

Transforming management in the era of post-globalization and agentic economy

UNIVERSITY OF PAVIA – 28-29 MAY 2026



Sinergie SIMA
Management Conference

PROCEEDINGS



Partners



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di
Scienze Economiche
e Aziendali

Dipartimento
di Eccellenza
MUR 2023-2027



Patronage



CONSORZIO
UNIVERSITARIO DI
ECONOMIA
INDUSTRIALE E
MANAGERIALE



Comune di Pavia

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings

Transforming management in the era of post-globalization and agentic economy

May 28th and 29th, 2026 - University of Pavia (Italy)

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

ISBN 979-12-243-4261-8

© 2026 Società Italiana di Management (SIMA)

Conference chairs

STEFANO DENICOLAI	UNIVERSITY OF PAVIA
ANTONELLA ZUCHELLA	UNIVERSITY OF PAVIA
BEATRICE LUCERI	PRESIDENT OF SIMA - UNIVERSITY OF PARMA
MARTA UGOLINI	EDITOR-IN-CHIEF OF SINERGIE ITALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT - UNIVERSITY OF VERONA

Scientific Committee

MARTINELLI ELISA (COORDINATOR OF THE SCIENTIFIC COMMITTEE)	
BONFANTI ANGELO (COORDINATOR OF THE CONFERENCE)	
ABRATE GRAZIANO, UNIVERSITY OF PIEMONTE ORIENTALE	MARCHI GIANLUCA, UNIVERSITY OF MODENA E REGGIO EMILIA
BAGLIERI DANIELA, UNIVERSITY OF MESSINA	MARTINI UMBERTO, UNIVERSITY OF TRENTO
CABIDDU FRANCESCA, UNIVERSITY OF CAGLIARI	MAZZONI CLELIA, VANVITELLI UNIVERSITY OF NAPLES
CANNAVALE CHIARA, PARTHENOPE UNIVERSITY OF NAPLES	PASTORE ALBERTO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME
CASTALDO SANDRO, BOCCONI UNIVERSITY OF MILAN	PENCARELLI TONINO, CARLO BO UNIVERSITY OF URBIN
CESAREO LUDOVICA, LEHIGH, PENNSYLVANIA, USA	PROFUMO GIORGIA, UNIVERSITY OF GENOVA
CHIARVESIO MARIA, UNIVERSITY OF UDINE	RESCINITI RICCARDO, SANNIO UNIVERSITY OF BENEVENTO
CIAMPI FRANCESCO, UNIVERSITY OF FIRENZE	SEBASTIANI ROBERTA, CATTOLICA DEL SACRO CUORE
CORSARO DANIELA, IULM UNIVERSITY OF MILAN	SCHILLACI CARMELA ELITA, UNIVERSITY OF CATANIA
FREY MARCO, SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA	VARGAS-SÁNCHEZ ALFONSO, HUELVA, SPAIN
FUENTES BLASCO MARIA, SEVILLA, SPAIN	VONA ROBERTO, FEDERICO II UNIVERSITY OF NAPLES
HOFACKER CHARLES, FLORIDA, USA	ZATTONI ALESSANDRO, LUISS GUIDO CARLI UNIVERSITY
LA ROCCA MAURIZIO, UNIVERSITY OF CALABRIA	ZUCHELLA ANTONELLA, UNIVERSITY OF PAVIA
LAZZAROTTI VALENTINA, LIUC UNIVERSITY OF CASTELLANZA	

Scientific Track Coordinators and Co-Coordinators

SIMONE AIOLFI, UNIVERSITY OF PARMA	GIOVANNA MAGNANI, UNIVERSITY OF PAVIA
GUIDO BORTOLUZZI, UNIVERSITY OF TRIESTE	CHIARA MAURI, LIUC UNIVERSITY
FRANCESCA CHECCHINATO, UNIVERSITY OF VENICE	ANNA MENOZZI, UNIVERSITY OF PIEMONTE ORIENTALE
ELISA CONZ, UNIVERSITY OF PAVIA	MATILDE MILANESI, UNIVERSITY OF FLORENCE
ALESSANDRA COZZOLINO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME	MARIACARMELA PASSARELLI, UNIVERSITY OF CALABRIA
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, LUMSA UNIVERSITY	ANDREA PICCALUGA, SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA OF PISA
ALFREDO D'ANGELO, CATTOLICA DEL SACRO CUORE UNIVERSITY	MASSIMO PICONE, UNIVERSITY OF PALERMO
MARIA DELLA LUCIA, UNIVERSITY OF TRENTO	ANGELO PRESENZA, UNIVERSITY OF MOLISE
NADIA DI PAOLA, FEDERICO II UNIVERSITY OF NAPLES	ANDREA RUNFOLA, UNIVERSITY OF PERUGIA
ROSANGELA FEOLA, UNIVERSITY OF SALERNO	ANGELOANTONIO RUSSO, LUM UNIVERSITY
FEDERICA GASBARRO, UNIVERSITY OF BRESCIA	IVAN RUSSO, UNIVERSITY OF VERONA
BIRGIT HAGEN, UNIVERSITY OF PAVIA	MARIA VERNUCCIO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME
MARCO IEVA, UNIVERSITY OF PARMA	MASSIMILIANO VESCI, UNIVERSITY OF SALERNO
EMANUELE INVERNIZZI, IULM UNIVERSITY	AGOSTINO VOLLERO, UNIVERSITY OF SALERNO
CRISTINA LONGO, UNIVERSITY OF CATANIA	

Organizing committee

GIOVANNA MAGNANI (COORDINATOR), UNIVERSITY OF PAVIA	
COSTANZA BALDRIGHI, UNIVERSITY OF PAVIA	GIUSEPPE PIRRONE, UNIVERSITY OF PAVIA
MARCIN BARTOSIAK, UNIVERSITY OF PAVIA	FEDERICA SACCO, UNIVERSITY OF PAVIA
MAURO CAPESTRO, UNIVERSITY OF PAVIA	VALERIO VEGLIO, UNIVERSITY OF PAVIA
ELISA CONZ, UNIVERSITY OF PAVIA	FRANCESCO MUTIGNANI, UNIVERSITY OF PAVIA
BIRGIT HAGEN, UNIVERSITY OF PAVIA	BEATRICE RE, UNIVERSITY OF PAVIA
DIALA KABBARA, UNIVERSITY OF PAVIA	ANAHITA HEDAYAT ZADEH, UNIVERSITY OF PAVIA
MARGHERITA MILOTTA, UNIVERSITY OF PAVIA	

Staff

ADELE FERRAGAMO, SIMA	segreteria@societamanagement.it
MARCO GORI, CONFNOW!	marco.gori@confnow.eu

Foreword

The annual Sinergie-SIMA Management Conference is more than an opportunity to present and discuss research findings. It is a moment in which our scientific community comes together to reflect on the transformations affecting firms and organizations and, at the same time, on the evolution of management as a discipline.

The 2026 Conference, hosted by the University of Pavia and entitled Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy, invited us to consider this double transformation. We are experiencing profound changes whose direction, scope, and consequences are often difficult to anticipate. Understanding them is already a demanding task. Management must then translate them into organizational choices, processes, and practices that work in concrete contexts.

A significant part of managerial work has traditionally consisted of collecting information, synthesizing it, and transforming it into reports, scenarios, forecasts, and decisions. Artificial intelligence does not “know everything”, but it greatly increases the capacity to process information. As a result, managerial value no longer resides primarily in access to information or in routine analysis, but in the ability to steer how knowledge is generated, filtered, integrated, and critically interpreted. Managers are therefore called upon to become even more critical interpreters. They must recognize ambiguities, balance conflicting objectives, and assess organizational constraints, as well as the reputational, social, political, and institutional implications of different courses of action. Information may be increasingly abundant and accessible, but judgment and responsibility cannot be delegated to a technological system.

The nature of coordination is also changing. Management has always involved coordinating people, organizational units, and processes. Today, alongside people, there are data, algorithms, platforms, and artificial agents. Human teams are increasingly becoming hybrid systems. The challenge is to design work architecture in which human and artificial intelligence can cooperate effectively, without people losing control, competence, or responsibility. Technology should strengthen human capabilities. It should not reduce the human contribution to the passive execution of technologically generated instructions or subject individuals and organizations to an unsustainable acceleration of productivity expectations.

The limits of these technologies are not yet fully understood, nor is their medium- and long-term impact on organizations and society. What is already clear, however, is that the way artificial intelligence enters organizations changes decision-making processes and redistributes responsibilities, competencies, and power. Management, therefore, does not disappear. It changes its nature. If the nature of management changes, the responsibility of our scientific community must also evolve. We must examine whether the concepts and theories we use to interpret organizations remain adequate. We must investigate how technologies transform work, coordination, authority, and accountability. We must also reflect on the contributions that management studies can make to firms, institutions, and society in a period of rapid, sometimes contradictory change. The “SIMA Manifesto degli studi di management” was developed in this spirit: not as a definitive answer, but as a platform for discussion. It invites us to question what matters today for our discipline, whether the categories we use to interpret emerging phenomena are still appropriate, and what relationship management scholars intend to build with firms, institutions, and society.

The papers collected in these Proceedings provide tangible evidence of the vitality and diversity of our community. They represent different theoretical perspectives, methodological approaches, and fields of inquiry. Together, they demonstrate the ability of management research to address complex questions with rigor, openness, and responsibility. They also reflect a community capable of bringing together research and teaching, senior and younger scholars, international engagement, and dialogue with firms and institutions. This ability to connect different dimensions of academic life is one of the distinctive strengths of the Sinergie-SIMA Conference. A scientific conference truly fulfills its purpose when it is not merely a program of scheduled sessions, but becomes a space inhabited by its community: a space in which papers are presented and discussed, questions are raised, different perspectives are compared, relationships are developed, and new collaborations begin. Attention must be devoted to younger scholars. Their ideas, questions, and research trajectories are essential to the future of our discipline. Creating opportunities for their development, supporting their participation in the scientific community, and encouraging research that combines academic quality with practical relevance are central responsibilities for SIMA.

I would like to express my sincere gratitude to Sinergie Italian Journal of Management, the University of Pavia, the Conference Chairs, the scientific and organizing committees, the Chairs of the tracks and SIMA thematic groups, the reviewers, and all those who contributed to the organization of the Conference and to the preparation of this volume. Above all, I thank the authors and participants who presented their work, discussed papers, raised questions and animated the many opportunities for exchange. Their engagement made the Conference the expression of a living scientific community.

A conference ends well when it does not close a discussion but leaves participants eager to continue it. I hope that these Proceedings will carry forward the ideas, questions, relationships, and new possibilities for joint work that emerged in Pavia and will strengthen the capacity of management research to understand and responsibly shape the transformations of our time.

Beatrice Luceri, President of Italian Society of Management (SIMA)

Editorial Note

To the reader,

This volume contains the short papers presented at the Sinergie-SIMA 2026 Management Conference, hosted by the University of Pavia on 28 and 29 May 2026. The Conference, entitled *Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy*, provided an opportunity to discuss the transformations affecting organizations, managerial practices, and management research.

The conference program included contributions related to:

- the main Conference theme;
- the research areas represented by the SIMA thematic groups;
- management case studies.

The diversity of the subjects addressed, theoretical perspectives adopted, and the methodological approaches employed reflected the breadth and vitality of the Sinergie-SIMA scientific community.

The Conference call invited the submission of both short and long papers. Overall, the editorial team received 315 submissions, consisting of 249 short papers and 66 long papers.

All submissions underwent the peer-review process established for the Conference. Short and long papers were evaluated by 245 reviewers, selected from the Sinergie and SIMA scientific communities on the basis of their expertise in the subjects addressed.

The submissions were assessed according to the following criteria:

- clarity of the research aims;
- appropriateness and rigor of the methodological approach;
- originality and innovativeness of the contribution;
- theoretical and practical relevance;
- clarity of communication;
- quality and significance of the bibliographical foundations.

For the short and long papers, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by, respectively, one and two referees - university lecturers and experts about the topic - selected from among members of the SIMA community. At the end of the evaluation process, the authors received the reviewers' reports and incorporated their observations into the presentation and discussion of their work at the Conference.

The evaluation process resulted in the acceptance of 296 papers. The present volume contains 216 short papers whose authors authorized their publication.

All the contributions included in the volume were presented and discussed during the Conference and are made available online through the Sinergie-SIMA Management Conference portal (<https://www.sijmsima.it/>). The papers collected here should be understood not only as individual research contributions, but also as evidence of the questions, perspectives, and developing research trajectories that characterized the scientific debate in Pavia.

We wish to thank the authors for entrusting their work to the Conference; the reviewers for the quality and care of their assessments; the track and thematic group Chairs for coordinating the evaluation and discussion processes; and all participants for contributing to an open and constructive scientific exchange.

We hope that this volume will support the further development of the research presented during the Conference and contribute to the wider debate on the transformation of management and organizations.

The Conference Chairs

Processi di legittimazione e di differenziazione competitiva nei mercati nascenti: una rassegna della letteratura

MARTINA CASTRONOVO, ANNA MINÀ, PASQUALE MASSIMO PICONE

Abstract. *La nascita di nuovi mercati è un tema che ha suscitato crescente interesse negli studi di management e imprenditorialità. Tuttavia, la letteratura ha finora trattato in modo relativamente separato i processi di legittimazione e le dinamiche di differenziazione competitiva tra le imprese nei suddetti mercati. Il presente lavoro ha l'obiettivo di sviluppare una sintesi teorico-integrativa della letteratura. In primo luogo, il paper presenta una mappa della letteratura sui processi di legittimazione del mercato. In secondo luogo, lo studio analizza i processi di differenziazione competitiva nei mercati nascenti e presenta una seconda mappa della letteratura. Da una lettura parallela delle due mappe, proponiamo un framework integrativo che indica gli elementi determinanti nella dinamica evolutiva potenziale dei mercati nascenti, nonché il ruolo della legittimità e delle dinamiche competitive di differenziazione. In particolare, facendo leva sul framework, noi proponiamo che il raggiungimento di una soglia di legittimità collettiva possa riconfigurare la natura della competizione nei mercati nascenti, fungendo da possibile punto di inflessione tra logiche di costruzione della categoria e logiche di differenziazione competitiva. Questo cambiamento può riconfigurare — piuttosto che dissolverla — la tensione tra il mantenimento dell'appartenenza categoriale e la differenziazione necessaria a garantire il vantaggio competitivo, offrendo una possibile base strutturata per comprendere l'evoluzione dei mercati nascenti.*

Keywords: *mercati nascenti; legittimazione; processi competitivi; creazione di mercati.*

Inquadramento della ricerca. I mercati nascenti rappresentano un contesto competitivo in fase di formazione in cui le imprese devono ancora stabilire le condizioni per la propria sopravvivenza e il conseguimento di un vantaggio competitivo (Rindova et al., 2010; Santos & Eisenhardt, 2009; Guerra et al., 2025). Da un lato, tali mercati presentano elevate potenzialità di sviluppo e nuove opportunità per le imprese, come è avvenuto a valle della commercializzazione di Internet (Santos & Eisenhardt, 2009; Rindova et al., 2010) e/o per le tecnologie fotovoltaiche solari (Guerra et al., 2025). Dall'altro lato, la genesi di un mercato nascente è caratterizzata da condizioni di instabilità ed incertezza. L'incertezza sia tecnologica sia della domanda, derivante, ad esempio, dalla definizione del prodotto e dei bisogni dei consumatori, aumenta le sfide strategiche che le imprese sono chiamate ad affrontare (Santos & Eisenhardt, 2009; Guerra et al., 2025).

A partire dal crescente interesse per comprendere la genesi e l'affermazione dei mercati nascenti, la letteratura ha prodotto numerosi studi sul tema (Agarwal et al., 2025). Molti hanno messo in luce il modo in cui i mercati nascenti si affermano, trovano legittimità e accettazione sociale attraverso narrazioni, standard e argomentazioni prospettiche (Navis & Glynn, 2010; Kennedy, 2008; Harmon et al., 2023). Altri studi hanno concluso che le imprese fanno fronte all'incertezza attraverso la sperimentazione (Guerra et al., 2025) e che gli attori del mercato costruiscono collettivamente infrastrutture che consentono l'apprendimento collettivo (Casasnovas & Ferraro, 2022). Ulteriori contributi hanno indagato come le imprese definiscano i confini del mercato attraverso la formazione dell'identità e le dinamiche di potere inter-impresa (Santos & Eisenhardt, 2009; Ozcan & Santos, 2015), come le azioni competitive possano operare in modo diverso nei mercati nascenti (Rindova et al., 2010), e i meccanismi sottesi alla frammentazione in diversi mercati, ciascuno con determinate caratteristiche e ambito di operatività (Casasnovas & Ferraro, 2022). Nonostante questi contributi abbiano permesso, nel complesso, di accrescere la conoscenza esistente sul tema, essi focalizzano l'attenzione su aspetti specifici, restituendo una visione inevitabilmente frammentata dei mercati nascenti. Nello specifico, il rapporto tra questi due processi (legittimazione vs. differenziazione) è stato ancora limitatamente analizzato in modo integrato e dinamico, lasciando aperta la questione di come essi si influenzino reciprocamente nel tempo. La letteratura esistente non fornisce ancora una cornice integrata capace di valorizzare tali diversi focus e di chiarire come essi entrino in gioco nel favorire l'evoluzione e lo sviluppo dei mercati nascenti. Or dunque, gli studi non consentono di mettere a fuoco l'interazione tra legittimità e processi di differenziazione competitiva in siffatte configurazioni di mercato.

Obiettivo del paper. L'obiettivo del paper è quello di sviluppare un framework concettuale che metta in relazione i processi di costruzione del mercato e le dinamiche di differenziazione competitiva, evidenziando il ruolo della legittimità collettiva come elemento di riconfigurazione delle logiche competitive. In particolare, proponiamo che, al crescere della legittimità collettiva e della comprensibilità della categoria da parte dei pubblici di riferimento, le imprese possano progressivamente spostare il focus da attività di costruzione del mercato verso strategie di differenziazione intra-categoriale. A tal fine, si intende restituire una visione complessiva degli studi fin qui pubblicati sui mercati nascenti, attraverso due mappe della letteratura e, infine, pervenire a un unico framework processuale che integra la ricerca della legittimità e le dinamiche competitive. Il framework suggerisce che la legittimità collettiva opera come punto di inflessione che trasforma, piuttosto che dissolvere, la tensione tra legittimità e posizionamento competitivo fino al raggiungimento di livelli sufficienti di legittimità. Al crescere del riconoscimento sociale, le imprese operanti in quel mercato tendono a modificare la loro azione competitiva, affiancando progressivamente la costruzione cooperativa con

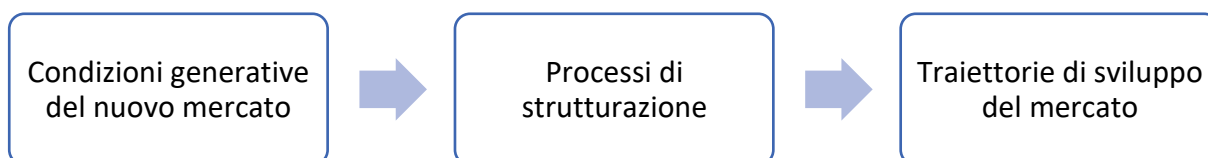
strategie di differenziazione, sebbene l'appartenenza categoriale continui a conferire legittimità, generando una tensione strategica riconfigurata tra la conformità alle norme della categoria e la differenziazione necessaria per garantire il vantaggio competitivo. In nuce, il lavoro intende riorganizzare la letteratura esistente e frammentata in un framework integrato capace di identificare gli elementi che plasmano l'evoluzione dei mercati nascenti. All'uopo, tale studio rappresenta una sintesi strutturata sui mercati nascenti che possa fungere da riferimento per gli studiosi che si avvicinano al tema, ma anche per i manager e gli imprenditori, affinché comprendano quali dinamiche supportino l'evoluzione di tali mercati nel tempo e riescano a cogliere elementi utili a una gestione efficace di tali dinamiche, ma anche con un intento precipuo di chiarificazione teorica e applicativa.

Metodologia. Al fine di predisporre un framework integrato della letteratura sui mercati nascenti (Torraco, 2005; Palmatier et al., 2018), si seguono le indicazioni offerte da Tranfield et al. (2003) per l'identificazione e la selezione degli articoli. La revisione dei contributi sui mercati nascenti consente di consolidare conoscenze frammentate e di costruire basi solide che possono condurre, in prospettiva, a nuove teorizzazioni (Torraco, 2005). Tale approccio appare particolarmente adatto allo studio dei mercati nascenti, poiché si tratta di un ambito caratterizzato da prospettive teoriche ed evidenze empiriche eterogenee e disperse, da cui discende la necessità di predisporre un framework integrato capace di delineare un quadro generale che, mappando i diversi aspetti studiati fin qui, consenta di orientare verso prospettive di ricerca futura (Palmatier et al., 2018). Considerato lo scopo dello studio e il panorama frammentato della ricerca sui mercati nascenti, a gennaio 2026 ci si è avvalsi del database Scopus, ampiamente adottato per le review della letteratura negli studi di management e imprenditorialità (Bartoloni & Ancillai, 2024). Questa scelta muove da due principali considerazioni: in primo luogo, Scopus fornisce una copertura completa delle riviste di fascia alta e, dunque, di alto impatto; in secondo luogo, esso presenta una robusta capacità di selezione e filtraggio dei documenti che supporta procedure di ricerca articolate e replicabili. In via preliminare, sono state condotte ricerche tese a identificare la terminologia più appropriata per cogliere i fenomeni legati ai mercati nascenti, dalle quali è emerso che il termine 'nascent market*' coglieva solo una parte, peraltro limitata, della letteratura sul tema. Questa prima indicazione riflette il fatto che gli studi centrali sui mercati nascenti adottano diverse terminologie — incluse anche descrizioni orientate al processo della formazione del mercato ('market* formation', 'build market*') e formulazioni a livello settoriale ('nascent industry') — facendo riferimento allo stesso concetto **o a** declinazioni simili. È stata sviluppata una stringa di ricerca booleana completa: "nascent market*" OR "nascent industry" OR "market* formation" OR "build market*" OR "nascent W/2 market*". L'operatore di prossimità 'W/2' (within 2 words) ha permesso di includere anche espressioni modificate (ad es. 'nascent drone market') e di preservare la coerenza semantica. Al fine di affinare l'analisi, migliorarne la rilevanza per gli studi manageriali e garantirne la replicabilità (Hüttinger et al., 2012), si è scelto di applicare filtri specifici per aree disciplinari, tipologia di documento e lingua, includendo tutti gli articoli e le review in inglese pubblicati nelle aree di Business, Management and Accounting. Conformemente all'obiettivo di privilegiare la rilevanza concettuale dei contributi, si segue il lavoro di Adams et al. (2016) nel non applicare soglie di impact factor per la selezione delle riviste, preferendo garantire una maggiore e più ampia copertura e mantenere il rigore scientifico attraverso l'esclusivo ricorso a pubblicazioni peer-reviewed indicizzate su Scopus. Si tratta di una scelta che tiene in considerazione la novità del dominio di ricerca sui mercati nascenti. La ricerca così condotta ha prodotto 251 risultati, coprendo il periodo dal 1981 al 2026, con una crescita significativa delle pubblicazioni a partire dal 2015. Sono stati inclusi i lavori che: (1) affrontavano esplicitamente il tema dei mercati nascenti, inclusi aspetti quali l'emergere, la formazione e/o lo sviluppo; (2) fornivano contributi teorici o empirici sulle condizioni generative, sui processi o sulle conseguenze dell'evoluzione dei mercati nascenti. Sono stati, ad esempio, esclusi i lavori che affrontavano il tema dei mercati maturi e solo tangenzialmente il tema dei mercati nascenti per poi focalizzarsi sui mercati maturi.

I contributi che rispettano i criteri di inclusione/esclusione sopra definiti sono stati letti ed esaminati seguendo un processo di codifica ancora in fieri iterativo e induttivo: le principali intuizioni sono state estratte mediante codifica aperta, progressivamente raffinate in categorie tematiche attraverso il confronto costante tra articoli. Laddove più contributi affrontavano fenomeni correlati, questi venivano poi sintetizzati al fine di identificare convergenze e lacune teoriche, fornendo la base delle due mappe processuali sviluppate nelle sezioni seguenti sulla costruzione del mercato e sulla legittimazione, indi integrate in un unico framework. Tale integrazione risulta necessaria onde restituire una visione sistematica del fenomeno.

Risultati. Dall'analisi della letteratura si sviluppano due diverse mappe della letteratura. La prima mappa (Figura 1) è stata sviluppata codificando induttivamente le condizioni generative, i processi di strutturazione e le traiettorie di sviluppo del mercato con un focus sulla prospettiva competitiva.

Figura 1: Mappa della letteratura sulla costruzione dei mercati: una prospettiva competitiva



Condizioni generative del nuovo mercato. I mercati nascenti emergono in condizioni generative che simultaneamente o separatamente abilitano la costruzione del mercato. Tali condizioni generative comprendono tutti quei fattori che concorrono a formare il processo di creazione di un mercato nascente, vale a dire: la generatività tecnologica, le incertezze della domanda e quelle tecnologiche, l'ambiguità e l'hype imprenditoriale.

La generatività tecnologica riguarda l'insieme di tutte le condizioni dirompenti e le profonde trasformazioni capaci di innescare un cambiamento radicale dell'intero paradigma settoriale (Anderson & Tushman, 1990; Christensen, 2003, in Golicic & Sebastiao, 2011). A partire da questa innovazione tecnologica, che costituisce la condizione generativa primaria (Guerra et al., 2025; Santos & Eisenhardt, 2009), si innescano successive evoluzioni tecnologiche che aprono la strada ad applicazioni destinate a differenti segmenti di clientela, e che danno origine a una pluralità di mercati nascenti. Questi ultimi si manifestano in sequenza temporale, con strutture settoriali ancora non definite e definizioni di prodotto poco chiare. Tale condizione costringe le imprese a gestire una duplice traiettoria evolutiva, sia tecnologica sia della domanda, dal momento che l'obiettivo finale non è chiaro (Wang & Seidle, 2020).

L'incertezza di mercato e tecnologica rappresentano entrambe fattori cruciali per le imprese che operano in contesti in cui gli standard tecnologici non sono ancora definiti, le caratteristiche della domanda — in termini di bisogni e aspettative — sono poco chiare e le soglie minime di performance, unitamente al ritmo e alla direzione tecnologica, rimangono imprevedibili (Guerra et al., 2025; Wang & Seidle, 2020; Hilkamo et al., 2021).

L'ambiguità, intesa quale assenza di strutture di significato condiviso che definiscano che cosa sia il mercato, chi vi appartenga e cosa costituisca una partecipazione legittima (Santos & Eisenhardt, 2009; Rindova et al., 2010), si distingue concettualmente dall'incertezza, che attiene all'incapacità di assegnare probabilità ai risultati futuri.

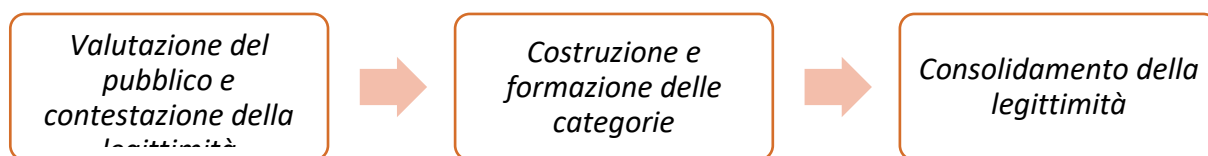
Infine, l'hype imprenditoriale opera come meccanismo di sensegiving orientato al futuro, capace di generare crescente attenzione e supporto da parte degli stakeholder nonostante l'incertezza prevalente, risultando particolarmente critico nel superare la liability of newness dei nuovi venture (Logue & Grimes, 2022), sostenendo la mobilitazione iniziale delle risorse.

I processi di strutturazione. Tali processi si riferiscono alle attività attraverso cui gli attori del mercato riducono progressivamente l'indeterminatezza che caratterizza i mercati nascenti — sia cognitiva, riguardante cos'è il mercato e come funziona, sia relazionale, riguardante chi sono gli attori rilevanti e come si coordinano: due meccanismi interconnessi che trasformano i mercati nascenti da una condizione di ambiguità iniziale verso realtà sempre più strutturate. Tra i processi di strutturazione, la costruzione della conoscenza e la sperimentazione consentono alle imprese di navigare l'incertezza attraverso la verifica sistematica delle varianti di prodotto, l'esplorazione dei casi d'uso e lo sviluppo di asset complementari (Guerra et al., 2025; Wang & Seidle, 2020). Le imprese osservano i concorrenti attraverso il vicarious learning e si impegnano direttamente con i clienti attraverso accordi di beta testing per perfezionare l'offerta. Simultaneamente, lo scaffolding culturale e materiale (ovvero la costruzione di framework regolatori, organizzazioni intermedie e strumenti di mercato condivisi) trasforma i mercati nascenti da possibilità concettuali in sistemi di scambio funzionanti (Casasnovas & Ferraro, 2022), allorché tali elementi raggiungono una sufficiente stabilizzazione. Un secondo elemento, altrettanto critico, è rappresentato dalla struttura relazionale e di rete. Gli imprenditori impiegano strategie di alleanza per gestire le minacce competitive provenienti da imprese dominanti nei mercati adiacenti, cooptando i potenziali concorrenti attraverso accordi di revenue-sharing, investimenti azionari e antileader positioning (Santos & Eisenhardt, 2009). I modelli di business in rete guidano il modo in cui gruppi di imprese creano valore collettivamente, mentre il multimarket contact plasma il modo in cui le imprese sviluppano e contestano i frame tecnologici (Bankel & Govik, 2024; Hsu & Cohen, 2022).

Le traiettorie dei mercati nascenti. Infine, le traiettorie che i mercati nascenti seguono nel tempo possono consolidarsi in un mercato stabile quando le aspettative dei clienti sulle funzionalità del prodotto diventano chiare e si sviluppano i asset complementari (ovvero le risorse e infrastrutture di supporto, come canali distributivi, standard tecnici e partnership commerciali, necessarie alla commercializzazione su larga scala; Guerra et al., 2025). In alternativa, il mercato può non riuscire ad emergere: quando gli attori chiave provenienti da settori diversi non raggiungono un accordo sull'architettura del nuovo mercato (ovvero su chi controlla il cliente finale, quali standard tecnici adottare e come distribuire il valore tra gli attori) si innesca un ciclo di rinvio degli investimenti che impedisce la commercializzazione su larga scala (Ozcan & Santos, 2015; Guerra et al., 2025). Sennonché, si parla anche di speciazione del mercato quando un mercato nascente inizialmente unificato si divide in mercati autonomi con identità, pratiche e infrastrutture distinte (Casasnovas & Ferraro, 2022). Questo processo emerge in presenza di due specifiche condizioni strutturali: field overlap, che si verifica quando il mercato nascente emerge a seguito dell'intersezione di più campi preesistenti, ciascuno con logiche distinte che spingono il mercato in direzioni diverse; e il material anchoring, che si verifica quando le strutture materiali sviluppate nelle prime fasi del mercato — ovvero le pratiche condivise, le organizzazioni intermedie e i quadri regolatori a supporto dell'attività di mercato — attraggono risorse significative e consolidano una posizione di riferimento nel campo. Ciò rende difficile l'affermazione di modelli alternativi, favorendo la coesistenza di mercati separati piuttosto che la convergenza verso un unico disegno (Casasnovas & Ferraro, 2022). La speciazione si attiva quando gli attori coinvolti nel processo di costruzione del mercato, valutando i risultati concreti delle pratiche e delle infrastrutture sviluppate collettivamente, concludono che queste non stanno risolvendo i problemi che li avevano motivati a parteciparvi e, in presenza di sottogruppi con obiettivi sufficientemente divergenti, il mercato tende a frammentarsi in entità distinte

(Casasnovas & Ferraro, 2022). Infine, la struttura del settore e le dinamiche competitive possono emergere dall'interazione tra le strategie deliberate delle imprese dominanti (Bradley & Kolev, 2023) e le risposte adattive delle altre imprese, che osservano il comportamento dei concorrenti per ridurre l'incertezza strategica (Wang & Seidle, 2020), delineate e, per tal ragione, d'uopo considerate in chiave sistemica.

La seconda mappa della letteratura, rappresentata in Figura 2, organizza la ricerca esistente sulla legittimazione nei mercati nascenti in tre fasi che riflettono una progressione temporale: i mercati affrontano inizialmente la contestazione del pubblico su ciò che è legittimo; successivamente, gli attori costruiscono attivamente un'identità collettiva condivisa e definiscono i confini della categoria (ovvero i criteri che stabiliscono chi ne fa parte e secondo quali pratiche); infine, la legittimità si consolida, sebbene non senza generare trade-off intrinseci tra la crescita del mercato e la coerenza dell'identità, dacché tali dinamiche evolvono congiuntamente.



La valutazione del pubblico e la contestazione della legittimità. La legittimazione delle nuove categorie di mercato include processi in cui le imprese produttrici si impegnano nel sensegiving attraverso etichette, frame e narrazioni affinché le nuove identità diventino intelligibili, comprensibili e attraenti, mentre i pubblici si impegnano nel sensemaking per valutare le rivendicazioni organizzative (Lounsbury & Glynn, 2001; Navis & Glynn, 2010, in Lee et al., 2017). La legittimità può essere raggiunta attraverso tre percorsi: (1) legittimazione retrospettiva: la credibilità si costruisce gradualmente man mano che i prodotti dimostrano la propria utilità attraverso prove accumulate, ma rimane largamente inaccessibile ai primi entranti, data l'assenza di un track record storico; (2) legittimazione associativa: la credibilità proviene da domini legittimi adiacenti; e (3) legittimazione prospettica: la credibilità emerge attraverso narrazioni orientate al futuro, collegando nuove offerte a esiti futuri desiderabili prima che emergano prove materiali (Harmon et al., 2023). Quest'ultimo percorso rappresenta la via più critica per i mercati nascenti, chiaramente caratterizzati da elevata incertezza. Inoltre, i mercati nascenti sperimentano anche la contestazione della legittimità, poiché vari attori avanzano rivendicazioni in competizione relative ai confini della categoria e alle pratiche appropriate, onde tale dinamica si intensifica quando più pubblici presentano aspettative contraddittorie (Lee et al., 2017).

Costruzione e formazione delle categorie. Gli imprenditori ricorrono proattivamente a meccanismi per costruire e consolidare la propria identità di mercato (adottando template familiari ma sufficientemente distanti, diffondendo storie vivide e segnalando la leadership) dimostrandosi così più propensi a diventare referenti cognitivi nei mercati che rivendicano, raggiungendo il dominio cognitivo attraverso un processo di sensegiving (Santos & Eisenhardt, 2009). A livello collettivo, i produttori si impegnano in comportamenti di legittimazione per demarcare i confini categoriali attorno all'identità condivisa, utilizzando storie, comunicati stampa e codici per stabilire identità prototipiche (Lee et al., 2017), all'uopo rafforzando la riconoscibilità della categoria. Emerge una tensione centrale: i pionieri che impongono un rigido isomorfismo identitario tra i membri possono garantire la coerenza della categoria di mercato, ma al costo di una crescita limitata e della marginalità, donde deriva un equilibrio instabile tra coerenza e sviluppo (Lee et al., 2017).

Il consolidamento della legittimità. Il consolidamento della legittimità è critico e richiede che i mercati nascenti evolvano da contesti di elevata ambiguità verso forme più stabili e socialmente accettate. Dopo che una soglia di legittimità è stata raggiunta, gli attori del mercato si concentrano sul differenziare le proprie organizzazioni e sul ritagliarsi una nicchia vitale, confrontandosi con altri produttori per raggiungere posizioni competitive stabili (Navis & Glynn, 2010). Il processo di legittimazione si completa quando le comprensioni derivanti dalle fasi precedenti diventano compiute (Harmon et al., 2023). Tuttavia, la legittimità rappresenta una lama a doppio taglio: mentre una più ampia accettazione sociale può favorire la crescita della categoria, i comportamenti di ricerca della legittimità generano tensioni tra i nuovi pubblici e l'identità collettiva dei membri originali, potenzialmente separando la categoria dal suo ethos fondante (Lee et al., 2017), per l'appunto alterandone i confini simbolici. Inoltre, il consolidamento della legittimità non è irreversibile — la perdita della legittimità pubblica può innescare la perdita del supporto delle politiche e il declino del mercato (Chung & Kaynak, 2025), indi evidenziando la natura dinamica e contingente di tale processo.

Mentre la prima mappa relativa alla costruzione del mercato da una prospettiva competitiva (figura 1) suggerisce come le imprese sviluppino progressivamente conoscenze, relazioni e strutture settoriali in condizioni di elevata incertezza, la seconda mappa (figura 2) è incentrata sul ruolo della legittimazione e illustra come la legittimità collettiva venga costruita, contestata e consolidata nel tempo. L'integrazione tra la prima e la seconda mappa in un unico framework rivela una dinamica temporale critica: la legittimazione non precede semplicemente la costruzione del mercato come prerequisito, ma co-evolve con essa in modo ricorsivo, e la sua accumulazione genera un cambiamento qualitativo nella natura delle sfide che le imprese devono affrontare. In particolare, man mano che la legittimità collettiva si avvicina e supera un punto di inflessione (Navis & Glynn, 2010; Ozcan & Santos, 2015), il problema strategico centrale si trasforma: la priorità si sposta dalla costruzione cooperativa della categoria, in cui le imprese beneficiano della legittimazione collettiva del

mercato, alla differenziazione competitiva, in cui devono ritagliarsi posizioni distinte all'interno di uno spazio di mercato ormai riconosciuto. Tale tensione riguarda il modo in cui le imprese si conformano alle norme categoriali emergenti, preservando al contempo la distintività organizzativa (Lee et al., 2017). Dopo il punto di inflessione, la tensione si inverte: le imprese non si interrogano più su come costruire collettivamente la legittimità della categoria, bensì su come mantenere l'appartenenza categoriale, che continua a conferire legittimità, differenziandosi al tempo stesso in misura sufficiente a garantire un vantaggio competitivo, di poi ricalibrando le proprie strategie. Pertanto, tale dinamica evidenzia il carattere evolutivo e non lineare del rapporto tra legittimità e competizione nei mercati nascenti

Limitazioni della ricerca. Il presente studio presenta alcune limitazioni. In primo luogo, il framework processuale sviluppato si fonda su una sintesi concettuale della letteratura esistente e non sono stati ancora sottoposti a corroborazione empirica: in particolare, la proposta teorica relativa alla riconfigurazione della tensione tra appartenenza categoriale e differenziazione competitiva nella fase post-inflection point costituisce un contributo originale che necessita di ulteriore scrutinio empirico. In secondo luogo, l'analisi della letteratura è ancora in fieri e necessita di un double check di tutti gli autori. Sebbene questa pratica possa ridurre i potenziali bias interpretativi degli autori, essi non sono completamente eliminabili, risultando peraltro intrinseci a ogni processo di sintesi teorica e, nondimeno, meritevoli di attenta considerazione.

Implicazioni manageriali. Il framework integrativo proposto offre ai manager e agli imprenditori che operano in contesti di mercato nascente uno strumento per riconoscere connessioni tra variabili che, osservate separatamente, risulterebbero difficilmente interpretabili. Le condizioni generative identificate non rappresentano solamente degli elementi che caratterizzano il mercato nascente, ma costituiscono leve strategiche attraverso cui si gioca la rivalità inter-impresa prima ancora che il mercato prenda forma e si consolidi. Comprendere queste condizioni consente al manager di identificare in quale fase del processo evolutivo si trova il proprio contesto competitivo e, di conseguenza, su quali meccanismi sia più opportuno agire, all'uopo orientando le decisioni strategiche.

Un'implicazione centrale emerge dalla struttura tripartita della mappa in figura 1: nei mercati nascenti, la rivalità competitiva non si esercita primariamente sul prodotto o sul servizio, ma sui meccanismi di costruzione del mercato stesso. Le attività di strutturazione della conoscenza, di sperimentazione, di costruzione delle relazioni inter-impresa e di scaffolding istituzionale rappresentano elementi che caratterizzano la strategia competitiva. Il manager che riconosce questo punto può riorientare le proprie priorità: investire nella costruzione della categoria, nella definizione dei confini del mercato e nella cooptazione di attori chiave non è un costo, ma la forma primaria di posizionamento competitivo nella fase nascente, donde deriva un vantaggio anticipato.

Infine, il framework aiuta il manager a comprendere quale tipo di player voglia essere. Le traiettorie di sviluppo di un mercato nascente (consolidamento, speciazione, fallimento del mercato) non sono determinate esclusivamente dalla tecnologia o dalla domanda, ma dalla capacità degli attori di costruire framework cognitivi condivisi, di allineare scaffolding materiale e culturale, e di navigare i trade-off tra ricerca di legittimità, coerenza dell'identità e posizionamento competitivo. Questa lettura apre una prospettiva strategica concreta: il manager di un mercato nascente non è solo un competitor in un'arena già definita, ma un co-costruttore dell'arena stessa. Riconoscere questo ruolo - e agire di conseguenza - rappresenta la principale implicazione pratica che il framework consente di derivare, al fine di guidare l'azione strategica.

Originalità del paper. Il contributo originale di questo studio risiede in due piani complementari. Sul piano della sintesi, le due mappe organizzano in modo coerente i principali filoni della letteratura sui mercati nascenti in una struttura tripartita, con un contenuto sostantivo che emerge interamente dalla nostra analisi della letteratura sui mercati nascenti. Sul piano del contributo teorico, tuttavia, la giustapposizione tra i due framework supporta una nuova concettualizzazione della legittimità collettiva come punto di inflessione che riconfigura — piuttosto che eliminarla — la tensione tra appartenenza categoriale e differenziazione competitiva. Questa riconfigurazione dei trade-off è invisibile quando i due framework processuali vengono letti separatamente ed emerge solo dalla loro integrazione, costituendo il contributo teorico primario di questa revisione.

Riferimenti bibliografici

- ADAMS, R., JEANRENAUD, S., BESSANT, J., DENYER, D., & OVERY, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205.
- AGARWAL, R., GUERRA, M., MOEEN, M., & AVERSA, P. (2025). Creating new industries: The generative role of heterogeneous actors. *Academy of Management Annals*, 19(1), 1–35.
- BANKEL, A., & GOVIK, L. (2024). Networked business models on a nascent market for sustainable innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 29(7), 97–111.
- BARTOLONI, S., & ANCILLAI, C. (2024). Twenty years of social media marketing: A systematic review, integrative framework, and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 435–457. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12360>.
- BRADLEY, W. A., & KOLEV, J. (2023). Competitive dynamism in nascent markets: Trademarks and superstar firm entry in the metaverse. *Industry and Innovation*.

- CASASNOVAS, G., & FERRARO, F. (2022). Speciation in nascent markets: Collective learning through cultural and material scaffolding. *Organization Science*, 33(6), 2293–2315.
- CHUNG, D., & KAYNAK, E. (2025). Fueling market growth through collective political action: Shaping favorable public policy in regulated markets. *Journal of Management Inquiry*, 10564926251314754.
- GOLICIC, S. L., & SEBASTIAO, H. J. (2011). Supply chain strategy in nascent markets: The role of supply chain development in the commercialization process. *Decision Sciences*, 42(3), 485–506.
- GUERRA, M., CLARYSSE, B., & WADHWA, A. (2025). Navigating market entry decisions in the solar PV industry: The role of founders' pre-entry experience across the value chain. *Strategic Management Journal*, 46(6), 1392–1427.
- HARMON, D., RHEE, E., & CHO, Y. H. (2023). Building a bridge to the future: Prospective legitimization in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2587–2622.
- HILKAMO, O., BARBE, A. S., GRANQVIST, N., & GEURTS, A. (2021). Temporal work by consultants in nascent market categories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(11), 1303–1316.
- HSU, S. T., & COHEN, S. K. (2022). Overcoming the incumbent dilemma: the dual roles of multimarket contact during disruption. *Journal of Management Studies*, 59(2), 319–348.
- HÜTTINGER, L., SCHIELE, H., & VELDMAN, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194–1205.
- KENNEDY, M. T. (2008). Getting counted: Markets, media, and reality. *American Sociological Review*, 73(2), 270–295.
- LEE, B. H., HIATT, S. R., & LOUNSBURY, M. (2017). Market mediators and the trade-offs of legitimacy-seeking behaviors in a nascent category. *Organization Science*, 28(3), 447–470.
- LOGUE, D., & GRIMES, M. (2022). Living up to the hype. *Academy of Management Journal*, 65(1), 272–309.
- OZCAN, P., & SANTOS, F. M. (2015). The market that never was: Turf wars and failed alliances in mobile payments. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1486–1512.
- PALMATIER, R. W., HOUSTON, M. B., & HULLAND, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1–5.
- RINDOVA, V., FERRIER, W. J., & WILTBANK, R. (2010). Value from gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1474–1497.
- SANTOS, F. M., & EISENHARDT, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643–671.
- TORRACO, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- WANG, I. K., & SEIDLE, R. (2020). Ambition in innovation: Vicarious learning in the nascent electric scooter market in Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119886.