun modo con la totalità della ricerca *case study*, in relazione alla quale rappresenta soltanto l'ultima parte. Il *case study data base*, contenente la raccolta sistematica di tutte le fonti e i documenti utilizzati sarà citato dal report ma non sarà incluso nella narrativa.

La stesura del report potrebbe iniziare già al momento della progettazione, con la descrizione del progetto di ricerca e l'indicazione della bibliografia ed è anzi buona norma non aspettare la conclusione del progetto per iniziare la stesura del report. In linea teorica, ad evidenziare ulteriormente la distinzione tra la ricerca complessiva *case study* e report, quest'ultimo potrebbe avere la sola forma orale.

I principali temi da affrontare in relazione al report finale sono quelli che seguono:

1. la scelta dell'*audience* di riferimento;
2. la scelta della forma di composizione;
3. la scelta delle strutture illustrative di composizione;
4. la scelta delle procedure da seguire nella composizione del report.

La *case study research* è idonea alla divulgazione dei risultati più di ogni altra metodologia di ricerca, sicché il report finale si rivolgerà spesso ad una platea più grande della comunità degli scienziati e degli specialisti. In questo caso il ricercatore identificherà preliminarmente l'*audience* di riferimento e strutturerà il report in relazione all'*audience*. Ad esempio, se il caso si rivolge ad una commissione di dottorato, gli aspetti metodologici avranno un ruolo preminente unitamente alla chiara evidenziazione del tipo di contributo, originale e sostanziale, che si intenda fornire allo sviluppo delle conoscenze nella disciplina di riferimento. Se il caso si rivolge, invece, al *policy maker* e al pubblico decisore, i suggerimenti di policy saranno l'aspetto preminente. Nel caso in cui il destinatario sia l'opinione pubblica in senso lato, gli aspetti divulgativi e persuasivi avranno la centralità. Nel caso in cui ci si rivolga ai soggetti finanziatori della ricerca, l'enfasi sarà sul tipo di risultati conseguiti. Nel caso, infine, in cui i destinatari siano i colleghi della comunità scientifica, l'enfasi sarà sul tipo di contributo che si intende fornire alla disciplina, richiamandosi alle conoscenze già consolidate; l'aspetto metodologico è la premessa necessaria all'evidenziazione del contributo ma non ha la medesima rilevanza che assume nel caso di una tesi di dottorato, ove il candidato è giudicato soprattutto in relazione alla capacità di svolgere la ricerca con metodo appropriato.

Quattro sono le forme di composizione principali:

- *case study* singolo in forma narrativa (monografia, articolo, paper), integrato di grafici tabelle e foto;

- *case study* multiplo in forma narrativa: ciascun *case study* occuperà un paragrafo o capitolo, più una o più sezioni *cross-case* (potrebbe essere previsto un volume addizionale in caso di monografia, in cui i casi diventano appendici);

- forma schematica di domanda-risposta: sia per casi singoli sia multipli (aumenta la comparabilità dei casi e la narrativa è più succinta e schematica);

- forma *cross-case* integrale: solo per casi multipli, con ogni paragrafo destinato ad uno speciale aspetto dell'analisi *cross-case*, senza casi singoli (sia per *case study* descrittivi sia interpretativi).

La struttura illustrativa e di composizione potrà avere forme diverse:

- *strutture lineari-analitiche* (per *case study* esplicativi, descrittivi, esplorativi), ove la composizione procede linearmente dalla definizione del problema ai metodi, alla raccolta ed analisi dei dati trovati, alla determinazione di conclusioni e proposte per la ricerca futura;

- *strutture comparative* (per *case study* esplicativi, descrittivi, esplorativi), ove lo stesso caso viene ripetuto più volte per comparare descrizioni o spiegazioni alternative o per verificare quanto i fatti si adattino a ciascun modello, secondo la logica *pattern-matching*;

- *strutture cronologiche* (per *case study* esplicativi, descrittivi, esplorativi), quando i nessi causali sono ordinati linearmente nel tempo, purché la maggiore enfasi sia sul presente e non sul passato (andare "indietro nel tempo", iniziando a redigere il report a partire dal presente, può aiutare ad evitare il problema dell'eccessiva enfasi sul passato);

- *strutture theory building* (per *case study* esplicativi, descrittivi, esplorativi), ove ciascun paragrafo o capitolo sarà destinato ad una singola parte della teoria che si intende sviluppare;

- *strutture inverse* (per *case study* esplicativi), ove il risultato del caso è presentato nel primo paragrafo o capitolo e la restante parte del report è dedicata allo sviluppo ed alla spiegazione del risultato;

- *strutture non sequenziali* (per *case study* descrittivi), ove l'ordine dei capitoli e dei paragrafi può essere invertito senza influenzare il contributo scientifico del *case study*; in questo caso è decisiva la completezza ed è su questo che si giudica la terzietà ed il rigore del ricercatore.

La scelta delle procedure da seguire nella composizione del report riguarda: quando iniziare a scrivere il report, le scelte di trasparenza in relazione

all'identità delle aziende e degli intervistati, l'individuazione dei soggetti cui far leggere il caso al fine di incrementare la sua "validità costruttiva". Il bilanciamento tra la trasparenza, sempre preferibile ai fini del progresso degli studi, e la riservatezza sarà ricercato caso per caso.

7. CONCLUSIONI

Le considerazioni svolte nei paragrafi precedenti, unitamente alla metodologia operativa suggerita da Yin, intendono essere un contributo all'impiego della *case study research* come rigoroso metodo d'indagine negli studi d'impresa.

Il rigore scientifico con cui la ricerca è condotta non è tuttavia garanzia che il contributo del ricercatore alla disciplina sia significativo o che raggiunga quegli standard di originalità e sostanzialità che dovrebbero contraddistinguere una tesi di dottorato o un lavoro scientifico. Gli esempi celebri di ricerche *case oriented* negli studi d'impresa come quelli di A. Chandler (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge, di D. Abel (1980), *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, o di T. Bonoma (1985), *The marketing edge*, The Free Press, New York, forniscono un riferimento per individuare quali sono le cinque caratteristiche che dovrebbe possedere un *case study* esemplare.

Il caso deve essere *significativo*, ovvero deve essere relativo a fenomeni ed unità d'indagine non ancora studiate o i temi sottostanti devono essere importanti in termini teorici, pratici o di policy; deve possedere elementi di "rivelazione" o generare nuova teoria o sfidare o rafforzare teorie esistenti.

Il caso deve essere *completo*. Deve fissare correttamente i confini tra l'unità di analisi e l'ambiente ma non deve farlo convenzionalmente: ci devono essere ragioni analitiche e teoriche. Deve dimostrare e convincere che i dati raccolti comprendono tutti quelli più critici e significativi (anche quelli a supporto di proposizioni rivali), con opportune appendici e riferimenti. In nessun caso il *case study* può terminare sotto il vincolo di risorse e tempo scarso. Esso andrà invece ideato e concepito sin dall'inizio, nelle sue finalità, tenendo conto delle risorse e del tempo a disposizione.

Il caso deve *considerare tutte le possibili alternative* soprattutto in termini di proposizioni esplicative rivali che andranno individuate, enunciate ed affrontate analiticamente.

Il caso deve *esibire prove sufficienti* determinando quali di esse andranno riportate nel report finale e quali andranno, invece, solo enunciate, rinviando ad appendici o al *case study* data base di cui si è detto.

Il caso deve *sedurre intellettualmente il lettore*. Se il ricercatore non comunica entusiasmo e il *case study* non produce desiderio di approfondimento e di ulteriore ricerca sui destinatari, assai difficilmente il *case study* sarà esemplare e generatore di nuove ricerche negli studi d'impresa.

Le cinque caratteristiche di un *case study* esemplare sopra enunciate sono la stella polare del ricercatore *case oriented*, le metodologie illustrate sono i suoi strumenti di navigazione.

8. BIBLIOGRAFIA

- ABEL D. (1980), *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- BONOMIA T. (1985), *The marketing edge*, The Free Press, New York.
- BURAWOY M. (1979), *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*, Chicago University Press, Chicago.
- CAFFERATA R. (1995), *Sistemi, ambiente, innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CHANDLER A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- CIAPPEI C. (2006), *La valorizzazione economica delle tipicità locali tra localismo e globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze.
- COOKE P. (2002), *Knowledge economies*, Routledge, Londra.
- DUNCAN O.T. (1984), *Notes on social measurement: historical and critical*, Russel Sage Foundation Chicago, New York.
- LIEBERSON S. (1985), *Making it count: the improvement of social research and theory*, University of California Press, Berkley.
- MILL J.S. (1967) [1843], *A system of logic: ratiocinative and inductive*, University of Toronto Press, Toronto.
- RAGIN C.C. (1987), *The comparative method, moving beyond qualitative and quantitative strategies*, University of California Press, Berkeley.
- STARBUCK W. (1995), *Learning from accidents and extreme cases*, Keynote address to BAM Conference, Sheffield.
- STINCHCOMBE A.L. (1978), *Theoretical methods in social history*, Academic Press, New York.
- TILLY C. (1984), *Big structures, large processes, Huge comparisons*, Belknap Press, Cambridge (Mass.).

WALLACE A. (1971), in A. HARRISON (2002), *Case study research*, in D. PARTINGTON (2002), *Essential skills for management research*, Sage Publications, London, pp. 158-180.

YIN R. (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Londra.