sinergie
rivista di studi e ricerche

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

IL TERRITORIO COME GIACIMENTO DI VITALITÀ PER L'IMPRESA

XXIV Convegno annuale di Sinergie

Dipartimento di Scienze dell'Economia
Università del Salento
Lecce, 18-19 ottobre 2012

Prima parte

CUEIM
COMUNICAZIONE

Referred Electronic Proceeding del XXIV Convegno annuale di Sinergie
Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa
18-19 ottobre 2012
Università del Salento, Lecce

ISBN 978-88-907394-0-8

Referred Electronic Proceeding pubblicati *online* sul portale di Sinergie
http://www.sinergiejournal.it

Progetto grafico della copertina
Giampiero Cherchi

© 2012 CUEIM Comunicazione srl
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

sinergie
rivista di studi e ricerche

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

XXIV Convegno annuale di Sinergie

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

Università del Salento, 18-19 ottobre 2012

Referred Electronic Proceeding

a cura di

Claudio Baccarani, *Amedeo Maizza* e *Gaetano M. Golinelli*

Direzione Scientifica
CLAUDIO BACCARANI — *Università di Verona*
GAETANO M. GOLINELLI — *Sapienza Università di Roma*

Guest Editor
AMEDEO MAIZZA — *Università del Salento*

Comitato Scientifico del convegno
LUCA DEZI — *Università di Napoli "Parthenope"*
MARIANGELA FRANCH — *Università di Trento*
TONINO PENCARELLI — *Università di Urbino "Carlo Bo"*
LUCIANO PILOTTI — *Università di Milano*
CARMELA ELITA SCHILLACI — *Università di Catania*

Editor in chief
MARTA UGOLINI — *Università di Verona*

Redazione
ANGELO BONFANTI — *Università di Verona*
FEDERICO BRUNETTI — *Università di Verona*
PAOLA CASTELLANI — *Università di Verona*
NICOLA COBELLI — *Università di Verona*
ELENA GIARETTA — *Università di Verona*
CHIARA ROSSATO — *Università di Verona*
FRANCESCA SIMEONI — *Università di Verona*
FEDERICO TESTA — *Università di Verona*
VANIA VIGOLO — *Università di Verona*

Comitato organizzatore
ANTONIO IAZZI — *Università del Salento*
PIERFELICE ROSATO — *Università del Salento*
MONICA FAIT — *Università del Salento*
PAOLA SCORRANO — *Università del Salento*
ORONZO TRIO — *Università del Salento*
SILVIA GRAVILI — *Università del Salento*
LEA IAIA — *Università del Salento*

Segreteria organizzativa
LAURA CIARMELA — *Sinergie*
ADA ROSSI — *Sinergie*
ANNALISA ANDRIOLO — *CUEIM Comunicazione*
SANDRA GIORI — *CUEIM*
GIAMPIERO CHERCHI — *CUEIM*

La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato al processo di *peer review* dei *paper*

SERGIO BARILE	*Sapienza Università di Roma*
GIUSEPPE BERTOLI	*Università di Brescia*
ALFIO CARIOLA	*Università della Calabria*
CLAUDIO CHIACCHIERINI	*Università degli Studi di Milano-Bicocca*
AUGUSTO D'AMICO	*Università di Messina*
LUCA DEZI	*Università di Napoli "Parthenope"*
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	*Sapienza Università di Roma*
SONIA FERRARI	*Università della Calabria*
MARIANGELA FRANCH	*Università di Trento*
GIOVANNI FRAQUELLI	*Università del Piemonte Orientale*
LORIS GAIO	*Università di Trento*
ERNESTINA GIUDICI	*Università di Cagliari*
GIANLUCA GREGORI	*Università Politecnica delle Marche*
EMANUELE INVERNIZZI	*Università IULM*
ANDREA LANZA	*Università della Calabria*
AMEDEO MAIZZA	*Università del Salento*
CARLO MARI	*Università del Molise*
UMBERTO MARTINI	*Università di Trento*
PIERO MASTROBERARDINO	*Università di Foggia*
ALBERTO MATTIACCI	*Sapienza Università di Roma*
AURELIO MAURI	*Università IULM*
RENATO MELE	*Università di Salerno*
ANTONIO MINGUZZI	*Università del Molise*
ANDREA MORETTI	*Università di Udine*
ALFONSO MORVILLO	*IRAT-CNR*
ALBERTO PASTORE	*Sapienza Università di Roma*
LUCA PELLEGRINI	*Università IULM*
TONINO PENCARELLI	*Università di Urbino*
LUCA PETRUZZELLIS	*Università di Bari*
LUCIANO PILOTTI	*Università di Milano*
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI	*Sapienza Università di Roma*
RICCARDO RESCINITI	*Università del Sannio*
MARCELLO SANSONE	*Università di Cassino*
CARMELA ELITA SCHILLACI	*Università di Catania*
ALFONSO SIANO	*Università di Salerno*
GIUSEPPE TARDIVO	*Università di Torino*
FRANCESCO TESTA	*Università del Molise*
ANTONELLA ZUCCHELLA	*Università di Pavia*

Al Lettore,

questo volume ospita gli atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie sul tema *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Lecce Università degli Studi del Salento il 18-19 ottobre 2012.

"Il territorio è sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato, vissuto, costruito, a volte distrutto, poi ricostruito e comunque modificato. Il territorio è un patrimonio di storie, unico e irripetibile. Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso invisibili, perché sepolti sotto una spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare il futuro con piena consapevolezza di sé" (Baccarani e Golinelli).

Invero, il territorio è una fucina di creatività e di innovazione, risorse che scaturiscono dall'interazione sistemica di una "costellazione di soggetti", la cui azione rende un posto qualsiasi un luogo unico e irripetibile, un luogo con un'anima, con un proprio *genius* da scoprire, conoscere e valorizzare.

Il territorio è il luogo in cui l'impresa trova le ragioni del suo essere e del suo divenire, attingendo al giacimento di capitale sociale disponibile.

Il territorio è il campo da cui parte la sfida competitiva dell'impresa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, grazie alla "atmosfera creativa" che vi si respira e alla sua capacità di disarticolare il pensiero imprenditoriale e manageriale aprendolo al mondo e agli entusiasmi del cambiamento.

La diade "impresa-territorio" costituisce un fecondo ambito di studio, che apre a prospettive nelle quali lo spazio appare come un sistema vivente che si propone alla stregua di un partner del divenire dell'impresa, superando la tradizionale teoria degli *stakeholder* che colloca il territorio nelle relazioni secondarie dell'azienda. In realtà, "Il territorio è un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi sinergici tra insediamento umano e ambiente" (Alberto Magnaghi). Un soggetto rispetto al quale l'impresa si propone come attore primario, nel momento in cui fornisce forma e forza organizzativa alle risorse che lo contraddistinguono, come le tante aree di sviluppo locale stanno lì a sottolineare.

In questa prospettiva, il Convegno si è proposto di raccogliere contributi teorici, riflessioni, analisi empiriche ed esperienze sulle relazioni tra impresa e territorio e sulla loro capacità di accrescere la qualità della vita della comunità di riferimento.

Nell'attuale contesto di crisi economica generale, il Convegno ha tentato, altresì, di capire se possano generarsi autonome ed endogene forme di sviluppo locale, utili ad agevolare la capacità competitiva non soltanto delle imprese, ma anche dell'intero sistema economico-sociale di riferimento.

Claudio Baccarani *Amedeo Maizza* *Gaetano M. Golinelli*

Cari Lettori e Convegnisti,

La procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

A seguito del call for paper lanciato in occasione del XXIV Convegno annuale di Sinergie sono pervenuti in redazione 82 abstract, di cui 16 non hanno avuto seguito per l'impossibilità dei proponenti di presentare il lavoro nei tempi richiesti.
Dopo il processo di *double blind review* dei 66 paper pervenuti sono stati accolti 53 lavori. In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica del Convegno. Ogni lavoro è stato poi rinviato al/agli Autore/i completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

I *paper* inseriti in questo volume sono presentati in ordine alfabetico per primo autore in base all'appartenenza alle seguenti *track*:

1. Relazioni impresa-territorio tra radicamento e globalizzazione
2. Sistema finanziario locale e competitività delle imprese
3. Attrattività del territorio nella prospettiva del marketing e della comunicazione
4. Vocazione territoriale e processi di sviluppo delle imprese: il turismo
5. Sostenibilità nei rapporti impresa-territorio
6. Vocazione territoriale e processi di sviluppo delle imprese: l'agroindustria
7. Patrimonio artistico-culturale, qualità della vita e creatività dell'impresa
8. Territorio e vettori di sviluppo dell'imprenditorialità
9. Università e territorio

Tutti i *paper* sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (***https://www.sinergiejournal.it***).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sul tema delle relazioni impresa-territorio.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK 1
RELAZIONI IMPRESA-TERRITORIO TRA RADICAMENTO E GLOBALIZZAZIONE

Imprese multinazionali e contesto locale: la gestione degli embeddedness multipli delle imprese estere operanti in Piemonte
STEFANO BRESCIANI, ANGELA SCILLA, ALBERTO FERRARIS pag. 3

Il territorio nelle strategie di branding di un'impresa internazionale
PIER PAOLO CARRUS, GIUSEPPE MELIS, ROBERTA PINNA ” 21

Le produzioni d'eccellenza come fattore d'attrattiva territoriale nel contesto globale
VALENTINA DELLA CORTE, IRIS SAVASTANO, GIOVANNA DEL GAUDIO ” 35

Il radicamento all'estero delle imprese di costruzioni italiane: analisi teorica ed evidenze empiriche
GIUSEPPE PEDELIENTO, ORONZO TRIO, DANIELA ANDREINI ” 49

Idee di sviluppo e semantiche del territorio: un'analisi quali-quantitativa sui quotidiani del Salento
ANGELO SALENTO, MARCELLA BARONE, VALENTINA FANELLI, VALERIA FATONE, PAOLA MARSANO, LUCIA TRANI ” 63

Capacità interne, relazioni esterne e performance in un cluster emergente: un'analisi empirica nel settore Life Sciences
LORENZO ZANNI, TOMMASO PUCCI ” 77

TRACK 2
SISTEMA FINANZIARIO LOCALE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Struttura e governo della cooperazione di credito a supporto del territorio: i casi italiano e francese a confronto
BARBARA AQUILANI, CORRADO GATTI, PAOLO GRIGNASCHI pag. 95

Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa. Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane
FRANCESCO CIAMPI, NICCOLÒ GORDINI ” 113

La fiducia nelle relazioni Impresa-Banca: quali conseguenze sullo sviluppo territoriale?
AMEDEO MAIZZA, ANTONIO IAZZI, ORONZO TRIO, SILVIA GRAVILI ” 131

Impresa, rating e territorio
MICHELE MODINA, BERNARDINO QUATTROCIOCCHI, ANDREA QUINTILIANI ” 149

La gestione dei rischi quale leva strategica per l'accesso al credito: il caso delle medie imprese in Puglia
MARIO SCICUTELLA, SERGIO SALOMONE ” 161

Il sistema finanziario locale come fattore di competitività e sviluppo delle imprese. L'esperienza della Banca d'Alba
GIUSEPPE TARDIVO, NICOLA MIGLIETTA, ROBERTO SCHIESARI, ENRICO BATTISTI ” 177

TRACK 3
ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO NELLA PROSPETTIVA DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE

Il ruolo della comunicazione nell'ancoramento del prodotto al territorio
FRANCESCA CABIDDU, PIER PAOLO CARRUS, PAOLA BARBARA FLOREDDU pag. 195

Analisi e modelli per la misura della relazione tra attrattività regionale e regional brand: il caso italiano
RICCARDO PASSERI, CHIARA MAZZI, MILENA VIASSONE ” 207

La brand personality dei luoghi di destinazione. Uno studio esplorativo sulla città di Roma
ALBERTO PASTORE, ANGELO GIRALDI ” 221

Smart Local Service System. "Governamentalità intelligente" per la competitività del territorio
PAOLO PICIOCCHI, ALFONSO SIANO, CLARA BASSANO, FRANCESCA CONTE ” 231

La percezione dell'ipocrisia politica nel governo dei sistemi territoriali locali
M. IRENE PRETE, ANTONIO MILETI, MAURO CAPESTRO, GIANLUIGI GUIDO ” 245

Decision-Making Processes with High Environmental Impact and Communication Role: An Italian Case Study
STEFANIA ROMENTI, EMANUELE INVERNIZZI, GRAZIA MURTARELLI ” 257

Traiettorie evolutive nel marketing e nel management dei "luoghi"
MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI ” 267

Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing
ALFONSO SIANO, VOLLERO AGOSTINO, CARMELA TUCCILLO, FRANCESCA CONTE ” 281

Le risorse immateriali nell'immagine delle principali destinazioni enoturistiche internazionali
PAOLA SCORRANO, MONICA FAIT, PIERFELICE ROSATO, LEA IAIA ” 295

TRACK 4
VOCAZIONE TERRITORIALE E PROCESSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE: IL TURISMO

Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana
ANTONIO BOTTI, MASSIMILIANO VESCI, MICHELA CLEMENTE, SABINA LAVEGLIA pag. 315

Il wedding-based tourism come leva di valorizzazione territoriale
FULVIO FORTEZZA, GIACOMO DEL CHIAPPA ” 329

Turismo rurale e prodotti esperienziali. Opportunità di sviluppo per i territori marginali
UMBERTO MARTINI, FEDERICA BUFFA ” 343

Prospettive di sviluppo del turismo nel territorio di Lecco
ROBERTA MINAZZI, FLAVIA CORTELEZZI ” 359

Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo
GIOVANNI PINO, CESARE AMATULLI, ALESSANDRO M. PELUSO, CARLA TOMACELLI, GIANLUIGI GUIDO ” 373

TRACK 5
SOSTENIBILITÀ NEI RAPPORTI IMPRESA-TERRITORIO

Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale
SERGIO BARILE, MARIALUISA SAVIANO, FRANCESCO POLESE, PRIMIANO DI NAUTA pag. 385

L'impresa commerciale tra business e solidarietà territoriale: l'esperienza di Coop
ANGELO BONFANTI ” 403

Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio
MARIO CALABRESE, LUCIANO BOLOGNA, FRANCESCA IANDOLO, ABERTO BILOTTA ” 419

Le aziende "di territorio" fra teoria e prassi: verso lo "sviluppo integrale dell'azienda" e del contesto locale
MARA DEL BALDO ” 437

Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale: una lettura territoriale
SILVIO FRANCO, EMANUELE BLASI ” 453

Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio
CECILIA GRIECO, GENNARO IASEVOLI, LAURA MICHELINI ” 467

Il turismo sostenibile e il contratto di rete delle masserie pugliesi
NICOLAIA IAFFALDANO, VITO ROBERTO SANTAMATO ” 485

L'impresa arbor vitae per il territorio. Il caso "Fonderia pontificia Marinelli"
CRISTINA SIMONE, MARIA ELISA BARONDINI ” 497

TRACK 6
VOCAZIONE TERRITORIALE E PROCESSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE: L'AGROINDUSTRIA

Le filiere corte agroalimentari nei processi di sviluppo locale
ANGELO BELLIGGIANO, STEFANO DE RUBERTIS pag. 513

Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole
ROBERTA CAPITELLO, PAOLA CASTELLANI, CHIARA ROSSATO ” 525

Architettura Impresa Territorio. Il vino: quale comunicazione
DANIELA CAVALLO ” 539

Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche
MARA CERQUETTI, MASSIMO MONTELLA ” 549

La reputazione del territorio nella comunicazione del vino
MARIA V. CIASULLO, GIUSEPPE FESTA ” 563

La vocazione territoriale come mito razionalizzante
PIERO MASTROBERARDINO, GIUSEPPE CALABRESE, FLORA CORTESE ” 579

La competitività dinamica degli ecosistemi territoriali. Il caso degli eco-sistemi turistici multilocali tra Italia e Svizzera
LUCIANO PILOTTI, ROBERTA APA, ALESSANDRA TEDESCHI-TOSCHI, IGOR SARMAN ” 591

Prodotti agroalimentari e territorio: opportunità di valorizzazione congiunta fra coinvolgimento e condivisione di esperienze
SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, FABRIZIO BALDASSARRE ” 605

TRACK 7
PATRIMONIO ARTISTICO-CULTURALE, QUALITÀ DELLA VITA E CREATIVITÀ DELL'IMPRESA

Network creativi, network innovativi e territorio
GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO, LAURA GRAZZINI pag. 627

Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale
ANTONIO MINGUZZI, LUDOVICO SOLIMA ” 641

Location image "halo effect" on museum image: an exploratory survey on British Museum visitors
ALFONSO SIANO, MARIO SIGLIOCCOLO, MADDALENA DELLA VOLPE, FELICE ADDEO ” 655

Socio-economic impact of creative organisations and lifestyle enhancement: an insight from the Napoli Teatro Festival
MARIA LAURA TORALDO, GIANLUIGI MANGIA, PAOLO CANONICO, RICCARDO MERCURIO ” 667

TRACK 8
TERRITORIO E VETTORI DI SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIALITÀ

Modelli innovativi per il riposizionamento strategico dei sistemi territoriali: il caso "Leonardo e Vigevano"
STEFANO DENICOLAI pag. 679

Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-innovazione aziendale: l'esperienza "Aquile blu" di Trentino Sviluppo
ELENA GIARETTA ” 695

Knowledge spillover, eventi culturali e vitalità del territorio
MIRELLA MIGLIACCIO, FRANCESCA RIVETTI ” 711

Il territorio e lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale: il caso Ivrea 24
ANGELO MIGLIETTA, FLAVIO SERVATO, MATTEO PESSIONE ” 725

TRACK 9
UNIVERSITÀ E TERRITORIO

The contribution of university to territorial development: the role of Technology Transfer Office
AUGUSTO D'AMICO, TINDARA ABBATE, RAFFAELLA COPPOLINO pag. 741

Università italiane e territorio: analisi di statuti e siti internet in ottica di community relations e civic engagement
TIZIANA CAVALLO, STEFANIA ROMENTI ” 751

L'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti universitari italiani
ANGELO RIVIEZZO, MARIA ROSARIA NAPOLITANO ” 765

TRACK 1

RELAZIONI IMPRESA-TERRITORIO TRA RADICAMENTO E GLOBALIZZAZIONE

Imprese multinazionali e contesto locale: la gestione degli embeddedness multipli delle imprese estere operanti in Piemonte*

STEFANO BRESCIANI♦, ANGELA SCILLA♣, ALBERTO FERRARIS**

Abstract

Obiettivi. *Nell'attuale scenario competitivo le imprese multinazionali (IMN) devono gestire interazioni sempre più eterogenee dovute alla presenza di embeddedness multipli almeno a due livelli, globale e locale. Il presente lavoro ha l'obiettivo di evidenziare le strategie attraverso le quali le IMN cercano un equilibrio tra la necessità di radicamento nel contesto locale (embeddedness "esterno") e l'esigenza di coordinamento con la casa madre e le altre sussidiarie (embeddedness "interno").*

Metodologia. *L'analisi empirica prende origine da un database creato dall'unione di banche dati e informazioni provenienti da Enti pubblici e Centri di ricerca, integrato con le risposte di un questionario strutturato. Le imprese oggetto di indagine sono quelle che hanno una propria sede autonoma sul territorio piemontese con un responsabile/manager dotato di un ruolo decisionale strategico.*

Risultati. *Si evidenzia il livello di autonomia concesso dalle IMN alle sussidiarie, il loro livello di radicamento nel contesto locale e si individuano eventuali conflitti tra embeddedness "interno" ed embeddedness "esterno";*

Limiti della ricerca. *I risultati potrebbero essere influenzati da elementi culturali e di contesto tipici del territorio piemontese.*

Implicazioni pratiche. *Il paper costituisce un punto di riferimento per i manager che devono trovare un equilibrio tra la strategia globale delle IMN e la necessità di adattamento al contesto locale delle sussidiarie (approccio "Land to end").*

Originalità del lavoro. *I maggiori elementi di originalità riguardano: l'individuazione di un modello di analisi che permetta di definire il livello di autonomia concesso alle sussidiarie e la verifica empirica che tale autonomia influenza positivamente il loro radicamento nel territorio.*

Parole chiave: *IMN; embeddedness multipli; radicamento*

Objectives. *In today's competitive scenario, Multinational Enterprises have to manage increasingly heterogeneous interactions due to the presence of multiple embeddedness, at least at global and local level. This paper aims to highlight the strategies through MNEs seek a balance between the need for external" embeddedness in a local environment and the need for coordination with central management and other subsidiaries ("internal" embeddedness).*

Methodology. *The empirical analysis originates from a database created by the union of database' data and informations from Public Agency and Research Centers, completed with the responses of a structured survey. The companies under investigation are those that have their own independent headquarter in Piedmont with a supervisor/manager who has a strategic decision-making role.*

Findings. *It shows the level of autonomy given by MNEs to sussidiaries, their level of rootedness in the local context and identifies possible conflicts between "internal" embeddedness and "external" embeddedness.*

Research limits. *The result could be influenced by cultural and context elements typical of Piedmont.*

Practical implications. *This paper constitutes a point of reference for managers who have to find a point of balance between the MNE's global strategy and the need of adaptation to local context of subsidiaries (Land to end approach).*

Originality of the study. *Most elements of originality are: the individuation of a model of analysis which allows to define the level of autonomy given to subsidiaries and the empirical verification that the level this autonomy influences their rootedness in the territory.*

Key words: *MNEs; multiple embeddedness; rootedness*

---

* Il *paper* è frutto di un lavoro congiunto, tuttavia sono da attribuire al Prof. Stefano Bresciani i paragrafi: 1, 2.1, 4,2 e 5; alla Dott.ssa Angela Scilla i paragrafi: 3, 4.1,4.2; al Dott. Alberto Ferraris i paragrafi: 2.2, 2.3,2.4.

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: bresciani@econ.unito.it

♣ Dottoranda di Ricerca in Business and Management, Università degli Studi di Torino
e-mail: scilla@econ.unito.it

** Dottorando di Ricerca in Business and Management, Università degli Studi di Torino
e-mail: alberto.ferraris@econ.unito.it

1. Introduzione

La crescente complessità dello scenario di riferimento, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e dall'ipercompetizione, ha spinto molte multinazionali (IMN) a internazionalizzare le proprie attività localizzando una o più sussidiarie in contesti locali differenti in tutto il mondo. In tale scenario le IMN si trovano a dover affrontare diverse interazioni critiche perché devono gestire *embeddedness* multipli in contesti eterogenei a due livelli. In primo luogo, a livello di capogruppo, si evidenzia il bisogno di organizzare la rete interna per sfruttare efficacemente le differenze e le similitudini delle diverse unità del gruppo. In secondo luogo, a livello di filiale, sorge la necessità di trovare un equilibrio fra l'*embeddedness* "interno" alla rete della multinazionale e l'*embeddedness* "esterno" dell'ambiente ospitante (*milieu*).

Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare le relazioni tra l'*embeddedness* "interno" e quello "esterno", in modo da evidenziare le strategie attraverso le quali le IMN trovano un equilibrio tra la necessità di radicamento nel contesto locale e l'esigenza di coordinamento con la casa madre estera e le altre sussidiarie.

Il *paper*, quindi, si divide in due parti. La prima parte evidenzia una ricognizione dei più recenti contributi nazionali ed internazionali sulla gestione delle sussidiarie da parte delle IMN e il ruolo di esse all'interno del gruppo, le relazioni tra le sussidiarie e il territorio di riferimento e i rapporti tra le sussidiarie e la casa madre. La seconda parte analizza e discute i risultati di un'analisi empirica condotta sulle IMN estere presenti in Piemonte, evidenziando in particolare i loro rapporti con gli attori locali e le relazioni che intrattengono con la casa madre e le altre sussidiarie.

2. Letteratura

Il concetto di *embeddedness* è stato studiato inizialmente da sociologi come Polanyi (1944; 1957) e Granovetter (1985), i quali affermano che l'economia è incapsulata nel sociale e sottolineano come le relazioni con altri attori del sistema economico siano un aspetto fondamentale per la vita di ogni organizzazione. Solo con l'avvento della globalizzazione e la "nascita" di varie tipologie di network, poi, questi concetti sono stati sempre più presi in considerazione dagli economisti, che hanno poco per volta studiato il fenomeno da punti di vista differenti, legati ad aspetti strategici, gestionali, organizzativi, e così via.

La letteratura su questi temi, quindi, può essere sintetizzata in quattro aspetti principali: il ruolo delle sussidiarie, l'analisi dell'*embeddedness* interno (alla rete della IMN), l'analisi dell'*embeddedness* esterno (rapporti col contesto locale in cui si insedia la sussidiaria) e la gestione contemporanea dei due tipi di *embeddedness* con la conseguente necessità di coordinamento.

2.1 Ruolo delle sussidiarie

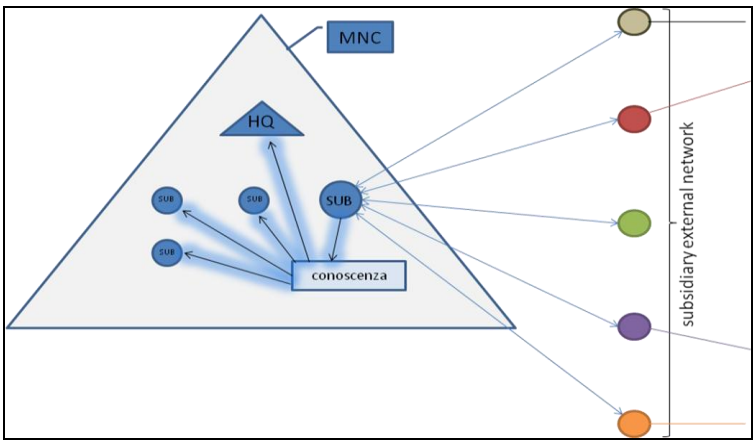
Gli studi sul primo filone di ricerca tendono a emergere durante gli anni '80 quando il concetto di "gruppo multinazionale" viene ricondotto al modello a network. Prima di quel periodo, infatti, le sussidiarie venivano viste esclusivamente come strumenti operativi a disposizione delle case madri, mentre l'adozione di questa nuova prospettiva induce diversi studiosi a ripensare alle sussidiare come unità organizzative rilevanti dotate di ruoli sempre più cruciali. Il ruolo delle sussidiarie si è quindi evoluto da una mera implementazione passiva di mandati imposti dalla casa madre ad un ruolo più proattivo (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw e Hood, 1998, Andersson *et al*., 2002) e di condivisione della conoscenza (Tardivo, 2008).

Il contesto locale e le relazioni con le altre sussidiarie del gruppo, sotto questa nuova prospettiva, diventano quindi rilevanti e la sussidiaria assume il ruolo di un nodo strategico all'interno di una complessa rete di relazioni, sia all'interno sia all'esterno della IMN (Snow *et al*., 1992; Nohria *et al*., 1994).

Bartlett e Ghoshal (1986), prendendo in considerazione l'importanza dell'ambiente locale e le competenze detenute dal gruppo, definiscono quattro generici ruoli per le sussidiarie: *strategic*

leader (forti vantaggi localizzativi e di competenze), *implementer* (bassi vantaggi localizzativi e di competenze), contributor (bassi vantaggi localizzativi, ma forti competenze) *black hole* (forti vantaggi localizzativi, ma scarse competenze*).* Questi quattro ruoli generici vengono poi riconcettualizzati secondo una prospettiva di tipo *resource bundling* da Rugman *et al*. (2011) che affermano che questi variano notevolmente a seconda dell'attività della catena del valore che ricoprono.

Fig. 1: Il ruolo della sussidiaria nello sviluppo della IMN



Fonte: Riebolazione personale da Andersson *et al*., 2002

Rugman *et al*. (2011), inoltre, pongono l'attenzione sulla direzionalità dei flussi di conoscenza tra casa madre e sussidiaria distinguendo due ruoli, quello "tradizionale" e quello "creativo". Il ruolo tradizionale è caratterizzato da conoscenza "convenzionale" di tipo top-down (dalla casa madre alla sussidiaria). Ad esempio, le sussidiarie possono integrare le conoscenze tecniche della casa madre (e dell'intera IMN) con le conoscenze di marketing locali per attuare una strategia di ricerca di mercato; la nuova conoscenza che si viene a creare, secondo gli autori, è di tipo *location-bound.* Il ruolo creativo, invece, è caratterizzato da flussi di conoscenza inversi, ossia la conoscenza che scaturisce dalla controllata per il resto del gruppo, secondo un approccio di tipo bottom-up (Yang *et al*., 2008). In questo caso, le sussidiarie possono ad esempio evolversi in centri regionali o addirittura mondiali di eccellenza per le loro multinazionali (Birkinshaw e Hood, 1998; Holm e Pedersen, 2000); la conoscenza che si crea in questo modo è di tipo "*non location-bound*". Secondo McCann e Mudambi (2005) la sussidiaria può svolgere una (o entrambe) delle due attività.

Birkinshaw *et al*. (1998), invece, hanno esaminato il rapporto tra le sussidiarie e il gruppo di appartenenza. I loro studi rilevano le seguenti relazioni: (a) le risorse interne combinate ad una forte iniziativa hanno un impatto positivo sull'autonomia e sul peso della sussidiaria; (b) l'iniziativa da parte della sussidiaria è strettamente legata alla propria cultura organizzativa e leadership; (c) l'importanza e il peso della sussidiaria sono fortemente legati al grado di autonomia della sussidiaria stessa e al basso livello di competizione locale.

Ambos *et al*. (2010), spostando l'attenzione sul livello di autonomia delle sussidiarie rispetto alla casa madre, hanno analizzato 257 sussidiarie situate in 3 differenti stati scoprendo che queste non sono in grado di aumentare il loro peso/influenza all'interno del gruppo tramite iniziative autonome senza che la casa madre monitori fortemente queste attività. Gli autori confermano che queste iniziative sono correlate positivamente ad una forte autonomia, ma sottolineano che il monitoraggio continuo necessario da parte della casa madre tende anche a ridurre tale autonomia.

2.2 Embeddedness interno

Una significante evoluzione della letteratura riguarda la creazione e il ruolo dei network tra sussidiarie e il loro impatto a livello corporate (Andersson *et al*. 2002; Forsgren *et al*., 2005; Andersson *et al*.,2007).

Molti studiosi, a questo proposito, enfatizzano il ruolo della "performance organizzativa" fornita dalla sussidiaria alla multinazionale di cui fa parte. Per "performance organizzativa" si intende, secondo quanto affermato da Andersson *et al*. (2001), il contributo fornito dalle sussidiarie alla multinazionale tramite lo sviluppo e la condivisione di conoscenza che concorre a tutti gli effetti allo sviluppo tecnologico e di mercato della IMN (Andersson *et al*., 2002) e che, inoltre, può essere un'importante fonte di miglioramento del suo potere negoziale (Andersson *et al*., 2007). Di conseguenza per il management diventa strategico individuare le specificità che contraddistinguono una sussidiaria, sfruttandone così quelle caratteristiche che la rendono un polo di eccellenza all'interno della multinazionale (Andersson e Forsgren, 2000).

Se da un lato, tuttavia, le sussidiarie raggiungono una posizione di eccellenza seguendo spesso un percorso evolutivo caratterizzato da cambiamenti strategici in risposta ai mutamenti dello scenario competitivo (Birkinshaw e Hood, 1998), dall'altro, la scelta di radicamento di qualsiasi impresa all'interno del suo network ha delle forti implicazioni a livello di performance (Hung, 2002).

In questo senso, un forte *embeddedness* interno permetterebbe alla sussidiaria quel supporto, quelle risorse e quella cooperazione con la capogruppo e le altre consociate che consentirebbero più semplicità nell'approvvigionamento di conoscenza e competenze locali (Andersson *et al*., 2002, 2007; Rugman and Verbeke, 2009); la capogruppo avrebbe il compito, quindi, di individuare e trasferire queste competenze al resto del gruppo (Garcia-Pont *et al*., 2009; Holm e Pedersen, 2000).

Andersson *et al*. (2002) in particolare, analizzando 97 sussidiarie di IMN svedesi, propongono due differenti tipi di radicamento a livello di consociata - business and tecnichal embeddedness - che hanno differenti impatti a livello di performance e differente importanza all'interno del gruppo.

Lane e Lubatkin (1998) affermano, invece, che un sistema forte di relazioni interne sia più utile allo sviluppo di linee produttive presso le consociate piuttosto che allo sviluppo del prodotto in seno alla casa madre; questo perché le relazioni interne di una consociata portano solitamente alla realizzazione di un'alta percentuale di tecnologie "gemelle" molto utili ai processi produttivi di altre consociate. Nella stessa direzione, Cantwell e Mudambi (2005) affermano che la casa madre sfrutta le principali caratteristiche di una filiale in termini di processo produttivo o di servizi di mercato.

L'*embeddedness* interno, quindi, è più spesso associato allo sfruttamento delle competenze piuttosto che alla loro creazione; Cantwell & Mudambi (2005) affermano, infatti, che esiste una stretta relazione tra l'importanza di una consociata nel processo produttivo e il mandato di sviluppare nuove competenze che può esserle conferito; i due autori sottolineano che su questa relazione incide fortemente la capacità della sussidiaria di creare competenze distintive collegate alla produzione di asset strategici.

Altri autori (Birkinshaw e Hood, 1998; Tsai, 2002; Birkinshaw e Lingblad, 2005; Bouquet e Birkinshaw, 2008) hanno posto l'attenzione sull'effetto di un forte coinvolgimento nella rete interna della IMN. Il tema diventa rilevante se si pensa ai meccanismi di allocazione delle risorse. Una sussidiaria fortemente coinvolta, infatti, attira più facilmente l'attenzione del top management (Bouquet e Birkinshaw, 2008), incrementa la propria visibilità ed influenza e ottiene più facilmente di altre nuove e/o maggiori risorse (Garcia-Pont *et al*., 2009). Andersson *et al*.(2007) secondo questa prospettiva, affermano invece che nella lotta per ottenere influenza, siano le capacità tecniche e organizzative della sussidiaria ad essere più importanti del grado di radicamento interno alla rete e, di conseguenza, della sua "visibilità". Questo implica che le capacità di una consociata possono essere notate dalla casa madre anche se la filiale non è particolarmente visibile all'interno del network.

I risultati di Garcia-Pont *et al*. (2009) confermano queste teorie. Gli autori, infatti, utilizzando un modello induttivo, identificano 3 livelli gerarchici di *embeddedness*: *operational*, riferito alle relazioni di routine; *capability*, riguardante lo sviluppo delle capacità competitive per la multinazionale nel suo insieme; *strategic*, inerente alla partecipazione della sussidiaria alla pianificazione strategica del gruppo. Secondo gli autori, quindi, un diverso tipo di radicamento implica per la sussidiaria un ruolo, e di conseguenza una strategia, diversa.

Infine, alcuni studi si sono concentrati sulle PMI italiane nell'Europa centrale e dell'est (Fratocchi *et al*. 2007); altri, invece, si sono concentrati sul legame fra *embeddedness* interno e innovazione (Ciabuschi *et al*., 2011). Questi ultimi, in particolare, grazie ad un'indagine su 85 progetti innovativi di 23 IMN, affermando che il radicamento interno non influenza lo sviluppo di competenze della sussidiaria sono giunti a conclusioni parzialmente differenti rispetto alla dottrina prevalente.

2.3 Embeddedness esterno

Gli studi relativi al terzo filone di ricerca analizzano il radicamento esterno della sussidiaria di una IMN nel contesto locale di riferimento. Una peculiarità delle IMN, infatti, è quella di avere diverse sussidiarie inserite in diversi network locali (Ghoshal e Nohria, 1997; Forsgren *et al*., 2000). Ogni controllata inserita in un contesto locale mantiene un sistema unico di collegamenti e per questo motivo si espone in modo differente a conoscenza, idee e opportunità che provengono dall'ambiente esterno nel quale opera (McEvily e Zaheer, 1999).

Diversi studi si sono concentrati sul problema di come l'ambiente in cui opera una consociata influenzi il suo ruolo all'interno del gruppo. Tuttavia, la maggior parte di essi tratta l'ambiente in termini troppo generali, senza considerare la sua complessità, il suo dinamismo o la sua ricchezza di risorse e concentrandosi maggiormente su relazioni e condizioni interne (Ghoshal e Nohria, 1997; Gupta e Govindarajan, 1994; Birkinshaw, 1997). Altri studi, invece, hanno esaminato più approfonditamente l'importanza che il network esterno di una consociata ha in termini di performance di mercato e di ruolo strategico all'interno della casa madre (Granovetter, 1985; Gulati *et al*., 2000).

A questo proposito, un tema comune è che la rete di rapporti può essere vista come una risorsa indipendente. Attraverso la realizzazione di questi network l'azienda ottiene accesso a risorse e capacità come capitali, beni, servizi, innovazioni al di fuori dell'organizzazione interna, La rete è creata tramite un processo *path-dependent* che, per sua stessa natura, è quindi difficilmente ripetibile e imitabile. La conseguenza più diretta è, quindi, che le risorse ottenibili tramite il network siano relativamente inimitabili e insostituibili (Gulati *et al*., 2000). In tale contesto il radicamento si sviluppa nel tempo a partire da una semplice relazione d'affari fino a diventare un qualcosa di più complesso basato su adattamento e fiducia reciproca (Ford, 1997; Uzzi, 1997).

Il radicamento esterno di una sussidiaria è definito da alcuni studiosi (Forsgren *et al*., 2005; Andersson *et al*., 2007) in termini di adattamenti reciproci nello sviluppo di processi produttivi e di prodotti tra una filiale e un piccolo numero di controparti (per lo più clienti o fornitori) con le quali la controllata ha sviluppato rapporti commerciali duraturi.

Questo tipo di *embeddeness* risulta essere, quindi, strettamente collegato al tipo di contesto locale in cui si insediano le varie sussidiarie delle IMN. Alcuni studiosi (Narula, 2003; Rugman, 2003) hanno sottolineato che le differenze tra, e all'interno, di regioni, paesi, culture e società non sono state così fortemente attenuate con la globalizzazione. Secondo questo punto di vista vi sono diverse evidenze che provano che i contesti locali continuano ad avere un'importanza critica; secondo Ghemawat (2007) la conoscenza e l'*embeddedness* nel contesto locale rimangono infatti i fattori di successo chiave.

I contesti locali variano in particolare su due dimensioni: quadri istituzionali e dotazioni di risorse. A livello di quadri istituzionali, secondo Mudambi e Navarra (2002), mentre le imprese ed alcuni fattori di produzione sono sempre più mobili, le istituzioni tendono ad essere immobili a livello internazionale. Le multinazionali, quindi, devono adattare la loro organizzazione. Per esempio, le istituzioni formali ed informali influenzano le interazioni tra le imprese e, di conseguenza, la relativa transazione e i costi di coordinamento della produzione e dell'innovazione (Rodrik *et al*., 2004).

Per quanto riguarda, invece, la dotazione di risorse delle imprese locali e l'economia nel suo complesso, i primi lavori sugli investimenti diretti esteri (IDE) e sul commercio (Dunning, 1988, 1998), osservano che le differenze in termini di dotazione di risorse tra varie sedi svolgono un ruolo importante nel posizionamento delle sedi da parte di una multinazionale. Il contesto locale, sotto

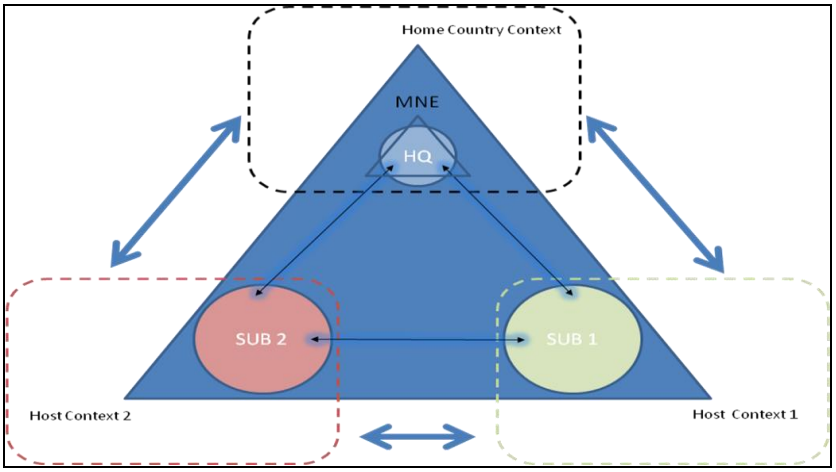
questo punto di vista, diventa fondamentale per le IMN che vogliono aumentare il proprio patrimonio di *asset* e di conoscenze.

2.4 Strategia, gestione e coordinamento

Il quarto filone di studi individuato pone in evidenza una forte tendenza alla gestione delle interrelazioni tra persone, nazioni e culture che, nella maggior parte dei casi, continuano a mantenere la loro specificità locali nella convinzione che gestire delle multinazionali, ormai, non è più considerato creare omogeneità, ma "gestire la differenza" (Ghemawat, 2007). La globalizzazione innesca "un processo che porta ad una maggiore interdipendenza e conoscenza reciproca (riflessività) nelle unità economiche, politiche e sociali nel mondo, e tra gli attori in generale" (Guillén, 2001). L'aumento della competitività e dei cambiamenti nelle aspettative sociali nei confronti dell'impresa ha provocato, quindi, un crescente interesse all'immagine dell'impresa e al suo ruolo strategico per la gestione delle relazioni interne ed esterne (Baccarani C. e Golinelli G.M., 1992). Essa incide fortemente sulle IMN e sulle complesse interdipendenze al loro interno e tra le diverse sussidiarie così come sulle loro gerarchie nel gruppo di appartenenza, ponendo il problema del cosiddetto "*embeddedness* multiplo". Il fenomeno dell'*embeddedness* multiplo implica che la IMN debba gestire un portafoglio di attività della sussidiaria a differenti livelli e in eterogenei contesti locali, nonchè l'elaborazione di strategie più efficientemente radicate in ciascuno di questi contesti.

A livello nazionale, fondamentale su questo tema, è il lavoro di Zucchella (2006); concentrato particolarmente sul ruolo dei distretti industriali visti sia come "nodi" inseriti in network globali, sia come veri e propri network locali.

Fig. 2: Imprese multinazionali e contesti locali



Fonte: Rielaborazione personale da Meyer *et al.*, 2011

Ciò solleva importanti sfide per la teoria esistente, in quanto il contesto locale è tradizionalmente stato analizzato in primo luogo attraverso il paradigma "integration-responsiveness" sviluppato da Bartlett e Ghoshal (1988). Nonostante le varie estensioni, questa semplice dicotomia è limitata, dato che analizza solo il grado di adattamento locale (rispetto all'integrazione globale) senza fornire un quadro di analisi su come le aziende si adattano contemporaneamente ad una varietà molto ampia di contesti locali diversi fra di loro. In altre parole, tale approccio non riconosce la piena misura della complessità che è associata all'adattamento ad un contesto locale (Rugman *et al*., 2011).

Secondo Coff (1999) e Mudambi e Navarra (2004), inoltre, gli *embeddedness* multipli generano un *trade-off* tra *embeddedness* interni ed esterni, dal momento che ogni società controllata deve conciliare gli interessi della capogruppo con quelli propri economici locali. Per esempio, una controllata può resistere ai tentativi del quartier generale di ridistribuire le sue rendite generate localmente ad altre filiali che hanno più importanza strategica.

Gertler (2003) afferma che per una IMN è necessario accedere alla conoscenza locale attraverso la propria controllata. Per catturare questo tipo di conoscenza, la sussidiaria deve attingere alla rete di imprese e di istituzioni locali al fine di conoscere i clienti e le tecnologie (Figueiredo, 2011). Una volta accresciuto il bagaglio di conoscenze su clienti e tecnologie, la sussidiaria userà la sua connettività all'interno della rete della multinazionale per trasferire la conoscenza. In altre parole, facendo leva su reti di conoscenza locale, si richiede la soluzione di un problema di "dual-network". Le società controllate devono, quindi, essere sufficientemente inserite all'interno del milieu locale per generare flussi di accesso alla conoscenza e, allo stesso tempo, sufficientemente incorporati nella rete interna affinché avvenga effettivamente il trasferimento alla multinazionale.

La più diretta conseguenza, quindi, è che in ogni contesto specifico le multinazionali devono trovare il modo più idoneo per combinare le loro capacità *firm-specific* con la conoscenza locale per creare proposte di valore che più si adattano al particolare contesto locale (Meyer *et al*., 2011). Queste sfide di integrazione richiedono l'adeguamento, nonché le competenze creative e forse anche lo sviluppo di modelli di business completamente nuovi. In casi estremi, queste sfide possono diventare schiaccianti, costringendo la multinazionale leader a cedere le società controllate ed anche ad uscire dai mercati (Benito, 2005). Nohria e Ghoshal (1994) affermano che i problemi maggiori sono causati dalla rete delle IMN che si presenta differenziata e complessa; ciò rende difficile, quindi, allineare la gestione sistemica con le molteplici frizioni che sorgono.

Yamin e Anderson (2011) tramite i loro studi basati su regressioni hanno scoperto che il radicamento esterno e interno può esercitare pressioni contrastanti sulla produzione e sulle attività di sviluppo del prodotto della consociata. Mentre il radicamento interno delle attività permette lo sviluppo di competenze già esistenti nella multinazionale, è meno probabile che ciò avvenga anche con le relazioni esterne. Gli sforzi realizzati nel cercare di sviluppare competenze nelle reti interne possono minare i tentativi operati dalla consociata per sviluppare conoscenze tramite il suo network esterno. Effettivamente, le risorse della consociata e l'orientamento strategico sono orientati in differenti direzioni. Questo impatto negativo rischia di riversarsi anche sul processo produttivo della filiale e sul suo sviluppo in seno alla casa madre.

Wang *et al*. (2009), infine, analizzando 369 sussidiarie di IMN in Cina, hanno scoperto che solo il 12% riesce ad essere radicata sia verso l'interno (rete della IMN) sia verso l'esterno (ambiente locale di insediamento) e che ben il 20% non presenta alcun tipo di radicamento.

3. Metodologia

Al fine di individuare le strategie attraverso le quali le IMN cercano un equilibrio tra la necessità di radicamento nel contesto locale e l'esigenza di coordinamento con la casa madre e le sussidiarie si è proceduto attraverso un'analisi empirica che prende origine dal database R&P-Politecnico di Milano, integrato con i dati provenienti dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte (CEIP) e altre banche dati (Cerved-Lince, AIDA-Bureau Van Dijk, Hoover's-D&B) e si completa mediante un questionario strutturato somministrato alle imprese oggetto di indagine.

Le imprese studiate sono quelle che hanno una propria sede autonoma sul territorio piemontese con un responsabile/manager dotato di un ruolo decisionale strategico. La popolazione di riferimento è così costituita da 51 imprese.

Gli *embeddedness* multipli vengono investigati sia a livello interno sia a livello esterno. Per ogni livello si sono specificate le variabili in grado di influenzarlo e determinarlo. Per ogni variabile individuata si sono definite delle ipotesi da verificare mediante l'analisi dei dati (tab. 1).

Attraverso la verifica delle ipotesi e l'individuazione della presenza di correlazioni tra le variabili individuate, si offrono delle prime risposte su quali siano i fattori legati alle determinanti degli *embeddedness* multipli e quindi su quegli elementi che possono creare dei conflitti tre le sussidiarie e fra queste e la casa madre.

Tab. 1: Variabili ed ipotesi dell'analisi degli embeddedness multipli

	VARIABILI	IPOTESI
EMBEDDEDNESS **INTERNO**	Autonomia percepita dalla sussidiaria	• Dimensione della sussidiaria • Anzianità della sussidiaria • Grado di sviluppo del Paese di localizzazione • Obiettivo strategico della casa madre
	Grado di controllo esercitato dalla casa madre	• Anzianità della sussidiaria • ROS della sussidiaria • Attività svolta dalla sussidiaria
	Attività gestite dalla sussidiaria	• Dimensione della sussidiaria • Attività svolta dalla sussidiaria
EMBEDDEDNESS **ESTERNO**	Qualità/intensità dei rapporti con gli stakeholder locali	• Anzianità della sussidiaria • Dimensione della sussidiaria • Autonomia percepita dalla sussidiaria • Grado di controllo esercitato dalla casa madre

Fonte: ns. elaborazioni

3.1 Embeddedness interno

In accordo con la letteratura prevalente l'*embeddedness* interno è analizzato attraverso tre variabili (Onetti *et al*., 2007; Prahaland e Doz, 1987; Birkinshaw e Hood, 1998; Johanson e Vahlne, 1977): a) il livello di autonomia percepito dalle sussidiarie; b) il grado di controllo operato della casa madre sulle sussidiarie (Andersson *et al*., 1996); c) le attività gestite dalle sussidiarie che rientrano nella "catena del valore" della casa madre (Cotta Ramusino *et al*., 2006).

a) Il livello di autonomia percepito dalle sussidiarie viene rilevato inizialmente attraverso le risposte date dalle sussidiarie al questionario. In particolare, verranno verificate le seguenti ipotesi:
   Hp_{a1}: più è grande la sussidiaria maggiore è l'autonoma concessa dalla casa madre (Birkinshaw *et al*, 1998);
   Hp_{a2}: più anziana è la sussidiaria maggiore sarà la sua autonomia (Phrahald *et al*, 1987);
   Hp_{a3}: maggiore è lo sviluppo del Paese di destinazione e maggiore è l'autonomia concessa (Onetti *et al*, 2007);
   Hp_{a4}: se l'obiettivo strategico della casa madre riguarda la ricerca di nuove opportunità o mercati allora l'autonomia è maggiore, se invece l'obiettivo riguarda l'abbattimento dei costi allora l'autonomia sarà minore (Johanson *et al*, 1977).
b) La seconda variabile utilizzata riguarda il grado di controllo esercitato dalla casa madre sulle sussidiarie. Anche per questa variabile, si associa la risposta del questionario al risultato della verifica delle ipotesi seguenti:
   Hp_{b1}: tanto più anziana è la sussidiaria tanto minore sarà il controllo esercitato dalla capogruppo (Phrahald *et al*, 1987);
   Hp_{b2}: il grado di controllo è inversamente correlato alla redditività delle vendite (Onetti *et al*, 2007);
   Hp_{b3}: più l'attività è manifatturiera e maggiore sarà il controllo esercitato (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw *et al*, 1998, Andersson *et al*., 2002).
   L'analisi di questa variabile viene, inoltre, completata da una disamina degli strumenti utilizzati per il controllo.
c) La terza variabile esamina le attività gestite dalla sussidiaria che rientrano nella "catena del valore" della casa madre (Johanson *et al*, 1977), evidenziando quante di esse rientrano tra le attività primarie della casa madre e quante in quelle di supporto.

L'analisi, inoltre, considera la dimensione e l'età delle imprese perché si ipotizza che esiste un "ciclo di vita della sussidiaria" (Cotta Ramusino *et al*, 2006), secondo il quale più giovani sono le imprese e minori sono le attività primarie e di supporto gestite direttamente dalla sussidiaria.

3.2 Embeddedness esterno

L'*embeddedness* esterno è invece analizzato indagando i rapporti che le sussidiarie intrattengono con gli *stakeholder* presenti sul territorio in cui esse sono localizzate. I rapporti presi in considerazione riguardano principalmente gli attori locali, i fornitori e i clienti insediati nella stessa area territoriale, la provenienza dei dipendenti, la presenza di finanziatori locali, finanziamenti o sponsorizzazioni di eventi o attività locali. I dati relativi ai rapporti sussidiaria-*stakehoder* provengono esclusivamente dal questionario somministrato.

Anche per l'analisi dell'*embeddedness* esterno si costruiscono delle ipotesi (Onetti *et al*., 2007), legate anche a quanto può emergere nello studio dell'*embeddedness* interno:

Hp_1: più è anziana è la sussidiaria migliori sono i rapporti con gli *stakeholder*;

Hp_2: più è grande la sussidiaria migliori sono le relazioni con gli *stakeholder*;

Hp_3: quanto più ampia è l'autonomia percepita dalla sussidiaria tanto più buoni saranno i rapporti con gli attori locali;

Hp_4: maggiore è il controllo esercitato dalla casa madre minore sarà la qualità delle relazioni con gli attori locali.

Le prime due ipotesi (Hp_1 e Hp_2) permettono di evidenziare la volontà della sussidiaria di radicarsi nel contesto locale in cui è insediata; le ultime due ipotesi (Hp_3 e Hp_4) permettono di legare l'*embeddedness* interno a quello esterno.

La valutazione congiunta di queste quattro ipotesi consente di mettere in luce l'insorgere di potenziali conflitti tra sussidiarie e casa madre.

4. Risultati

4.1 Popolazione di riferimento

La popolazione di riferimento è composta da 51 sussidiarie che presentano una propria sede autonoma sul territorio piemontese con un responsabile/manager dotato di un ruolo decisionale strategico.

Le imprese considerate sono piuttosto eterogenee dal punto di vista anagrafico essendo presenti, anche se con percentuali notevolmente diverse, tutte le fasce di età (tab.2).

Tab. 2: Anno di fondazione delle sussidiarie in Piemonte

Anno di insediamento	
1950-1959	8%
1960-1969	6%
1970-1979	4%
1980-1989	24%
1990-1999	26%
2000-2009	30%
oltre 2010	2%
	100%

Fonte: ns. elaborazioni

La dimensione delle imprese analizzate è principalmente medio/grande (tab. 3).

Tab. 3: Imprese per classi di fatturato

Dimensione per fatturato		
Piccola impresa	< 7 milioni	18,37%
Media impresa	7- 40 milioni	42,86%
Grande impresa	> 40 milioni	38,77%
		100,00%

Fonte: ns. elaborazioni

Inoltre, le sussidiarie considerate operano soprattutto nel settore manifatturiero, elettronico e dell'automotive. Non manca però un'importante rappresentanza anche in altri settori (tab.4).

Tab. 4: Settore di appartenenza delle sussidiarie

Settore di appartenenza			
Automotive	18,37%	Manifatturiero	20,41%
Chimico	8,16%	Informatico	8,16%
Commercio	2,04%	Meccanico	6,12%
Elettronico	14,29%	Metallurgico	2,04%
Estrazione	2,04%	Servizi	8,16%
Finanziario	2,04%	Telecomunicazioni	2,04%
Fornitura energia elettrica e gas	2,04%	Tessille	4,08%

Fonte: ns. elaborazioni

Un'ultima caratteristica della popolazione è il Paese di origine della casa madre (tab.5). La percentuale maggiore è detenuta dagli Stati Uniti, seguita dalla Germania.

Tab. 5: Provenienza della casa madre

Paese d'origine	
Austria	2,0%
Belgio	2,0%
Canada	3,9%
Cina	2,0%
Francia	7,8%
Germania	19,6%
Giappone	5,9%
Paesi Bassi	2,0%
Stati Uniti d'America	37,3%
Svezia	5,9%
Svizzera	5,9%
Regno Unito	5,9%
	100,0%

Fonte: ns. elaborazioni

4.2 Embeddedness interno

L'*embeddedness* interno è analizzato attraverso tre variabili (Onetti *et al*., 2007): a) il livello di autonomia percepito dalle sussidiarie; b) il grado di controllo operato della casa madre sulle sussidiarie (Andersson *et al*., 1996); c) le attività gestite dalle sussidiarie che rientrano nella "catena del valore" della casa madre (Cotta Ramusino *et al*., 2006)

a) Livello di autonomia percepito dalle sussidiarie

Dal questionario somministrato alle sussidiarie estere residenti in Piemonte risulta che il livello di autonomia percepito è elevato. Infatti, quasi il 50% delle imprese analizzate afferma di possedere un livello "assoluto" o "alto" di autonomia, più del 30% circa dichiara un livello tra "medio" e "sufficiente", e solo un 14% esprime un'autonomia scarsa (tab. 6).

Tab. 6: Livello di autonomia percepito dalle sussidiarie

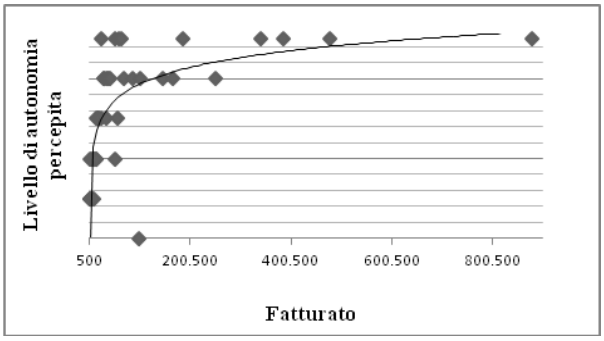
Livello di autonomia percepita dalle sussidiarie	
Assoluta	23,55%
Alta	24,12%
Media	15,30%
Sufficiente	16,78%
Scarsa	14,40%
Non sa rispondere	5,85%
	100,00%

Fonte: ns. elaborazioni

Alla luce delle risposte al questionario, si è passati alla verifica delle quatto ipotesi sopra indicate (Fig. 3).

La prima ipotesi (Hp_{a1}) riguarda la dimensione della sussidiaria. Più grande è la sussidiaria maggiore è il livello di autonomia percepito e quindi concesso dalla casa madre. Correlando il livello di autonomia percepito con il fatturato si evidenzia una debole correlazione positiva tra le variabili (ρ=0,42), ma questa correlazione non sembra essere di tipo lineare. L'ipotesi è in parte verificata.

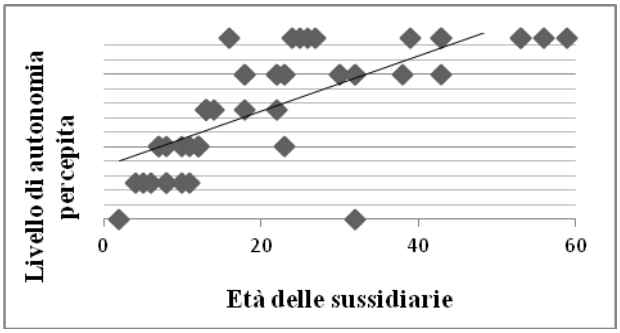
Fig. 3: Correlazione tra fatturato e livello di autonomia percepito dalle sussidiarie



Fonte: ns. elaborazioni

La seconda ipotesi riguarda l'anzianità delle sussidiarie (Hp_{2a}): più sono anziane e più godono di autonomia. Si evidenzia una correlazione positiva forte tra l'autonomia percepita e l'anzianità delle sussidiarie, essendo presente un indice di correlazione pari a 0,72. L'ipotesi Hp_{a2} è verificata.

Fig. 4: Correlazione tra l'età delle sussidiarie e livello di autonomia percepito



Fonte: ns. elaborazioni

La terza ipotesi riguarda il grado di sviluppo del Paese di localizzazione, confrontato con quello della casa madre. Si ipotizza che maggiore è lo sviluppo del Paese di destinazione e maggiore sarà l'autonomia concessa. Il grado di sviluppo del Paese viene espresso dal PIL.

Tab. 7: Prodotto interno lordo a prezzi costanti, espresso in milioni di dollari USA

Paese	PIL
Austria	305.614
Belgio	364.656
Canada	1.231.586
Francia	1.951.232
Germania	2.814.385
Italia	1.644.992
Giappone	3.917.047
Paesi Bassi	6.21.937
Svezia	331.304
Svizzera	299.566
Regno Unito	2.034.175
Stati Uniti d'America	13.243.000
Cina	9.103.625

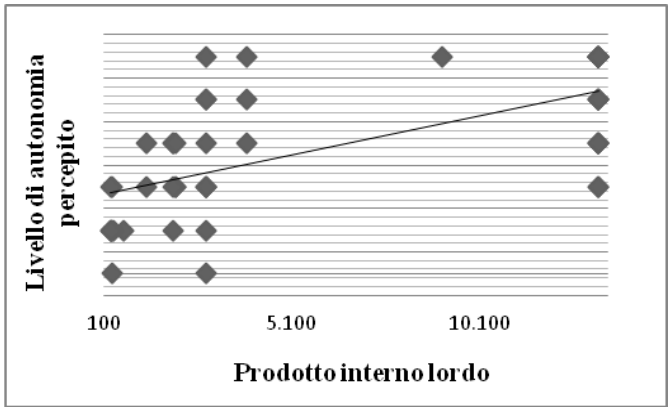
Fonte: Dati OECD 2012

Nella tab. 7 sono presenti i PIL dei Paesi d'origine delle sussidiarie in Piemontesi.

La correlazione tra autonomia percepita dalle sussidiarie e il livello di Sviluppo dei Paesi d'origine è presente ed assume valori significativi (ρ=0,66).

Anche l'ipotesi Hp_{a3} è verificata.

Fig. 5: Correlazione tra Pil e livello di autonomia percepito dalle sussidiarie



Fonte: ns. elaborazioni

Infine, per quanto riguarda l'analisi dell'obiettivo strategico perseguito dalla casa madre tramite la fondazione di una sussidiaria in un Paese diverso da quello d'origine, i risultati evidenziano che nessuna società ha scelto di localizzarsi in Piemonte per la riduzione dei costi o per il basso costo della manodopera. Tra le principali motivazioni sono state indicate le ottime opportunità di vendita e di sviluppo nel mercato italiano, la presenza di elevate professionalità e know-how, la vicinanza ai centri di ricerca istituzionali o privati, la buona logistica, la vicinanza alle infrastrutture di trasporto, lo sviluppo produttivo e industriale elevato.

L'ipotesi Hp_{a4} è confermata e dimostra, ancora una volta, il livello elevato di autonomia percepito dalla sussidiarie in Piemonte.

b) Grado di controllo operato dalla casa madre sulle sussidiarie

La seconda variabile analizzata è l'intensità del controllo esercitato dalla casa madre sulle sue sussidiarie. Dalle risposte al questionario si evidenzia che più del 30% delle imprese intervistate

considera "medio" il grado di controllo esercitato dalla casa madre, più del 20% lo ritiene invece "intenso", più del 16% sufficiente, mentre la restante parte si divide equamente tra "molto intenso" e "scarso" (tab. 8).

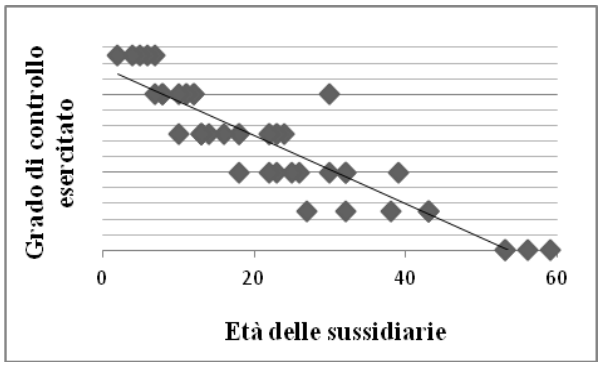
Tab.8: Intensità del controllo esercitato dalla casa madre

Grado di controllo esercitato dalla casa madre	
Molto intenso	10%
Intenso	20,87%
Medio	31,96%
Sufficiente	16,63%
Scarso	11,21%
Non sa rispondere	8%
	100%

Fonte: ns. elaborazioni

La prima ipotesi riguarda l'anzianità delle imprese (Hp_{b1}). Si ipotizza che più anziana è la sussidiaria e minore sarà il controllo esercitato dalla casa madre. Andando più in profondità nell'analisi si nota che il controllo è negativamente correlato all'anzianità delle imprese (ρ=-0,91) . Più sono anziane le sussidiarie e minore è il controllo dal parte della casa madre. L'ipotesi è, quindi, verificata.

Fig. 6: Correlazione tra l'età delle sussidiarie e il grado di controllo esercitato dalla casa madre



Fonte: ns. elaborazioni

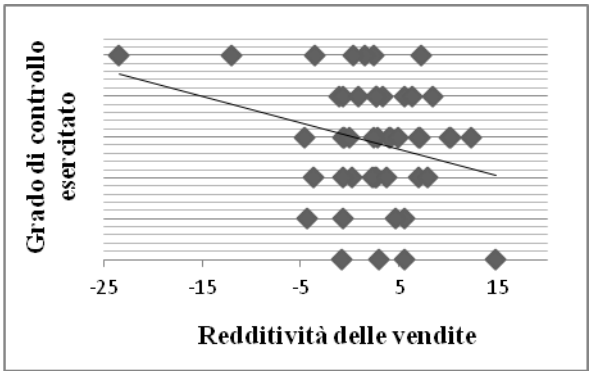
La seconda ipotesi deriva dalla redditività delle vendite. Si ipotizza che il grado di controllo è inversamente correlato alla redditività delle vendite, quindi, minore è la redditività della sussidiaria e maggiore è il controllo.

Tab.9: Classi di redditività delle vendite delle sussidiarie in Piemonte

ROS	
< -0,5%	4,17%
0,5%-0%	25%
0%-5%	41,67%
5%-10%	20,83%
< 10%	8,33%
	100,00%

Fonte: ns. elaborazioni

Fig. 7: Correlazione tra ROS e grado di controllo esercitato dalla casa madre



Fonte: ns. elaborazioni

Dall'analisi della correlazione redditività-grado di controllo si denota la presenza di una correlazione negativa fra le variabili, anche se tale correlazione è debole presentando un indice di correlazione pari a -0,45. L'ipotesi Hp_{b2} è comunque confermata.

Infine, si ipotizza (Hp_{b3}) che il controllo esercitato dipenda dalla tipologia di attività svolta dalla sussidiaria e, quindi, che il controllo è più intenso quando l'attività svolta è di tipo manifatturiero o motivata da obiettivi di vendita. Al contrario, perde di intensità quando l'insediamento della sussidiaria è dovuto alla penetrazione nel mercato locale.

La maggior parte delle sussidiarie in Piemonte si occupano di R&S o produzione e vendita all'ingrosso di componenti per il settore automotive. Entrambe queste attività necessitano di un controllo elevato. L'ipotesi Hp_{b3} è, quindi, verificata.

Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle case madri sono: report finanziari (mensili, semestrali, annuali), piani di produzione, obiettivi di redditività o di vendita, controllo della qualità, materie prime prestabilite.

c) Attività gestite dalla sussidiaria che rientrano nella catena del valore della casa madre.

La terza variabile esamina le attività gestite dalla sussidiaria che rientrano nella "catena del valore" della casa madre. Si cerca di verificare se la percentuale delle attività gestite autonomamente dalle sussidiarie siano considerate primarie o di supporto per poi evidenziare una dipendenza dalla dimensione e/o dall'anzianità della sussidiaria.

Tab. 10: Attività della "Catena del Valore" gestite dalla sussidiaria

Gestione finanziaria a medio/lungo termine	5,%
Tesoreria	6%
R&S	20%
Attività di marketing	3%
Appalti/Commissioni	12%
Vendita e distribuzione	21%
Produzione	33%
	100%

Fonte: ns. elaborazioni

Le sussidiarie in Piemonte tendono ad essere focalizzate quasi esclusivamente su produzione, distribuzione all'ingrosso e R&S. Da un'analisi più approfondita si evidenzia che queste aziende sono anche le più giovani, mentre le più vecchie svolgono anche attività di marketing e gestione economico-finanziaria in maniera del tutto autonoma. Si evidenzia, quindi, l'esistenza di un ciclo di vita della sussidiaria e un legame tra tipo di attività ed età dell'impresa.

Con riferimento, invece, alla dimensione non si evidenziano delle particolari relazioni. Le attività gestite non dipendono dalla dimensione delle imprese.

4.3 Embeddedness esterno

L'analisi dell'*embeddedness* esterno è focalizzata sulle relazioni che si instaurano fra la sussidiaria e gli stakeholder presenti nel territorio di insediamento (tab. 1). Il numero degli scambi, il loro volume e la loro frequenza indicano un maggiore o minore radicamento dell'impresa nel territorio.

Le imprese dichiarano di avere degli scambi costanti con gli stakeholder del territorio. Gli scambi riguardano principalmente i rapporti commerciali con imprese fornitrici o clienti presenti nel territorio di insediamento. In alcuni casi si verificano anche delle collaborazioni legate soprattutto al trasferimento di informazioni commerciali e opportunità di mercato. Non mancano però scambi di conoscenze e tecnologie.

Quasi il 37% delle imprese intervistate considerano le relazioni migliorabili, contro un 30% circa che le considera "ottime" o "buone". La percentuale delle imprese che non considerano buone queste relazioni non è però trascurabile (tab. 10).

Tab. 11: Qualità delle relazioni con gli stakeholder locali

Qualità delle relazioni con gli stakeholder locali	
Ottime	11,37%
Buone	21,12%
Migliorabili	36,70%
Inadeguate	13,65%
Nulle	9,05%
Non sa rispondere	8,11%
	100,00%

Fonte: ns. elaborazioni

Le imprese che danno un giudizio positivo sulla qualità delle relazioni sono anche le più anziane. Le sussidiarie più giovani richiedono invece un miglioramento di questi rapporti.

L'ipotesi Hp_1 è verificata.

Anche l'ipotesi Hp_2 è confermata. Dall'analisi del questionario risulta infatti che le imprese più grandi sono quelle che ritengono i loro rapporti "buoni" e/o "ottimi". La qualità dei rapporti è legata anche la volontà degli attori locali di creare dei rapporti stabili e duraturi per lo sviluppo del territorio locale.

Dall'analisi dell'età delle imprese e della loro dimensione risulta che le sussidiarie estere localizzate in Piemonte presentano un buon livello di radicamento nel territorio, con tendenze crescenti.

Come evidenziato nell'analisi dell'*embeddedness* interno, il livello di autonomia percepito dalle sussidiarie è piuttosto elevato. Le imprese che dichiarano ampia autonomia, in linea di massima, sono anche le stesse che ritengono i rapporti con gli stakeholder buoni o migliorabili. L'ipotesi Hp_3.è, quindi, confermata.

Viceversa, il controllo, ancora abbastanza intenso, da parte della casa madre, sembra limitare e frenare la volontà di un maggiore radicamento nel territorio (Hp_4).

5. Conclusioni e limiti

Il livello di autonomia percepito dalle sussidiarie risulta correlato in maniera forte all'anzianità delle imprese e al grado di sviluppo del Paese ospitante, mentre la correlazione è solo buona con la dimensione della sussidiaria. Inoltre, è emerso un legame tra obiettivi strategici della casa madre e autonomia delle sussidiarie.

Il grado di controllo esercitato dalla casa madre risulta negativamente correlato all'anzianità delle sussidiarie e al ROS e dipende, anche, dalla tipologia di attività svolta dalla sussidiaria.

Si è anche riscontrato un "ciclo di vita" delle sussidiarie dove le più giovani gestiscono autonomamente quasi esclusivamente di un numero limitato di attività primarie, mentre al crescere dell'anzianità aumenta il numero delle attività primarie e di supporto.

L'analisi delle variabili che condizionano l'*embeddedness* interno, quindi, ha fatto emergere che le sussidiarie estere localizzate nel territorio piemontese presentano elevati livelli di autonomia a costo di un controllo ancora estensivo.

L'analisi dell'*embeddedness* esterno mostra che le sussidiarie sono ben radicate nel territorio, infatti esse dichiarano una buona qualità ed intensità degli scambi (commerciali, informativi, know-how e collaborativi) con gli attori del territorio. Inoltre, il grado di radicamento sembra essere crescente dato che le imprese dichiarano la volontà di migliorare i loro rapporti.

La ricerca, in sintesi, ha evidenziato che il grado di radicamento delle imprese controllate è importante. In accordo con la letteratura prevalente (Cantwell *et al*., 2005; Gupta *et al*., 2000), l'incorporazione dell'impresa nel contesto locale può essere fonte di nuove risorse e competenze che si aggiungono e completano quelle tecnologiche-manageriali già possedute. Queste risorse e competenze integrano e completano quelle della multinazionale nel suo complesso. L'autonomia concessa dalla casa madre, infatti, è indispensabile per la creazione di queste risorse e competenze e senza il controllo queste non possono essere trasferite alla multinazionale.

Conciliare il bisogno di radicamento con la necessità di trasferimento si rivela, quindi, una sfida notevole sia per la casa madre sia per le sussidiarie (Andersson *et al*, 1996; 2007).

Una strategia attuabile dalla casa madre può essere quella di utilizzare i propri diritti di proprietà (controllo) (Foss *et al*., 2005). L'esempio piemontese evidenzia che il controllo esercitato è elevato proprio per evitare la mancanza di trasferimento, ma gli strumenti utilizzati non sono adeguati. Il controllo si limita alla formalità delle operazioni e dei documenti. Per ovviare al problema si potrebbe suggerire la progettazione di strutture di controllo che fungano da tramite per lo scambio, oppure procedere allo "spacchettamento" delle attività della catena del valore. Secondo questa seconda prospettiva, le controllate possono così specializzarsi in una serie di attività molto ristrette e vicine nella catena del valore della multinazionale (Mudambi, 2008), in modo da poter essere radicate il più possibile nel contesto locale e godere di ampia autonomia per le singole attività. Il radicamento interno al gruppo, per le controllate, rimane fondamentale, con la realizzazione di strategie come quelle proposte si potrebbe tentare di diminuire i conflitti tipici tra i due *embeddedness*.

Un secondo livello di analisi preso in considerazione è stato l'analisi di regressione al fine di individuare l'effetto e il peso di ogni fattore (variabile indipendente) sulle variabili (dipendenti) determinanti gli *embeddedness* multipli.

Purtroppo, la presenza di dati *missing* nel database, la verifica delle assunzioni di base, che attraverso l'uso di diagnostici ci richiede i test robusti, l'impossibilità (allo stato attuale del lavoro) di applicare il modello all'*embeddedness* esterno, ci fa ritenere opportuno non procedere, in questa sede, ad un'analisi di regressione poiché l'interpretazione dei parametri risulterebbe notevolmente compromessa.

Bibliografia

AMBOS T.C., ANDERSSON U., BIRKINSHAW J. (2010), "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n. 7**,** pp. 1099-1118.

ANDERSSON U., FORSGREN M., (2000), "In search of centres of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations", *Management International Review*, vol. 40, n. 4, pp. 329-350.

ANDERSSON U., FORSGREN M., PEDERSEN T. (2001), "Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness", *International Business Review*, vol. 10, n. 1, pp. 3-23.

ANDERSSON U., FORSGREN M., HOLM U. (2002), "The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 11, pp. 979-996.

ANDERSSON U., FORSGREN M., HOLM U. (2007), "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n. 5, pp. 802-819.

ANDERSSON U., FORSGREN M. (1996), "Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation", *International Business Review*, vol. 5, n. 5, pp. 487-508.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 213-225.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1986), "Tap your subsidiaries for global reach", *Harvard Business Review*, vol. 64, n. 6, pp. 87-94.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1988). "Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution", *California Management Review*, vol. 31, n. 1, pp. 54-74.

BENITO G.R.G. (2005), "Divestment and international business strategy", *Journal of Economic Geography*, vol. 5, n. 2, pp. 235-251.

BIRKINSHAW J.M. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 207-229.

BIRKINSHAW J., HOOD N. (1998), "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 773-795.

BIRKINSHAW J., HOOD N., JONSSON S. (1998), "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 221-241.

BIRKINSHAW J., LINGBLAD M. (2005), "Intra-firm competition and charter evolution in the multi-business firm", *Organization Science*, vol. 16, n. 6, pp. 674-686.

BOUQUET C., BIRKINSHAW J. (2008), "Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 3, pp. 577-601.

CANTWELL J.A., MUDAMBI R. (2005), "MNE competence-creating subsidiary mandates", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 12, pp. 1109-1128.

CIABUSCHI F., FORSGREN M., MARTIN O., (2011), "Rationality vs ignorance: The role of MNE headquarters in subsidiaries' innovation processes", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, Settembre, pp. 958-970.

COFF R. (1999). "When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, vol. 10, n. 2, pp. 119-133.

COTTA RAMUSINO E., ONETTI A. (2006), "L'internazionalizzazione delle imprese italiane nell'Est Europeo. Evidenze e Prospettive", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 24, pp. 13-78.

DUNNING J.H. (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London.

DUNNING J.H. (1998), "Location and the multinational enterprise: a neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. 1, pp. 45-66.

FIGUEIREDO P. (2011), "The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 2, pp. 417-440.

FORD D (1997), *Understanding Business Markets*, Dryden Press, London.

FORSGREN M., JOHANSON J., SHARMA D. (2000), "Development of MNC centres of excellence. In *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, Holm U, Pedersen T (eds). Macmillan Press: London; pp. 45-67.

FORSGREN M., HOLM U., JOHANSON J. (2005), *Managing the embedded multinational: A business network view*, Edward Elgar, Cheltenham.

GARCIA-PONT C., CANALES I., NOBOA F. (2009), "Subsidiary strategy: The embeddedness", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 2, pp. 182-214.

GERTLER M. (2003), "Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there)", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, Settembre, pp. 75-99.

GHEMAWAT P., (2007), Redefining Global Strategy, *Harvard Business School Press*, Boston.

GHOSHAL S., NOHRIA N. (1997),. *The Differentiated MNC: Organizing Multinational Corporation for Value Creation*, Jossey-Bass, San Francisco.

GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"; *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.

GUILLEN M., (2001), *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton University Press, Princeton.

GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.

GUPTA A., GOVINDARAJAN V. (1994), "Organizing for knowledge flows within MNCs", *International Business Review*, vol. 3, n. 4, pp. 443-457.

HOLM U., PEDERSEN T. (2000), *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective*, Palgrave, London.

HUNG S.C., (2002), "Mobilising networks to achieve strategic differences", *Long Range Planning*, vol. 35, n. 6, pp. 591-613.

JHOANSON J.,VAHLNE J.E. (1977), "The International Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

LANE P., LUBATKIN M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 5, pp. 461-477.

MCCANN P., MUDAMBI R. (2005),. "Analytical differences in the economics of geography: the case of the multinational firm", *Environment and Planning A*, vol. 37, pp. 1857-1876.

MCEVILY B., ZAHEER A. (1999), "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 12, pp. 1133-1156.

MEYER K.E., MUDAMBI R., NARULA R. (2011), "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 2, p. 244.

MUDAMBI R., NAVARRA P. (2002), "Institutions and international business: a theoretical overview", *International Business Review*, vol. 11, n. 6, pp. 635-646.

MUDAMBI R., NAVARRA P. (2004), "Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs' ", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, Settembre, pp. 385-406.

MUDAMBU R. (2008), "Location, Control and Innovation in Knowledge - intensive industries", *Journal of Economic Geografy*, Oxford University Press, vol. 8, n. 5, pp. 699-725.

NARULA R. (2003), *Globalization and Technology*, Polity Press, Cambridge.

NOHRIA N., GHOSHAL S. (1994), "Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 6, pp. 491-502.

NOHRIA N., GULATI R., GHOSHAL S. (1994), "The N-Form: Re-conceptualizing Structure and Innovation in Multinational Corporations", *Working Paper Harvard University*, Northwestern University and INSEAD.

ONETTI A., FRATOCCHI L., PISONI A. (2007)"Subsidiary's Embeddedness of Italian SMEs in Central and Eastern European Countries (CEECs), 34th AIB-UKI (Academy of International Business - UK & Ireland) Annual Conference "Corporate Governance and International Business", London.

POLANYI K. (1944), *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.

POLANYI K (1957), "The Economy as an Instituted Process", in Polanyi K., Conrad M.A., Pearson H.W., *Trade and Market in the Early Empires*, Free Press, New York, pp. 243-270.

PRAHALAD C.K., DOZ Y.L. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York.

RODRIK D., SUBRAMANIAN A., TREBBI F. (2004), "Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development", *Journal of Economic Growth*, n. 9, pp. 131-165.

RUGMAN A. (2003), "Regional strategy and the demise of globalization", *Journal of International Management*, vol. 9, n. 4, pp. 409–417.

RUGMAN A., VERBEKE A. (2009), "Location, competitiveness, and the multinational enterprise", in Rugman A. (Ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2nd edition, Oxford University Press, Oxford.

RUGMAN A., VERBEKE A., YUAN W. (2011), "Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 2, pp. 253-277.

SNOW C.C., MILES R.E., COLEMAN J. (1992), "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, n. 3, pp. 5-19.

TARDIVO G. (2008), "L'evoluzione degli studi sul Knowledge Management", *Sinergie*, n. 76, pp. 21-42.

TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 464-476.

WANG J., LIU X., LI X. (2009), "A dual-role typology of multinational subsidiaries"**,** *International Business Review*, vol. 18, n. 6, pp. 578-591.

YAMIN M., ANDERSSON U. (2011), "Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play?", *International Business Review*, vol. 20, n. 2, pp. 151-162.

YANG Q., MUDAMBI R., MEYER K.E. (2008), "Convention and reverse knowledge flows in multinational corporations", *Journal of Management*, vol. 34, n. 5, pp. 882-902.

UZZI B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.

ZUCCHELLA A. (2006), "Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness", *Journal of Institutional Economics*, vol. 2, n. 1, pp. 21-44

Il territorio nelle strategie di branding di un'impresa internazionale*

PIER PAOLO CARRUS♦, GIUSEPPE MELIS♥, ROBERTA PINNA ♣

Abstract

Obiettivi. *Identificare, descrivere e interpretare l'evoluzione della gestione di una marca locale nelle strategie di branding di un impresa internazionale, secondo lo schema interpretativo della marca aziendale territorializzata identificando le potenziali implicazioni a livello di pratiche di management.*

Metodologia. *Analisi esplorativa e qualitativa di un caso aziendale con interviste semistrutturate e utilizzo di dati e informazioni di tipo desk.*

Risultati. *Il valore di una marca territorializzata è sempre più definibile e difendibile in funzione dell'intensificazione e della qualificazione dei legami tra territorio e brand.*

Limiti della ricerca. *Lo studio è di natura esplorativa e preliminare e quindi la sua validità non può essere generalizzata indiscriminatamente.*

Implicazioni pratiche. *Lo schema interpretativo della marca territorializzata può essere utilizzato per valutare nel tempo le performance aziendali in termini di capacità di legare il brand al territorio.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro analizza un tema poco esplorato che riguarda il processo di territorializzazione della marca ponendo in relazione, attraverso lo schema interpretativo, le dimensioni territoriali utilizzate nelle scelte e nelle azioni dell'impresa e le funzioni della marca interessate dalle stesse.*

Parole chiave: *marca aziendale; strategie di branding; sistema territoriale; territorializzazione della marca*

Objectives. *To Identify, describe and interpret the local brand managing evolution in branding strategies of an international company, according to the scheme of a territorialized brand that permits to identify implications in brand management.*

Methodology. *Explorative and qualitative case history with semi-structured interviews and desk data analysis.*

Findings. *The value of a territorialized brand is often definable and tenable to be able to intensify and qualify the relationships between brand and territory.*

Research limits. *Over-generalised results' risk model, related to methodology.*

Practical implications. *Territorialized brands can be used to analyse the business performance over time in terms of ability to link the brand to the territorial context.*

Originality of the study. *The study about the corporate brand territorialisation process seems to be a less investigated issue*.

Key words: *corporate brand;branding; territorial system; territorialized brand*

* Pur essendo frutto di comune riflessione, nel presente lavoro Pier Paolo Carrus ha curato i paragrafi 1, 2 e 7, Giuseppe Melis i paragrafi 5 e 6, Roberta Pinna i paragrafi 3 e 4.

♦ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: ppcarrus@unica.it

♥ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: gemelis@unica.it

♣ Associato di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: pinnar@unica.it

1. Introduzione e obiettivi del lavoro

Le problematiche di gestione della marca rappresentano da circa 20 anni una tematica molto dibattuta nell'ambito degli studi strategici e di marketing (King, 1991; Balmer, 1995 e 2003). Questi studi si sono soffermati sull'analisi delle problematiche di gestione della marca, quale risorsa strategica capace di generare valore per il cliente, gli altri *stakeholder* aziendali e l'impresa (Balmer, 1995; Van Riel, 1995; De Chernatony, 2001). In questa prospettiva alcuni studiosi hanno proposto un concetto di *brand* più ampio rispetto al *brand* di prodotto che individua gli attributi e i valori dell'impresa e non solo del prodotto (Laforet, Saunders, 1994; Zara, 1997; Aaker e Joachimstaler 2000; Busacca, 2000; Brondoni, 2002; Fabris 2003; Brondoni *et al.*, 2004). Studi più recenti hanno focalizzato l'attenzione sullo sviluppo di modelli gestionali della marca aziendale volti anche a valutarne le performance (Balmer, 2001; Van Riel, 1997; Hatch M. J., Schultz M. 2003) nonchè sul processo di valorizzazione dell'offerta basato sullo sviluppo di strategie di co-branding (Leuthesser *et al.*, 2003; Kumar, 2005; Busacca *et al.*, 2006; Keller K. Kotler., 2007).

Nonostante l'ampiezza e la ricchezza dei contributi teorici e delle ricerche empiriche che hanno contribuito alla definizione e operazionalizzazione di un concetto di *brand* basato sugli elementi e attributi tangibili e intangibili dell'impresa, minore attenzione finora è stata dedicata allo studio delle modalità di gestione di strategie di *branding* basate sull'associazione tra marca e territorio.

Il presente lavoro si propone di contribuire a superare questo *gap* e di approfondire la conoscenza delle problematiche gestionali della marca, arricchita dei legami tra marca aziendale e territorio. L'ipotesi alla base della ricerca è che lo sviluppo dei legami tra marca e territorio, inteso nelle sue molteplici dimensioni, non solo geografica, arricchisce l'offerta dell'impresa e la sua percezione di valore presso i clienti finali e gli altri *stakeholder* aziendali e che questa "integrazione" richieda una gestione della marca "territorializzata" e non solo "localizzata". Muovendosi in questa prospettiva l'obiettivo del lavoro è la definizione di uno schema interpretativo della marca aziendale territorializzata e l'identificazione delle implicazioni principali relative alle pratiche di *brand management*.

Il lavoro si articola come segue: nel paragrafo seguente si presenta una concezione del territorio quale sistema di elementi non solo geografici suscettibili di potenziale associazione con il *brand* aziendale; nel paragrafo 3 si propone un'estensione del concetto di marca - da localizzata a territorializzata - e si definisce il relativo schema di interpretazione; nel paragrafo 4 si presenta la metodologia utilizzata; nel paragrafo 5 si presenta il caso di studio analizzato; nel paragrafo 6 si illustrano i risultati che emergono dallo studio del caso; nell'ultimo paragrafo sono presentate le considerazioni conclusive e le implicazioni del lavoro.

2. Il concetto di territorio nella costruzione del brand

I contributi delle diverse discipline appartenenti al management non forniscono una accezione univoca di territorio ma una pluralità di definizioni (Kotler *et al.*, 1993; Becattini, Rullani, 1993; Rullani, 1999; Gilly, Torre, 1998). L'eterogeneità delle accezioni del territorio presenti in questi studi centrati sull'impresa non deve sorprendere. Contrariamente agli studi di matrice economica (Weber, 1957; Marshall, 1920; Smith, 1971), infatti, quelli economico-aziendali concentrano il proprio focus sull'impresa da cui derivano uno specifico punto di osservazione (Zappa, 1957; Amaduzzi, 1967; Saraceno, 1972; Fazzi, 1982; Golinelli G.M., 2005): quello del management che percepisce, seleziona e attiva le caratteristiche territoriali (Weick,1988).

Nella prospettiva dei decisori aziendali le caratteristiche territoriali assumono significati, rappresentazioni e configurazioni differenti in funzione delle specifiche caratteristiche strutturali e strategiche dell'impresa e della sua offerta.

Considerato l'obiettivo del lavoro - volto innanzitutto alla identificazione delle caratteristiche territoriali potenzialmente associabili alla marca aziendale - un particolare rilievo assume la definizione di territorio quale sistema, costituito da un insieme di elementi interagenti, materiali e

immateriali, che contribuiscono a definire e sviluppare nel tempo le sue caratteristiche distintive. Nel presente lavoro, dunque, il territorio non identifica semplicemente un'estensione spaziale o un paesaggio naturale, in quanto esso è sempre espressione di una "territorialità", quale insieme delle relazioni che una società intrattiene con l'ambiente fisico, l'ambiente sociale, culturale, economico e politico (Raffestin, 1981 e 2007; Golinelli C.M., 2002; Baccarani, Golinelli, 2011).

Secondo questa impostazione il territorio non è più inteso come un fattore statico, ma assume la configurazione di un sistema ad alta complessità (Golinelli C.M., 2002, Barile, 2011), esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano e ambiente; esso evolve nel tempo, attraverso l'azione delle componenti sistemiche presenti nello stesso territorio (individui, gruppi di individui, entità organizzative) volte a definire e ridefinire le dotazioni strutturali del territorio stesso (Rullani, 1997; Golinelli C.M., 2002). Il territorio, in questa prospettiva, è in grado di offrire agli attori che in esso operano un sistema di risorse originali, tangibili e intangibili, uniche e difficilmente imitabili, che lo caratterizzano e lo differenziano da altri contesti territoriali.

La concezione del territorio quale sistema di risorse consente di individuare una pluralità di caratteri interagenti, tangibili e intangibili, che possono entrare nel processo di costruzione della marca aziendale (Caroli, 1999; Latusi, 2002; Caroli, 2006 e 2011).

Sulla base di una concezione del territorio quale sistema di risorse, Caroli propone l'individuazione di tre principali sottosistemi di risorse territoriali: naturali, antropiche e immateriali (Caroli, 2006, 2011). Le risorse naturali sono il risultato di condizioni specifiche del territorio e della sua evoluzione storica, quelle antropiche derivano, invece, dall'azione dei diversi attori che operano nel territorio e, infine, quelle immateriali originano da percorsi evolutivi che, nel tempo, hanno caratterizzato, qualificato e differenziato il territorio e gli attori che lo popolano e lo hanno popolato. Queste ultime rivestono un'importanza cruciale nella prospettiva di associazione alla marca, dal momento che sono proprio queste che favoriscono la valorizzazione delle risorse tangibili esistenti. Si tratta, in altre parole di quegli elementi (come ad esempio lo spirito del luogo e il sistema dei valori civili esistenti) che definiscono l'identità del territorio, quale risultato storico del processo evolutivo del territorio e dei suoi attori. Per queste ragioni, le risorse immateriali sono anche quelle più difficilmente imitabili e, pertanto, le più idonee a differenziare e rendere attrattivo quel particolare contesto territoriale. Quando la marca aziendale include tali elementi acquisisce quella specificità che le permette di differenziarsi rispetto ad altre offerte. Un'elencazione analitica delle risorse si trova nella Tabella 1.

Tab. 1: Il territorio quale sistema di risorse materiali e immateriali

Sottosistemi di risorse		
Risorse naturali	***Risorse antropiche***	***Risorse immateriali***
Posizione geografica Caratteristiche morfologiche e paesaggistiche Struttura urbanistica Patrimonio infrastrutturale Patrimonio immobiliare pubblico Patrimonio artistico e culturale Dimensioni e caratteristiche del mercato locale Istituzioni di governo Fattori tangibili di qualità della vita	Sistema di servizi pubblici Tessuto produttivo Centri di generazione e diffusione delle conoscenze Sistema finanziario Apparato amministrativo	Spirito del luogo Sistema di valori civili e sociali Competenze del tessuto produttivo e sociale locale Qualità delle risorse umane Intensità degli scambi culturali ed economici con l'esterno Leadership economica o culturale Reputazione e immagine percepita Livello di benessere socio-economico e sua diffusione Fattori intangibili di qualità della vita

Fonte: ns. adattamento su schema di Caroli, 2006

La rappresentazione delle caratteristiche territoriali proposta da Caroli presenta similitudini con quella di Vescovi e Gazzola che, sulla base delle omogeneità individuabili tra gli stessi elementi, introducono tre modalità di lettura del territorio (Vescovi e Gazzola, 2007): dal punto di vista fisico

(inteso come localizzazione geografica e struttura morfologica), dal punto di vista culturale (in termini di storia, tradizioni e saperi, compresi quello culturale e tecnologico) e, infine, dal punto di vista della produzione (nel senso di presenza di risorse originarie del territorio utilizzate nel processo produttivo di un particolare bene). La lettura che si fa in un dato momento del territorio sulla base delle caratteristiche ora indicate è contingente rispetto al soggetto-impresa che svolge l'azione e porta lo stesso a intraprendere un preciso percorso strategico.

L'impresa che decide di utilizzare le risorse del territorio e, segnatamente quelle immateriali, per arricchire di attributi, benefici e significati la propria marca, deve anche gestire la stessa in modo tale da mettere gli *stakeholder* aziendali nella condizione di percepire un valore differenziale nella "territorialità" del *brand*.

3. Dalle marche aziendali localizzate alle marche aziendali territorializzate

L'attenzione alle problematiche della marca ha impegnato la letteratura italiana e internazionale a partire dalla seconda metà degli anni '80 (Brondoni 1987 e 2000/2001; Aaker 1991 e 1997; Keller 1993 e 1998; Busacca 1994 e 2000; Fabris 1999; Vicari 1995) e si è progressivamente sviluppata fino a convergere nella definizione di *corporate brand*, che comprende attributi e valori propri dell'impresa, oltre che della sua offerta (Aaker e Joachimstaler, 2000; Balmer, 1995, 2003; Pellegrini, 2004; Knox e Bikerton, 2003; Hatch e Schultz, 2003; Van Riel,1995).

Il concetto di *corporate brand* costituito da attributi fisici, funzionali e simbolici qualifica l'impresa (missione, cultura, reti di relazioni interne, relazioni esterne, sistema d'offerta), e ne definisce la sua identità effettiva. Così intesa la marca comunica l'unicità del modello di business dell'impresa, la sua complessiva proposta di valore a tutti gli *stakeholder* che con l'impresa interagiscono (Invernizzi, 2000, 2004).

Le scelte dell'impresa, nelle diverse fasi di costruzione e valorizzazione del *corporate brand* (dalla progettazione dell'identità di marca alla sua valutazione), impattano sulle funzioni identificativa, valutativa e fiduciaria della marca (Costabile e Raimondo, 2006) e dipendono dalle caratteristiche dell'impresa, del suo progetto strategico e del suo contesto relazionale (Collesei, 2002).

Tra le scelte più critiche del *corporate brand* c'è quella riguardante la costruzione e la gestione del portafoglio marche (Aaker, 2004): l'impresa internazionale in particolare, si trova di fronte al quesito di decidere se utilizzare politiche *mono-brand* o *multi-brand*, proprio in relazione al modo con cui concepisce se stessa (la sua identità) rispetto al contesto di riferimento della sua azione. La strategia *multi-brand*, in particolare, viene adottata quando l'impresa ritiene che la domanda sia molto frammentata e per tale ragione essa si propone di adottare una specifica marca per ogni segmento di domanda (Collesei, 1996; Brondoni, 2002). In quest'ultimo caso il portafoglio dell'impresa è composto da marche globali e da marche locali, ciascuna delle quali svolge uno specifico ruolo all'interno della strategia di impresa.

L'importanza del ruolo svolto dai *brand* locali è sottolineata da Kapferer che si è chiesto se "Is there really hope for local brands?" affermando categoricamente che una qualsiasi impresa prima di sacrificare le marche locali sull'altare della globalizzazione dovrebbero pensarci due volte (Kapferer, 2002), soprattutto quando queste godono non soltanto di una elevata notorietà, ma anche di una considerevole reputazione e un alto livello di associazioni secondarie. Il *brand* locale non evolve, quindi, naturalmente e necessariamente verso *brand* globali, ma svolge la funzione di legare l'impresa al territorio, alle caratteristiche specifiche del contesto territoriale, irrobustendone così l'identità e rafforzandone l'immagine e il posizionamento (Brondoni, 2002; Collesei e Ravà, 2004).

I differenti elementi del territorio utilizzabili dall'impresa per costruire identità uniche e specifiche in riferimento al luogo di origine risulta estremamente utile anche nell'era della globalizzazione (Kapferer, 2002; Kapferer e Schuiling, 2003). Ciò che cambia è il numero, la qualità e l'intensità del legame tra *brand* e contesto di origine che non indica semplicemente la provenienza geografica o il luogo di produzione del bene, ma evoca un insieme di significati che

caratterizzano quel particolare contesto territoriale. È in questa prospettiva di "arricchimento" del *brand* che Vescovi e Gazzola, propongono un'estensione del concetto di "marca locale" a favore di un più pregnante concetto di "marca territoriale", rinvenibile quando la marca è espressiva dei valori, dell'immagine e della specificità conferiti ad essa dal territorio di provenienza (Vescovi e Gazzola, 2007). Si tratta di un concetto che, come affermano gli autori, attribuisce al legame con il territorio "un significato diverso e più profondo del semplice concetto di localizzazione". Esso "arricchisce la marca di significati e di valori tipici della cultura del posto" e può essere percepito dai pubblici di riferimento non solo come spazio geografico ma anche come "luogo di saperi".

I processi attraverso i quali le imprese decidono di legare la marca aziendale al territorio, pertanto, possono essere definiti, rispettivamente, di "localizzazione" o "territorializzazione", sulla base del numero, della qualità e dell'intensità delle relazioni che esse attivano con gli attori e le componenti di quel territorio. In particolare, il concetto di "marca territorializzata" adottata nel presente lavoro è più ampio del concetto di "marca localizzata" che emerge dalla definizione di marca locale (si vedano la definizione dell'American Marketing Association e quella di Wolfe, 1991)[1]. Essa travalica il semplice legame tra marca e territorio originato dall'insediamento in un determinato spazio geografico per estendersi ad altri legami con le componenti storica, culturale e produttiva del territorio. Nella Tabella 2 si evidenziano le principali differenze tra marca localizzata e marca territorializzata con riferimento ai seguenti elementi: definizione, dimensioni territoriali coinvolgibili, tipologie di legami col territorio, qualità dei legami, valutazione della percezione di tale legame da parte dei clienti e degli altri attori territoriali.

Tab. 2: Marche localizzate e marche territorializzate: elementi a confronto

	Marca aziendale localizzata	Marca aziendale territorializzata
Definizione	Commercializzata in un'area territoriale relativamente piccola e ristretta (American Marketing Association)	Prodotta in uno specifico territorio, ne incorpora i valori e concorre alla veicolazione dell'immagine nei mercati di distribuzione locale e non (Vescovi e Gazzola, 2007)
Dimensioni territoriali potenzialmente coinvolgibili	Geografica	Geografica Storico-culturale Produttiva
Tipologie di legami con il territorio	Semplice	Composta o Multidimensionale
Qualità (intensità) del legame marca - territorio	Modesta → l'impresa ha poco interesse a sviluppare la qualità delle relazioni con gli altri attori territoriali	Elevata → l'impresa considera necessario e conveniente sviluppare e migliorare la qualità delle relazioni con gli altri attori territoriali
Valutazione della percezione del legame marca-territorio da parte della domanda	Presente e da misurare secondo i criteri di valutazione delle motivazioni per accettare un *premium price*	Presente e da misurare secondo i criteri di valutazione delle motivazioni per accettare un *premium price* e di quelle che inducono i clienti a farsi promotori della diffusione del *brand*
Valutazione della percezione del legame marca-territorio da parte dei diversi interlocutori dell'impresa esclusi i clienti	Non rilevante	Rilevante e rilevabile attraverso la valutazione di: - Ampiezza - Natura dei contenuti - Qualità delle relazioni attivate con le componenti territoriali

Fonte: ns. elaborazione

In particolare, a partire dalla configurazione delle caratteristiche territoriali indicate nel paragrafo precedente gli stessi autori hanno proposto una articolazione dei legami impresa -territorio: semplice, composto e multidimensionale, in relazione al fatto che le dimensioni territoriali coinvolte

[1] Secondo l'AMA una marca locale è definita come "A brand of product that is marketed (distributed and promoted) in a relatively small and restricted geographical area. It may be called a regional brand if the area encompasses more than one metropolitan market". Alan Wolfe afferma invece che "local brands are defined as brands that exist in only one country or in a very limited geographic area".

nel rapporto siano solo di un tipo (geografico, o storico-culturale, o produttivo), ovvero coinvolgano più dimensioni.

Il legame *brand*-territorio, pertanto, non è il risultato casuale derivante da condizioni oggettive esterne all'impresa, ma l'esito dell'azione della stessa impresa (*enactment*) volta a costruire adeguati rapporti con una o più delle componenti del territorio (Weick, 1988, 1993, 1997). È l'impresa, in virtù del tipo di legame che intende costruire, che seleziona quali *asset* territoriali, tangibili e intangibili, legare al proprio *brand*. Tanto più l'impresa, per il tramite del *brand*, instaura con il territorio legami multidimensionali, tanto più diventa parte integrante ed espressione dello stesso. È a questo punto che l'impresa, titolare della marca aziendale territorializzata, non può esimersi dall'assumere la responsabilità verso lo stesso territorio mediante lo sviluppo di un sistematico e continuo impegno volto ad assicurare la corrispondenza tra i legami con il territorio e la proposta di valore offerta. Si tratta, in altre parole, di una responsabilità di marca che si caratterizza per particolari obblighi socio-culturali, idonei a sviluppare adeguate risorse di affettività, che sono alla base delle motivazioni a livello razionale e a livello inconscio di determinate preferenze di marca (Brondoni, 2002).

La marca aziendale territorializzata, pertanto, è un *brand* aziendale che incorpora i valori e i significati del territorio e della sua cultura, attraverso associazioni interne - basate sulle caratteristiche organolettiche o produttive del prodotto - e esterne, quando il legame non si basa su caratteristiche specifiche del prodotto, ma sulla tradizione di produzione del luogo o sulla cultura e storia del territorio (Keller, 2003).

Si configurano in questo modo anche le condizioni per una sorta di reciprocità del rapporto tra impresa, marca e territorio in quanto l'impresa utilizza le risorse del territorio per costruire l'identità di marca e nel contempo agisce per valorizzare gli elementi territoriali ad essa associati.

Le modalità attraverso le quali l'impresa può restituire al territorio valore sono, come già rilevato, funzione della sua volontà/capacità di ricercare e costruire appropriate relazioni con le componenti territoriali. In tal senso, le occasioni possono essere molteplici e di varia natura e investire tutti i processi aziendali (produttivo, commerciale, di innovazione tecnologica, di marketing e comunicazione, di amministrazione e organizzazione) e diversi attori del territorio (altre imprese, professionisti, consulenti, istituti di ricerca pubblici e privati, istituzioni). La valutazione e la percezione del valore del legame instaurato col territorio da parte degli interlocutori dell'impresa è pertanto funzione sia dell'ampiezza che dei contenuti e della qualità delle relazioni attivate con le componenti territoriali.

Con riferimento al processo di *branding* le decisioni e le azioni poste in essere dall'impresa per legare la marca al territorio hanno un impatto sulle diverse componenti del *brand* (identificativa, valutativa e fiduciaria); l'analisi di tali decisioni e azioni dal punto di vista delle dimensioni territoriali coinvolte e delle componenti della marca interessate dalle stesse può essere utile per capire se l'impresa considerata persegue la prospettiva della territorializzazione piuttosto che quella della semplice localizzazione. La tabella 3 da conto delle modalità con cui le dimensioni territoriali entrano seguenti nelle diverse componenti del corporate *brand*.

Tab 3: Modalità con cui le dimensioni territoriali entrano nelle diverse componenti del corporate brand

Dimensioni del territorio	Componenti della marca		
	Identificativa	Valutativa	Fiduciaria
Geografica			
Storico-culturale			
Produttiva			

Fonte: ns. elaborazione

4. Metodologia utilizzata

L'obiettivo principale del lavoro consiste, come già indicato, nell'identificazione, descrizione e interpretazione delle scelte/azioni realizzate dal management di un'impresa, che opera nel contesto internazionale con una pluralità di marche, per la territorializzazione di un proprio *brand* locale.

Il metodo utilizzato per soddisfare le esigenze informative derivanti dall'obiettivo del lavoro è quello di uno studio di un caso (Yin, 2003) condotto attraverso la specificazione ex ante dello schema interpretativo della marca territoriale proposto nel precedente paragrafo.

In particolare, il caso analizzato riguarda la gestione della marca Ichnusa da parte del management di Heineken Italia S.p.A.[2] nel periodo compreso tra il 1986 e il 2012. Il caso del *brand* Ichnusa è stato selezionato in quanto ritenuto significativo per la presenza di diversi e intensi legami con il territorio di riferimento.

I dati necessari per l'attuazione della ricerca - costruzione e analisi del caso - sono stati acquisiti mediante diversi strumenti operativi: raccolta di documenti aziendali, statistiche interne, informazioni derivanti dal sito web, presentazioni aziendali, interviste semistrutturate con alcuni componenti del management di Heineken.

5. Il caso del brand Ichnusa

Ichnusa nasce nel 1912 come impresa produttrice di birra ad opera di Amsicora Capra che apre il primo stabilimento a Cagliari e che nel 1963 inizia la costruzione della attuale sede di Assemini, zona di sviluppo industriale che diventa operativa a partire dal 1967.

Heineken, allora Birra Dreher SpA, acquista Ichnusa nel 1986 una marca che, secondo quanto emerso dalle interviste con il management aziendale, pur avendo una discreta diffusione nel mercato regionale, non era percepita dai consumatori come una birra di qualità, soprattutto se confrontata con le marche di provenienza nazionale quali ad esempio Dreher e Peroni. Dalle interviste è anche emerso che una parte importante della popolazione regionale riteneva le marche nazionali più consone rispetto a stili di consumo propri delle dimensioni italiana e internazionale.

Date le condizioni di percezione di provincialismo e marginalità delle vendite, Heineken, per accelerare il processo di affrancamento dai vincoli forti del localismo, avrebbe potuto dismettere la marca Ichnusa per concentrare il suo impegno sulle marche globali o, comunque, a diffusione almeno nazionale. Al contrario, negli anni immediatamente successivi all'acquisizione (tra il 1989 e il 1992), Heineken, valutate le potenzialità di sviluppo del mercato regionale, intervenne nei processi produttivi investendo in tecnologie e formazione, fino a farlo diventare, anche sul piano della sicurezza, uno tra i birrifici più moderni ed efficienti in Italia e che oggi produce quasi tutte le marche del gruppo attraverso due cicli produttivi, uno rivolto alle birre tradizionali e uno apposito per la birra non pastorizzata.

In particolare, gli investimenti fino ad ora hanno riguardato l'aumento della capacità produttiva, l'introduzione di un impianto per la produzione di birra alla spina, l'installazione di due robot sulla nuova linea di produzione per il confezionamento delle casse in plastica e la riempitrice con 132 rubinetti ed un meccanismo di "tappatura". Tali innovazioni hanno consentito allo stabilimento di passare da una produzione di 220 mila hl/anno del 1988 ad una di circa 600 mila hl nel 2012, pari a circa l'11% del totale della produzione nazionale del gruppo Heineken e un'occupazione di circa 90

[2] Heineken è una società internazionale che produce e distribuisce bevande alcoliche in oltre 170 Paesi, opera con oltre 250 marche, aventi ciascuna differente orientamento, sia locale che globale. Heineken è il primo produttore di birra in Europa e il secondo al mondo. In Italia è presente dal 1974 con una propria consociata che occupa più di 2000 persone e possiede 4 birrifici, producendo e commercializzando nel nostro Paese oltre 5 milioni di ettolitri, con una quota di mercato di oltre il 30%. Il tutto avviene attraverso un ampio portafoglio di marche diverse: alcune globali (come Heineken, Amstel e Murphy's), altre nazionali (come Moretti, Dreher, Adelshoffen, San Souci, ecc.), e altre locali (come Messina).

dipendenti. La Tabella 4 mostra alcuni dati sull'evoluzione della produzione di birra nello stabilimento di Assemini.

Sempre agli inizi degli anni Novanta ha origine una nuova fase nella gestione delle attività commerciali con l'avvio di azioni di marketing, prima limitate a forme embrionali di pubblicità (cartellonistica nelle strade e negli spazi dedicati allo sport, insegne nei pubblici esercizi). Viene istituita un'apposita unità organizzativa, diretta da un *Brand Manager*, che inizialmente interviene sia nel packaging (rivisitazione etichette e bottiglie), nella comunicazione (nasce il *pay off* "Bionda Sardegna", si predispongono i primi spot televisivi e si amplia la gamma dei media utilizzati per la diffusione dei messaggi pubblicitari) e nel processo distributivo permettendo una presenza capillare in tutto il territorio sardo sia nel canale Ho.Re.Ca sia nel Modern Trade[3].

Tab. 4: Evoluzione nella produzione di birra nello stabilimento di Assemini

Anno	Hl di birra prodotta	Hl di birra Ichnusa	Hl di birra di altre marche prodotte nello stabilimento
1988	220 mila	220 mila	-
1990	520 mila	280 mila	240 mila
2002	575 mila	420 mila	155 mila
2012	610 mila	585 mila	25 mila

Fonte: ns. elaborazione su dati aziendali

All'inizio degli anni Duemila l'impegno del management di Heineken si amplia in coincidenza con l'anniversario dei 90 anni di esistenza della marca Ichnusa mentre la vera svolta, per gli aspetti che interessano il presente lavoro, si è avuta nella seconda metà degli anni duemila, nel corso dei quali l'impresa decide di sviluppare nuove azioni finalizzate a rafforzare l'identità di marca e a rafforzare il legame con il territorio in generale.

Tra le azioni che Heineken ha deciso di rivitalizzare vi è la partecipazione di Ichnusa come partner principale delle manifestazioni equestri[4] quali espressioni più tipiche della cultura locale in diversi centri abitati del territorio regionale, ciascuna delle quale vede ogni anno la partecipazione di centinaia e migliaia di persone.

L'impegno per la costruzione di legami sempre più forti con il territorio ha riguardato, a partire dal 2009, anche il mondo universitario. Ciò si è tradotto, fino ad ora, in una collaborazione con l'Università degli Studi di Cagliari, sia attraverso borse di studio destinate a laureati in facoltà umanistiche residenti in Sardegna per tesi di laurea capaci di valorizzare il patrimonio storico e culturale della Regione e la sua identità, sia in un concorso, denominato "Premio Ichnusa", che vede gruppi di studenti della stessa Università competere tra loro per lo studio del *brand* Ichnusa con l'obiettivo di sviluppare un'idea creativa "fortemente legata al territorio della Sardegna e ai suoi usi e costumi": anche in questo caso, come risulta dal sito aziendale, si tratta di "una sfida nel segno del grande legame d'amore tra Ichnusa e la Sardegna, che rinnova l'impegno di Ichnusa a valorizzare le risorse del territorio, in questo caso gli studenti più meritevoli". L'identificazione di Ichnusa con la propria terra coinvolge anche lo sport, attraverso la sponsorizzazione del società Cagliari Calcio e il sostegno dei tifosi con la messa in palio di biglietti per partecipare allo spettacolo sportivo.

Al fine di consolidare il rapporto con i propri consumatori ed estimatori, Heineken ha implementato nel territorio regionale "Mondo Ichnusa", una manifestazione musicale canora che dal 2008 porta migliaia di giovani e non, sia Sardi che non, a vivere una esperienza di due giorni

[3] Con l'acronimo Ho.Re.Ca. si individuano i clienti rappresentati dalle strutture ricettive, della ristorazione e catering. Con l'espressione Modern Trade invece ci si riferisce all'insieme delle strutture distributive all'ingrosso e al dettaglio di grandi dimensioni.

[4] Tra le principali manifestazioni di richiamo nazionale vanno annoverate la Cavalcata Sarda (Sassari), S'Ardia (Sedilo) e le manifestazioni di Fonni e Orgosolo in Provincia di Nuoro.

fatta "di musica, relax, incontri, risate e buona birra da condividere", nella spiaggia più importante della città di Cagliari[5].

In occasione del suo centesimo compleanno, le iniziative poste in campo da Heineken sono state molteplici: dall'istituzione dell'*open day* (al fine di consentire al pubblico di visitare gratuitamente lo stabilimento ed assistere così alle diverse fasi di produzione della birra illustrate dallo staff tecnico della struttura) ad una edizione del concorso fotografico intitolato "100 anni di socialità sarda" (che ha avuto come filo conduttore lo speciale legame tra Ichnusa e gli abitanti dell'isola, con una particolare attenzione ai valori di socializzazione e condivisione propri del *brand*)[6]. Sempre per celebrare il secolo di vita, è stato realizzato un calendario raffigurante le più suggestive immagini del territorio, attraverso 12 fotografie selezionate tra i migliori scatti raccolti nelle edizioni precedenti del concorso fotografico e una *limited edition* di quattro bicchieri con le icone delle quattro province storiche della Sardegna.

Relativamente alla comunicazione pubblicitaria, l'anno del centenario ha visto, rispetto agli anni precedenti, un impegno diverso da parte di Heineken che ne ha fatto una ulteriore occasione per esaltare il legame simbolico e affettivo verso il territorio di riferimento: è stato predisposto un nuovo filmato interamente girato in Sardegna che ha visto il coinvolgimento della popolazione locale (circa 200 comparse) attraverso la costruzione di una storia ricca di richiami simbolici e affettivi (un contesto incontaminato, l'amore per la terra e i suoi animali, lo stare insieme per socializzare, festeggiare, ecc.), il tutto sotto la direzione di un regista di valore internazionale e con una veicolazione dello spot per la prima volta nella storia di un *brand* a diffusione regionale su tutti i principali canali televisivi nazionali.

Per quanto riguarda le azioni di comunicazione Ichnusa oggi si avvale oltre che dei tradizionali strumenti pubblicitari (realizzato con diversi mezzi quali TV, radio, manifesti, locandine, ecc), anche di social network come Facebook e Twitter. La pagina Facebook, in particolare, è nata spontaneamente per iniziativa dei fan e dal 2011 è gestita direttamente dall'impresa. Il "popolo di Ichnusa" conta attualmente su oltre 221 mila fan (settembre 2012) con una crescita dal 1 aprile 2011 (data di inizio della gestione Heineken) del 59,7% grazie al contributo quotidiano di ogni fan che pubblica le proprie foto, lascia i propri commenti, condivide con la comunità le proprie esperienze[7].

Un'ulteriore occasione di consolidamento del legame simbolico tra Ichnusa e il suo popolo è stato realizzato attraverso una applicazione che consente ai fan di registrare la città nella quale essi hanno consumato la birra e vissuto l'esperienza di marca e condividere questo nella pagina Facebook. Da ciò emerge che nonostante i programmi di marketing di Heineken sul *brand* Ichnusa siano limitati al contesto regionale (fatta eccezione per lo spot del centenario) oggi è distribuita in quasi in tutte le Regioni italiane ma può essere anche trovata in alcuni centri abitati dell'Austria, della Francia, della Germania, della Spagna, della Svizzera, della Spagna, del Regno Unito, dell'Ungheria, dell'Olanda e persino dell'Australia.

Le azioni realizzate da Heineken per rafforzare l'identità territoriale della marca sono elencate nella Tabella 5.

---

[5] L'evento si caratterizza per mettere insieme artisti e gruppi musicali affermati in campo nazionale e internazionale con artisti e gruppi regionali, dando a questi ultimi la possibilità di farsi conoscere ad un più vasto pubblico. Sula base dei dati forniti dall'azienda le manifestazioni finora svolte hanno visto la partecipazione di oltre 90 mila persone.

[6] Il concorso si basa sulla richiesta alla gente di esprimere con una fotografia la propria idea di "socialità", intesa come "voglia di condivisione", di "stare insieme" così da "celebrare ogni momento di incontro come speciale".

[7] Alla fine del mese di Aprile 2012 la pagina Facebook di Ichnusa era al primo posto per quanto riguarda il mercato italiano della birra e in 34ª posizione per quanto riguarda tutte le *brand pages* in Italia. È risultata altresì la prima tra le *brand page* capace di far parlare di sé e di creare attenzione.

Tab. 5: Le azioni di rafforzamento dell'identità territoriale della marca Ichnusa operate da Heineken Italia

Anni	Azioni
Fine anni '80	Presenza in numerose manifestazioni equestri (Cavalcata Sarda, S'Ardia, ecc.)
2006	Sponsorship Cagliari Calcio (e altre manifestazioni sportive)
2007	Viene introdotta Jennas, una birra descritta come un "prodotto fortemente legato alla tradizione" e "dal carattere forte dell'isola in cui nasce", tanto che si sceglie un nome che richiama il massiccio del Gennargentu
2008	Nasce il concorso fotografico
	Nasce Mondo Ichnusa
2009	Premio Ichnusa – Brand Project Competition per studenti delle Università di Cagliari e Sassari
2011	Gestione diretta della pagina Facebook
2012	Realizzazione di un calendario
	Nasce Ichnusa Cruda. Il look enfatizza la qualità e l'origine del prodotto, sottolineando il legame con il territorio d'origine. Vengono, inoltre, lanciate le etichette storiche, la collezione di bottiglie celebrative ed una edizione limitata di quattro bicchieri raffiguranti le quattro provincie sarde attraverso le illustrazioni realizzate da un giovane fumettista cagliaritano e di un progetto di due studenti dell'Università di Cagliari vincitori dell'edizione 2011 del Premio Ichnusa.
	Nascono i profili Twitter e Instagram
	Il concorso su progetti di marketing evolve in una collaborazione più stretta con la sola Università di Cagliari
	Viene promossa la nuova edizione del concorso fotografico intitolato "100 anni di socialità sarda"

Fonte: ns. elaborazione su dati aziendali

6. Risultati del caso e discussione

L'applicazione dello schema interpretativo di cui alla Tabella 3 inerente l'evoluzione da marca "localizzata" a marca "territorializzata" applicato al caso Ichnusa consente di mettere in luce innanzitutto gli elementi territoriali, tangibili e intangibili, utilizzati dall'impresa per la costruzione dell'identità del *brand*; ciò permette altresì di capire come il legame col territorio evolve da semplice (prima dell'acquisizione da parte di Heineken era presente la sola componente geografica), a composto e multidimensionale (Tabella 6). In particolare, Heineken ha avviato un processo di ri-costruzione dell'identità di marca focalizzandosi sopratutto su quelle dimensioni che sono più capaci di generare valore: conoscenza, immagine e fiducia (Keller, 1993).

Tab. 6: Modalità con cui le dimensioni territoriali entrano nelle diverse componenti del brand

DIMENSIONI DEL TERRITORIO	COMPONENTI DELLA MARCA		
	IDENTIFICATIVA (Nome, Logo, Simboli, Colori, Slogan)	**VALUTATIVA** (Associazioni funzionali, simboliche ed emozionali)	**FIDUCIARIA** (Attività e processi volti a generare soddisfazione cumulata nel tempo e diffusione dell'immagine veicolata dai clienti)
GEOGRAFICA	Slogan: Bionda Sardegna Etichetta: Prodotta in Sardegna	Associazioni dichiarate: Ichnusa è la Sardegna	
STORICO-CULTURALE (Storia del territorio, Tradizioni, Abitudini, Conoscenze tramandate dalla popolazione del luogo)	Nome: Ichnusa Logo, simboli e colori: Bandiera sarda con i 4 mori Packaging: *Brand* name impresso nella bottiglia Valori dichiarati: Anima sarda, Socialità sarda, Orgoglio sardo Advertising: - Spot del centenario (una storia lunga 100 anni) - Cartellonistica stradale Home page sito web: - Richiamo di paesaggio sardo con nuraghe su sfondo in sughero - Link ad un dizionario sardo-italiano Merchandising: Magliette, gadgets, arredi per bar e punti ristoro, borse, asciugamani da mare, bicchieri evocativi, ecc.	Associazioni dichiarate: • Ichnusa è la Sardegna. Caso unico e irripetibile di un prodotto che coincide esattamente con i valori e le passioni di una regione, e che ne sostiene le espressioni più caratteristiche. • 100 anni di socialità sarda • 100 anni di orgoglio sardo	Attività dell'impresa volte a generare soddisfazione e fiducia: • Presenza nei social network (FB, Twitter); • Organizzazione di eventi (Mondo Ichnusa, Premio Marketing, Concorso fotografico, Cavalcate, Porte aperte al birrificio di Assemini); • Sponsorship Cagliari calcio • Promozioni con merchandising (bicchieri del centenario, abbigliamento, attrezzatura da spiaggia, etc.) • Advertising con la storytelling del centenario, la cartellonistica, i manifesti, le inserzioni nei quotidiani a diffusione regionale
PRODUTTIVO	Etichetta: Prodotta in Sardegna Risorse naturali: acqua e altre risorse non specificate		Rapporti con operatori locali: imballaggi di cartone e etichette

Fonte: ns. elaborazioni

Relativamente al modo con cui le dimensioni territoriali entrano nelle diverse componenti della marca, i risultati dell'analisi documentale dei dati raccolti con le interviste e quelli messi a disposizione dall'impresa, evidenziano come la dimensione geografica, richiamata dal nome della Regione di origine, sia presente nello slogan, nell'etichetta e in gran parte del merchandising nel quale compaiono il *brand name*, il *pay off* o entrambi e talvolta anche la forma dell'isola. L'associazione tra marca e territorio è esplicitata nel sito aziendale allorché si afferma "Ichnusa è la Sardegna".

La dimensione storico-culturale del territorio è ciò su cui Heineken ha maggiormente operato nel corso degli ultimi anni, sia per irrobustire l'identità del *brand* Ichnusa, che per svilupparne le associazioni funzionali, simboliche ed emozionali, attivando di conseguenza un insieme di attività e processi. Ciò si evince nel nome Ichnusa, l'antico nome della Sardegna, nell'etichetta dove logo, simboli e colori sono rappresentati dalla stessa bandiera della Regione, simboli collettivi di grande importanza per la comunità di riferimento che sviluppano una interpretazione della marca come istituzione (Kapferer, 2002). Il legame col territorio emerge anche dalle associazioni, soprattutto esplicite, con elementi di natura prevalentemente intangibile legati alle caratteristiche del territorio, quali la storia, le tradizioni, la personalità e i valori tipici della popolazione sarda riassunti in espressioni quali "100 anni di socialità sarda", "100 anni di orgoglio sardo" e delle diverse iniziative richiamate nel punto precedente.

L'ultima dimensione considerata per analizzare il legame di Ichnusa col territorio è quella *produttiva,* riscontrabile nella componente identificativa laddove è scritto proprio nell'etichetta che siamo in presenza di una birra "prodotta in Sardegna". In tale valutazione va precisato che le risorse naturali del territorio incorporate nel prodotto sono riconducibili all'acqua, il cui valore aggiunto è ascrivibile alle sue caratteristiche organolettiche, e a poche altre mentre, dal punto di vista delle relazioni economiche con altri attori del territorio, attualmente queste sono limitate alla predisposizione degli imballaggi di cartone e della stampa delle etichette.

La valutazione dei risultati delle azioni messe in campo dal management di Heineken sul *brand* negli ultimi anni avviene attraverso un set di indicatori che annualmente permettono di monitorare non solo le dimensioni economiche del fenomeno ma anche quelle riconducibili all'immagine della marca[8]. Un primo risultato che da conto dei risultati ottenuti con questo *brand* lo si evince dal trend sui volumi di vendita sempre positivi e che, dal 2009 al 2011, in termini di CAGR[9] sono cresciuti ad un tasso annuo del 2,20%, il che ha permesso ad Ichnusa di occupare il quarto posto in graduatoria tra le marche di proprietà Heineken (considerando insieme i canali Ho.Re.Ca. e Modern Trade), rispettivamente dopo Moretti, Heineken e Dreher, e, sempre nel corso dello stesso anno, il nono posto tra tutte le birre vendute in Italia. Un riscontro ulteriore della particolarità di questa marca si nota osservando il trend del *top of mind*[10] e della conoscenza spontanea (*spontaneous awareness*) in Sardegna nel periodo 2001 - 2011 riportati in Tabella 7.

[8] Attualmente viene svolto un sovracampionamento sulla Sardegna, e attraverso i dati raccolti vengono svolte due diverse ricerche, una chiamata U&A Periodica (effettuata sui consumatori abituali di birra) un'altra chiamata U&A Annuale (su tutti i consumatori di birra, anche occasionali). Vengono utilizzati diversi "items" divisi per classi che, attraverso le risposte raccolte nei focus group, nell'insieme offrono un profilo di immagine della birra. Gli elementi, sotto la forma di domande, sono ad esempio: - di moda oggi; - costosa; - prodotta con metodi tradizionali; - una delle migliori birre italiane; - vicina alla mia birra ideale.

[9] L'indicatore è il CAGR, cioè il *Compound Annual Growth Rate* (Tasso di crescita annuale composto), che specificamente misura il tasso di crescita annuale medio di un investimento su un periodo specificato.

[10] Il *top of mind* è il risultato di una ricerca di mercato con la quale si chiede di indicare la prima marca che viene alla mente in una categoria di prodotto, mentre la *conoscenza spontanea* indica la % di persone che spontaneamente ha citato una marca in una categoria di prodotto.

Tab. 7: Dinamica di due indicatori utilizzati per misurare la forza della marca

Anni	TOM (top of mind) [11]	Spontaneous awareness
2009	42,4	91,7
2010	42,7	89,8
2011	43,0	91,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati aziendali

La qualità percepita viene misurata attraverso la sostenibilità di prezzo e attraverso un indice di Overall Evaluation (U&A Annuale, Sovracampionameto Sardegna), che nel 2011 si attesta sul valore di 8,12 mentre nel 2009 era di 7,99.

In conclusione, si può evidenziare come l'insieme di attività operate dal management di Heineken Italia, in direzione della "territorializzazione" del *brand* Ichnusa – sia attraverso lo sviluppo di nuove relazioni con altre componenti territoriali sia per il tramite di una più efficace e crescente azione di comunicazione degli attributi valoriali del territorio – hanno permesso di accrescere e consolidare la sua immagine presso i diversi pubblici di riferimento.

7. Conclusioni e implicazioni manageriali

L'obiettivo principale del lavoro è stato quello di identificare, descrivere e interpretare l'evoluzione della gestione di una marca locale nelle strategie di *branding* di un impresa internazionale, secondo lo schema interpretativo della marca aziendale territorializzata identificando le potenziali implicazioni a livello di pratiche di management.

Dal lavoro di ricerca emerge come il valore di una marca territorializzata sia sempre più definibile e difendibile in funzione dell'intensificazione e della qualificazione dei legami tra territorio e *brand*. Quanto più il *brand* riesce a veicolare la cultura distintiva, la storia, i saperi, le tradizioni e i valori del territorio, tanto più essa favorisce il processo di identificazione da parte dei consumatori. La territorializzazione del *brand* non riguarda solo il legame con i consumatori, ma coinvolge anche le relazioni con le altre componenti del territorio, capaci di generare valore per impresa e territorio.

L'analisi e i risultati della ricerca empirica consentono di evidenziare come l'adozione di molteplici iniziative orientate allo sviluppo di più ampi e intensi legami tra il *brand* Ichnusa e il sistema territoriale di riferimento abbia accresciuto l'immagine della marca.

Dallo svolgimento della ricerca emergono anche alcune azioni che possono essere suggerite al management impegnato nella prospettiva di un ulteriore consolidamento dei processi di territorializzazione del *brand*, tra le quali assumono particolare rilievo le seguenti:

a) l'adozione di un approccio cognitivo finalizzato a favorire l'informazione e la formazione di nuova conoscenza mediante il coinvolgimento e partecipazione attiva non solo dei clienti finali, ma di tutti gli interlocutori che, direttamente o indirettamente, interagiscono con l'impresa;
b) la ricerca e l'attivazione di occasioni di dialogo e non di mero trasferimento di informazioni con gli altri attori organizzativi del territorio (pubblici e privati,) finalizzate a creare sinergie e generare valore per l'impresa e il suo contesto.

Questo studio esplorativo ha carattere preliminare e la sua validità non può essere generalizzata indiscriminatamente. In particolare, un aspetto non indagato dal presente lavoro e che potrebbe costituire oggetto per lo sviluppo di nuove linee di ricerca rappresentate dallo studio delle modalità e dei criteri utilizzati dall'impresa per "selezionare" gli *asset* territoriali da legare al *brand*.

[11] Secondo le rilevazioni U&A Periodica del 2009, le prime dieci marche sono risultate le seguenti: Heineken (17,4), Peroni (16,3), Moretti (14,9), Beck's (7,1), Ceres (5,0), Dreher (5,0), Corona (4,5), Nastro Azzurro (3,5), Guinness (2,3), Ichnusa (2,0).

Bibliografia

AAKER D.A. (1991), "Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of Brand Name", *The Free Press*, New York.

AAKER D.A. (1997), "Dimension of brand personality", *Journal of Marketing Research*, n. 34.

AAKER D.A. (2004), *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Simon and Schuster.

AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E. (2000), "The brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge", *California Management Review*, vol. 42, n. 4.

AMADUZZI A. (1967), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, seconda edizione, Utet, Torino.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84.

BALMER J.M.T. (1995), "Corporate branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, vol. 21, n. 1.

BALMER J.M.T. (2001), "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3.

BALMER J.M.T. (2003), "Corporate Brands: What are They? What of Them?", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8.

BARILE S. (2011), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84.

BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato locale", *Economia e politica industriale*, n. 80.

BRONDONI S.M. (2002), *Patrimonio di marca e politica di comunicazione*, Giappichelli, Torino.

BRONDONI S.M. (2000-2001), "Patrimonio di marca e gestione d'impresa", *Symphonya. Emerging Issues in Management* (http://www.unimib.it/symphonya), vol. 1.

BRONDONI S.M. (1987), *Pubblicità collettiva, notorietà di prodotto e immagine di marca*, Giuffrè, Milano.

BRONDONI S.M., MAGGIONI V., RENOLDI A., TESTA F. (2004), *Il sistema delle risorse immateriali dell'impresa: cultura d'impressa, sistema informativo e patrimonio di marca,* Giappichelli, Torino.

BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia*, Utet, Torino.

BUSACCA B., (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale. Accumulazione, ampliamento, attivazione*, Egea, Milano.

BUSACCA B., BERTOLI G., LEVATO F. (2006), "Estensione della marca e fedeltà dei consumatori: l'impatto della consonanza percettiva", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3.

CAROLI M. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

CAROLI M. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.

CAROLI M. (2011), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano.

COLLESEI U. (1996), "L'evoluzione del marketing tra orientamenti teorici e orientamenti aziendali", in Fornari D., *I nuovi confini del marketing*, Milano, Guerini Associati.

COLLESEI U. (2002), "Brand Tracking", *Congresso internazionale* "*Le tendenze del Marketing*", Ecole Supérieure de Commerce de Paris - EAP, 25-26 gennaio.

COLLESEI U., RAVÀ V. (a cura di) (2004), *Comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Milano.

COSTABILE M., RAIMONDO M.A. (2006), "Valore di marca: modelli e management", *Sinergie Rapporti di ricerca*, n. 23.

DE CHERNATONY L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

FABRIS G. (1999), I valori intangibili che rafforzano la marca, *Il Sole 24 Ore.*

FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmodernismo*, Franco Angeli, Milano.

FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. 1, Giuffrè, Milano.

GILLY J.P., TORRE A. (1998), "Introduzione a Dinamica di prossimità e reti", *L'Industria*, n. 3.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analis*i, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G.M (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.

HATCH M.J., SCHULTZ M. (2003), "Bringing the Corporation into Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8.

INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

INVERNIZZI E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, n.204.

KAPFERER J.N. (2002), Is there really no hope for local brands?, *Brand Management,* vol. 9.

KAPFERER J.N., SCHUILING I. (2003), "How unique are local brands? An empirical comparison of local and international brands in the food industry", *Unpublished Working Paper*, University of Louvain, www. ucl.be

KELLER K.L., KOTLER P. (2007), *Marketing management*, Pearson Education Italia, Milano.

KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*.

KELLER K.L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

KELLER K.L. (2003), *Strategic Brand Management. Upper Saddle River*, Prentice Hall International Edition.
KING S. (1991), "Brand-Building in the 1990s", *Journal of Marketing Management*, vol. 7.
KOTLER P., HAIDER D. H., REIN I. (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press,
KNOX S., BICKERTON D. (2003), "The Six Conventions of Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8.
KUMAR P. (2005), "The impact of co-branding on consumer evaluation of brand counterex-tension", *Journal of Marketing*, vol. 69.
LAFORET S., SAUNDERS J. (1994), "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it", *European Journal of Advertising Research*, Sep/Oct.
LATUSI S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
LEUTHESSER L., KOHLI L., SURI R. (2003), "2+2=5? A frame work for using co-branding to leverage a brand", *Journal of Brand Management*, vol. 11, n. 1.
MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, VIII ed. (trad. italiana a cura di A. Campolongo), Torino, 1972.
PAOLINI D. (2000), *II luoghi del gusto*, Baldini & Castoldi, Milano.
PELLEGRINI L. (2004), "Corporate brand", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 204.
RAFFESTIN C. (1981), *Per una geografia del potere*, Unicopli, Milano.
RAFFESTIN C. 2007), *Il concetto di territorialità*, in Bertoncin M., Pase A. (a cura di), *Territorialità. Necessità di regole condivise e novi vissuti territoriali*, FrancoAngeli, Milano, 21-31.
RULLANI E. (1997), "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in Bramanti A. Maggioni M. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche* , Franco Angeli, Milano.
RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie globalizzazione e radicamento territoriale", *Sinergie*, n. 49.
SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Venezia.
SMITH D.M. (1971), *Industrial Location: An Economic Geographical Analysis*, Wiley, New York.
VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.
VAN RIEL C.B.M. (1997), "Protecting the Corporate Brand by Orchestrated Communication", *Journal of Brand Management*, vol. 4, 6.
VESCOVI T., GAZZOLA P. (2007), "Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca", *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
VICARI S. (a cura di) (1995), *Brand equity. Il potenziale generativo di fiducia*, Egea, Milano.
WEBER A. (1957), *Theory of Location of Industries*, University of Chicago.
WEICK K.E. (1988), *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in Zan S. (a cura di), *Introduzione a logiche di azioni organizzative*, Il Mulino, Bologna.
WEICK K.E. (1993), *Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Milano.
WEICK K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
WOLFE A. (1991), "The single European market: national of euro-brands", *International Journal of Advertising*, vol. 10, n. 1, pp. 49-58.
YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, tomo I, Giuffrè, Milano.
ZARA C. (1997), *La valutazione della marca. Il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, Etas Libri, Milano.

Siti internet

http://www.birraichnusa.it
http://www.assobirra.it

Le produzioni d'eccellenza come fattore d'attrattiva territoriale nel contesto globale

VALENTINA DELLA CORTE[*], IRIS SAVASTANO[♦], GIOVANNA DEL GAUDIO[♣]

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro di ricerca nasce con l'intento di studiare le modalità di valorizzazione e promozione del made in Naples nel comparto del lusso, attraverso una logica inter-settoriale, che ha analizzato i raccordi tra le produzioni tipiche di qualità del territorio e il comparto del turismo, focalizzandosi sul corrispondente segmento turistico di "lusso" e sulla possibilità di queste stesse produzioni di divenire fattori di attrattiva territoriali per la Provincia di Napoli.*

Metodologia. *La struttura della ricerca segue uno specifico percorso. In primo luogo, è analizzato il concetto di eccellenza secondo l'integrazione tra l'approccio resource-based e quello della Service Dominant Logic (SDL). Per approfondire empiricamente l'analisi dell'offerta, il paper applica la metodologia della multiple case studies (Eisenhardt, 1989;Yin, 1994; 2003).*

Risultati. *La ricerca ha dimostrato: 1) l'interesse delle diverse aziende coinvolte verso una maggiore sistematizzazione dell'offerta locale, in virtù di un incremento sia del segmento turistico di lusso e sia delle produzioni d'eccellenza del Made in Naples; 2) l'interesse degli imprenditori ad accordi di co-marketing; 3) la volontà di realizzare i circuiti del lusso per la promozione e la commercializzazione delle produzioni d'eccellenza del Made in Naples da proporre al mercato del lusso.*

Limiti della ricerca. *Alla ricerca hanno aderito 54 aziende delle 89 contattate. Di queste, nel settore dell'agroalimentare, il numero delle aziende coinvolte risulta essere troppo esiguo per poter comprendere e valutare le loro scelte di governance, soprattutto in considerazione del marcato individualismo imprenditoriale che lo caratterizza.*

Implicazioni pratiche. *Il paper fornisce degli insisght molto interessanti per la co-progettazione e co-creazione di proposte operative finalizzate alla valorizzazione delle produzioni d'eccellenza del territorio campano.*

Originalità del lavoro. *La letteratura sulle eccellenze produttive necessita di ulteriori contributi accademici in un'ottica di collaborazione inter-aziendale. Questo paper effettua degli avanzamenti rispetto alla letteratura esistente, utilizzando una prospettiva integrate tra RBT e S-DL.*

Parole chiave: *produzioni d'eccellenza; turismo di lusso; Made in Naples*

Objectives. *The purpose of this paper is to verify if the creation of a systemic offer based on the recovery of local and typical products through the authenticity of its productions of excellence can be considered an attraction factor for luxury tourism. This paper aims at analyzing the concept of excellence research both on the offer and demand side.*

Methodology. *This paper follows a specific research design. Firstly, the concept of excellence is analyzed according an overlapping perspective between the resource-based theory (RBT) and the Service Dominant Logic (SDL). To deeply analyze the offer side, this paper uses the methodology of multiple case studies (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; 2003).*

Findings. *The research of excellence represents a very interesting organizational practice in order to achieve shared results based on a variety of concepts such as improvement and innovation, the focus on client, management of processes, sharing projects, continuous learning and the partnerships for local development.*

Research limits. *Although it is useful to consider a network vision, that conceptualize the firms as embedded in a set of relations under the network logic, the analyzed case is still living a phase characterized by a strong individualism.*

Practical implications. *The paper provides interesting insights for the co-creation and co-planning of operative proposals able to valorize the excellence production of Campania region.*

Originality of the study. *Literature on production excellences needs further academic contributions according an inter-firm logic. This paper goes forward with reference to the existing literature, using an overlapping perspective between SDL and RBT.*

Key words: *productions of excellence; luxury tourism; Made in Naples*

[*] Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: valentina.dellacorte@unina.it

[♦] Dottore di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: iris.savastano@gmail.com

[♣] Dottoranda di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: giovannadelgaudio@gmail.com

1. Introduzione

Il presente articolo intende analizzare le modalità di valorizzazione e promozione delle produzioni d'eccellenza, attraverso una logica inter-settoriale, basata sull'intreccio tra le produzioni tipiche di qualità di un territorio e il comparto del turismo di lusso. Per meglio spiegare tale progetto di ricerca, il paper è stato sviluppato seguendo quelle che hanno rappresentato le principali fasi di analisi: l'introduzione all'argomento di ricerca e i quesiti della ricerca; la metodologia e i modelli teorici proposti; l'analisi della domanda (sul piano quantitativo e qualitativo) di prodotti di lusso e l'analisi dell'offerta; l'analisi delle aziende coinvolte nel progetto e, infine, le proposte operative da valutare per l'incremento delle produzioni d'eccellenza del *made in Naples*, anche in termini di flussi turistici verso la provincia di Napoli. Le produzioni d'eccellenza diventano, infatti, elementi per esprimere l'identità territoriale e fattori di richiamo per un turismo specifico, molto più complesso ed esigente. La ricerca empirica riguarda il settore produttivo delle imprese d'eccellenza delle Provincia di Napoli, con l'intento di richiamare la clientela di "lusso" alla ricerca di prodotti d'eccellenza "*made in Naples*", che si differenziano per l'esclusività del *design*, per la qualità, per la produzione limitata, l'unicità, la raffinatezza, l'eleganza e, soprattutto, per la capacità di soddisfare le richieste e i desideri di consumatori molto più esigenti e sofisticati. La scelta di creare una sistematizzazione nell'offerta dei prodotti nasce dalla consapevolezza dell'importanza di fare sistema, per consentire al consumatore di lusso di conoscere, apprezzare e acquistare le produzioni d'eccellenza di un territorio. La ricerca empirica si è basata sull'analisi di alcune aziende rappresentative delle produzioni d'eccellenza del made in Naples. Le aziende contattate sono state 89 e di queste 54 hanno aderito al Progetto di ricerca. Le imprese sono state contattate perché rispondenti a specifici criteri di selezione: la qualità delle produzioni di eccellenza; la notorietà del marchio a livello internazionale; la capacità dell'impresa di essere espressione dell'identità territoriale; lo sviluppo di imprese verso attività di tipo industriale nel rispetto delle procedure hand made. Stabilito l'interesse delle aziende verso il Progetto di ricerca, l'analisi è proseguita con l'adozione del Metodo Delphi che ha visto la realizzazione e la somministrazione di un questionario, precedentemente elaborato, ai principali responsabili (AD, Responsabili marketing, etc.) delle 54 aziende coinvolte nel Progetto. Le aziende intervistate fanno tutte parte delle produzioni d'eccellenza del Made in Naples e sono fortemente riconosciute a livello internazionale, ognuna per il proprio settore di appartenenza (moda, preziosi, arte ed artigianato, nautica e sapori).
In particolare, rispetto alla struttura e agli obiettivi, il questionario è stato articolato in modo da fornire una serie di notizie in merito a: caratteristiche dell'azienda; propensione dell'azienda ad attuare politiche di valorizzazione, promozione e vendita di carattere individuale e/o anche a livello sistemico; interesse da parte delle aziende ad entrare, gratuitamente, in circuiti turistici di lusso; modalità con cui l'azienda ha affrontato il periodo congiunturale di crisi; definizione dell'azienda del proprio prodotto rispetto al concetto di lusso; posizionamento del prodotto dell'azienda in termini di qualità, prezzo e segmenti di mercato serviti; parere dell'azienda rispetto alla creazione di itinerari specifici, anche a livello turistico, per l'incremento del commercio di Napoli e della sua Provincia. Rispetto alla metodologia di ricerca adottata, il quadro di riferimento teorico è quello della *Resource-Based Theory* (Andérsen, 2011; Barney, 1986, 1991, 2006a, 2006b, 2002; Barney *et al*., 2001; Barney, Hesterly, 2008; Sheehan, Foss, 2007) e della *Service Dominant Logic* (SDL - Vargo, 2004, 2006, 2008a, 2008b; Mele, Della Corte, 2010) con le quali si interpreta la letteratura sullo sviluppo dei beni di lusso, pervenendo ad una visione più complessa del processo della creazione di valore. Tale processo è determinato dalla rete di molteplici attori (cliente compreso) che cooperano per un'offerta sistemica delle produzioni di eccellenza di un territorio, le quali divengono esse stesse risorse in grado di generare un vantaggio competitivo. L'analisi, pertanto, è condotta a livello sistemico, attraverso l'individuazione e la valutazione delle diverse risorse strategiche delle imprese produttive locali, distinguendole tra *risorse comuni*, ossia quelle risorse caratteristiche di tutti i settori produttivi d'eccellenza e risorse *industry specific*, ovvero risorse specifiche che caratterizzano distintamente i diversi settori produttivi individuati. I quesiti di ricerca hanno l'obiettivo di verificare: hp 1) Qual è il profilo ed il ruolo attuale e prospettico del

consumatore di "lusso"? hp 2) Qual è la configurazione produttiva di lusso? hp 3) Esistono forme sistemiche volte a valorizzare/rafforzare le produzioni d'eccellenza di un territorio? Per meglio spiegare i quesiti di ricerca e la metodologia del presente lavoro, l'analisi si è sviluppata attraverso alcune fasi principali: nella prima fase, si è approfondita l'evoluzione che ha avuto il concetto di lusso e, quindi, la letteratura sul tema. Nella seconda fase, è stata svolta un'indagine qualitativa, che ha consentito, attraverso l'analisi di testi ed articoli, di creare uno specifico profilo del turista di lusso, utile alla creazione di offerte sistemiche mirate. La terza fase ha riguardato l'aspetto inerente le relazioni dirette (n. 2 incontri *face-to-face* con ciascun responsabile aziendale, eventuali manager/soggetti di supporto ai *decision maker* accompagnati da visite aziendali approfondite, 5 *focus group* che hanno consentito di comprendere le problematiche e le eventuali opportunità intrinseche di questi mercati, al fine di offrire spunti di riflessione e proposte operative e di conoscere la propensione delle singole imprese a percorsi di tipo aggregativo) con le imprese che sono state inserite nel progetto per la realizzazione dei circuiti di lusso "made in Naples". Successivamente, alle imprese è stato somministrato un questionario che ha potuto fornire una serie di risposte ed arrivare, quindi, ad una visione completa di quello che può rappresentare la creazione dei circuiti d'eccellenza per le imprese stesse.

Per creare una maggiore sistematizzazione delle diverse imprese coinvolte, si è ritenuto opportuno suddividere le produzioni d'eccellenza in specifici settori: moda, preziosi, arte ed artigianato, sapori e nautica. Nell'analizzare questi comparti, è stato possibile individuare le principali realtà della Provincia di Napoli che, nello specifico, possono ovviamente divenire anche risorse in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'intero sistema territoriale. Attraverso l'approccio teorico della *Resource-Based Theory* è possibile, infatti, identificare, nelle diverse risorse presenti all'interno dell'impresa o di un sistema territoriale, le principali caratteristiche del vantaggio competitivo. Saper gestire l'esperienza del cliente, implica un'organizzazione del sistema di offerta che sia in grado di rispondere alle esigenze della domanda attraverso la progettazione dell'esperienza. Rispetto a questo discorso, la prospettiva dell'economia delle esperienze sembra suggerire il passaggio da una strategia di *marketing* incentrata sulla distribuzione del prodotto) ad una strategia di marketing incentrata sull'attrazione del cliente. In questo senso si riconosce al consumatore/cliente un ruolo attivo nel processo di produzione e creazione dell'offerta. L'offerta, in tale prospettiva, non rappresenta un insieme di output da veicolare agli acquirenti, ma deve predisporre una serie di input per la creazione del valore al cliente, il quale va pertanto considerato come un creatore e non un distruttore di valore (Normann, Ramirez, 1995; Normann, 2002).

L'ultima parte del lavoro presenta alcune considerazioni conclusive, di tipo operativo, per la valorizzazione e promozione delle produzioni di eccellenza e dei circuiti del lusso.

2. Il modello teorico proposto

Come evidenziato, l'approccio utilizzato nella realizzazione della presente ricerca riguarda la combinazione della RBT e della *Service-Dominant Logic*. La scelta dell'RBT non è stata casuale, bensì motivata dal fatto che, con essa, ci si richiama al vantaggio competitivo delle diverse risorse interne all'impresa in virtù di una maggiore efficienza rispetto ai concorrenti. In questo caso, però, l'analisi è stata fatta a livello sistemico, in altre parole attraverso l'individuazione e la valutazione delle diverse risorse strategiche delle imprese locali che sono rientrate nel Progetto e che, attraverso il questionario somministrato, hanno potuto fornire una serie di notizie utili all'individuazione delle risorse interne alle aziende. In questo contesto, quindi, L'RBT è stata vista come un valido strumento di supporto alle decisioni aziendali, in grado di analizzare le risorse critiche presenti all'interno delle diverse imprese esaminate. Le aziende selezionate per il progetto, infatti, presentano alcune caratteristiche atte a definire il *Made in Naples* nel mercato del lusso: produzioni di elevato/elevatissimo livello qualitativo, legame con la cultura e la tradizione locale, utilizzo di materiali locali tipici, componente manuale delle lavorazioni. Lo spirito napoletano, valutato

attraverso il *framework* teorico di riferimento (VRIO *framework*, Baney, 1996 e ss; Barney, Della Corte, Sciarelli, 2006), consente infatti di individuare le risorse comuni del comparto, tipicamente territoriali, in grado di definire l'identità di queste produzioni locali nel loro insieme; risorse e competenze di settore, legate alle specificità di ciascun comparto che caratterizza il made in Naples; risorse strategiche specifiche di ciascuna impresa, maggiormente riferite alle specificità aziendali, alla leadership, alla cultura diffusa nell'organizzazione, ai sistemi più o meno sofisticati di supporto alle decisioni.

Il complesso set di risorse e competenze così individuato è in realtà influenzato fortemente da due aspetti tipici della S-D Logic. In primo luogo, il ruolo centrale del consumatore che, con le proprie richieste, preferenze, gusti ed esigenze orienta fortemente le imprese del settore, che risultano *taylor-made*, secondo un approccio interattivo di reciproci stimoli e sollecitazioni. Il processo impresa-consumatore diviene più che in altri settori un'occasione di co-progettazione, dalla definizione più ampia dei contenuti alla visione più puntuale dei dettagli: in tale ottica, il consumatore stesso diviene una risorsa strategica per l'impresa, con un proprio bagaglio di esperienza e di fattori che arricchiscono il patrimonio di conoscenza cui l'impresa ha accesso nello sviluppo delle proprie strategie e scelte di marketing. Parallelamente a tale processo, il networking inter-imprenditoriale e tra imprese ed istituzioni (Enti Locali, Università e Centri di Ricerca) rappresenta una strada importante di integrazione di risorse e competenze complementari e, al contempo, di generazione di nuove risorse e competenze di livello superiore (sistemico). Ciò quindi, nell'ottica della RBT, rende l'impresa in un set di relazioni proficue dove l'appartenenza ad un sistema/rete genera nuove opportunità per le imprese e favorisce la diffusione di risorse e competenze (elasticità strategica).

3. L'evoluzione del concetto di lusso

Per meglio comprendere il fenomeno del lusso, si è scelto di meglio approfondire il concetto dei beni di lusso e il mutamento che esso ha avuto nel corso degli anni. In questa prima fase dell'analisi è emerso, infatti, quanto il concetto di lusso, negli anni, sia stato fonte di numerosi dibattiti ed il fulcro di interpretazioni e considerazioni sia positive che negative. In particolare "*…il termine lusso deriva dal latino luxus che significa sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere, sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza..*" il cui comportamento viene identificato come la "*tendenza a spese superflue, incontrollate, eccessive per l'acquisto e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno un'utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno..*" (Fonte: Enciclopedia Treccani). Rispetto al passato, dove il concetto di lusso era sinonimo di prodotto costoso, che comunicava lo *status* sociale e conferiva prestigio, oggi resta il costo elevato e la rarità, ma si vanno perdendo quei significati di status, di riconoscimento sociale su cui un tempo si basava, oggi è inteso come la capacità di scegliere prodotti di gusto e di stile, che rispecchiano la propria cultura, selettività e sensibilità estetica (Di Maggio, 2007).

Il prezzo, in passato rappresentava un elemento fondamentale di ostentazione.

Oggi è un fattore necessario che deve maggiormente esprimere la qualità, la rarità, l'esclusività, l'estetica, la cultura, l'innovazione. Per meglio definire il concetto di lusso, l'autore Fabris (Fabris, 2003, p. 175) ha realizzato l'acronimo C.R.E.S.O che sintetizza i principali requisiti che un bene di lusso deve possedere: "C" per Cultura, il prodotto deve saper comunicare con l'universo della cultura e dell'arte; "R" per Ricerca, con la quale si intende la ricerca della qualità e dell'innovazione; "E" per Esperienza, in quanto l'acquisto di un bene deve garantire un'esperienza significativa e coinvolgente; "S" sta per Sé, in quanto l'acquisto del bene consente di accrescere il proprio piacere; "O" per Olismo, perché il lusso è un mix di caratteri tangibili e intangibili e di elevate *performance*. E' dunque difficile definire, in modo univoco, il concetto di lusso, in quanto in materia vi sono molteplici significati, valenze e valori. Alcuni studiosi (Allérès, 2003, 1995) individuano tre distinti universi del lusso, in una piramide al cui vertice vi è il lusso "inaccessibile"

(o extralusso), i cui beni sono sia oggetti prodotti in numero limitato, sia servizi, unici e molto personalizzati, che sono distribuiti in modo altamente selettivo proprio perché riservati ad un mercato esclusivo e di nicchia; al centro della piramide vi è il lusso "intermedio", a cui appartengono quei prodotti che ricalcano i beni di lusso della categoria superiore ma possono essere adattati alle esigenze del consumatore e sono distribuiti sempre limitatamente a prezzi molto elevati; alla base della piramide vi è il lusso "accessibile" che identifica tutti quei beni/servizi che sono prodotti e distribuiti su più larga scala e che sono maggiormente accessibile per prezzo e reperibilità. In questo caso, si può anche parlare di "*masstige*", ovvero di prestigio accessibile alla massa. Negli ultimi anni, i beni di lusso sono acquistati dai consumatori non per il loro valore d'uso, ma più propriamente per il valore di significato (Carcano, Catalani, 2007).

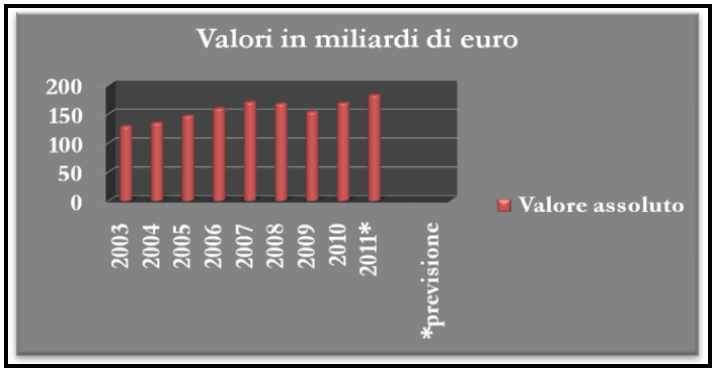
Rispetto alle principali caratteristiche che un prodotto di lusso deve possedere, diversi studiosi hanno approfondito l'argomento, individuando alcuni fondamentali elementi (Dubois *et al.*, 2005, 2003, 2001, 1996, 1995, 1994): 1) *la qualità eccellente*; 2) *il prezzo elevato*; 3) *l'unicità e l'esclusività*; 4) *la rilevanza estetica*; 5) *la storia e la tradizione*; 6) *il carattere superfluo*. Questi stessi elementi devono essere caratteristici non solo dell'offerta, ma anche della domanda; si tratta, infatti, di una ristretta schiera di consumatori, gli "*happy few*", molto più esigenti e sofisticati, a cui è necessario non solo soddisfare i bisogni ma, addirittura, anticiparglieli. Questo consumatore vuole vivere un'esperienza memorabile.

4. I beni di lusso: la domanda e l'offerta

4.1 Analisi della domanda: aspetti quantitativi

Il settore del lusso ha risentito meno di altri settori della crisi economica che ha investito tutti i campi dell'economia moderna. Il notevole incremento di mercato dei beni di lusso è riconducibile a diversi fattori, sia economici che sociali, legati ai mutamenti della struttura sociale e ai cambiamenti dei comportamenti degli individui. Dall'analisi effettuata, i dati presentano cali nelle vendite ma il settore del lusso, rispetto a quelli che meglio rappresentano l'economia italiana, ha saputo mantenere comunque il mercato, soprattutto grazie alla scelta di investire verso nuovi segmenti di mercato (Paesi emergenti). Dall'analisi dei dati forniti dall'Osservatorio della Fondazione Altagamma, aggiornati all'anno 2010 e a gennaio 2011, emerge che la chiusura dell'anno 2009 è stata contraddistinta dal più alto calo di domanda di beni di lusso degli ultimi decenni, per poi sensibilmente riprendersi negli anni 2010 e 2011 (Fig. 1).

*Fig. 1: Il valore del mercato globale dei beni di lusso - anni 2003-2011**



Fonte: Fondazione Altagamma 2011

Dalle stime di Altagamma del 2009, emerge che la riduzione delle attività economiche ha provocato in alcuni settori del lusso (abbigliamento, prodotti per l'ornamento della tavola, gioielli, orologi, borse, scarpe, pelletteria, profumi e cosmetici) una violenta diminuzione della domanda, a cui ha fatto seguito, di conseguenza, una riduzione della capacità produttiva (Tab. 1).

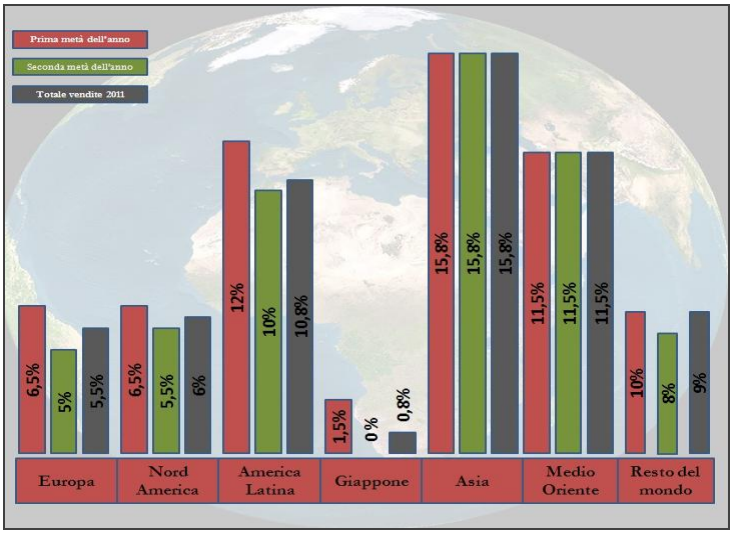
Tab. 1: Il calo delle vendite nei diversi comparti del lusso nell'anno 2009 (valori in %)

COMPARTO	1° semestre 2009	2° semestre 2009	Anno 2009
ABBIGLIAMENTO	-10,6	-7,8	-8,7
DECORO TAVOLA	-17,5	-13,0	-15,4
GIOIELLERIA, OROLOGERIA, PENNE, ACCENDINI	-16,6	-9,3	-12,3
BORSE, SCARPE, PELLETTERIA	-7,6	-4,4	-6,2
PROFUMI E COSMETICI	-6,7	-3,3	-4,8

Fonte: Altagamma Consensus 2009

In definitiva, secondo il Monitor Altagamma e la Bain&Company (Fonte: Osservatorio Altagamma 2010) dopo un 2009 chiuso per i *personal luxury goods* con un calo dell'8% a 153 miliardi di euro ed una ripresa nel 2010 in cui si è giunti a 168 miliardi di euro, si prevede di chiudere il 2011 con un valore del mercato mondiale degli articoli di lusso stimato in 182 miliardi di euro (Fig.2).

Fig. 2: Made in Italy: le previsioni di vendite nel 2011



Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti da Fondazione Altagamma, gennaio 2011

Dalla Fig.2, emerge un'attenta analisi dei vari mercati. In particolare, rispetto all'anno precedente, si rileva un importante sviluppo dei Paesi asiatici (+15,8%), con in testa la Cina, e del Medio Oriente (+11,5); ritrovano vigore anche l'Europa (+5,5%) e il Nord America (6%). Anche l'America Latina metterà a segno un +10,8%, mentre il Giappone, al suo settimo anno consecutivo di calo dei consumi, è ancora il mercato relativamente più sofferente, anche se registrerà un lieve segno positivo (+0,8%).

4.2 Analisi della domanda: aspetti qualitativi

Per riuscire a realizzare un'offerta delle produzioni d'eccellenza di un territorio, è necessario fare un approfondimento su aspetti decisamente più qualitativi, che possono far comprendere le motivazioni ed i comportamenti di acquisto e di consumo dei prodotti di lusso. Negli anni, il profilo di questo particolare *target* di mercato è fortemente mutato; in passato, si trattava di un gruppo ristretto di persone, provenienti da un alto ceto sociale che apparteneva all'alta aristocrazia; oggi, invece, il profilo del consumatore di prodotti di lusso va ricercato in diversi gruppi sociali, anche con fasce di reddito differenti. Sulla segmentazione della domanda di lusso, i principali studi che hanno consentito l'identificazione di tre segmenti, sulla base dell'attitudine verso il lusso: *gli Elitist, i Democratic e i Distant* (Tab. 2).

Tab. 2: I principali segmenti di lusso

ELITIST	DEMOCRATIC	DISTANT
- vedono il lusso in ottica tradizionale, assegnato ad un'élite; - il lusso è accessibile solo a persone raffinate, dotate di cultura e di buon gusto.	- hanno un'idea più moderna del concetto di lusso, assegnato ad un pubblico più ampio; - non si richiede alle persone di avere particolari requisiti di cultura o raffinatezza.	- il lusso è un mondo molto lontano a cui non appartengono e non si sentono attratti; - giudicano il mondo del lusso negativamente e ritengono i prodotti superflui.

Fonte: Elaborazione da Dubois *et al*., 2005

Tale segmentazione riflette la composizione moderna della domanda, che vede la convivenza di una schiera di individui portatori di istanze diverse, ambigue e spesso anche in contraddizione tra loro (Aiello, Donvito, 2007). Le scelte di consumo degli individui sono guidate da motivazioni: 1) utilitaristiche/funzionali e 2) emozionali/edonistiche (Aiello, Donvito, 2006). Nella prima motivazione, i prodotti sono scelti e consumati soprattutto per le loro funzioni pratiche e strumentali; quindi in questo caso prevale la componente cognitiva nella scelta, e non quella emotiva; nella seconda, quella emozionale/edonistica, i prodotti sono caratterizzati da un consumo di tipo esperienziale che procura benefici emotivi, sensoriali e sociali. Nel caso dei prodotti di lusso, le motivazioni principali sono emozionali ed edonistiche, piuttosto che utilitaristiche. Inoltre, alla base dei consumi di lusso ci sono motivazioni sia etero-riferite che auto-riferite. Tale distinzione nasce da una serie di considerazioni fatte a seguito della letteratura presente in materia e che ha consentito di individuare il profilo del turista interessato all'acquisto delle produzioni d'eccellenza del made in Naples (Tab. 3).

Alla luce di quanto esposto in tabella, viene da chiedersi quale sia o, ancor meglio, quale possa essere il vero consumatore dei prodotti di lusso del Made in Naples e, quindi, il turista interessato a visitare la Provincia di Napoli per questa specifica motivazione. Pertanto, le imprese potranno configurare il proprio prodotto, posizionandolo nella gamma di prodotti di lusso:

1) "inaccessibili" in cui vi sono oggetti prodotti in numero limitato, che vengono distribuiti in modo altamente selettivo;
2) "intermedi", in cui vi sono beni di lusso che imitano i beni della categoria superiore ma possono essere adattati alle esigenze del consumatore e sono distribuiti sempre limitatamente a prezzi molto elevati;
3) "accessibili", che identificano beni/servizi distribuiti su più larga scala e maggiormente accessibili per prezzo e reperibilità.

Rispetto ai segmenti ai quali proporre questi specifici prodotti, si avrà:

1) l'*Elitist*, ricercato e piuttosto colto, che cerca di acquistare un prodotto esclusivo, difficile da ottenere e dal quale cerca addirittura di trarne benefici in termini di esperienza vissuta nell'acquisto di quel determinato bene di lusso;
2) il *Conservative consumer*, il cui acquisto è motivato, essenzialmente, da fattori strettamente personali: autorealizzazione, piacere, esperienza, quindi auto-riferiti; alla ricerca di una tradizione di qualità ed eccellenza, che esprima un legame con il passato e che preferisce acquistare un prodotto di lusso per gratificare se stesso;
3) il *Fashionable consumer* che si lascia guidare dal cambiamento delle mode (questo è sicuramente il segmento principale attratto dal settore della moda;
4) i *Consumatori cospicui* che sono soliti a spendere per creare sconcerto negli altri e per assicurarsi che gli altri siano consapevoli del loro stato socio-economico;
5) i *Trading up o rocketing* che sono attirati verso la spesa di grandi somme di denaro, superiori al proprio livello di reddito. Questa evoluzione evidenzia, quindi, la crescente varietà e complessità della domanda dei beni di lusso.

Tab. 3: Le principali spinte motivazionali nella domanda dei prodotti di lusso

MOTIVAZIONI ETERO RIFERITE	**MOTIVAZIONI AUTO-RIFERITE**
L'acquisto consente di trasmettere un certo tipo di immagine, di manifestare l'appartenenza o meno ad un certo gruppo e di definire la propria identità in relazione agli altri.	L'acquisto è motivato da fattori strettamente personali: autorealizzazione, piacere, esperienza, quindi auto-riferiti.
CONSUMATORI DI RIFERIMENTO	**CONSUMATORI DI RIFERIMENTO**
• Fashionable consumers, individui che si lasciano guidare dal cambiamento delle mode; • Consumatori cospicui; individui soliti a spendere per creare sconcerto negli altri e per assicurarsi che gli altri siano consapevoli del loro stato socio-economico. • Trading up o rocketing; individui attirati verso la spesa di grandi somme di denaro, superiori al proprio livello di reddito, su pochi oggetti importanti e costosi. E' sempre più diffuso nella fascia media di mercato. Le spinte motivazionali di coloro che attuano il trading up: "Cura di sé"; "Rapporto con gli altri"; "Esplorazione"; "Stile personale".	➢ Conservative consumers, individui alla ricerca di una tradizione di qualità ed eccellenza, che esprima un legame con il passato e che preferisce acquistare un prodotto di lusso per gratificare se stesso, un consumo auto-riferito.

Fonte: Ns. elaborazione

4.3 Analisi dell'offerta: le produzioni Made in Naples

Rispetto alle dinamiche teoriche analizzate, si è proceduto con un'indagine empirica relativa alla specificità del *Made in Naples* nel mercato di lusso. Da un'analisi dell'Istat ("Indagine dell'Istat: tira il *made in Campania*", articolo su Il Denaro.it del 15-05-2010), in un rapporto sui sistemi locali di lavoro vengono analizzate le esportazioni nazionali, prodotte nel 2007, dai 686 sistemi locali di lavoro dislocati in Italia. Fra le realtà che forniscono il contributo più indicativo all'export nazionale, 113 sono localizzati al Nord, 35 al Centro e 24 nel Mezzogiorno dove emerge il sistema locale di lavoro di Napoli che, assieme a quelli di Siracusa, Cagliari e Atessa, rappresentano più del 41% delle esportazioni totali dell'area meridionale. I settori per i quali il contributo alle esportazioni nazionali dei sistemi del *made in Italy* è particolarmente elevato sono: prodotti delle altre attività manifatturiere compresi i mobili (68,2 %), prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (65%), legno e prodotti in legno, carta e stampa (60,1%), apparecchi elettrici (58,9%) e metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti (49,7 %). Con riferimento alla ricerca empirica, le imprese d'eccellenza considerate si inseriscono in 5 comparti principali: la *moda*, dove le produzioni campane sono riconosciute a livello internazionale, tanto che vi è una continua collaborazione tra la Camera Nazionale della Moda Italiana e il fashion industry campano ("*Collaborazione d'eccellenza tra CNMI e il fashion industry campano*", articolo del 21 giugno 2009 su www.modaonline.it); 2) l'*oreficeria*, che in Campania è sviluppata in territori specifici come il Borgo Orefici di Napoli e l'area vesuviana (Torre del Greco); l'*artigianato artistico napoletano* che vanta, in ognuna delle proprie specializzazioni, origini antichissime, ricche di gusto e d'inventiva ed apprezzata, anche sul piano internazionale, per le sue molteplici espressioni: le porcellane di Capodimonte, l'arte presepiale, l'arte liuteria, l'intarsio ligneo, l'intarsio marmoreo, la pietra lavica; 4) la *cantieristica navale* che, dai dati UCINA 2010 sulla distribuzione geografica dell'industria nautica a livello nazionale, fa emergere un quinto posto della Regione Campania, con un 7% di aziende ed un 6,2% di addetti rispetto al dato nazionale. I cantieri navali della Provincia di Napoli sono apprezzati in tutto il mondo per la straordinaria esperienza cantieristica, eccelsa per qualità dei prodotti, per il *design* sofisticato e per la ricerca tecnica; 5) i *sapori*; è emerso che la Campania ha registrato una crescita dell'*export* del 19,6%, attestandosi al primo posto tra le regioni d'Italia ("Euro Tour 2010: 14 imprese agroalimentari campane a Vienna" in Salerno Magazine: Turismo, Sport e tempo libero" del 7 marzo 2010); il settore vinicolo ha fatto registrare un + 17 %,

premiando le piccole imprese vitivinicole capaci di presentare sui mercati esteri vini di qualità frutto di una "lavorazione artigianale" e di vitigni autoctoni che sono apprezzati sui mercati esteri. Le produzioni agroalimentari sono percepite come prodotti di alta qualità e fanno tendenza nel consumo internazionale: da Mosca a Tokyo, da Monaco a Vienna, la mozzarella di bufala, la pasta di Gragnano, l'olio extravergine di oliva, il vino e le conserve di pomodoro sono diventati un *cult* del nuovo consumo d'eccellenza, facendo registrare un valore economico importante per le imprese. Trasformare queste produzioni d'eccellenza del made in Naples in fattori d'attrattiva territoriale significa dover sviluppare un passaggio logico da una tipologia d'offerta ad un'altra, con profonde implicazioni sul *marketing*.

5. Metodologia della ricerca

Per verificare i quesiti di ricerca, il paper utilizza la metodologia della *multiple case studies analysis* (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; 2006; 2009). La metodologia adottata segue un approccio di tipo qualitativo che, attraverso la somministrazione di 54 questionari ai responsabili delle aziende selezionate operanti nei settori della moda, dell'oreficeria, dell'artigianato artistico napoletano, della cantieristica e dell'agroalimentare, permette di comprendere se in che misura esistono o potrebbero esistere forme di cooperazione inter-settoriali tra aziende orientate alle produzioni d'eccellenza. In particolare i fattori studiati per l'analisi dell'offerta sono: 1) l'esistenza di produzioni d'eccellenza sul territorio napoletano; 2) le forme sistemiche attuali/prospettiche volte a valorizzare/rafforzare tali produzioni. Infatti, questa metodologia favorisce ed incoraggia l'utilizzo di metodi di ricerca come i questionari, che permettono di verificare i contenuti delle ipotesi della ricerca (Woodside, 2010 pp. 2-3). In riferimento alla somministrazione dei questionari, la presente ricerca utilizza il metodo Delphi (Woudenberg, 1991). I criteri di selezione sono stati individuati con il metodo Delphi, coinvolgendo i principali esperti e rappresentanti istituzionali del comparto del lusso.

I criteri individuati sono ritenuti principali nell'ottica *resource-based* e precisamente:

1) La qualità delle produzioni d'eccellenza: risulta uno dei fattori principali nella scelta d'acquisto di un prodotto d'eccellenza. Rispetto a questo fattore, il gruppo di ricerca ha valutato: la tipologia e la qualità dei materiali di lavorazione; l'utilizzo di prodotti di provenienza made in Campania e/o made in Italy; l'incidenza della lavorazione manuale sul prodotto finale; la formazione, l'esperienza e il grado di approfondimento culturale della tradizione, come *leitmotiv* di produzione; il livello di qualità dei prodotti realizzati. Inoltre, si è valutato anche: il grado d'integrazione del processo produttivo; il livello di creatività nei decori, il design e i materiali utilizzati. Rispetto a questo punto, le produzioni tipiche di qualità rappresentano degli aspetti sempre più rilevanti nella definizione delle economie e differenziazioni territoriali, offrendo un'innegabile opportunità a diverse realtà italiane e, soprattutto, campane; i collegamenti di questo particolare settore con altri comparti che incidono sulla politica di sviluppo territoriale, primo fra tutti il turismo, sono sempre più incisivi, al punto da innescare un processo virtuoso di reciproco sprone alla ricerca di proposte innovative per la valorizzazione delle tipicità. Pertanto, lo stesso concetto di qualità assume sempre più una connotazione di tipo "esperienziale", sia nella fruizione dei prodotti, sia nell'erogazione dei servizi.
2) La notorietà del marchio a livello internazionale: in questa definizione, sono state intese tutte quelle imprese che, per la realizzazione di prodotti manifatturieri d'eccellenza, sono riuscite ad affermarsi su scala globale, sia attraverso la partecipazione a Fiere e manifestazioni d'interesse, sia perché hanno avviato processi d'internazionalizzazione dell'impresa a diversi livelli; all'interno di questo stesso criterio, si è scelto di inserire anche imprese che, sebbene non abbiano avviato processi d'internazionalizzazione, sono comunque riuscite ad affermarsi a livello internazionale attraverso l'ottenimento di vari riconoscimenti specifici per il settore a cui appartengono.

3) La capacità dell'impresa di essere espressione dell'identità territoriale: con questo criterio, sono state identificate tutte quelle imprese che, essendo protagoniste di una produzione antica e tipica del territorio, sono strettamente collegate al territorio in cui operano. Con l'accezione di prodotto locale non si fa riferimento esclusivamente ad un legame di localizzazione con un luogo specifico, ma ad un prodotto che incorpori i valori e i significati del territorio e della cultura a cui è legata, trasformando il concetto di località e territorialità in un suo elemento distintivo. E' proprio in questo modo che i prodotti diventano tipici e di origine protetta, i prodotti diventano unici e da collezionare, i luoghi memoria di tradizioni e cultura, concretizzando il valore del passato. Nella consapevolezza che la presenza del legame tra il territorio e il prodotto può, quindi, essere sia un elemento determinante, sia invece un valore distintivo, il gruppo di ricerca ha ritenuto di fondamentale importanza questo criterio di selezione, soprattutto in riferimento alle imprese da inserire nei circuiti d'eccellenza dell'arte e dell'artigianato (l'arte presepiale, le ceramiche di Capodimonte, l'arte dell'intarsio in legno di Sorrento, l'arte liutaria, etc.) e dei sapori (i vini d'eccellenza, i pastifici, etc.), non tralasciando quelli della moda, dei preziosi e dei cantieri nautici in cui il legame territoriale riveste, comunque, un ruolo rilevante in riferimento alle antiche tecniche di lavorazione locale e all'interesse che tali prodotti riscuotono a livello internazionale.
4) Lo sviluppo di imprese verso attività di tipo industriale nel rispetto delle procedure *hand-mad**e***: rispetto a quest'ultimo punto, il gruppo di ricerca ha selezionato imprese che, sebbene in molti casi, abbiano avviato anche un'attività di tipo industriale (dove, con questo termine, si intende un'azienda di produzione diretta che attua la trasformazione fisico tecnica di materie prime o semi lavorate in prodotti finiti, attraverso 2 tipi fondamentali di processi: la produzione in senso stretto e il montaggio o l'assemblaggio), conservano almeno alcune procedure tipiche dell'*hand-made*. La produzione manuale, infatti, col passare degli anni sta assumendo sempre più pregio. In particolare, la selezione ha riguardato imprese che realizzano prodotti nel pieno rispetto della tradizione, dando però grande attenzione alla ricerca dei materiali e all'innovazione dei prodotti e dei processi.

I criteri individuati sono soddisfatti, seppur in misure differenti, per l'intero campione di aziende. Queste misure differenti sono collegate all'eterogeneità e alle specificità del campione di aziende, in termini di settori di riferimento.

6. Analisi empirica: il caso delle produzioni d'eccellenza della Provincia di Napoli

Alle imprese selezionate, dopo un'attenta analisi del materiale cartaceo e informatico sul web, è stato sottoposto un questionario che ha consentito di avere non solo una visione completa delle eccellenze del territorio della Provincia di Napoli, ma anche di conoscere l'eventuale interesse alla realizzazione di attività che consentissero di incrementare la propria produzione verso il segmento di lusso e, in particolare, di conoscere la propensione delle singole imprese a percorsi di tipo aggregativo. In particolare, *nel settore della moda*, hanno manifestato l'interesse circa 17 aziende, conosciute in tutto il mondo per la realizzazione di prodotti d'eccellenza. Le tipologie di produzioni principali sono: sartorie maschile e femminile, cravattifici, calzaturifici, pelletterie. *Il settore dell'oreficeria*, in Campania, ha una tradizione antichissima che risale alla seconda metà del XIII secolo. Nell'ambito di questo studio sono state contattate 10 aziende orafe, fiore all'occhiello dell'oreficeria napoletana. Per il settore dell'*artigianato artistico napoletano*, sono state contattate 10 imprese artigiane ed artisti eccellenti, ognuno con delle proprie specializzazioni: *le porcellane di Capodimonte*, *l'arte presepiale*, *l'arte liuteria*, *l'intarsio ligneo, l'intarsio marmoreo e la pietra lavica*. La produzione artigianale, per ognuno dei prodotti realizzati, ha origini antichissime ma, a causa di una mancata tutela da parte delle Istituzioni, ha, negli anni, perso quote di mercato, rimpiazzate da prodotti di basso costo e, soprattutto, di pessima manifattura. Per il settore della *cantieristica* sono state contattate circa 8 aziende, protagoniste indiscusse della nautica italiana nel mondo e che occupano una buona posizione in un mercato ben definito di appassionati di

imbarcazioni di lusso, molto esclusive. In generale, il settore della nautica campana si caratterizza per l'elevato livello di qualità, di ricerca tecnologica e di *design* che assicurano una produzione molto apprezzata in tutto il mondo. Infine, il settore *dell'agroalimentare* ha visto coinvolte 9 aziende, riconosciute a livello internazionale (pastifici, imprese vitivinicole, pasticcerie, etc.).

L'analisi condotta ha consentito di mostrare la consistenza del tessuto imprenditoriale locale e, soprattutto, l'eccellenza delle produzioni che caratterizzano quest'area così articolata e, nello stesso tempo, molto circoscritta: la Provincia di Napoli.

L'unione di comparti d'eccellenza, anche trasversali, è oggi strategica, considerando che, nella visita di una *destination* turistica, si è sempre più alla ricerca di esperienze, di verifiche della cultura e dell'identità dei territori, in tutti gli aspetti che li caratterizzano. Attraverso l'approccio teorico della *Resource-Based Theory* è stato possibile identificare, nelle diverse risorse presenti all'interno dell'impresa o di un sistema territoriale, le principali caratteristiche del vantaggio competitivo.

L'analisi è stata condotta a livello sistemico, ovvero considerando che le imprese coinvolte rappresentano le eccellenze del tessuto imprenditoriale della Provincia di Napoli tutte rispondenti ad un insieme di fattori comuni. Inoltre, tutte le aziende considerate si attivano per la realizzazione di un prodotto d'eccellenza, rivolto ad un *target* di clienti di alto profilo economico, sociale, culturale, etc.

Nell'analisi delle risorse strategiche "*made in Naples*", è stato necessario fare una distinzione tra *risorse comuni* (risorse comuni ai settori relativi ai diversi settori delle eccellenze considerati, e risorse *industry specific* (risorse che caratterizzano solo alcuni dei comparti considerati)[1]. Sulla base di quanto detto, è stato possibile applicare il VRIO *framework* per consentire l'identificazione delle risorse strategiche appartenenti al tessuto imprenditoriale d'eccellenza napoletano (Tabella 4). In particolare, l'individuazione delle risorse/competenze è stato corrispondente ai criteri di selezione che hanno consentito alle imprese di poter rientrare in tale progetto di ricerca. Altre risorse sono emerse alla luce degli incontri effettuati con le aziende e dall'elaborazione dei questionati somministrati.

Tab. 4: Le risorse strategiche del made in Naples

Risorsa o competenza	Di valore?	Rara?	Costosa da imitare?	Sfruttata dall'organizza-zione?	Implicazioni competitive	Tipo di risorsa	Livello di performance
Capacità di espressione dell'identità territoriale e di valorizzazione del territorio	SI	SI	SI	NO	Potenziale vantaggio competitivo sostenibile	Risorse comuni	*Performance above normal*
Storia e tradizione nel mestiere	SI	SI	SI	NO	Potenziale vantaggio competitivo sostenibile	Risorse *industry specific*	*Performance above normal*
Capacità imprenditoriali e/o manageriali	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Risorse comuni	*Performance above normal*
Competenze tecniche delle risorse umane	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Risorse *industry specific*	*Performance above normal*
Capacità di trasmettere il *made in Italy* nel mondo	SI	SI	SI	NO	Potenziale vantaggio competitivo sostenibile	Risorse *industry specific* e comuni	*Performance above normal*
Know -How	SI	SI	SI	SI	Vantaggio competitivo sostenibile	Risorse *industry specific*	*Performance above normal*
Competenze relazionali e sistemiche	SI	SI	SI	NO	Potenziale vantaggio competitivo sostenibile	Risorse comuni	*Performance above normal*

Fonte: Ns. elaborazione da Barney, 2006

[1] Rispetto a questi due livelli di analisi, si è proceduto con l'individuazione delle specifiche risorse strategiche aziendali (*firm specific*), gestite da ciascuna singola impresa. In questa sede, l'illustrazione dei risultati si concentra principalmente sui primi due livelli.

7. Proposte operative e conclusioni

Lo studio realizzato ha condotto ad importanti conclusioni e spunti, sia sotto il profilo manageriale che teorico, confermando l'intento di integrazione tra l'approccio *resource-based* e la S-D logic.

Circa il primo aspetto, si è pervenuti ad alcune implicazioni manageriali, condivise dalle aziende coinvolte nel progetto: 1) la realizzazione di una piattaforma *web* dove tutte le aziende selezionate siano presenti con una propria pagina visibile all'interno della sezione dedicata al circuito di appartenenza, anche con "spot virtuali", per stimolare il desiderio dei potenziali fruitori. 2) la creazione di un'associazione/consorzio delle eccellenze *made in Naples* (o struttura similare) che possa coordinare le politiche promozionali delle aziende che parteciperanno ai circuiti. 3) in termini più ampi e con un orizzonte temporale più lungo, l'attivazione di maggiori meccanismi sistemici, sia all'interno dei comparti che tra i comparti del lusso, per una promozione e valorizzazione coordinata dell'intero settore. Sulla base dello studio effettuato e dell'elaborazione dei questionari somministrati alle aziende, è stato possibile rispondere ai quesiti di ricerca avanzate nella fase metodologica. Più precisamente, rispetto al primo quesito di ricerca (Qual è il profilo ed il ruolo attuale e prospettico del consumatore di "lusso"), sono emersi una serie di profili specifici che rispondono al profilo del consumatore di lusso: l'*Elitist*, il *Fashionable consumer*, il *Consumatore cospicuo* e, in fase prospettica, una nuova classe definibile come "*Trading up o rocketing*" che spende somme di denaro al di sopra del proprio livello di reddito. Rispetto al consumatore/turista, interessato all'acquisto delle produzioni d'eccellenza del made in Naples, emerge la figura del *Conservative consumer* che è tipico degli individui alla ricerca di una tradizione di qualità ed eccellenza, che esprima un legame con il passato e che preferisce acquistare un prodotto di lusso per gratificare se stesso, un consumo auto-riferito. In questo business, si evince, infatti, una relazione biunivoca tra imprese e clienti: le aziende operano in modo mirato e specifico rispetto alle esigenze del proprio segmento di riferimento, secondo un approccio *taylor made* che vede il consumatore con un ruolo centrale e, al contempo, adottano approcci innovativi anche in grado di anticipare e stimolare i bisogni di quest'ultimo. Per quanto riguarda il secondo quesito di ricerca (Qual è la configurazione produttiva di lusso?), nell'elaborazione dei questionari somministrati, la maggior parte delle imprese ha dichiarato di realizzare i propri prodotti per il segmento specifico di lusso, sebbene all'interno della gamma di prodotti vi sia una successiva suddivisione dei prodotti in: 1)"prodotti inaccessibili" in cui vi sono oggetti prodotti in numero limitato, che vengono distribuiti in modo altamente selettivo; 2) "prodotti intermedi", in cui vi sono beni di lusso che imitano i beni della categoria superiore ma possono essere adattati alle esigenze del consumatore e sono distribuiti sempre limitatamente a prezzi molto elevati; 3) "prodotti accessibili" che identificano beni/servizi che sono distribuiti su più larga scala e che sono maggiormente accessibile per prezzo e reperibilità. Il terzo ed ultimo quesito di ricerca (Esistono forme sistemiche volte a valorizzare/rafforzare le produzioni d'eccellenza di un territorio?) è stata sviluppata a seguito delle relazioni intraprese con le aziende coinvolte. Da qui, è emersa la convinzione che, per riuscire ad attivare una serie di offerte sistemiche, che incrementino i consumatori delle produzioni d'eccellenza e i visitatori della Provincia di Napoli, è necessario diffondere la cultura dei percorsi aggregativi, alleanze strategiche, che rappresentano una soluzione da seguire per la realizzazione di strategie di crescita dimensionale. Si tratta dunque di comprendere che, se non esiste un'offerta integrata e complessa, è difficile sviluppare una domanda di utenza locale e turistica. È stato il contesto ambientale fortemente dinamico che ha fatto riflettere sull'importanza di muoversi verso l'organizzazione di circuiti d'eccellenza *made in Naples* che, poi, potranno essere ampliati, se richiesto, al *made in Campania*. La scelta obbligata, anche in questo caso, sembra essere quella della cooperazione interaziendale; una scelta che va vista come un nuovo modo di competere, capace di rispondere alle profonde trasformazioni del contesto ambientale.

Bibliografia

ANDERSÉN J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, vol. 49 Iss: 1 pp. 87-98.

AIELLO G., DONVITO R. (2006), "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca: un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso", *Congresso Internazionale* "*Le tendenze del marketing*", Università Cà Foscari, Venezia, 20-21 gennaio.

AIELLO G., DONVITO R. (2007), "Le percezioni del concetto di lusso nei giovani. Un'analisi comparata a livello internazionale", *VI Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends Parigi*, 26-27 gennaio.

ALLÉRÈS D. (2003), *Luxe: stratégies, marketing*, Edizione Economica, Parigi.

BARNEY J.B. (2006)., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River,.

BARNEY J.B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.

BARNEY J.B., HESTERLY W.S. (2008), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

BARNEY J.B., WRIGHT M., KETCHEN D.J. JR (2001), "The resource-based view of the firm: ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27 n. 6, pp. 625-41.

BASTONOVO P. (1999), *La tradizione napoletana*, Piccin, Napoli.

BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., PENCARELLI T., VIGOLO V., (2007), (a cura di) Sciarelli S., in *Il management dei sistemi turistici locali*. *Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.

BERTELLI C., BRIGANTI G., GIULIANO A. (1995), *Storia dell'arte italiana*, volume 3, Mondatori, Milano.

BONETTI A. (2006), "Tv in azienda, i top manager creano la rete. Da Enel a Costa Crociere, sempre più gruppi si affidano ai circuiti interni di comunicazione", *Corriere della Sera*, 24 marzo.

BRIOSCHI A. (2000), "Comunicare il lusso", *Congresso internazionale* "*Le tendenze del marketing*", Università Cà Foscari, Venezia, 24 novembre.

BUHALIS D. (2000); "Marketing the competitive destination for the future", *Tourism Management*, n. 21, pp. 97-116.

CARCANO L., CATALANI A. (2007), "Il lusso alla ricerca di un'identità", *Economia & Management*, n. 5, ottobre.

CHILD J., FAULKNER D.O. (1998), *Strategic of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.

DAS T.K., TENG B. (2000), "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n. 1, pp. 77-101.

DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e sistemi turistici - Il management*, Egea, Milano.

DI MAGGIO A. (2007), "I Prodotti di lusso: motivazioni d'acquisto e simbologia di status", *Psicolab Rivista di laboratorio di R&S in psicologia*, 8 marzo.

DUBOIS B. (2003) , Le luxe, un secteur pas comme les autres, *Les Echos*, France.

DUBOIS B., LAURENT G. (1996), Les excursionnistes du luxe, *Les Echos*, France.

DUBOIS B., LAURENT G., CZELLAR S. (2001), "Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes", Working Paper 736, *HEC School of Management*, France.

DUBOIS B., CZELLAR S., LAURENT G. (2005), "Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries", *Marketing Letters*.

FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano.

HOFER CH. W., SCHENDEL D. (1978), *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano.

PAOLOZZI G.V, (1997), *Scoprire l'Italia: la Campania*. Istituto geografico De Agostani, Novara.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2006), "Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze" in *Congresso Internazionale* "*Le tendenze del Marketing*", 20-21 Gennaio 2006.

PENCO L. (2001), "Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico" *Economia e diritto del terziario*, n. 3, pp. 821- 844.

PINE II B.J., GILMORE J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.

POLESANA M. A., (2007), *Communication mix. Come comunica l'impresa*, EGEA, Milano.

SAVIOLO S. (2006), "Strategie di posizionamento dei marchi di lusso", *Economia & Management*, n. 5, Etas, Milano, settembre.

SCIARELLI M. (1996), *Processo decisionale e valutazione strategica*, Cedam, Padova.

SHEEHAN N.T., FOSS N.J. (2007), "Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis", *Management Decision*, vol. 45 n. 3, pp. 450-61.

SILVERSTEIN M.J., FISKE N. (2004), *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, Milano.

SUNSERI N. (2011), "Crisi finita per la moda made in Italy" Articolo su *Libero*, 22 gennaio 2011.

VARGO S.L., LUSCH R.F., (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, January, pp. 1-17.

VARGO S.L., LUSCH R.F., (2006), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Armonk, NY: ME Sharpe.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008a), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.

VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008b), "Why service?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36 n. 1, pp. 25-38.

VEBLEN T. (1899), *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino.
WOODSIDE A.G. (2010), *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*, Emerald Group Publishing Limited, UK.
WOUDENBERG F. (1991), "An evaluation of Delphi", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 40, pp. 131-50.
YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage, London.
YIN R.K. (2006), "Case study methods", in Green J. L., Camilli G., Elmore P. B. (Eds), *Handbook of Complementary Methods in Education Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., NJ.
YIN R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., e-book, Sage, CA [accessed 20 May 2012].

Il radicamento all'estero delle imprese di costruzioni italiane: analisi teorica ed evidenze empiriche[*]

GIUSEPPE PEDELIENTO[♦], ORONZO TRIO[♠], DANIELA ANDREINI[**]

Abstract

Obiettivi. *Valutare la presenza delle imprese italiane sui mercati di esportazione e verificare l'influenza delle caratteristiche strutturali dei mercati obiettivo nelle scelte di insediamento estero da parte degli attori dell'offerta.*

Metodologia. *Sono stati raccolti dati primari di produzione, performance commerciale e perimetro di consolidamento per ciascuna impresa esportatrice nonché dati secondari per ciascun mercato/Paese presidiato. Sono poi state condotte delle analisi di correlazione finalizzate a fare emergere possibili driver di influenza delle scelte di internazionalizzazione.*

Risultati. *I risultati evidenziano l'importanza del presidio territoriale dei mercati obiettivo per mantenere livelli sufficienti di acquisizione commerciale e mettono in luce dei percorsi di internazionalizzazione solo marginalmente dipendenti dalle caratteristiche del mercato.*

Limiti della ricerca. *Alla luce dei risultati ottenuti è necessario un secondo studio esplorativo di natura qualitativa per fare emergere le motivazioni (endogene ed esogene) che orientano le scelte di internazionalizzazione dei contractor italiani.*

Implicazioni pratiche. *I risultati e le riflessioni contenute in questo articolo sono di interesse delle imprese che stanno approcciando i mercati internazionali per far fronte a una domanda interna divenuta inconsistente.*

Originalità del lavoro. *È il primo contributo che cerca di dare una lettura sistematica alle performance operative e commerciali dei contractor italiani al di fuori dei confini nazionali.*

Parole chiave: *internazionalizzazione; esportazione; costruzioni*

Objectives. *To evaluate the presence of Italian construction contractors on the global scale and verify how structural features of target markets influence the internationalization process of construction firms.*

Methodology. *We have collected primary data concerning turnover, backlog and number of foreign branches and subsidiaries for each firm operating abroad as well as secondary data for each market/country in which companies have established one or more firms. On the basis of data collected we ran a correlation analysis aimed to unveil possible factors influencing internationalization choices and paths.*

Findings. *Findings underline the importance of local operations to maintain sufficient levels of contract acquisition and show the existence of some internationalization paths only marginally dependent on the characteristics of the market.*

Research limits. *The results obtained need to be deepened with a second qualitative/exploratory study in order to find out the reasons (endogenous and exogenous) behind internationalization choices of Italian contractors.*

Practical implications. *The results and reflections contained in this paper are of interest of those companies approaching the international market as a way to face the crisis of the national demand.*

Originality of the study. *This is the first contribution which systematically studies the operational and commercial performances of Italian contractors outside the national market.*

Key words: *internationalization; export; construction*

[*] A Giuseppe Pedeliento si attribuiscono i paragrafi 1-2-4-5. A Oronzo Trio si attribuisce il paragrafo 3. A Daniela Andreini si attribuisce il paragrafo 7. A Giuseppe Pedeliento e a Daniela Andreini si attribuiscono i paragrafi 6 e 8. A tutti e tre gli autori si attribuisce il paragrafo 9.

[♦] Dottorando di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bergamo
e-mail: giuseppe.pedeliento@unibg.it

[♠] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Salento
e-mail: oronzo.trio@unisalento.it

[**] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bergamo
e-mail: daniela.andreini@unibg.it

1. Introduzione

L'unicità, la discontinuità e la complessità che contraddistinguono i progetti costruttivi (Mandjak e Veres 1998) e le caratteristiche delle imprese di costruzioni (Dubois e Gadde 2002; Eccles 1981) determinano l'esigenza per queste ultime di radicarsi sui territori in cui operano e di seguire modelli di internazionalizzazione basati sulla (inevitabile) delocalizzazione delle attività produttive. La letteratura ha da oltre un decennio evidenziato l'importanza della regionalizzazione delle imprese *project based* e la rilevanza del territorio come unità di analisi fondamentale (Cova *et al.,* 1996; Cova e Hoskins 1997; Cova *et al.,* 2002; Cova *et al.,* 2000; Pedeliento 2012). L'obiettivo di questo articolo è di analizzare le performance delle imprese di costruzioni italiane nei mercati esteri e di individuare i fattori che più di altri contribuiscono a spiegare la scelta dei mercati in cui operare.

Date le caratteristiche dell'attività di costruzione questo articolo offre importanti stimoli per comprendere le strategie di internazionalizzazione delle imprese che operano in questo settore. Il focus è particolarmente interessante perché i progetti costruttivi, sostanziandosi in modificazioni permanenti del territorio, richiedono modalità di internazionalizzazione differenti da quelle che si riscontrano nell'attività industriale. Inoltre l'organizzazione a *network* tipica delle imprese del settore (Eccles 1981; Dubois e Gadde 2002) e la temporaneità dei progetti (Lundin e Söderholm 1995) rendono l'analisi in gran parte in contrasto con i modelli più dibattuti in letteratura.

L'articolo è organizzato come segue: dopo aver introdotto tre modelli teorici in tema di internazionalizzazione delle imprese (Johanson e Vahlne 1977; Bilkey e Tesar, 1977; Dunning 1988 a e b) verranno descritte le caratteristiche peculiari e distintive delle imprese di costruzioni mettendo in evidenza le ragioni per le quali tali modelli mal si adattano a spiegare il fenomeno nel settore oggetto di analisi. Nei paragrafi successivi viene fornita una revisione della letteratura in tema di internazionalizzazione delle imprese di costruzioni, una breve descrizione del contesto imprenditoriale italiano, il disegno di ricerca, la metodologia adottata e i principali risultati raggiunti. Nella parte finale sono descritte le implicazioni (manageriali e di ricerca) e i limiti dello studio.

2. L'internazionalizzazione delle imprese

I più importanti modelli elaborati dalla letteratura per spiegare l'internazionalizzazione delle imprese sono accomunati dalla sua descrizione come processo lineare e sequenziale articolato in un insieme di fasi tra loro collegate. I principali contributi che hanno utilizzato questa chiave di lettura sono riconducibili essenzialmente al modello di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e al modello di Bilkey e Tesar (1977).

Il primo descrive il processo di internazionalizzazione in quattro attività svolte sequenzialmente: (i) la iniziale e non sistematica esportazione delle attività, (ii) il contatto con i distributori internazionali; (iii) l'apertura di filiali e succursali all'estero; (iv) la produzione diretta nel paese estero.

Il secondo modello descrive invece l'internazionalizzazione come un processo similare a quello dell'adozione di un nuovo prodotto: nella prima fase l'impresa si inserisce nei mercati esteri con un approccio passivo, di semplice risposta a degli stimoli esterni, per poi modificare gradualmente tale atteggiamento via via che nuove possibilità di business vengono esplorate, dapprima su mercati geograficamente vicini, poi su distanze tendenzialmente più ampie.

I modelli citati che poggiano le basi sulle teorie comportamentali dell'impresa (e.g. Cyert e March 1963; Aharoni 1966) e sulla teoria della crescita dell'impresa (Penrose 1959), costituiscono un riferimento imprescindibile nella letteratura di respiro aziendalista in tema di internazionalizzazione. Di pari importanza è il paradigma eclettico di Dunning (1988 a e b) che, a differenza di altri, si basa sull'assunto che per spiegare l'attività economica internazionale sia necessario integrare lo studio delle caratteristiche delle singole imprese con l'analisi delle caratteristiche strutturali dei mercati in cui queste operano. Secondo il paradigma eclettico quindi il

livello e la struttura delle attività produttive internazionali dipendono dal realizzarsi di quattro condizioni (Dunning 1992): i) che l'impresa possieda rilevanti vantaggi di proprietà rispetto a imprese di altri Paesi che intendono competere sullo stesso mercato; ii) che sia nell'interesse dell'impresa utilizzare tali vantaggi anziché venderli ad altre imprese; iii) che sia nell'interesse dell'impresa sfruttare tali vantaggi in un Paese diverso da quello di origine; iv) che lo svolgimento di attività produttiva all'estero sia il linea con gli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione.

La disponibilità di tali vantaggi comporta diverse forme di strategie di internazionalizzazione: una prima, detta "*asset exploiting*", può essere perseguita dall'impresa che punta a realizzare maggior valore economico utilizzando all'estero competenze di cui già dispone; una seconda, "*asset seeking*", finalizzata ad accedere a fonti e a conoscenze specifiche che l'impresa non possiede. La seconda impostazione strategica può a sua volta essere disaggregata in tre categorie: "*resource seeking*" e "*efficiency seeking*" con le quali l'impresa punta a sfruttare i vantaggi di costo reperibili localmente; "*market seeking*" con la quale essa è invece attratta dalla possibilità di sfruttare i vantaggi proprietari di cui dispone "dilatando" il mercato.

3. Caratteristiche delle imprese di costruzioni: quali riflessi sull'internazionalizzazione?

Seppur i modelli di esportazione sopra brevemente descritti offrano importanti stimoli, essi sono fortemente imperniati su un concetto di impresa strettamente coincidente con quella manifatturiera di produzione di beni intermedi e/o finali.

Ciò richiede di verificare la loro applicabilità ad altre tipologie di imprese che presentano caratteristiche differenti, come nel caso delle imprese di costruzioni.

È utile al riguardo evidenziare come ad esempio Erramilli (1990) abbia dimostrato come il modello di Uppsala assuma connotati ben diversi (non lineari) nel caso dell'internazionalizzazione dei servizi. Per inferenza, si possono agevolmente desumere le conseguenti difficoltà a concepire l'internazionalizzazione come processo lineare in un settore - quello delle costruzioni - in cui ogni singolo progetto può essere considerato come un *ensamble* di prodotti e servizi appositamente concepiti per soddisfare le esigenze di uno specifico committente (Cova *et al.*, 2002). Inoltre, l'accumulazione di conoscenza su cui si basa il modello di Uppsala è ostacolata dalla natura stessa dei progetti costruttivi che essendo unici, complessi e discontinui (Mandjak e Veres 1998) rendono meno agevole lo sfruttamento di economie di esperienza (e di scala).

Pertanto, diversamente dalla produzione manifatturiera e dal terziario, l'internazionalizzazione delle imprese e dei servizi di costruzioni assume connotati particolari strettamente collegati alla tipologia dei prodotti realizzati e alle caratteristiche organizzative delle imprese.

Le imprese di costruzioni infatti si distinguono da quelle manifatturiere per la particolare complessità dei loro processi produttivi, per l'elevata numerosità delle fasi che li compongono e per la riconducibilità nell'alveo delle cosiddette *project based organizations* (Hobday 2000), ossia, di quelle unità produttive che si caratterizzano per unicità e non riproducibilità del prodotto, intermittenza del processo produttivo, transitorietà del sistema produttivo, natura non routinaria delle transazioni e flessibilità delle strutture.

A ciò si aggiunga che l'attività di produzione - l'esecuzione dei lavori - essendo "delocalizzata" per definizione (Gidado 1996; Cox e Thompson 1997; Hillebrandt 2000), impone di considerare i progetti come unità "*disembedded*" rispetto all'organizzazione aziendale che li organizza e li realizza (Manning, 2008). Tale discrasia presenta differenti gradi di rilevanza e di intensità anche in relazione alla tipologia dell'opera (Trio 2010): e.g. residenziale o non, pubblica o privata, semplice o complessa, ecc. Elementi questi che vanno a incidere sull'incertezza dell'attività all'estero e sull'impossibilità di validare la relazione lineare tra esperienza, rischio e coinvolgimento (Johanson e Vahlne 1977).

Occorre infine ricordare come la natura temporale predefinita di ogni progetto, la dispersione geografica dei siti produttivi, i differenti requisiti e *skills* richiesti che raramente sono posseduti da un unico contractor (Hillebrandt e Cannon 1990), impongano alle imprese di costruzioni

l'outsourcing quale percorso quasi obbligato. Illuminante in tal senso è l'osservazione di Hughes *et al.,* (2006: 18) per i quali "*the important decision in the construction industry is not whether to outsource or not, but how best to structure the relationships in the complex network of contractors that typify construction projects*".

Collocando quanto detto nel paradigma eclettico ne consegue la sostanziale impossibilità per le imprese di mettere in atto strategie di internazionalizzazione meramente "*asset exploiting*" in quanto la componente di "*resource seeking*" è *conditio sine qua non* per poter estendere l'attività al di fuori dei confini domestici.

Per tali ragioni la comprensione delle scelte connesse all'internazionalizzazione delle imprese di costruzioni richiede, anche in considerazione dei peculiari elementi che si è ora provato a tratteggiare, un'analisi di contesto che faccia emergere i significativi e numerosi fattori di originalità.

4. Le ragioni dell'internazionalizzazione delle imprese di costruzioni

I contribuiti disponibili in letteratura hanno ipotizzato diverse ragioni retrostanti la scelta di internazionalizzare le attività da parte delle imprese di costruzioni: la stagnazione del mercato domestico, la riduzione del rischio d'impresa attraverso la diversificazione geografica, la massimizzazione d'uso delle risorse aziendali e lo sfruttamento delle opportunità che l'economia globalizzata offre (Gunhan e Arditi 2005).

Rashid *et al.,* Wong (2010) hanno dimostrato la centralità delle scelte manageriali/imprenditoriali della proprietà dell'organizzazione nel determinare i Paesi in cui le imprese malesi operano; elementi quali la dimensione della domanda dei Paesi esteri invece, sono risultati comparativamente secondari.

Low e Jiang (2004), hanno mostrato come i contractor di Paesi che possono contare su mercati domestici relativamente piccoli siano più propensi all'internazionalizzazione rispetto a imprese che possono contare su mercati domestici più dinamici.

Whitla *et al.,* (2006), hanno analizzato i driver di internazionalizzazione dei maggiori contractor inglesi e hanno messo in evidenza non solo la difficoltà di individuare dei pattern comuni di internazionalizzazione, ma anche come le scelte adottate dipendano sostanzialmente dal grado di specializzazione produttiva.

Aziz e Rachid (1994) nel comparare le strategie dei *contractor* statunitensi e giapponesi hanno mostrato come in entrambi i casi le ragioni retrostanti la scelta di internazionalizzazione siano principalmente economiche (e.g. profittabilità e redditività) e poggino sostanzialmente su alcune capacità e competenze sia *firm* che *country specific* non reperibili localmente. A tal proposito ad esempio Strassman e Wells (1988), nell'analizzare i Paesi in cui i contractor turchi sono maggiormente attivi, hanno dimostrato come questi ultimi possano contare su un "vantaggio religioso" in Medio Oriente e in Nord Africa.

Crosthwaite (1998) esaminando i processi di internazionalizzazione dei dieci maggiori contractor inglesi ha rivelato come malgrado i mercati esteri più appetibili per le imprese di costruzioni siano quelli in via di sviluppo (nei quali la domanda di costruzioni incide fino al 20% del pil - Albino *et al.*, 2000), esse tendano a operare in Paesi industrializzati in quanto ritenuti meno rischiosi. Altre indagini empiriche al contrario, hanno messo in evidenza la maggiore dinamicità dei mercati dei Paesi di prima industrializzazione e di quelli in via di sviluppo, in quanto esprimono tassi maggiori di investimenti in costruzioni (Low 1991 a e b; Crosthwaite 2000).

5. Il contesto

Nel 2010, secondo *Edilizia & Territorio - Il Sole 24 Ore* (Norsa, 2011), le prime 50 imprese italiane di costruzioni hanno realizzato un volume di produzione all'estero di 7.298 milioni, pari al

36,8% della produzione complessiva. Se confrontato con il 2006 - quando l'estero valeva 4.726 milioni e incideva per il 27,4% del fatturato totale - se ne evince una crescita del 55,2% su base quinquennale. Il fatturato domestico, di contro, è passato da 12.100 milioni nel 2006 a 12.620 milioni nel 2010, in crescita del solo 4,3%.

Secondo l'Ance (2011) gli investimenti in costruzioni in Italia sono passati da 145.548 milioni del 2006 a 135.338 nel 2010 (meno 7%). La presenza dei contractor italiani sullo scenario globale va pertanto consolidandosi: secondo *ENR* (2011), se nel 2006 l'Italia poteva contare su 11 campioni nazionali con una produzione estera di 6.789,7 miliardi di dollari, pari a una quota del mercato mondiale del 3%, nel 2010 le italiane in classifica sono ben 23 con un fatturato all'estero di 32.505,2 miliardi di dollari e una quota del mercato mondiale dell'8,5 %[1].

In questo scenario, l'analisi delle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane di costruzioni e la loro articolazione nel mondo, appare essere di estrema rilevanza, soprattutto alla luce delle minori dimensioni dei campioni nazionali rispetto ai grandi *player* europei ed extraeuropei e dell'estrema polverizzazione dell'offerta.

6. La raccolta dei dati

Ai fini di comprendere la presenza delle imprese di costruzioni italiane sui mercati internazionali e verificare l'esistenza di eventuali *driver* di esportazione comuni è stato sottoposto un questionario alle prime 50 imprese italiane di costruzioni - ordinate per fatturato - in cui è stato richiesto di indicare la percentuale di produzione e la consistenza del portafoglio ordini all'estero. Il valore della produzione complessivo è stato invece desunto direttamente dai bilanci di ciascuna delle imprese. La percentuale di produzione all'estero, la consistenza del portafoglio ordini e l'incidenza degli ordini all'estero sono invece stati richiesti direttamente alle imprese in quanto non disponibili in tutti i bilanci. Per entrambi gli indicatori è stato infine richiesto di indicare la suddivisione per macro-area geografica: Europa, Asia (includente anche l'Australia e i Paesi ex Csi[2]), Medio Oriente, Nord Africa, Centro-Sud Africa, Nord America e Centro-Sud America. Il campione delle imprese esportatrici qui analizzato è composto da 28 imprese (cfr. Tabella 1): in forma aggregata, nel 2010 esse realizzano complessivamente ricavi per 14.916 milioni con un'incidenza del fatturato all'estero del 48,9%. Gli ordini in portafoglio a tutto il 2010 ammontavano a complessivi 64.067 milioni di cui il 45,6% all'estero.

In termini di fatturato realizzato in ciascuna macroarea geografica, quelle di maggiore interesse sono (in ordine decrescente): il Centro-Sud America, l'Europa, il Nord-Africa, il Medio-Oriente, il Centro-Sud Africa, il Nord America e l'Asia/Australia.

Quanto al portafoglio ordini anche in questo caso primeggia il Centro-Sud-America, seguito dall'Europa, dal Centro-Sud Africa, dal Medio-Oriente, dal Nord-Africa, dall'Asia/Australia e dal Nord America (cfr. Tabella 2).

[1] La classifica annuale di ENR contiene elenca in ordine decrescente di fatturato realizzato all'estero i principali contractors internazionali senza distinguere i "civili" dagli "industriali". Ne risulta pertanto una classifica viziata da un errore concettuale di fondo in quanto non tiene conto delle diversità esistenti nell'esportazione di opere del genio civile (relativamente semplici sotto il profilo tecnologico) e impianti industriali e/o di processo in cui la tecnologia alla base dell'impianto è una variabile determinante nell'indirizzare la domanda e - di conseguenza - l'offerta.

[2] L'ex Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) comprende i seguenti Paesi: Estonia, Lettonia, Lituania, Kazakistan, Kirghizistan, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan, Armenia, Azerbaigian, Georgia, Bielorussia, Moldavia e Ucraina.

Tab. 1: Valore della produzione e portafoglio ordini (complessivo)

	VP 2010	VP (estero) 2010	% estero	PO 2010	PO (estero) 2010	% estero
IMPREGILO	2.062.321	1.585.925	76,9	21.374.161	12.739.000	59,6
ASTALDI	2.044.768	1.128.712	55,2	7.746.189	5.011.784	64,7
SALINI	1.122.823	725.344	64,6	4.333.731	3.826.684	88,3
PIZZAROTTI	954.924	208.173	21,8	3.004.957	414.684	13,8
BONATTI	823.104	633.790	77	545.539	381.878	70
CMC	805.792	402.896	50	2.610.737	814.550	31,2
CONDOTTE	741.250	195.023	26,3	1.758.090	835.093	47,5
GHELLA	621.503	509.632	82	3.462.429	2.361.377	68,2
TREVI	493.430	425.830	86,3	584.053	463.154	79,3
RIZZANI DE ECCHER	482.609	384.156	79,6	1.295.692	856.452	66,1
PAVIMENTAL	467.594	9.352	2	904.089	27.123	3
COOPSETTE	438.095	11.829	2,7	3.408.269	17.041	0,5
GRANDI LAVORI FINCOSIT	416.079	47.267	11,4	2.158.000	105.742	4,9
MALTAURO	403.584	36.323	9	364.941	62.040	17
ITINERA	339.788	340	0,1	3.000.000	0	0
CONSORZIO ETRURIA	327.612	72.075	22	1.734.000	0	0
BENTINI	325.811	300.398	92,2	8.955	7.791	87
IMPRESA	250.150	11.007	4,4	2.030.184	140.083	6,9
GHIZZONI	249.782	182.341	73	327.298	108.008	33
CLAUDIO SALINI	248.782	19.903	8	465.731	51.230	11
CIMOLAI	236.337	93.826	39,7	532.000	215.460	40,5
ACMAR	221.587	31.909	14,4	310.000	15.500	5
SELI	177.489	89.277	50,3	571.029	421.419	73,8
GDM	175.111	36.423	20,8	483.700	77.876	16,1
SICIM	131.228	101.046	77	250.000	200.000	80
ZH	127.901	3.581	2,8	244.942	52.418	21,4
MATARRESE	123.334	48.100	39	332.482	6.650	2
INTERCANTIERI VITTADELLO	103.378	3.928	3,8	226.000	0	0
TOTALE	14.916.166	7.298.403	48,9	64.067.197	29.213.036	45,6

Fonte: ns. elaborazioni

Per sopperire alla mancanza di dati puntuali suddivisi per ciascun Paese gli autori hanno utilizzato le società di diritto estero incluse nel perimetro di consolidamento di ciascuna società e illustrate nella sezione della nota integrativa del bilancio alla voce "partecipazioni" e alle sottovoci "imprese controllate", "imprese collegate" e "altre imprese"[3].

Il perimetro di consolidamento estero può essere ritenuto una buona *proxy* per determinare la presenza delle imprese di costruzioni nei mercati di esportazione se si considera che la presenza "estero su estero" è talvolta una via obbligata per le società di costruzione (Dubois e Gadde 2002; Cox e Thompson 1977; Hillebrandt 2000).

Ne consegue che le imprese attive all'estero costituiscono società di diritto locale (e.g. società di scopo, *joint venture*, consorzi,ecc.) ogni qualvolta si aggiudicano un contratto.

Inoltre, da un punto di vista meno operativo e più commerciale le imprese di costruzioni esplicano la loro capacità commerciale garantendosi un posizionamento favorevole nei molteplici *milieux* che presidiano (Cova e Salle 1996), attivando dei meccanismi di interazione e di cooperazione che possano agevolare l'anticipazione dei progetti costruttivi (Cova e Hoskins 1997) e/o contribuire allo sviluppo della domanda locale attraverso forme più o meno intense di "*market shaping*" (Cova e Salle 2011).

A fronte di ciò la presenza "estero su estero" può essere ritenuta un importante indicatore di vivacità operativa e commerciale nei singoli Paesi analizzati.

Complessivamente le 28 imprese del campione assommano 1.821 parti correlate di cui 511 all'estero dislocate in 76 Paesi in tutti e cinque i continenti: si contano 163 società in 14 Paesi in Centro-Sud America; 158 società in 23 Paesi in Europa; 52 società in 15 Paesi in Centro-Sud Africa; 49 società in cinque Paesi in Nord Africa; 29 società in tre Paesi in Nord America; 33 società in 10 Paesi in Asia/Australia e, infine, 24 società in sei Paesi in Medio Oriente.

[3] Le partecipazioni in imprese controllate, collegate e le altre partecipazioni sono state incluse solo se la società detiene una partecipazione non inferiore al 25%.

Tab. 2: Valore della produzione e portafoglio ordini per macroarea

	Europa				Centro-Sud America				Nord America				Nord Africa			
	VP 2010	**%**	**PO 2010**	**%**	**VP 2010**	**%**	**PO 2010**	**%**	**VP 2010**	**%**	**PO 2010**	**%**	**VP 2010**	**%**	**PO 2010**	**%**
IMPREGILO	294.912	14	1.325.198	6,2	859.988	42	9.404.631	44	61.870	3	192.367	0,9	55.683	2,7	961.837	4,5
ASTALDI	505.058	25	1.076.720	13,9	425.312	21	1.595.715	21	24.537	1,2	38.731	0,5	149.268	7,3	704.903	9,1
SALINI	48.281	4,3	667.395	15,4	0	0	0	0	0	0	0	0	39.299	3,5	212.353	4,9
PIZZAROTTI	142.284	15	210.347	7	0	0	0	0	0	0	0	0	57.295	6	81.134	2,7
BONATTI	139.928	17	81.831	15	0	0	0	0	0	0	0	0	214.007	26	174.573	32
CMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32.232	4	96.597	3,7
CONDOTTE	53.148	7,2	300.633	17,1	0	0	1.758	0,1	54.334	7,3	63.291	3,6	34.098	4,6	444.797	25,3
GHELLA	0	0	0	0	502.174	81	2.042.833	59	1.243	0,2	6.925	0,2	0	0	0	0
TREVI	26.645	5,4	27.450	4,7	90.791	18	196.826	34	77.469	16	124.403	21	52.797	10,7	34.459	5,9
RIZZANI DE ECCHER	88.800	18	34.984	2,7	0	0	0	0	49.226	10	49.236	3,8	965	0,2	225.450	17,4
PAVIMENTAL	9.352	2	27.123	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOPSETTE	8.762	2	17.041	0,5	0	0	0	0	438	0,1	0	0	0	0	0	0
GRANDI LAVORI FINCOSIT	0	0	0	0	0	0	0	0	47.267	11	105.742	4,9	0	0	0	0
MALTAURO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		8.072	2	54.741	15
ITINERA	340	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSORZIO ETRURIA	16.381	5	0	0	39.313	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENTINI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	285.085	87,5	7.611	85
IMPRESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GHIZZONI	182.341	73	108.008	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLAUDIO SALINI	4.976	2	32.601	7	0	0	0	0	0	0	0	0	14.927	6	18.629	4
CIMOLAI	38.996	17	71.288	13,4	0	0	115.976	22	2.127	0,9	2.128	0,4	0	0	0	0
ACMAR	12.056	6	15.500	5	19.852	8,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SELI	6.390	3,6	184.442	32,3	0	0	91.365	16	1.420	0,8	0		1.952	1,1	0	0
GDM	4.830	3	9.674	2	31.593	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SICIM	24.933	19	110.000	44	0	0	0	0	0	0	40.000	16	0	0	0	0
ZH	3.581	2,8	3.429	1,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATARRESE	4.633	4	3.325	1	0	0	0	0	24.933	19	0	0	18.534	16	3.325	1
INTERCANTIERI VITTADELLO	3.928	3,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE	**1.620.554**	**22**	**4.306.990**	**15**	**1.969.024**	**27**	**13.449.103**	**46**	**344.863**	**4,7**	**622.824**	**2,1**	**964.213**	**13**	**3.020.410**	**10**

continua …

	Centro-Sud Africa				Medio Oriente				Asia/Australia			
	VP 2010	**%**	**PO 2010**	**%**	**VP 2010**	**%**	**PO 2010**	**%**	**VP 2010**	**%**	**PO 2010**	**%**
IMPREGILO	103.116	5	192.367	0,9	183.547	8,9	427.483	2	26.810	1,3	235.116	1,1
ASTALDI	0	0	0	0	24.537	1,2	1.595.715	20,6	0	0	0	0
SALINI	406.462	36,2	2.370.551	54,7	31.439	2,8	69.340	1,6	199.862	18	507.046	12
PIZZAROTTI	0	0	0	0	8.594	0,9	123.203	4,1	0	0	0	0
BONATTI	0	0	0	0	115.235	14	54.554	10	164.621	20	70.920	13
CMC	265.911	33	647.463	24,8	0	0	0	0	104.753	13	70.490	2,7
CONDOTTE	0	0	0	0	53.444	7,2	24.613	1,4	0	0	0	0
GHELLA	0	0	0	0	0	0	0	0	6.215	1	311.619	9
TREVI	0	0	0	0	151.976	30,8	61.910	10,6	26.152	5,3	18.106	3,1
RIZZANI DE ECCHER	4.343	0,9	1.296	0,1	234.065	48,5	536.416	41,4	6.757	1,4	9.070	0,7
PAVIMENTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOPSETTE	438	0,1	0	0	1.752	0,4	0	0	438	0,1	0	0
GRANDI LAVORI FINCOSIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MALTAURO	28.251	7	7.299	2	0	0	0	0	0	0	0	0
ITINERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSORZIO ETRURIA	16.381	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENTINI	15.313	4,7	179	2	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPRESA	0	0	0	0	0	0	0	0	11.007	4,4	140.083	6,9
GHIZZONI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLAUDIO SALINI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CIMOLAI	7.090	3	9.044	1,7	40.886	17,3	17.024	3,2	4.727	2	0	0
ACMAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SELI	0	0	0	0	52.714	29,7	145.612	25,5	26.801	15	0	0
GDM	0	0	0	0	0	0	22.250	4,6	0	0	45.952	9,5
SICIM	43.305	33	50.000	20	0	0	0	0	32.807	25	0	0
ZH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48.988	20
MATARRESE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERCANTIERI VITTADELLO	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
TOTALE	**890.611**	**12**	**3.278.199**	**11**	**898.190**	**12**	**3.078.121**	**11**	**610.949**	**8,4**	**1.457.389**	**5**

Fonte: ns. elaborazioni

Oltre alle informazioni sopra illustrate, per ciascun Paese in cui le imprese contano almeno una partecipazione societaria, sono stati raccolti degli indicatori di natura macroeconomica in quanto ritenuti predittori consistenti della performance esportativa e della vitalità dei mercati di destinazione.

Indicatori quali: l'*economic stage* (in scala da 1 a 5), un indicatore descrittivo della dotazione infrastrutturale - *infrascore* - (Global Competitiveness Report 2010); gli investimenti in costruzioni e in opere del genio civile (Cresme, 2011).

Questi indicatori sono stati selezionati in ragione della relazione esistente tra l'attività nelle costruzioni e lo sviluppo economico di un Paese (Crosthwaite 2000) e tra gli investimenti in costruzioni di un Paese e l'internazionalizzazione delle imprese di costruzioni (Low 1991 a e b).

A questi è stato aggiunto anche il rischio Paese di ciascun mercato presidiato utilizzando la scala a 7 punte SACE. L'aggiunta di questo indicatore di attrattività è motivata dal fatto che il rischio endogeno di un Paese è un fattore determinante e deterrente della presenza di imprese straniere (Crosthwite 1998). I dati relativi a ciascun Paese sono visibili nella tabella 3.

Tab. 3: Indicatori macroeconomici di attrattività, dinamismo e rischiosità

Macroarea	Paese	n° Imprese Locali	SACE (0/7)	Economic Stage	Infra Score	Investimenti in costruzioni (2010)	Investimenti in opere pubbliche (2010)
ASIA/AUSTRALIA+CSI	Australia	4	0	5	5,44	132,6	63,3
	Azerbaijan	1	5	2	3,69	-	-
	Cina	6	2	3	4,44	1148,4	381,9
	Filippine	6	4	1	2,92	9,4	3,6
	Hong Kong	2	1	5	6,77	-	-
	India	3	3	1	3,49	193,5	59,6
	Kazakhstan	6	5	2	3,57	14,9	-
	Laos	1	7	N.D.	N.D.	0,5	-
	Malesia	3	2	3	4,97	21,9	6,5
	Pakistan	1	7	1	2,75	7,1	3,8
CENTRO/SUD AFRICA	Angola	1	6	2	1,88	3,6	-
	Capo Verde	2	5	3	2,81	0,3	-
	Congo	2	6	N.D.	N.D.	1,3	-
	Etiopia	2	7	1	2,65	2,3	-
	Guinea	1	5	N.D.	N.D.	0,7	-
	Lesotho	4	5	1	2,56	0,2	-
	Malawi	2	7	1	2,26	0,3	-
	Mozambico	12	6	1	2,56	0,7	-
	Nigeria	6	5	1	2,02	3,1	-
	Sierra Leone	1	7	N.D.	N.D.	0	-
	Sud Africa	11	3	3	3,98	26,7	16,7
	Sudan	2	7	N.D.	N.D.	8,2	-
	Swaziland	2	6	2	3,26	0,1	-
	Tanzania	1	6	1	2,37	2,8	-
	Zimbabwe	3	7	1	2,36	0,1	-
EUROPA	Albania	4	6	3	3,46	3,9	0,5
	Austria	3	0	5	5,56	27,8	6,8
	Bulgaria	4	4	3	3,57	7,1	2,4
	Cipro	2	0	5	5,1	3,6	0,7
	Croazia	5	5	4	4,63	6,8	3,5
	Danimarca	2	0	5	5,69	24,3	6,4
	Francia	16	0	5	6,24	196,8	46,5
	Germania	4	0	5	6,43	265,6	46,6
	Grecia	16	0	5	4,57	21,9	7
	Irlanda	3	0	5	4,8	11	4,3
	Lussemburgo	1	0	5	5,56	-	-
	Malta	1	0	5	4,45	0,4	0,1
	Paesi Bassi	4	0	5	5,93	64,4	17,7
	Polonia	5	2	3	2,92	41,5	13,7
	Portogallo	4	0	5	5,3	23,2	7,7
	Regno Unito	8	0	5	5,88	164,7	29,3
	Romania	20	4	3	3,74	17,2	6,2
	Russia	4	3	3	4,46	118,7	41,8
	Slovenia	1	0	5	4,83	4,5	2,2
	Spagna	12	0	5	5,67	132	45,9
	Svezia	1	0	5	5,76	29,8	9,8
	Svizzera	32	0	5	6,09	48,4	10,2
	Turchia	6	4	3	4,21	43,3	9,2
MEDIO ORIENTE	Arabia Saudita	7	2	2	5,07	33,6	18
	Bahrain	1	4	4	5,08	4,7	1,7
	EAU	8	3	5	6,26	59,3	17,6
	Libano	1	7	3	2,47	6,4	-
	Oman	2	2	4	4,94	6,9	2,1
	Qatar	5	2	2	5,24	18,2	9,1
NORD AFRICA	Algeria	23	3	2	3,49	21,6	11,6
	Egitto	4	5	2	3,97	15	5,2
	Libia	12	7	2	3,22	8,3	3,7
	Marocco	6	3	2	3,78	12,3	6,2
	Tunisia	4	3	3	4,5	4,4	1,2
NORD AMERICA	Canada	3	0	5	5,8	238,5	54,5
	Messico	2	3	3	3,74	101,6	38,2
	Stati Uniti	24	0	5	5,65	589,9	203,4

segue …

continua …

SUD AMERICA	Argentina	46	7	3	3,63	42,6	9,7
	Bolivia	1	6	1	3,04	1,2	0,7
	Brasile	25	3	4	4,02	154,5	60,1
	Cile	13	2	4	4,69	22,4	14,6
	Colombia	8	4	3	3,59	28,8	14,9
	Costa Rica	8	3	3	3,62	3	0,3
	Ecuador	2	7	3	3,18	7,3	1
	Guatemala	3	5	3	3,9	-	-
	Honduras	4	6	1	3,51	-	-
	Panama	6	3	3	4,53	-	-
	Perù	5	3	3	3,47	17,3	-
	Rep. Dominicana	10	5	3	2,83	-	-
	Uruguay	3	3	4	4,29	5,6	3
	Venezuela	29	7	2	2,82	27,2	14,8

Fonte: ns. elaborazioni * 1=Paesi in via di sviluppo; 3=Paesi di prima industrializzazione; 5=Paesi industrializzati; 2=Paesi in transizione dallo "stage" 1 allo stage 3; 4=Paesi in transizione dallo "stage" 3 allo stage 5

7. Ipotesi di ricerca

A fronte di quanto anticipato nel paragrafo precedente le ipotesi di ricerca possono essere così formulate:

H1: esiste una correlazione positiva tra il numero di società locali in ciascun Paese e il fatturato realizzato in ciascuna macroarea.

H2: esiste una correlazione positiva tra il numero di società locali e la performance acquisitiva in ciascun mercato (consistenza del portafoglio ordini).

H3: esiste una correlazione negativa tra il numero di società locali e il rischio Paese.

H4: esiste una correlazione positiva tra il numero di società locali e indicatori macro-economici.

8. Risultati

Al fine di testare la prima ipotesi di ricerca si è condotta una analisi di correlazione tra il numero delle parti correlate estere delle 28 imprese di costruzioni oggetto di studio e il valore della produzione estera totale e per ogni singola macro-area estera (cfr. tabella 4).

Tab. 4: Correlazioni tra il n° di parti correlate estere e valore della produzione per macroarea

	N. Parti correlate estere	VP estero 2010	VP Europa 2010	VP Centro/Sud America 2010	VP Nord America 2010	VP Nord Africa 2010	VP Centro/Sud Africa 2010	VP Medio Oriente 2010	VP Asia/ Australia 2010
N. Parti correlate estere	1								
VP estero 2010	,883**	1							
VP Europa 2010	,537**	,764**	1						
VP Centro/Sud America 2010	,940**	,817**	,602**	1					
VP Nord America 2010	,451*	,439*	0,29	,383*	1				
VP Nord Africa 2010	0,148	,443*	,380*	0,131	0,039	1			
VP Centro/Sud Africa 2010	0,276	,378*	0,002	0,055	-0,077	0,025	1		
VP Medio Oriente 2010	,475*	,563**	0,335	0,359	,700**	0,167	0,029	1	
VP Asia/ Australia 2010	0,15	,389*	0,051	-0,054	-0,11	0,302	,765**	0,21	1

Fonte: ns. elaborazioni **. p< 0.01 *. p< 0.05

I risultati dimostrano che solo per alcune aree geografiche esiste una correlazione positiva e significativa tra il numero di parti correlate delle società analizzate e il relativo valore della produzione estera. Tale correlazione è forte in Europa (0,537 p=0,005), molto forte in Sud America (0,940 p=0,000), media in Nord America (0,451 p=0,021) e in Medio Oriente (0,475 p=0,14). Non

risulta invece alcuna correlazione significativa nelle altre aree. Malgrado in alcune aree le imprese italiane assommino una numerosità significativa di imprese locali (e.g. in Centro-Sud Africa) tale relazione appare essere molto debole seppur la produzione realizzata sia significativa.

Questo indica quindi che seppur l'internazionalizzazione delle imprese di costruzioni non possa nella stragrande maggioranza dei casi prescindere dal presidio "estero su estero" di alcuni mercati tramite strutture societarie proprietarie e/o altre forme di partecipazione, non in tutti i Paesi ciò è garanzia di una correlata produttività.

Tale risultato necessita di un successivo approfondimento empirico al fine di comprendere le ragioni dei differenziali emersi; non è agevole farlo in questa sede non avendo dati di dettaglio in grado di esprimere le dinamiche sottese al risultato emerso dall'analisi, ma ciò costituisce un ambito di successivo approfondimento che gli autori ritengono foriero di maggiore chiarezza del quadro di insieme.

H1 è pertanto solo parzialmente accettata

Se, come argomentato in precedenza, la presenza locale non solo può essere ritenuta una proxy dell'operatività dell'impresa in una certa area geografica, ma anche del suo dinamismo commerciale, è allora necessario valutare se esiste una correlazione positiva tra il numero di società locali e la performance acquisitiva in ciascun mercato (H2). I risultati sono riassunti nella tabella 5.

Tab. 5: Correlazioni tra il numero di parti correlate e portafoglio ordini in ciascuna macroarea

	n. parti correlate all'estero	PO estero 2010	PO Europa 2010	PO Centro/Sud America 2010	PO Nord America 2010	PO Nord Africa 2010	PO Centro/Sud Africa 2010	PO Medio Oriente 2010	PO Asia/Australia 2010
n. parti correlate all'estero	1	,917**	,756**	,905**	,674**	,770**	0,148	,432*	,510**
PO estero 2010	,917**	1	,913**	,939**	,668**	,882**	0,27	,503**	,525**
PO Europa 2010	,756**	,913**	1	,756**	,552**	,921**	0,329	,690**	,419*
PO Centro/Sud America 2010	,905**	,939**	,756**	1	,702**	,772**	0,01	0,329	,376*
PO Nord America 2010	,674**	,668**	,552**	,702**	1	,645**	-0,058	0,276	0,119
PO Nord Africa 2010	,770**	,882**	,921**	,772**	,645**	1	0,139	,692**	0,272
PO Centro/Sud Africa 2010	0,148	0,27	0,329	0,01	-0,058	0,139	1	-0,029	,775**
PO Medio Oriente 2010	,432*	,503**	,690**	0,329	0,276	,692**	-0,029	1	-0,014
PO Asia/Australia 2010	,510**	,525**	,419*	,376*	0,119	0,272	,775**	-0,014	1

Fonte: ns. elaborazioni **. p< 0.01 *. p< 0.05 – PO: Portafoglio ordini

I risultati mostrano forti correlazioni in Sud America (0,905 p=0,00) in Nord Africa (0,770 p=0,000) e in Nord Europa (0,756 p=0,000). Medie correlazioni si riscontrano invece in Nord America (0,674 p=0,000), Medio Oriente (0,432 p=0,028) e Asia/Australia (0,510 p=0,008). Questo risultato porta a valorizzare l'importanza del presidio "estero su estero" non solo da una prospettiva meramente operativa, ma anche - in termini prospettici - dal punto di vista commerciale: il rapporto tra portafoglio ordini e valore della produzione può infatti essere considerato una buona "*rule of thumb*" per valutare l'operatività prospettica dell'impresa[4].

Si valida quindi la posizione in letteratura che considera la presenza locale delle imprese di costruzioni una necessità per l'attività attuale e prospettica delle imprese stesse (si veda il concetto di *project milieu* in Cova et al 1996).

H2 è quindi interamente accettata

Coerentemente con la natura processuale dell'internazionalizzazione delle imprese ipotizzata in letteratura (Johnston e Vahlne 1977) il processo di apprendimento e le modalità di esportazione

[4] Se per esempio un'impresa ha un portafoglio ordini di complessivi 100 milioni è ha una produzione media annua di 10 milioni è comunemente accettato ipotizzare che l'impresa ha un ammontare di contratti sufficiente a garantirle continuità per i 10 anni a venire.

sono fortemente influenzate dal rischio Paese. Ci si attende di conseguenza che le imprese tendano ad essere presenti con un maggior numero di partecipazioni locali in Paesi caratterizzati da un minor livello di rischio e, al contrario, tendano ad evitare di stabilirsi in Paesi caratterizzati invece da elevati indicatori di rischiosità.

I risultati delle elaborazioni statistiche (riassunti nella tabella 6) non mostrano alcuna relazione significativa (né positiva, né negativa).

Tab. 6: Correlazioni tra variabili macro-economiche e numero di parti correlate

	n. parti correlate all'estero	SACE	Investimenti in costruzioni	Investimenti in opere pubbliche	Economic Stage	Infra score
n. parti correlate all'estero	1					
SACE	0,012	1				
Investimenti in costruzioni	0,123	-0,734	1			
Investimenti in opere pubbliche	-0,018	-0,491	,924**	1		
Economic stage	0,171	-,968**	0,68	0,419	1	
Infra score	-0,101	-,951**	0,688	0,52	,933**	1

Fonte: ns. elaborazioni **. P< 0.01

Infatti l'indicatore SACE non è significativamente correlato con il numero di parti correlate estere delle imprese.

H3 è pertanto rigettata

Venendo invece agli indicatori di natura macroeconomica e, quindi, a un'analisi sistemica dell'internazionalizzazione in linea con alcuni dei principali assunti del paradigma eclettico (Dunning 1988) si ipotizza che ci sia una correlazione significativa tra il numero di società locali e indicatori quali: *economic stage*, investimenti in costruzioni, investimenti in opere pubbliche e "*infrascare"*, un indicatore sintetico che raffigura la dotazione infrastrutturale di ciascun Paese (World Economic Forum 2011). Anche in questo caso le elaborazioni non mostrano alcuna correlazione significativa. Questo risultato è in controtendenza rispetto a quanto indicato in studi simili (e.g. Crosthwaite 1998) in cui invece tale relazione è stata empiricamente dimostrata. Sembra quindi che le imprese italiane nell'internazionalizzare le proprie attività non tengano conto delle condizioni infrastrutturali ed economiche dei Paesi esteri in cui operano. Questa analisi è stata infatti estesa anche al singolo Paese estero senza nessun risultato significativo.

H4 è pertanto rigettata

9. Conclusioni e discussione

I risultati a cui giunge questo articolo in parte controvertono e in parte confermano i risultati di analoghe ricerche. La parziale esistenza di correlazione positiva tra il numero di parti correlate all'estero e il valore della produzione realizzato in ciascuna area e, in aggiunta, l'esistenza invece di una correlazione positiva tra presenza locale e portafoglio ordini in quasi tutte le aree geografiche, sollevano importanti riflessioni. Questi risultati dimostrano che se la presenza all'estero attraverso strutture societarie più o meno permanenti sia necessaria in un settore caratterizzato da discrasia tra il luogo di produzione e l'impresa (Manning 2008; Engwall 2003), non è sufficiente a garantire livelli maggiori di operatività. Tuttavia tale presenza sembra essere necessaria per garantire continuità commerciale alle imprese. Il portafoglio ordini infatti è strettamente legato al presidio locale del mercato, avvalorando l'idea secondo la quale "*the milieu is the pertinent unit of analysis in project marketing*" (Cova *et al.*, 1996).

Gli indicatori strutturali di dinamismo e attrattività non mostrano correlazioni positive con la presenza locale e, quindi, non predicono né l'operatività, né la dinamica acquisitiva dei contractor.

Sembra pertanto che la domanda di prodotti costruiti non sia un driver di scelta dei mercati sui quali concentrarsi maggiormente. L'inesistenza di tale correlazione porta a considerare anche la

mancanza di una strategia di sistema delle grandi imprese italiane nel loro complesso, più orientate a logiche commerciali a "macchia di leopardo" piuttosto che alla ricerca di presidi caratterizzanti.

Il rigetto della quarta ipotesi quindi potrebbe essere determinato da variabili più legate alla restrizione del mercato domestico portando ad avvalorare quanto già dimostrato da Low and Jiang (2004).

Per quanto riguarda la terza ipotesi invece non sono emersi elementi sufficienti a comprendere se il rischio Paese condizioni in senso positivo o negativo la decisione di insediamento. La "neutralità" del risultato potrebbe essere motivata anche in questo caso dalla mancanza di un orientamento strategico di fondo: a differenza di quanto accade in altri "sistemi Paese" (e.g. Crosthwaite 1998), le imprese italiane non sembrano tenere conto di queste valutazioni nel processo di scelta dei mercati nei quali insediarsi.

Le limitazioni di questo studio sono principalmente relative alla dimensione del campione e alla mancanza di dati relativi al valore della produzione e al portafoglio ordini suddivisi per singolo Paese. Per quanto riguarda il primo limite è opportuno però precisare che le caratteristiche dell'offerta non consentono di estendere il campione in maniera significativa. Le imprese qui analizzate sono infatti quelle di maggiori dimensioni e, quindi, quelle che esprimono la maggiore produttività e continuità all'estero. Quanto al secondo aspetto invece, in mancanza di criteri di contabilizzazione dei ricavi e degli ordinativi omogenei, l'analisi per macroaree e non per singolo mercato è una scelta obbligata piuttosto che discrezionale. Inoltre gli indicatori di natura macroeconomica che sono stati selezionati, seppur siano quelli correntemente più utilizzati sia nella letteratura che nelle valutazioni della dinamicità dei mercati esteri da parte delle strutture commerciali delle imprese, potrebbero portare a valutazioni non del tutto complete e esaustive.

Merita inoltre considerare che il numero di parti correlate utilizzato come variabile dipendente, non è del tutto esplicativa della presenza "estero su estero". Diverse infatti sono le realtà imprenditoriali che stabiliscono uffici commerciali o di rappresentanza nei mercati in cui operano o intendono operare, senza che queste appaiano nei perimetri di consolidamento.

I risultati raggiunti e la mancanza di correlazioni significative tra valore della produzione, indicatori macroeconomici e rischio Paese impongono agli autori un necessario approfondimento attraverso modalità di indagine diverse.

Un approccio di ricerca qualitativo potrebbe essere utile a fini esplorativi per portare alla luce alcune variabili endogene (*firm specific*) che potrebbero essere la causa principale delle scelte di internazionalizzazione e delle modalità attraverso cui quest'ultima è messa in atto.

Bibliografia

ANCE (2011), Direzione Affari Economici e Centro Studi (a cura di), *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni*, Novembre 2011, Roma.

AZIZ A., RACHID A. (1994), "Global Strategies: a Comparison Between Japanese and American Construction Firms", *Construction Management & Economics*, vol. 12, n. 6, pp. 473-497.

ALBINO V., COSTANTINO N., SIVO G. (2000), *Le costruzioni: mercato e impresa*, Carocci, Roma.

AHARONI Y. (1966), "The Foreign Investment Decision Process", in Buckley P.J., Ghauri P.N. (a cura di), *The Internationalization of the Firm*, Thomson, London.

BILKEY W.J., TESAR G. (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 93-98.

COVA B. MAZET F., SALLE R. (1996), "Milieu as a Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing", *International Business Review*, vol. 5, n. 6, pp. 647-664.

COVA B., HOSKINS S. (1997), "A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing", *European Management Journal*, vol. 15, n. 5, pp. 546-556.

COVA B. GHAURI P., SALLE R. (2002), *Project Marketing - Beyond Competitive Bidding*, John Wiley and Sons, Chichester.

COVA B., SALLE R., VINCENT R. (2000), "To Bid or Not to Bid: Screening the Whorcop Project", *European Management Journal*, vol. 18, n. 5, pp. 551-560.

COVA B., SALLE R. (2011), "Shaping Projects: A Case Study in Public Private Partnership", 27th IMP Conference, Glasgow, Scotland.

COX A., THOMPSON I. (1997), "Fit For Purpose Contractual Relations: Determining a Theoretical Framework For Construction Projects", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 3, n. 3, pp. 127-135.

CRESME (2011), *Sistema informativo mondiale sul settore delle costruzioni (SIMCO*),- *dinamica e prospettive a medio termine*, Cresme Ricerche, Roma.

CROSTHWAITE D. (1998), "The Internationalization of British Construction Companies 1990-1996: An Empirical Analysis", *Construction Management & Economics*, vol. 16, n. 4, pp. 389-395.

CROSTHWAITE D. (2000), "The Global Construction Market: A Cross-Sectional Analysis", *Construction Management & Economics*, vol. 18, n. 5, pp. 619-627.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behaviornal Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

DUBOIS A., GADDE L.E. (2002), "The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implication for Productivity and Innovation", *Construction Management & Economics*, vol. 20, n. 7, pp. 621-631.

DUNNING J.H. (1988a), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 1, pp. 1-31.

DUNNING J.H. (1988b), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London.

DUNNING J.H. (1992), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company.

ECCLES R. (1981), "Bureaucratic versus Craft Administration: the Relationship of Market Structure to the Construction Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n. 3, pp. 449-469.

ENGWALL M. (2003), "No project is an island: linking projects to history and context", *Research Policy*, vol. 32, n. 5, pp. 789-808.

ENR (2006), *Top 225 International Contractors*, McGraw Hill, New York.

ENR (2010), *Top 225 International Contractors*, McGraw Hill, New York.

ERRAMILLI M.K. (1991), "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n. 3, pp. 479-501.

FMI (2011), *World Economic Outlook Database*. accessibile online all'indirizzo http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/index.aspx

GIDADO K.I. (1996), "Project complexity: the focal point of construction production planning", *Construction Management & Economics*, vol. 14, n. 3, pp. 213-225.

GUNHAN S., ARDITI D. (2005), "Factors Affecting International Construction", *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 131, n. 3, pp. 273-282.

HILLEBRANDT P. M. (2000), *Economic Theory and the Construction Industry*, Macmillan, London.

HILLEBRANDT P.M., CANNON J. (1990), *The modern construction firm*, Mac-Millan, London.

HOBDAY M. (2000), "The Project-Based Organisation: An Ideal Form For Managing Complex Products and Systems?", *Research Policy*, vol. 29, n. 7-8, pp. 871-893.

HUGHES W., HILLEBRANDT P., GREENWOOD D., KWAWU W. (2006), *Procurement in the Construction Industry. The Impact and Cost of Alternative market and Supply Process*, Taylor & Francis, New York.

LOW S.P. (1991a), "World Markets in Construction: I. A Regional Analysis", *Construction Management & Economics*, vol. 9, n. 1, pp. 63-71.

LOW S.P. (1991b), "World Markets in Construction: II. A Country-by-Country Analysis", *Construction Management & Economics*, vol. 9, n. 1, pp. 63-71.

LOW S.P., JIANG H. (2004), "Estimation of International Construction Performance: Analysis at the Country Level", *Construction Management & Economics*, vol. 22, n. 3, pp. 277-289.

JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

JOHANSON J., VAHLNE J.-E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, n. 4, pp. 11-24.

LUNDIN R., SÖDERHOLM A. (1995), "A Theory of the Temporary Organization", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n. 4, pp. 437-455.

MANDJAK T., VERES Z. (1998), "The D-U-C Model and the Stages of the Project Marketing Process", 14th IMP Conference, Turku, Finland.

MANNING S. (2008), "Embedding Projects in Multiple Contexts: A Structuration Perspective, *International Journal of Project Management*, vol. 26, n. 1, pp. 30-37.

NORSA A. (2011), *Speciale Classifiche 2011*, Edilizia & Territorio, Il Sole 24 Ore.

PEDELIENTO G. (2012), "Project Marketing: A Structurationist Perspective", 28th IMP Conference (Rome).

PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.

RASHID A., AZIZ A., WONG S.S. (2010), "Exploring the Internationalization of Malaysian Contractors: the International Entrepreneurship Dimension", *Construction Management & Economics*, vol. 28, pp. 51-61.

TRIO O. (2010), *L'industria edile. Attori, processi, mercati*, Cacucci Editore, Bari.

STRASSMAN P., WELLS J. (1988), *Global Construction Industry*, Croom Helm, London.

WHITLA P., WALTERS P., DAVIES H. (2006), "The Use of Global Strategies by British Construction Firms", *Construction Management & Economics*, vol. 24, n. 9, pp. 945-954.

WORLD ECONOMIC FORUM (2011), *Global Competitiveness Report 2010-2011*, World Economic Forum, Ginevra.

Idee di sviluppo e semantiche del territorio: un'analisi quali-quantitativa sui quotidiani del Salento

ANGELO SALENTO[*], MARCELLA BARONE[♦], VALENTINA FANELLI[♣], VALERIA FATONE[**], PAOLA MARSANO[♦♦], LUCIA TRANI[♣♣]

Abstract

Obiettivi. *Lo scopo del paper è di ricostruire la genesi dei significati e dei riferimenti del termine territorio, dagli anni Settanta del Novecento a oggi. Si ripercorrono alcune tappe della storia sociale italiana nelle quali sono maturate idee differenti della dimensione locale, che hanno sedimentato differenti accezioni del territorio, che ricorrono poi nell'opinione pubblica locale e nelle azioni di sviluppo del contesto subregionale.*

Metodologia. *La prima parte del saggio analizza la formazione delle concezioni di territorio. La seconda presenta risultati di una ricerca empirica sul contenuto di circa 500 articoli dei quotidiani del Salento, riferiti direttamente o indirettamente a questioni di sviluppo.*

Risultati. *Dalla ricerca emerge che, attualmente, il termine territorio viene utilizzato in maniera generalizzata e assunto come parola-chiave con una notevole e sostanzialmente incontrollata oscillazione fra le sue diverse accezioni. Abbiamo recensito quindici accezioni diverse riferibili a differenti matrici culturali, scientifiche e politiche dell'idea di sviluppo.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca sono quelli intrinseci alla limitatezza delle risorse: finitezza del campione, relativa generalizzabilità delle conclusioni.*

Implicazioni pratiche. *La ricerca offre alcuni strumenti di riflessività sull'idea di territorio. Può aiutare perciò a sviluppare programmi e azioni, sia sul piano politico-sociale, sia su quello economico, sia su quello del marketing territoriale, nei quali l'uso del concetto di territorio sia non generico o retorico, ma analiticamente sorvegliato.*

Originalità del lavoro. *Non consta, attualmente, alcun precedente di ricerca sulla tematica affrontata nel paper che si propone.*

Parole chiave: *territorio; sviluppo; quotidiani; analisi del contenuto; Mezzogiorno; Salento*

Objectives. *The aim of this paper is understanding the origin of meanings of the term territory, from 1970s to 2010s. Some steps of Italian history are considered in which different ideas of local contexts have been developed, thus contributing to the formation of different meanings of territory.*

Methodology. *The first part of the paper analyses the origins of different conceptions of territory. The second presents the findings of an empirical research on the contents of about 500 local newspaper articles of Salento, directly or indirectly referred to development topics. The research has been conducted by qualitative and quantitative methods.*

Findings. *The paper shows that the term territory is widely and confusedly used as a broad key-word, with a fluctuating meaning. This research has found fifteen different meanings of the term their frequency in newspaper articles. Every meaning can be referred to a peculiar idea of development and to its different cultural and political roots.*

Research limits. *The limits of this research are those intrinsic to any empirical research and to its sampling. The findings of the research are therefore relatively generalized.*

Practical implications. *This research provides some analytical instruments and canons for examining the social uses of the idea of territory. It can therefore help to elaborate development programs in the areas of social policies, economics, and in territorial marketing, avoiding purely rhetoric uses of the concept of territory.*

Originality of the study. *No similar research is available in Italy on the same topic.*

Key words: *territory; development; newspapers; contents analysis; South Italy; Salento*

[*] Ricercatore di Sociologia, Università del Salento
e-mail: angelo.salento@unisalento.it

[♦] Studentessa di Gestione delle attività turistiche e culturali, Università degli Studi del Salento
e-mail: marcella.barone@tiscali.it

[♣] Studentessa di Gestione delle attività turistiche e culturali, Università degli Studi del Salento
e-mail: valefanelli@hotmail.it

[**] Studentessa di Gestione delle attività turistiche e culturali, Università degli Studi del Salento
e-mail: valeriafat@libero.it

[♦♦] Studentessa di Gestione delle attività turistiche e culturali, Università degli Studi del Salento
e-mail: paola.marsano4@gmail.com

[♣♣] Studentessa di Gestione delle attività turistiche e culturali, Università degli Studi del Salento
e-mail: lucia.trani@virgilio.it

ISBN 978-88-907394-0-8

1. Introduzione

Territorio è un termine che, soprattutto negli ultimi quindici anni, ha conosciuto una diffusione straordinaria e ha assunto un'importanza primaria nell'ambito dei processi politici ed economici. Alla grande valenza evocativa e alla forza simbolica di questo termine attingono molti attori sociali organizzati: soggetti economici, operatori sociali, forze politiche, soggettività professionali e artistiche, e via dicendo. L'ipotesi della ricerca che presentiamo è che la successione e la sovrapposizione di significati e di riferimenti connessi al termine *territorio* abbiano progressivamente indebolito la capacità denotativa del termine stesso.

Questa ricerca, beninteso, non assume la prospettiva epistemologica e teorica propria del management e del marketing territoriale. Lo scopo di quest'articolo è di provare ad analizzare "dall'esterno" - associando gli strumenti della sociologia dei processi culturali alle categorie analitiche della sociologia dello sviluppo - la genesi dei significati e dei riferimenti connessi al termine *territorio*, dagli anni Settanta del Novecento a oggi (significati e riferimenti fra i quali rientra, da ultimo, anche la grammatica della *competitività dei territori*). Si mostrerà quindi, sinteticamente, quali siano state le tappe della storia sociale italiana nelle quali sono maturate idee e concezioni differenti della dimensione locale, e come esse abbiano sedimentato differenti accezioni del territorio, che ricorrono oggi nella costruzione di un'opinione pubblica locale, interagendo con le politiche di sviluppo e di investimento delle istituzioni e delle imprese del contesto subregionale.

L'articolo si compone di due parti metodologicamente distinte: la prima (par. 2), di ordine teorico, analizza la formazione delle concezioni di *territorio* a cavallo fra la fine del Novecento e il nuovo secolo. La seconda (par. 3) presenta risultati di una ricerca empirica sul contenuto di circa cinquecento articoli dei quotidiani del Salento (raccolti sistematicamente nell'arco di sei mesi, fra il 2011 e il 2012), riferiti direttamente o indirettamente a questioni di sviluppo. La ricerca – condotta da una équipe di cinque persone coordinata dallo scrivente – è stata sviluppata con metodi di analisi quantitativa e qualitativa dei testi.

Dalle premesse teoriche e dalla ricerca empirica emerge che, nel presente, il termine *territorio* è utilizzato in maniera generalizzata e assunto come parola-chiave per la costruzione di una discorsività pubblica sui temi dello sviluppo, con una notevole e sostanzialmente incontrollata oscillazione fra le sue diverse accezioni.

I risultati della ricerca - come si dirà nel paragrafo conclusivo - possono forse offrire alcuni strumenti e canoni di riflessività sugli usi sociali dell'idea di *territorio*. E possono perciò, sia pure indirettamente, aiutare a sviluppare programmi di sviluppo - sia nel campo politico-sociale, sia nel campo economico economico, sia in quello del marketing territoriale - nei quali l'uso del concetto di *territorio* sia non generico o puramente retorico, ma analiticamente sorvegliato.

2. Breve stratigrafia semantica del *territorio*

Secondo il vocabolario della lingua italiana (Zingarelli, ed. Zanichelli, Bologna 1990), *territorio* è un termine che designa una porzione di terra, oppure l'estensione di una giurisdizione. Per quanto estremamente semplice e generale, questa definizione, obiettivamente, non riesce a dare conto della ricchezza di accezioni, più o meno evocative o denotative, che si possono cogliere negli usi contemporanei del termine *territorio*. Non soltanto perché le sfuggono alcune accezioni tecniche ben consolidate dall'uso e da molti decenni di raffinata riflessione teorica[1]. Resta estranea alla definizione "minima" di *territorio* tutta una varietà di accezioni che si sono sedimentate a partire dagli anni Settanta del secolo scorso; riferibili tutte a una crescente importanza - di volta in volta

[1] Fra queste vanno ricordate quelle in uso nel lessico del diritto pubblico e dell'urbanistica. Nel primo, *territorio* designa l'ambito di validità di un ordinamento giuridico, solitamente statale o sub-statale (così si dice: territorio nazionale, territorio regionale, territorio provinciale eccetera) (si veda *Enciclopedia del diritto*, Giuffrè, Milano, *ad vocem*). Nel lessico dell'urbanistica – salvi alcuni sviluppi più recenti ai quali accenneremo - *territorio* è lo spazio a cui sono riferite le attività di pianificazione e progettazione.

politica, economica, antropologica, ambientale, culturale - della dimensione *locale*. Naturalmente, nessuna di queste accezioni è, per così dire, "innocente": ognuna è legata a esperienze intellettuali, politiche, economiche nelle quali l'idea di territorio ha trovato declinazioni differenti.

Provare a ricostruire - per così dire "stratigraficamente" - il succedersi di queste tappe dell'elaborazione delle idee correnti di *territorio* è un'operazione in qualche misura inevitabilmente arbitraria, ma utile per scandagliare le dimensioni di questo lemma. In quanto segue, proporremo una ricostruzione molto sintetica, su base essenzialmente cronologica.

2.1 Gli anni Settanta: il territorio *come dimensione regionale e sub regionale*

Una prima spinta verso l'acquisizione di una centralità dell'idea di *territorio* è venuta dall'esperienza politico-amministrativa italiana negli anni Settanta. È in quegli anni che la dimensione locale emerge come dimensione politica fondamentale. Lo sviluppo degli ordinamenti regionali (iniziato nel 1970) inaugura la tendenza degli Enti locali a diventare una sorta di "controparte" dello Stato nella sperimentazione del Welfare, e poi, nella seconda metà del decennio, vere e proprie istituzioni di governo (cfr. Magnaghi 1981). La diffusione di governi locali di centro-sinistra nelle regioni centro-settentrionali, che non trovava corrispondenza sul piano politico nazionale, agevola questo processo. La nascente "cultura amministrativa" delle "regioni rosse" si autorappresenta come *alternativa* alle inclinazioni delle coalizioni di governo nazionali, e inaugura una discorsività nella quale per il contesto locale (il *territorio*) si rivendica un nuovo protagonismo. La nascita degli assessorati alla cultura agevola questo processo, investendo risorse politiche ed economiche crescenti in un programma di "riscoperta" (prima ancora che di "valorizzazione") dell'identità locale.

Processi amministrativi e lavoro politico-culturale, dunque, procedono di pari passo nel costruire una centralità della dimensione *locale*: il *territorio* è individuato come il bacino essenziale di scoperta e di riproduzione delle risorse demoetnoantropologiche e culturali, ma anche delle virtù politiche delle comunità. È allora che si comincia, per iniziativa di alcune élites intellettuali reduci dai movimenti sociali dei tardi anni Sessanta, a rileggere il "vicino", il *proprio* territorio, come base della comunità di differenze, cioè come supporto di quella che - declinando nel frattempo le identità di classe - viene detta l'*identità locale*: strumento di resistenza ai processi di omologazione e di mercificazione, baluardo difensivo rispetto al dilagare della società di massa, del feticismo delle merci e - secondo un termine oggi in uso - dei processi di *deterritorializzazione*.

In questo processo, la dimensione antropologico-culturale e quella politica s'intrecciano in maniera inestricabile. Oltre a essere solidale a una trasformazione del metodo antropologico (quella che conduce dalla concezione della cultura come *continuum* alla percezione di un arcipelago di culture [v. Geertz 2000]) il tema della centralità del territorio è legato a doppio filo alla lezione di De Martino, nella quale le nozioni di *appaesamento* e di *patria culturale* indicano l'importanza delle concrete e particolari configurazioni culturali per la costruzione del mondo della vita, per la costruzione dell'individuo come soggetto storico: luoghi di resistenza, dunque, rispetto all'omologazione e allo spaesamento della modernità.

L'esplosione dell'interesse per la cultura popolare, in quegli anni, non è casuale: l'ipotesi della cultura popolare come repertorio arcaico dei vinti della storia si mescolava, da un lato, con la percezione dell'importanza del *locale* e del *territoriale* in una "strategia di resistenza" allo sfruttamento economico del territorio e dei suoi abitanti; dall'altro, con lo sviluppo di pratiche amministrative orientate alla salvaguardia del benessere degli strati sociali inferiori.

2.2 Gli anni Ottanta: il "popolo inquinato" e il territorio come luogo di resistenza e di ritorno alla Kultur

Se con la fine degli anni Settanta tramonta l'interesse *politico* per la dimensione locale, nel decennio Ottanta - la stagione del "riflusso nel privato" - emergono alcune condizioni che porteranno poi a una rinnovata centralità della dimensione locale. Nell'epoca del massimo dispiegamento dell'edonismo individualista si fa strada, progressivamente, una condizione di malessere metropolitano e un quadro di bisogni post-materialista (Inglehart 1977). Fra le pieghe di

una società che celebra i *singles*, inizia a serpeggiare una sorta di "malinconia da sradicamento", il disagio di una modernità pienamente dispiegata. Ancora una volta, nuove attitudini e nuovi desideri di massa si sviluppano a partire da *élites* colte: quelle, per esempio, che importano in Italia il movimento verde. Dopo il disastro di Chernobyl (1986), la percezione quasi epidermica della globalizzazione del mondo e della rischiosità intrinseca dei sistemi esperti della modernità avanzata (Giddens 1991) diventa una percezione di massa, che trasforma le malinconiche consapevolezze dei colti in malessere diffuso.

La sensibilità per le tematiche ambientali - che nella seconda metà degli anni Settanta aveva portato già alla nascita del cosiddetto "ambientalismo scientifico" in cerchie intellettuali e politiche ristrette - diventa un fenomeno di massa. La pratica della difesa attiva dei beni ambientali rivendica esplicitamente una centralità del *territorio*, inteso come la dimensione *locale* nella quale si dà la possibilità di un benessere ispirato ai principi della sostenibilità. "Pensare globalmente, agire localmente" è allora lo slogan della Lega per l'Ambiente, costituitasi nel 1979. Una dimensione che una magistratura pionieristicamente incline alla definizione di un quadro di principi di tutela ambientale all'altezza dei tempi intende proteggere - come recitava il titolo di un libro del pretore Gianfranco Amendola - *in nome del popolo inquinato* (Amendola 1985).

Nello stesso arco di tempo, la ricerca di una dimensione di *autenticità*, di *originarietà* viene colta anche dalle strategie pubblicitare e di marketing. Alcuni dei *pay off* di maggior successo - come il celebre "mangia sano, torna alla natura" (nel quale *natura* sta per *origine*) - indicano, appunto, l'idea del *ritorno all'autentico* come chiave del benessere (e di nuove tendenze di consumo). L'istinto di cercare una salvezza da *patterns* di comportamento artificiosi sollecita la ricerca di una dimensione esistenziale autentica, ossia - per utilizzare la classica dicotomia della Scuola di Francoforte (v. Adorno e Horkheimer 1956 [2001]) - il ritorno, impossibile ma nondimeno vagheggiato, dalla *Zivilisation* alla *Kultur*.

È qui la radice di una rinnovata celebrazione - paradossalmente, anche in chiave consumistica - del *territorio* e dei *territori* come luoghi dell'autenticità, della tipicità, della peculiarità: elementi che diventano costitutivi delle narrazioni e degli immaginari turistici contemporanei.

2.3 Gli anni Novanta: i territori *dello sviluppo (locale)*

Negli anni Novanta il quadro di nuovi bisogni emerso nel decennio precedente viene a maturazione. La dimensione locale, con i suoi corollari di *tipicità, autenticità, originarietà*, diventa la chiave di volta delle nuove tendenze dei consumi di massa (Jameson 1991): non più soltanto consumi materiali, ma anche e soprattutto consumi di esperienze (Rifkin, 2000). Non c'è quasi prodotto o strategia pubblicitaria nei quali non sia osservabile una percolazione di simboli che rinviano a questo quadro di bisogni post-materialista. Un ritorno alla dimensione locale si osserva chiaramente, in Italia, anche nelle scelte insediative e abitative, per le quali il Censis conierà nel 2003 la locuzione di *Italia borghigiana* (Censis 2003).

Il decennio Novanta segna poi, sul piano delle politiche pubbliche e degli approcci alla questione dello sviluppo, la piena maturazione delle teorie dello *sviluppo locale*.

Il progetto dello sviluppo locale, com'è noto, ha una storia che risale agli anni Settanta, legata a doppio filo alla sociologia economica italiana. La "scoperta" dei *distretti industriali* di quella che sarà detta la "Terza Italia" sembrava comprovare l'esistenza di un rapporto virtuoso fra iniziativa economica e identità civiche regionali (oggi diremmo, appunto, *territoriali*). Il successo economico dei distretti non sarebbe stato comprensibile senza considerare una serie di condizioni strettamente legate al luogo e alle comunità locali, al territorio appunto: le imprese si nutrivano di tradizioni artigianali legate a doppio filo ai contesti di riferimento; si giovavano dei legami sociali, della fiducia e dei valori connessi a tradizioni civiche consolidate; trovavano garanzia di collaborazione in un apparato istituzionale trasparente e fortemente legittimato; potevano contare sulla fiducia di istituti bancari ben radicati nel contesto locale.

A ridosso della fine del secolo l'esperienza dei distretti industriali viene elevata a canone di sviluppo - *sviluppo locale*, appunto - astrattamente valido per ogni contesto locale italiano: una ricetta che pareva poter trasformare la già avanzata marginalizzazione della penisola dalle

dinamiche dei mercati globali in una strategia di specializzazione che avrebbe messo a valore le risorse specifiche di ciascun contesto locale: le risorse *dei territori* (cfr. Trigilia 2005).

Il lessico dello sviluppo locale - dei *territori* come motori dello sviluppo - entra a far parte del bagaglio degli amministratori; e nel volgere di qualche anno diventa la cifra fondamentale di ogni progettualità, la chiave d'accesso ineludibile per chiunque aspiri a partecipare alla distribuzione delle risorse per lo sviluppo.

L'entusiasmo per un apparato concettuale che pare restituire alle comunità e ai loro rappresentanti il governo del loro destino sociale ed economico non lascia ancora intravedere il rischio che la spinta alla valorizzazione delle risorse territoriali potesse diventare - com'era accaduto all'idea di *modernizzazione* qualche decennio prima - una nuova ossessione che avrebbe alimentato, da un lato, l'illusione dell'autosufficienza dei contesti locali (insieme a un nuovo localismo e a qualche pulsione neo-identitaria), dall'altro una lotta per la sopravvivenza, una competizione fra comunità comunque destinate a una crescente marginalizzazione nella divisione internazionale del lavoro.

2.4 Gli anni Duemila: crisi latente, questione settentrionale ed esasperazione dei localismi: i territori fra opportunità, "responsabilità" e "colpe"

Quello che negli anni Novanta è stato un programma di ristrutturazione degli interventi di sviluppo - l'idea dello sviluppo locale e dell'autopromozione dei *territori* - nel decennio successivo tende a diventare la trama di un rinnovato conflitto economico e politico fra contesti industrializzati (ma oramai in via di deindustrializzazione) e aree economicamente depresse. Da un lato il rafforzamento e la dilagante presenza istituzionale di forze politiche dichiaratamente autonomiste radicate nel Nord-Italia, dall'altro una sempre più consistente riduzione delle capacità produttive e competitive dell'intero Paese - quindi l'evidenziarsi di un rischio di crisi sistemica - fanno slittare i termini della dottrina dello sviluppo locale verso una dimensione rivendicativa.

Nel volgere di un decennio, quella che le scienze sociali erano venute elaborando come *Questione settentrionale* (v. Berta 2007) si trasforma in un programma di aperta colpevolizzazione del Mezzogiorno. La tendenza sembra per certi versi riproporre quella "naturalizzazione dell'arretratezza", importata dall'antropologia statunitense nel dopoguerra (v. Banfield 1950), che sembrava esser stata debellata, almeno sul piano dei presupposti concettuali della ricerca, dalla sociologia italiana (v. ad es. Pizzorno 1967 [2001]). La differenza, nient'affatto trascurabile, è che nel presente non si ripropone la dialettica "semplificata" Sud/Centro-Nord, ma una più sofisticata contabilità del debito e del credito, della produzione, dello "spreco" e addirittura del "parassitismo", articolata per *territori*.

Anche la teorica dello sviluppo locale - almeno nelle forme in cui si era sviluppata nel decennio precedente - pare superata. I *territori* concepiti da questo "nuovo settentrionalismo" non sono più soltanto *contesti* di sviluppo incamminati su traiettorie diversificate, ma sono entità pienamente reificate: sono concepiti come *organismi*, come *soggetti* di sviluppo, ciascuno dei quali risponde non soltanto nei confronti di se stesso, ma anche nei confronti di quegli altri "territori-soggetti" a danno dei quali - per effetto dell'unitarietà della contabilità nazionale - produce un effetto-zavorra. Alla luce di questo singolare principio di responsabilità aggregata, un sociologo come Luca Ricolfi (a cui si deve anche l'introduzione del termine "parassitismo" come pretesa categoria contabile e sociologica), scrive che «come gli individui, i territori devono guadagnare il sostegno che ricevono. [...] L'eguaglianza senza il merito conduce all'opportunismo e all'irresponsabilità» (Ricolfi 2010, p. 13).

In questa sede non importa tanto la valenza etico-politica di queste prese di posizione, che tornano a sfiorare la dimensione del pregiudizio anti-meridionalista. Quel che occorre rilevare, qui, è che, con uno slittamento epistemologico vertiginoso, in queste argomentazioni il *territorio* diventa non già soltanto un'aggregazione statistica, ma un soggetto collettivo capace di intendere e di volere, che si deve supporre portatore cosciente di intenzioni, propensioni, capacità e responsabilità, virtù e vizi.

Insoddisfacenti sul piano scientifico, queste ricostruzioni rappresentano bene, tuttavia, lo stato del discorso sociale e del senso comune sulle questioni dello sviluppo in Italia, e ricorrono sempre più frequentemente nel dibattito e nel balbettio politico d'inizio secolo.

2.5 Ancora sui nostri giorni: crisi della democrazia rappresentativa e territorializzazione *come programma politico ed economico*

Un'ulteriore spinta verso la "centralità dei territori" - peraltro molto differente da quella di cui si è appena detto - viene dalla ripresa di una tematica che era stata già inaugurata in Italia, come abbiamo visto, negli anni Settanta del secolo scorso.

Si tratta di una tendenza che può essere letta come reazione al dissolvimento delle capacità di governo della politica nazionale: un dissolvimento legato per un verso ai processi di globalizzazione (e quindi di progressivo trasferimento di ampie porzioni di sovranità ad ambiti politici sovranazionali o a centri di potere economico più o meno informali), per altro verso al deterioramento del dibattito politico italiano e dalla manifesta crisi di rappresentatività del sistema dei partiti.

Una chiara esposizione - un vero e proprio manifesto - di una rinnovata spinta alla rivendicazione di una centralità della dimensione locale è quella offerta dall'urbanista Alberto Magnaghi in un volume divenuto un riferimento-cardine per un movimento intellettuale e sociale (Magnaghi 2000, p. 10): "è necessaria [...] una rinascita, attraverso nuovi atti fecondanti, che producano nuovamente territorio, ovvero nuove relazioni fertili fra insediamento umano e ambiente. In questi atti territorializzanti c'è il germe di una vera sostenibilità dello sviluppo (che qui chiamo 'sviluppo locale autosostenibile') in quanto ricerca rifondativa di relazioni virtuose, di nuove alleanze fra natura e cultura, fra cultura e storia". Il progetto socio-politico incardinato sul questa concezione del *territorio* è quello del perseguimento di modalità di sviluppo intese a preservare le scelte di sviluppo da una dimensione tecnocratica e a salvaguardare la capacità delle comunità locali di assumere esse stesse, democraticamente, il controllo delle scelte fondamentali sul proprio futuro.

Entro la stessa tendenza si possono collocare, per molti versi, le crescenti rivendicazioni di un nuovo "paradigma deliberativo" per le decisioni pubbliche. Sotto l'insegna della *partecipazione* - un insieme di pratiche nate negli anni Settanta, che negli anni Duemila ha conosciuto una nuova proliferazione - si possono individuare almeno due esigenze, al tempo stesso opposte e strettamente collegate: da un lato, la richiesta di partecipazione esprime la rivendicazione di un accesso diretto ai canali decisionali; dall'altro, il ricorso a strumenti di deliberazione partecipata da parte delle amministrazioni locali rivela il bisogno delle istituzioni di contenere la crisi di fiducia dei governati rispetto ai governanti (v. Mannarini 2011). La diffusione delle pratiche di partecipazione non è quindi, necessariamente, un indice di buona salute delle istituzioni: essa esprime, da un lato, un bisogno di democratizzare le decisioni; ma, dall'altro, anche l'esigenza di mimetizzare il deficit democratico e la scarsa trasparenza dei procedimenti amministrativi per renderli (almeno temporaneamente) sopportabili.

3. Gli usi sociali di *territorio*: dalla polisemia all'inflazione retorica

La quotidianità del discorso sociale si colloca oggi a valle di questo profluvio di significati e suggestioni. Sono sempre più numerose le attività scientifiche, tecniche, organizzative, amministrative - e anche le attività economiche, di produzione e di offerta di beni materiali e immateriali - che istituiscono il *territorio* a baricentro dei propri interessi, dei propri interventi, delle proprie pratiche di comunicazione. Di volta in volta, il termine è inteso secondo accezioni differenti; oppure, e sempre più spesso, è inteso genericamente, come dimensione tanto pregna di valore evocativo quanto evanescente. Collocarsi (almeno simbolicamente) *nel territorio* permette di attingere indistintamente a tutte le riserve di senso che questo termine ha accumulato nel corso del tempo.

Si fa oggi concreto il rischio che questa inflazione di riferimenti al territorio comporti un prezzo elevato: cioè porti l'idea stessa di territorio sul confine di una vera e propria dissoluzione semantica, o comunque di un insostenibile imbolsimento. Da punto focale delle strategie di valorizzazione, il *territorio* rischia di diventare una sorta di chimera priva di qualsiasi riferimento empirico tangibile.

Questo rischio appare tanto più concreto se si considera che le concezioni dello sviluppo socio-economico nelle quali questo termine assurge a parola-chiave non sono affatto compatibili; ma anzi assoggettano l'idea stessa di territorio a un campo di tensioni ancora ampiamente irrisolte. In effetti, solo per fare qualche esempio, il *territorio* della teorica dello sviluppo locale non coincide affatto con il *territorio* degli approcci sostenibilisti, o con il *territorio* di coloro che propugnano la cosiddetta *riterritorializzazione* delle attività umane. Nel primo caso, il territorio è concepito come un bacino di risorse (materiali e immateriali) da mettere a valore nel quadro di una competizione economica; nel secondo caso è una risorsa da preservare rispetto a qualsiasi strategia di valorizzazione economica (una risorsa che, in quanto tale, deve potersi riprodurre, *ri-sorgere*); nel terzo caso, è un costrutto che rinvia a un rapporto di consustanziazione fra natura e cultura, quindi ad attività di valorizzazione anche economica, sottratte tuttavia alla dimensione tecnocratica.

Un esempio può aiutare a comprendere la portata di questo conflitto di significati. Durante una ricerca sociologico-visuale che abbiamo condotto nel 2008 sulla dispersione insediativa delle attività industriali e commerciali nel Salento[2], i titolari degli stabilimenti, per giustificare le loro scelte, hanno spesso fatto ricorso all'idea dell'"essere presenti nel territorio", valorizzandone economicamente le risorse. Nondimeno, da un altro punto di vista, la dispersione di strutture commerciali invasive - talora in violazione dei vincoli di tutela - configura una lesione del *territorio*, se per territorio si intende un complesso di beni ambientali e paesaggistici di per sé pregni di valore e meritevoli di tutela. Si tratta, evidentemente, di punti di vista dai quali il termine stesso di *territorio* richiama idee assolutamente divergenti rispetto alle priorità da osservare nell'uso del suolo. Ma in assenza di una priorità valoriale condivisa - o di un'efficace pianificazione urbanistica - il riferimento al *territorio* come legittimazione delle proprie pretese insediative è altrettanto legittimo di quello di chi invoca il *territorio* come bene da tutelare rispetto alla dispersione edilizia.

Occorre poi considerare - ed è questo un rischio ulteriore - che la diffusione di una retorica del territorio può stimolare alcune tendenze che occorre sorvegliare con cautela. La diffusione dell'idea per cui ciascun contesto locale è peculiare può inclinare verso la rivendicazione della *superiorità* del *proprio* contesto, ossia verso l'autoreferenzialità, la chiusura localistica, o addirittura verso tendenze marcatamente neo-identitarie. Non c'è bisogno di essere refrattari al concetto stesso di identità - come l'antropologo Francesco Remotti (1996) - per comprendere che la reiterazione di suggestioni identitarie, soprattutto in condizioni di stagnazione economica e di diffusa vulnerabilità sociale, può innescare derive incontrollabili.

Per esplorare analiticamente gli usi sociali contemporanei dell'idea di *territorio* in un contesto locale molto esposto alle suggestioni *local-sviluppiste*, come la Penisola Salentina, abbiamo condotto un'indagine sulle rappresentazioni dello sviluppo e del territorio nei quotidiani locali del Salento[3]. I testi prodotti dai mezzi di comunicazione offrono al ricercatore una traccia essenziale

[2] V. il documentario *Zona industriale continua*, regia di Chiara Spata, ricerca e testo di Angelo Salento e Rino Carluccio, prodotto da Dipartimento di Scienze sociali e della comunicazione dell'Università del Salento e Provincia di Lecce, 19'19''.

[3] Sono stati selezionati: a) articoli su argomenti *direttamente* riferibili a questioni di sviluppo; b) articoli su argomenti *indirettamente* riferibili a questioni di sviluppo; c) articoli su argomenti relativi alla questione della crisi economica corrente, anche se non direttamente né indirettamente riferibili a questioni di sviluppo. Gli articoli selezionati sono soltanto quelli riferiti al contesto salentino latamente inteso, con esclusione quindi degli articoli riferiti all'intero Mezzogiorno, all'intera regione Puglia e alle province pugliesi non salentine. Si precisa, perciò, che le evidenze che emergono dalla ricerca sono riferibili soltanto a un campione di articoli così selezionato, e quindi non possono essere interpretate come valutazioni sul complessivo orientamento editoriale delle testate prese in considerazione.
Gli articoli sono stati raccolti in tutti i numeri dei quotidiani *Il Quotidiano di Lecce*, *Il Corriere del Mezzogiorno*, *La Gazzetta del Mezzogiorno*, *Il Paese Nuovo*, *LeccePrima* nei giorni di domenica, martedì e mercoledì nel periodo compreso fra il 16 ottobre 2011 e il 29 febbraio 2012 (*LeccePrima* è stato raccolto il lunedì e non la domenica).

delle modalità di produzione sociale delle scelte di sviluppo e dei termini-chiave che vengono utilizzati per la loro formulazione e diffusione.

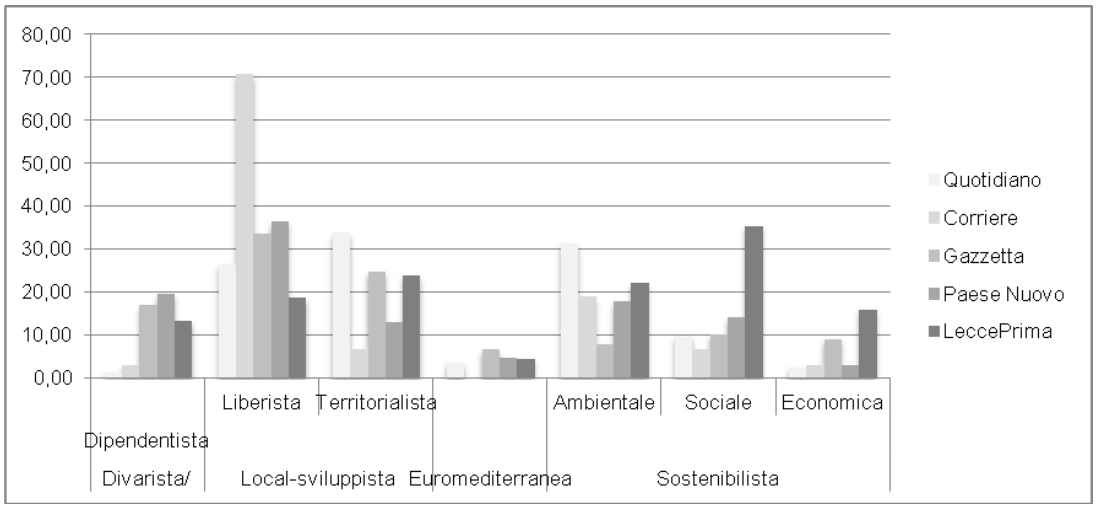
D'altra parte, analizzare i quotidiani locali aiuta la ricerca sociale a comprendere quale sia la capacità di una comunità di sviluppare una *riflessività* specificamente orientata alle questioni della trasformazione sociale ed economica. È infatti la riflessività, in quanto capacità di rimettere continuamente in discussione le cristallizzazioni identitarie, il solo strumento che può permettere di evitare derive localistiche e neo-identitarie. Come insegnava già Tocqueville (1835/1840 [1968]), la sede privilegiata della riflessività collettiva sono gli organi d'informazione.

3.1 Le concezioni di sviluppo nei quotidiani locali

Non si comprenderebbero gli usi e le accezioni della parola *territorio* negli articoli dei quotidiani locali se non si comprendesse la varietà di concezioni dello sviluppo che, nelle pagine dei quotidiani, si alternano e si sovrappongono. I discorsi sullo sviluppo, nelle pagine dei giornali salentini, riflettono la diffusione di schemi di percezione - che naturalmente restano impliciti e sostanzialmente preriflessivi - relativi alla questione dello sviluppo. Abbiamo censito le ricorrenze delle varie concezioni di sviluppo negli articoli riferibili alla questione, sulla base di una partizione analitica ricostruita su base teorica. Abbiamo definito idealtipicamente quattro generali concezioni dello sviluppo, con alcune articolazioni interne, attenendoci alle categorie analitiche consolidate della sociologia dello sviluppo (v., in via introduttiva, Bottazzi 2009) e, in particolare, della sociologia dello sviluppo del Mezzogiorno (per una sintesi recente dei "modi di vedere il Sud", v. Cassano 2009).

Fermo restando che le diverse testate privilegiano l'una o l'altra di queste concezioni (fig. 1), nel complesso la concezione di sviluppo più frequentata è quella che abbiamo convenzionalmente indicato come "local-sviluppista liberista": quella concezione dello sviluppo, cioè, che attribuisce a ciascun "territorio", ossia a ciascun contesto locale, la responsabilità della condizione sociale ed economica della popolazione che vi risiede. In questa prospettiva, l'idea di "territorio" tende ad essere identificata con quella di un attore economico collettivo incaricato di una *competizione* con tutti gli altri contesti, nell'ambito di un sistema economico globale concepito come un'arena di confronto fra *territori*. Si tratta, probabilmente, della concezione di sviluppo che, da circa due decenni, prevale - oltreché nel discorso sociale e nel senso comune mass-mediatico - anche nelle politiche dell'Unione Europea (cfr. Cassano 2009).

Fig. 1: Ricorrenze delle concezioni di sviluppo (%) negli articoli di ciascuna testata



Fonte: ns. elaborazione

Questo campionamento ha portato alla raccolta di 498 articoli in totale. Di essi, 207 sono direttamente riferibili a questioni di sviluppo; 210 sono indirettamente riferibili a questioni di sviluppo; 84 sono riferibili alla questione della crisi (alcuni di essi riferibili anche, direttamente o indirettamente, a questioni di sviluppo).

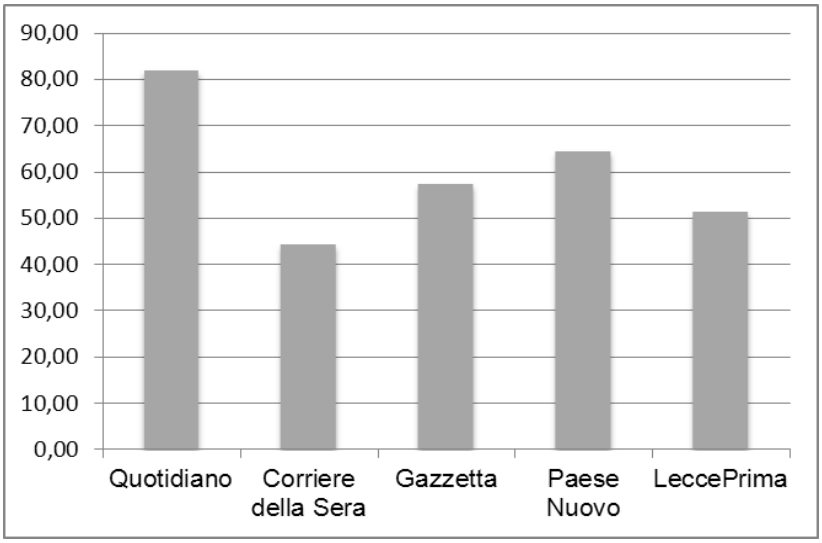
Hanno una discreta diffusione anche la concezione sostenibilista ambientale e quella che abbiamo definito "local-sviluppista territorialista", ossia una concezione per certi versi prossima alle concezioni sostenibiliste, ma con un'ispirazione più marcatamente incardinata su un'idea di territorio come prodotto storico del rapporto coevolutivo fra natura e cultura (v. Magnaghi 2000). Particolarmente rara, per converso, è la ricorrenza di un'idea "euro-mediterranea" dello sviluppo, ossia l'idea che i contesti del Mezzogiorno possano trovare un canale di sviluppo in una prospettiva di integrazione dei paesi del Mediterraneo (idea rilevata soltanto in coincidenza con notizie riferite a convegni o progetti specificamente dedicati a questa prospettiva). Decisamente declinante pare l'approccio dipendentista, che a suo tempo ha fondato le politiche di intervento straordinario per il Mezzogiorno.

Naturalmente, nei giornali queste idee di sviluppo non sono espresse in maniera esplicita e lineare, ma hanno il carattere di *frames* fortemente stereotipati, con un corredo lessicale che tende a sclerotizzarsi. La sovrapposizione di teorie e prassi dello sviluppo - ognuna delle quali presuppone concezioni di sviluppo diverse e fra loro incompatibili - pare avere sedimentato una congerie di idee, concetti e pseudo-concetti scarsamente "digeriti", che vengono utilizzati per sostenere prese di posizione di volta in volta diverse e sembrano "navigare" più o meno liberamente nella mediasfera locale.

3.2 Usi di territorio *(e di* territoriale*)*

Una prima evidenza di ordine quantitativo emerge dall'analisi degli usi della parola *territorio* (e del corrispondente aggettivo *territoriale*): si tratta, manifestamente, di termini utilizzati oltre misura. Complessivamente, nell'ambito dei 498 articoli raccolti, la parola "territorio" ricorre 701 volte, in 293 articoli (pari al 58,84% degli articoli raccolti)[4]. Questo dato è di per sé un indice chiaro dell'inflazione di questo termine (fig. 2).

Fig. 2: Articoli con ricorrenze di territorio o territoriale (%)



Fonte: ns. elaborazione

[4] Di questi 293, il 23,55% sono contenuti in Il Paese Nuovo, il 23,21% nel Quotidiano; il 19,80% in LeccePrima; il 17,41% nella Gazzetta del Mezzogiorno; il 16,04% nel Corriere del Mezzogiorno. Il quotidiano con il maggior numero relativo di articoli contenenti ricorrenze di "territorio" è Il Quotidiano (81,93%), seguito da Il Paese Nuovo (64,49%), La Gazzetta del Mezzogiorno (57,30), LeccePrima (51,33) e Corriere della Sera (44,34%).
Il termine ricorre in titolo, sottotitolo o occhiello 45 volte, di cui 4 nel Quotidiano (8,89%), 1 nel Corriere del Mezzogiorno (2,22%), 11 nella Gazzetta del Mezzogiorno (24,44), 16 in Il Paese Nuovo (35,56%), 13 in LeccePrima (28,89%).
Mediamente, negli articoli che contengono la parola "territorio", il termine ricorre 2,39 volte. Nel dettaglio: LeccePrima 2,88%; La Gazzetta 2,88%; Il Paese Nuovo 2,49%; Il Quotidiano 2,03%; Il Corriere del Mezzogiorno 1,64%.

Una seconda evidenza, più importante, è di ordine qualitativo: l'analisi delle accezioni con le quali il termine *territorio* (oppure *territoriale*) viene impiegato rivela una notevole dispersione semantica. Negli usi del termine è stato possibile censire quindici accezioni diverse, che di seguito enumeriamo:

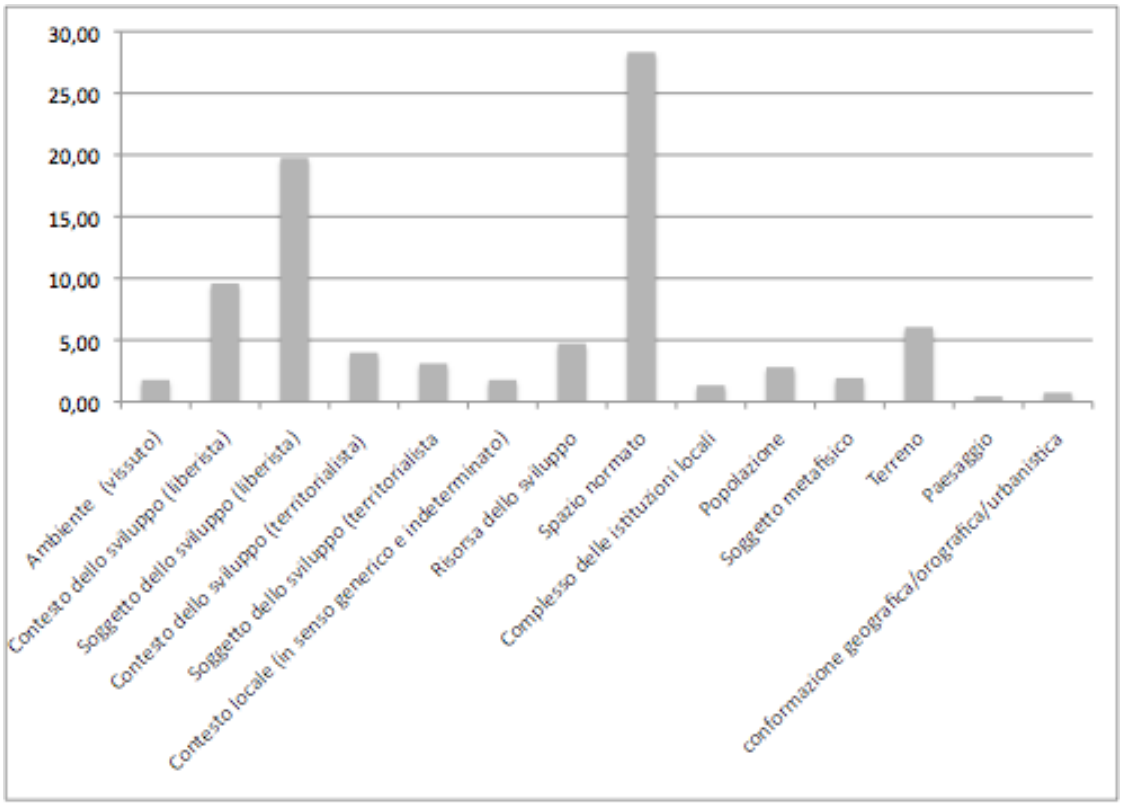
- Territorio come sinonimo di *ambiente naturale* (come nell'esempio: «la [...] imponente e lussuosa struttura turistica alberghiera […] rappresenta bene un metodo aberrante di giungere alla realizzazione di pseudo-economie infrangendo o aggirando leggi e procedure a danno del territorio»);
- Territorio come sinonimo di *ambiente vissuto* (come nell'esempio: «mantenere pulito e decoroso il largo territorio di una città splendida baciata dalla natura»);
- Territorio come *contesto dello sviluppo in accezione local-sviluppista liberista* (ad esempio, «dallo studio è emerso che il Salento, rispetto ad altre aree dell'Italia, è il territorio dove è più difficile per le donne diventare imprenditrici»);
- Territorio come *soggetto dello sviluppo in accezione local-sviluppista liberista* (come nell'esempio: «[il *job innovation camp*] metterà in contatto diretto i giovani leccesi in cerca di occupazione, ma non solo, con i centri di ricerca e le imprese che operano negli ambiti strategici per lo sviluppo del territorio»)
- Territorio come *contesto dello sviluppo in accezione local-sviluppista territorialista* (come nell'esempio: «ho pensato di dar vita ad un percorso d'arte in cui, attraverso installazioni e performance artistiche e concettuali, si possa porre l'accento sul capitale sociale che costituisce la lente interpretativa e trasformativa del patrimonio territoriale»).
- Territorio come *soggetto dello sviluppo in accezione local-sviluppista territorialista* (ad es.: «il coinvolgimento del territorio ha funzionato benissimo ed è questo il secondo aspetto che vorrei rafforzare»);
- Territorio come *contesto locale in senso generico* (ad esempio: «i poveri aumentano come il numero di persone che, in questo territorio, cerca lavoro»);
- Territorio come *risorsa per lo sviluppo* (come nell'esempio: «territori splendidi che, se adeguatamente valorizzati, potrebbero valere 11 miliardi di euro l'anno»);
- Territorio come *spazio normato*. Si tratta, di volta in volta, di un termine utilizzato appropriatamente (ad esempio: «il territorio provinciale», inteso come ambito di competenza dell'ente locale); oppure, impropriamente, come sinonimo di termini riferibili ad ambiti di validità di ordinamenti (ad es. *provincia, comune, circoscrizione*);
- Territorio come sinonimo di *popolazione* (ad esempio: «un piano strategico che riunisce sinergicamente il trasporto su gomma a quello su ferro [...] sarebbe una risposta reale alle esigenze di spostamento del territorio»);
- Territorio come *complesso delle istituzioni locali* (come nell'esempio: «prima di varare questa delibera, abbiamo ascoltato il territorio»).
- Territorio come *soggetto metafisico* (ad esempio: «garantire una sospensione delle procedure ministeriali che, fin dall'inizio, hanno evidenziato una palese discrepanza con la volontà del territorio e con le indagini»);
- Territorio come spazio (o supporto, o conformazione) geografico, orografico, urbanistico (come nell'esempio: «pensiamo per una volta che noi non abbiamo nulla da invidiare ai nord europei e che il nostro territorio sia a misura di bicicletta»).
- Territorio come sinonimo di *terreno* (come nell'esempio: «è un territorio talmente fitto di vegetazione da nascondere alcune delle più belle strutture neolitiche dell'intera regione»);
- Territorio come sinonimo di *paesaggio* (come nell'esempio: «è un fotografo già noto a livello internazionale per aver firmato alcune delle immagini più suggestive del territorio»).

L'esasperata dispersione semantica di questo termine è già di per sé un dato rilevante, che ne indica chiaramente il deterioramento. Ma a questa considerazione generale occorre associare altre evidenze che emergono dall'analisi quantitativa delle diverse ricorrenze (fig. 3):

a) L'uso molto ricorrente della parola *territorio* per indicare un ambito di competenza amministrativa ("spazio normato") è giustificabile soltanto in alcuni casi: talora l'impiego del

termine è linguisticamente appropriato (come nell'esempio «l'estensione del territorio provinciale»). In altri casi, il termine è sostitutivo di un lemma o di un costrutto sintattico più appropriati (come nella frase «il territorio provinciale è ricco di eventi», laddove si potrebbe più correttamente scrivere che «nella provincia di Lecce si organizzano molti eventi»). Il dato è pienamente spiegabile soltanto se si considera quanto l'invocazione del *territorio* sia divenuto una modalità retorica di routine, un omaggio allo spirito dei tempi.

Fig. 3: Distribuzione percentuale delle accezioni di territorio e territoriale sul totale delle ricorrenze



Fonte: ns. elaborazione

b) Risultano molto diffusi gli usi del termine legati a una concezione local-sviluppista liberista: *territorio* ricorre molto spesso come sinonimo di soggetto o contesto dello sviluppo nell'accezione che convenzionalmente abbiamo definito "liberista"; oppure nell'accezione di *risorsa* per lo sviluppo. Queste modalità di declinazione del termine *territorio* danno conto chiaramente della pervasiva diffusione di un intento di patrimonializzazione, di valorizzazione economica di risorse proprie del contesto locale.
c) Un aspetto rilevante della dispersione semantica del termine è la diffusione non trascurabile di accezioni puramente *evocative* (che si riscontrano in misura maggiore, peraltro, nelle dichiarazioni di attori appartenenti al ceto politico). Fra queste accezioni bisogna segnalare, ad esempio, gli usi di *territorio* come sinonimo di *popolazione*, o di *complesso delle istituzioni locali*. Ancora più significativo, sotto il profilo degli usi retorico-evocativi, è l'uso di *territorio* come termine riferito a un'astratta soggettività (un "soggetto metafisico", l'abbiamo convenzionalmente definito), che pare incarnare una sorta di *Volksgeist* locale, una fonte originaria e prepolitica di legittimazione delle decisioni degli amministratori locali.

4. Il territorio: una sfida di coerenza per gli operatori politici ed economici

La ricerca che abbiamo condotto sollecita due conclusioni pressoché obbligate. La prima è una constatazione; la seconda, che ne consegue, è un'indicazione di ordine normativo, che suggerisce

una messa a punto delle coordinate d'azione degli attori sociali, e in particolare degli operatori politici, culturali ed economici del contesto locale.

Nell'ambito locale preso in considerazione come probabilmente in molti altri contesti italiani - questa è la constatazione - la fase di grande contrazione che l'economia sta attraversando (iniziata molto tempo prima della crisi economico-finanziaria conclamata) non ha sedimentato nel corpo sociale, e soprattutto presso gli attori politici ed economici, una visione lucida e accettabilmente coerente delle alternative di sviluppo. L'estrema ricorrenza e l'esasperata polisemia del termine *territorio* rivelano chiaramente che il "conflitto di senso" fra le diverse possibili modalità di concepire il futuro del contesto locale non è affatto risolto, ma genera tensioni crescenti in una congiuntura nella quale - a fronte e a dispetto di una diffusa consapevolezza della fragilità degli equilibri ambientali - la valorizzazione economica delle risorse, che molto spesso assume i contorni di un vero e proprio sfruttamento, rischia di prendere il sopravvento su ogni altra considerazione, su ogni altra esigenza[5]. Il rischio che si corre, dunque - come in ogni fase di contrazione dell'economia - è che la distribuzione e l'uso delle risorse non siano oggetto di una regolazione attenta, ma vengano lasciati al libero dispiegarsi dei processi di valorizzazione economica di breve termine: una tendenza che la sociologia economica indica con i termini di *deistituzionalizzazione* e *depoliticizzazione* dell'economia.

La seconda conclusione, di ordine normativo, deriva dalla constatazione appena accennata. Un imperativo di coerenza dovrebbe essere fatto proprio dagli attori sociali - e in particolare, ripetiamo, dagli amministratori e dagli operatori economici - rispetto all'interpretazione di un futuro possibile del contesto locale, del *territorio* appunto. Questo non significa, naturalmente, concepire i mutamenti sociali ed economici in maniera perfettamente lineare, secondo un modello di razionalità predefinito, o una *one best way* dello sviluppo. È evidente che i processi di definizione delle scelte di sviluppo non sono mai (e non possono essere) proiezioni di una razionalità precostituita: sono, piuttosto, percorsi di ordine intrinsecamente conflittuale (cfr. De Rubertis *et al.* 2010), dal momento che quel che di volta in volta viene eletto come un'opzione *di sviluppo* è necessariamente una decisione che, col privilegiare un certo insieme o rango di interessi, ne sacrifica altri.

Coerenza vuol dire invece, più modestamente, congruenza fra le decisioni che si assumono e le loro premesse: unica garanzia possibile di trasparenza e di correttezza del processo deliberativo.

È evidente che, se le scelte che si adottano e le attività che s'intraprendono non sono coerenti rispetto a un quadro di principi e di valori assunti come basilari, gli esiti di medio e lungo termine possono risultare imprevisti e possono pregiudicare ulteriori possibilità di sviluppo. Non è difficile intuire, ad esempio, che la prevalenza di una concezione del territorio come contesto di elaborazione di pratiche competitive e di valorizzazione economica delle risorse, se non trova una lucida e coerente commisurazione rispetto a una concezione del territorio come complesso di beni ambientali, paesaggistici, antropologici, abbrevia notevolmente il ciclo di vita delle risorse (quando addirittura non le deturpa), a danno sia della qualità della vita delle popolazioni locali, sia delle loro possibilità di crescita economico-sociale.

In definitiva, nulla impedisce di mantenere all'idea di *territorio* la polisemia che essa ha acquisito a cavallo del nuovo secolo. L'importante, però, è che questa ricchezza semantica sia pienamente consapevole agli attori sociali (e in particolare agli attori fondamentali della *governance*: operatori economici e *policy makers*): che non sia - come per certi versi appare nel

[5] È appena il caso di notare, se ce ne fosse bisogno, che il libero dispiegarsi degli interessi di breve termine non produce esiti apprezzabili neanche sul piano economico. Per tornare all'esempio degli insediamenti commerciali-industriali nel Salento, la ricerca socio-visuale che abbiamo citato (v. *supra,* nota 2) ha rilevato che la spasmodica ricerca di spazi di edificabilità presso amministrazioni comunali - e la tendenza di queste ultime ad assecondare i *desiderata* dei titolari di attività economiche - comporta la mancanza di coordinamento intercomunale nella pianificazione delle "zone industriali". Nel Salento, così, non esiste una zona per insediamenti produttivi sufficientemente ampia per ospitare attività industriali di dimensioni non banali. Questa sorta di collusione miope fra gli interessi degli operatori economici e la ricerca del consenso da parte degli amministratori locali - sovente presentata sotto il vessillo della "centralità del territorio" - produce quindi, al tempo stesso, un grave deterioramento delle risorse ambientali e paesaggistiche (peraltro valorizzabili in chiave turistica) e un importante handicap infrastrutturale.

caso che abbiamo indagato - una fonte di incertezza e di opacità delle analisi, dei processi deliberativi e delle scelte d'investimento.

Fondamentale - ripetiamo - anche per evitare che la "centralità del territorio" degeneri in forme di neo-identitarismo, è riuscire ad alimentare processi di *riflessività*, ossia una capacità degli attori sociali di procurarsi uno sguardo "esterno" sulle loro pratiche e sulle loro rappresentazioni (cfr. Bourdieu 1992). Solitamente, questo è un compito dei teorici: poiché la ricerca per così dire "guarda indietro" e la vita "guarda avanti", gli attori sociali hanno raramente la possibilità di osservare le loro pratiche e rappresentazioni. Ciò non toglie, tuttavia, che in un contesto sociale maturo è possibile promuovere l'osservazione e la discussione delle pratiche che vi si generano. La popolazione di un contesto locale come quello salentino, ad esempio - nel quale operano un'università di medie dimensioni e un numero eccezionalmente alto di agenzie di informazione e di produzione culturale (sette fra quotidiani locali e redazioni locali di testate nazionali, sei fra emittenti televisive provinciali e redazioni locali di emittenti regionali e nazionali) - non dovrebbe lasciare le scelte di sviluppo all'improvvisazione e all'opportunismo degli interessi di parte. Quest'impegno dovrebbe chiamare in causa, oltre ai produttori di informazione, gli esponenti del ceto politico, gli attori economici, i professionisti del marketing, i tecnici della pianificazione: che si insegua l'obiettivo della competitività, o quello della sostenibilità, o quello della costruzione di un diverso ordine economico globale - interesse comune è che le scelte di sviluppo siano deliberate in una sfera pubblica sgombra da opacità. La trasparenza dei processi deliberativi e la chiarezza delle loro parole-chiave dovrebbe far parte a pieno titolo - prendendo a prestito un'espressione dell'urbanista Maurizio Carta (1999) - dell'*armatura culturale del territorio*.

Bibliografia

ADORNO TH.W., HORKHEIMER M. (1956), *Lezioni di sociologia*, trad. it. 2001, Einaudi, Torino.

AMENDOLA G. (1985), *Nel nome del popolo inquinato. Manuale giuridico di autodifesa ecologica*, FrancoAngeli, Milano.

BANFIELD E.C. (1950), *The Moral Basis of a Backward Society*, The Free Press, Glencoe.

BERTA G. (2007) (a cura di), *La questione settentrionale: economia e società in trasformazione*, Feltrinelli, Milano.

BOTTAZZI G. (2009), *Sociologia dello sviluppo*, Laterza, Roma-Bari.

BOURDIEU P. (1992), *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Bollati Boringhieri, Torino.

CARTA M. (1999), *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano.

CASSANO F. (2009), *Tre modi di vedere il Sud*, il Mulino, Bologna.

CENSIS (2003), *XXXVII Rapporto sulla situazione sociale del paese*, FrancoAngeli, Milano.

GEERTZ C. (2000), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.

GIDDENS A. (1991), *The Consequences of Modernity*, Polity, Cambridge.

INGLEHART R. (1977), *The Silent Revolution*, Princeton University Press, Princeton.

MAGNAGHI A. (1981), *Il sistema di governo delle regioni metropolitane*, Angeli, Milano.

MAGNAGHI A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.

MANNARINI T. (2011), Partecipazione dialogico-deliberativa, in Catellani P., Sensales G. (a cura di), *Psicologia della politica*, Cortina, Milano.

PIZZORNO A. (1967), "Familismo amorale e marginalità storica : ovvero perché non c'è niente da fare a Montegrano", *Quaderni di sociologia*, 26/27, 2001, pp. 349-362.

REMOTTI F. (1996), *Contro l'Identità*, Laterza, Roma-Bari.

RICOLFI L. (2010), *Il sacco del Nord. Saggio sulla giustizia territoriale*, Guerini e Associati, Milano.

RIFKIN J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, MIlano.

TOCQUEVILLE (DE) A. (1835/1840), *La democrazia in America*, trad. it. Utet, Torino 1968.

TRIGILIA C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari.

Capacità interne, relazioni esterne e performance in un cluster emergente: un'analisi empirica nel settore Life Sciences

LORENZO ZANNI*, TOMMASO PUCCI♦

Abstract

Obiettivi. *Valutare come capacità interne, relazioni esterne e la loro interazione contribuiscano alle performance innovative e strategiche di imprese high-tech localizzate in un cluster regionale emergente.*

Metodologia. *Il lavoro si basa su un dataset di 132 imprese toscane del settore life science. Le misure di performance e le capacità interne (manageriali, relazionali e tecnologiche) sono state operazionalizzate attraverso scale multi-items validate. Le relazioni esterne sono state suddivise in legami intra- ed extra-cluster. Le ipotesi di ricerca sono state testate utilizzando un'analisi di regressione multipla gerarchica.*

Risultati. *Le capacità tecnologiche e quelle manageriali si associano in maniera positiva rispettivamente alle performance innovative e a quelle strategiche. Le capacità relazionali invece giocano un ruolo significativo nei confronti di entrambe le misure di performance e rappresentano un fattore di mediazione importante nelle connessioni con università e parchi scientifici locali. Non risultano infine significative le relazioni extra-cluster.*

Limiti della ricerca. *Futuri studi potrebbero utilizzare un disegno di ricerca longitudinale per esaminare la dinamica nel tempo delle relazioni esaminate. Inoltre una comparazione internazionale tra cluster life sciences al medesimo stadio di sviluppo potrebbe aiutare a validare ulteriormente i risultati raggiunti.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio fornisce un supporto al sistema imprenditoriale per individuare pratiche efficaci per il miglioramento dei risultati aziendali nonché amplia la base informativa per migliorare gli interventi di policy del decisore pubblico.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro rappresenta il primo tentativo di integrare in un solo modello le relazioni tra capacità interne, connessioni esterne, performance innovative e di business.*

Parole chiave: *cluster emergente; capacità interne; relazioni esterne; performance; innovazione; Life Sciences*

Objectives. *The paper aims to assess how internal capabilities, external relations and their interaction contribute to innovative and strategic performance of high-tech firms located in emerging regional clusters.*

Methodology. *The work is based on a dataset of 132 Tuscan companies active in life sciences industry. Both measures of performance as well firm's internal capabilities (managerial, relational and technological) have been operationalized through validates multi-items scales. External relations have been divided into intra- and extra-cluster. To test the research hypotheses was used hierarchical multiple regression analysis.*

Findings. *Technological and managerial capabilities are positively associated respectively to the innovative and strategic performances. Relational skills play a significant role in relation to both performance measures and they are a major factor in mediating connections with local universities and science parks. There are no significant relationships extra-cluster.*

Research limits. *Future studies could use a longitudinal design to examine the dynamics of the examined relationships over time. Furthermore, an international comparison between life sciences clusters at the same stage of development could help to further validate the achieved results.*

Practical implications. *The study supports the business system to identify effective practices for improving business performance and it creates a useful information base for public decision makers to improve policies for the development of competitiveness .*

Originality of the study. *The work represents the first attempt to integrate in a single model the relationship between internal capabilities, external connections, innovative and business performance.*

Key words: *emerging cluster; internal capabilities; external relations; performance; innovation; Life Sciences*

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Siena
e-mail: lorenzo.zanni@unisi.it

♦ Assegnista di Ricerca, Università degli Studi di Siena
e-mail: pucci14@unisi.it

1. Introduzione

Il presente lavoro esplora la relazione tra capacità interne alle imprese, *networking* con titolari di risorse esterne e *performance*. Sia considerando queste ultime in termini di risultati complessivi dell'attività di business che più specificatamente in termini di risultati dell'attività di R&S, è possibile individuare in letteratura due approcci predominanti (Lee, Lee e Pennings, 2001): la *resource-based view of the firm* (RBV) e la *teoria del capitale sociale*. Il primo enfatizza il ruolo delle risorse interne controllate dalle imprese (Rumelt, 1984; Barney, 1991) e delle competenze e routine sviluppate (Teece *et al.*, 1997). Secondo tale approccio il vantaggio competitivo delle imprese, e quindi le loro performance, è spiegato dal possesso di risorse uniche, imperfettamente negoziabili e difficili da imitare (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Il secondo approccio, riconducibile alla teoria del *capitale sociale*, suggerisce invece che le reti di relazioni esterne alle imprese forniscono un contributo determinante alle loro performance (Uzzi, 1997; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Stam e Elfring, 2008) attraverso una logica *radicata* di scambio che favorisce i risultati economici attraverso la condivisione di risorse, la cooperazione e l'adattamento (Uzzi, 1996, p. 675). In quest'ottica le imprese interagiscono con fornitori e altri *partners* per accedere a risorse esterne (Pfeffer e Salancik, 1978; Golinelli, 2010, p. 155 e ss.) complementari ed interdipendenti con quelle possedute internamente. Si parla in questo caso di *risorse di rete* (Gulati, 1999) esterne alle singole imprese e radicate nel network di alleanze all'interno di *routines* e processi condivisi tra più organizzazioni (Dyer e Singh, 1998, p. 661). Le imprese operano quindi all'interno di struttura di relazioni economiche e sociali insieme (Granovetter, 1985) che dipendono sia dalle caratteristiche tecnologiche di un determinato settore ma anche dalle norme sociali e dai fattori istituzionali che vi sovraintendono (Kogut, 2000, p.410).

La dicotomia tra i due approcci sopra evidenziati può essere utilizzata anche per spiegare come le imprese fanno innovazione (Su *et al.*, 2009). Da un lato infatti un primo approccio riconosce alle capacità interne delle imprese il ruolo di principali drivers dell'innovazione (Dosi, 1982). Una seconda visione invece, pur non negando il ruolo della funzione di ricerca e sviluppo interna, suggerisce che l'innovazione è guidata anche dai rapporti di collaborazione esterni (Von Hippel, 1990). I due approcci non si escludono tuttavia a vicenda (Su *et al.*, 2009) ed i recenti studi sui modelli di *open innovation*mostrano come la tradizionale dicotomia tra innovazioni prodotte internamente (*technology-push*) e innovazioni trainate dal mercato (*market-pull*) lasci oggi spazio a forme ibride di attività innovativa in cui l'idea di valore emerge dalla sinergia tra risorse interne ed esterne all'impresa (Chesbrough, 2003).

Nonostante le evidenze sopra riportate scarsi sono in letteratura i lavori che tentino di verificare empiricamente come le capacità interne, le relazioni esterne e la loro interazione contribuiscano alle performance di un'impresa e generalmente si opta per verificare tali relazioni o solamente con riferimento alle performance economiche (Lee, Lee e Pennings, 2001) o solamente rispetto alle *performance* innovative (Su *et al.*, 2009).

Il presente lavoro tenta di superare il gap evidenziato ponendosi come obiettivo quello di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1) Come le capacità interne e le relazioni esterne contribuiscono alle *performance* innovative e strategiche di un'impresa?
2) L'interazione tra capacità interne e relazioni esterne ha un impatto differente sulle due misure di *performance*?

A tal fine proponiamo un modello che integra capacità interne e relazioni esterne valutando l'impatto di entrambe e delle loro interazioni sulle *performance* economiche e di business delle imprese. Abbiamo deciso di testare il modello utilizzando come campo di indagine il cluster *life sciences* toscano. Il settore *biotech* e le scienze della vita più in generale rappresentano infatti un laboratorio ideale dove testare le ipotesi di ricerca in quanto considerati rappresentativi di settori ad alta intensità tecnologica dove le *performance* di R&S hanno una notevole importanza (De Luca e

Verona e Vicari, 2010, p. 301). In secondo luogo il *cluster*[1] rappresenta un'unità di indagine particolarmente utile per rispondere agli interrogativi di ricerca a causa della prossimità spaziale delle imprese e degli attori all'interno di una determinata regione (Audretsch, 2001; Bell, 2005) e della condivisione di un quadro istituzionale comune (Cooke, 2001) ovvero fattori importanti nel facilitare la diffusione delle innovazioni (Jaffe *et al.*, 1993) nel promuovere forme di scambio di conoscenza (Gomes-Casseres, Hagedoorn, Jaffe, 2006) e nel fornire migliore accesso all'informazione (Porter, 1990).

Il lavoro è strutturato come segue. Nella sezione 2 viene presentata la *review* della letteratura sul rapporto tra capacità interne alle imprese, relazioni esterne e *performance* che mostra come il presente studio si collega alle ricerche esistenti. Viene quindi presentato il modello concettuale e formulate le ipotesi di ricerca. Nella sezione successiva è delineata la metodologia di ricerca. Infine vengono presentati e discussi i risultati dello studio seguiti da alcuni spunti di riflessione per futuri sviluppi di ricerca.

2. Background teorico e sviluppo delle ipotesi

Come sopra ricordato la RBV suggerisce che il possesso di risorse idiosincratiche contribuisce a definire un vantaggio competitivo duraturo (Lee *et al.*, 2001). In tal senso quali sono le principali risorse interne che è possibile associare positivamente alle *performance* di imprese operanti in settori ad alta intensità tecnologica? L'analisi della letteratura suggerisce di distinguere tra *performance* innovative e *performance* strategiche.

Con riferimento alle prime, precedenti studi hanno evidenziato come l'innovatività di un'impresa sia correlata positivamente alle capacità tecnologiche possedute (Dosi, 1982). L'abilità di accumulare una dotazione di conoscenze tecnologiche e scientifiche, la veloce acquisizione di nuove scoperte e risultati di ricerca, nonché la capacità di rimanere informati sulle tecnologie all'avanguardia rappresentano competenze che permettono alle imprese non solo di sfruttare le conoscenze esistenti per migliorare e differenziare i prodotti attualmente sviluppati (Gatignon e Xuereb, 1997) ma anche di riconoscere e anticipare i *trends* tecnologici emergenti o potenziali nonché riallocare e riconfigurare le risorse possedute per sfruttare le nuove opportunità (Zhou e Yim e Tse, 2005; Zhou e Li, 2010). La nostra prima ipotesi di ricerca è quindi la seguente:

H1a: *il livello di capacità tecnologiche è positivamente associato alle performance innovative.*

Come ricordato in introduzione, la letteratura ha evidenziato come oggi l'attività innovativa si presenti come un processo caratterizzato da un'elevata frammentazione sia su scala spaziale che funzionale (Von Hippel, 1990; Sobrero e Roberts, 2002, p. 160). Alcuni studi hanno inoltre suggerito che le capacità relazionali possedute dai componenti di un'organizzazione sono determinanti nel connettere efficacemente le proprie risorse con quelle di altre imprese attraverso relazioni di collaborazione (Walter *et al*., 2006). Si tratta di una sorta di *competenza sociale* (Baron e Markman, 2003) che include aspetti come l'abilità di comunicazione, la propensione a cooperare, l'abilità di gestire le situazioni di conflitto, la flessibilità, ecc. (Marshall *et al.*, 2003). Saper gestire le collaborazioni, in particolar modo quelle finalizzate allo sviluppo di innovazioni, risulta quindi determinante per il successo dei processi innovativi. La nostra successiva ipotesi di ricerca è pertanto la seguente:

H1b: *il livello di capacità relazionali è positivamente associato alle performance innovative.*

Le capacità manageriali sono state identificate da Day nel 1994. Queste possono essere efficacemente categorizzate lungo le tradizionali linee funzionali aziendali: la gestione delle risorse

[1] Porter (1998, p. 197) definisce un *cluster* come "*a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, including product producers, service providers, suppliers, universities, and trade associations.*".

umane, la gestione delle *operations* e la gestione delle risorse finanziarie. Le prime riguardano lo sviluppo del potenziale umano individuale presente all'interno dell'organizzazione coerentemente con gli obiettivi strategici programmati, le *operations* includono le attività di produzione e commercializzazione di beni o servizi che siano di valore per il cliente; la gestione finanziaria coinvolge l'amministrazione delle risorse finanziarie dell'impresa (Hooley *et al*., 2005, p. 20). La letteratura ha evidenziato che tali capacità si associano positivamente alle *performance* delle imprese (Day, 1994; Hooley *et al*., 2005), la nostra successiva ipotesi è quindi la seguente:

H2: *il livello di capacità manageriali è positivamente associato alle performance strategiche.*

Negli anni recenti la letteratura sui cluster industriali ha enfatizzato la loro capacità di generare e diffondere nuova conoscenza (Giuliani e Bell, 2005, p. 47). Bell (2005) ha dimostrato che le imprese canadesi localizzate in un cluster industriale ed in posizione centrale del network incrementano la propria capacità innovativa. Aharanson, Baum e Feldman (2004) nel loro studio sul settore *biotech* sostengono che le imprese clusterizzate sono più innovative di quelle geograficamente disperse. Ancora Sonn e Storper (2003) e Almeida e Kogut (1999) arrivano a conclusioni analoghe. Recenti studi dubitano tuttavia che la mera prossimità spaziale sia sufficiente per il potenziamento di *apprendimento* e *innovazione*: Boschma (2005) rileva l'importanza della prossimità istituzionale e organizzativa al pari di quella geografica; Boschma e Ter Wal (2007) sostengono che non sono solo le connessioni locali, ma anche quelle globali a incrementare le *performance* innovative. Altri studi rilevano che le connessioni sociali possono essere più importanti di quelle semplicemente geografiche (Balconi *et al.*, 2004). Infine altri contributi mostrano come le connessioni globali sarebbero complementari a quelle locali (Bathelt *et al.*, 2004; Doloreux, 2004). Le nostre successive ipotesi di ricerca sono pertanto le seguenti:

H3a: *le relazioni con imprese e istituzioni del cluster si associano positivamente alle performance innovative.*

H3b: *le relazioni con imprese e istituzioni extra-cluster si associano positivamente alle performance innovative.*

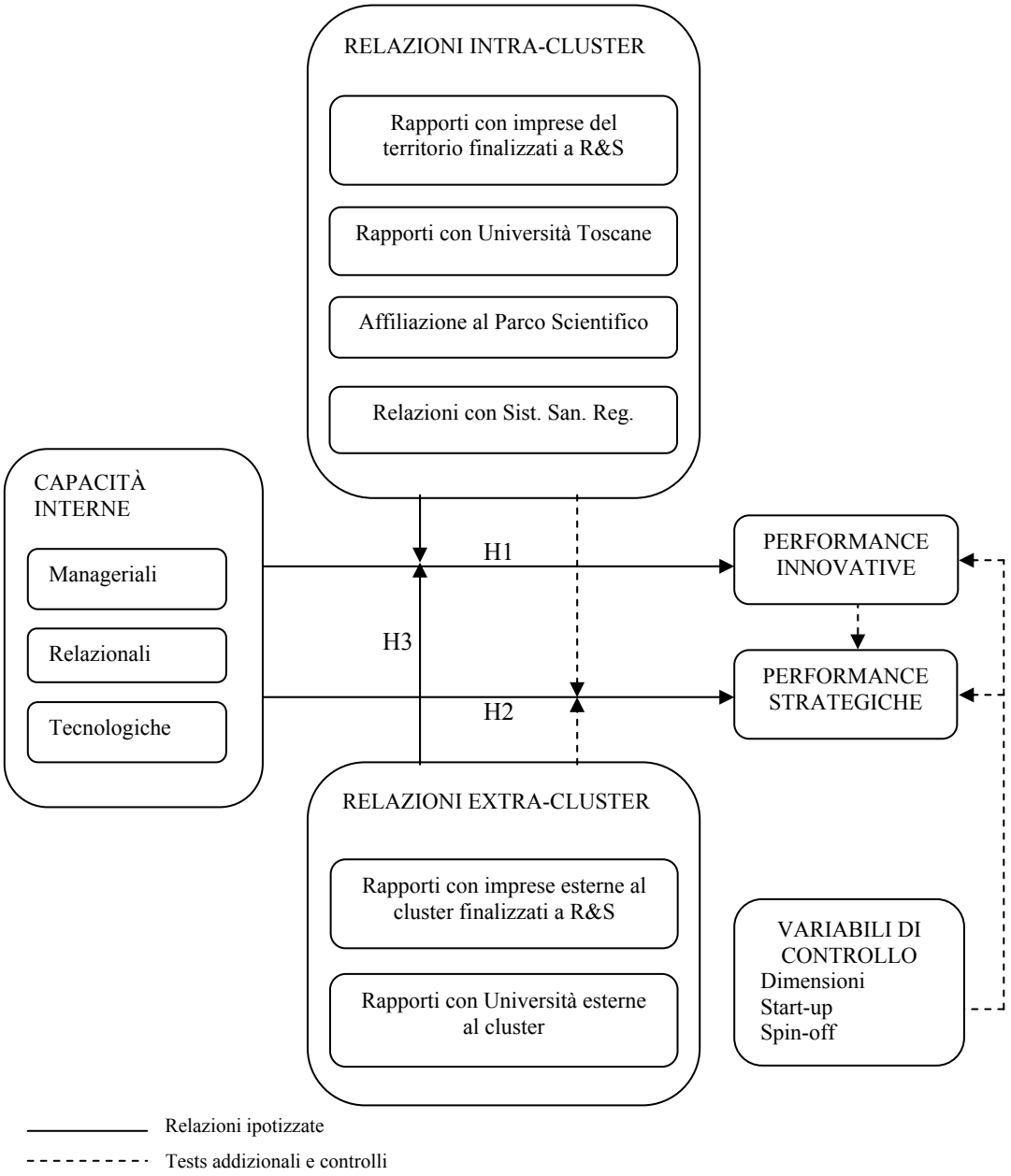
La figura 1 rappresenta il modello concettuale dello studio.

3. Metodologia

3.1 Collezione dei dati

Il campo di indagine del presente studio è rappresentato dal settore *life sciences* con particolare riferimento al cluster regionale toscano. Le scienze della vita rappresentano un settore la cui attività è caratterizzata da due elementi distintivi fondamentali: in primo luogo la creazione di conoscenza scientifica che si sviluppa al suo interno è diretta a capire il perché una certa terapia influenza l'essere umano in un determinato modo; il secondo elemento caratteristico è che le terapie curative o preventive che il settore sviluppa sono direttamente collegato al miglioramento della qualità della vita delle persone (Stremersch e Van Dick, 2009, p. 5). Le tre componenti principali delle *Life Sciences* sono pertanto l'industria farmaceutica, l'industria biotecnologica e quella dei *medical devices*. A queste è possibile aggiungere un quarto segmento di imprese specializzate nell'erogazione di servizi a supporto delle tre componenti sopra citate ed al cui interno ritroviamo laboratori di analisi e test clinici, servizi diagnostici, laboratori di bioinformatica e bioelettronica, *contract research organization* (CRO), ecc.

Fig. 1: *Modello concettuale*



Fonte: ns. elaborazione

Come già accennato il cluster *life sciences* rappresenta un contesto appropriato per rispondere agli interrogativi di ricerca per quattro ragioni principali: il settore *biotech* e le scienze della vita più in generale sono caratterizzati da fenomeni di *clustering* geografico, il ché rende il presente studio coerente con precedenti lavori empirici basati su tali agglomerazioni di imprese (Casper, 2007; Moodysson *et al.*, 2008); il cluster toscano è il terzo a livello italiano per concentrazione di aziende farmaceutiche e biotecnologiche dopo quelli della Regione Lombardia e della Regione Piemonte (Farmindustria, 2011; AssoBiotech, 2012); a livello evolutivo, il cluster ha completato il passaggio dal livello locale, come prima agglomerazione di imprese attorno ad un Parco Scientifico, al livello regionale, e sta gettando le basi per il successivo sviluppo a livello nazionale e internazionale; infine la prossimità geografica tra il team di ricerca ed il *setting* empirico ha reso più facile il controllo della consistenza e qualità dei dati oggetto dello studio.

È stata inizialmente selezionata l'intera popolazione di imprese che operano nel campo delle Life Sciences all'interno del *cluster* toscano (294 società). La lista è stata costruita a partire dai censimenti sviluppati a livello nazionale dalle associazioni di categoria rispettivamente per il settore

biotech (AssoBiotec, 2012), farmaceutico (Farmindustria, 2011) e medical devices (AssoBiomedica, 2012) successivamente integrati con i dati della Camera di Commercio. Di queste 129 sono risultate imprese puramente commerciali e per tale motivo escluse dall'indagine. La lista è aggiornata a febbraio 2012 e include solo le imprese che soddisfano quattro specifici criteri (165 società): 1) rispettano le caratteristiche precedentemente evidenziate per appartenere al settore delle scienze della vita; 2) sono organizzazioni con scopo di lucro; 3) svolgono attività di R&S o supporto all'innovazione; 4) hanno unità operative in Toscana.

Questo gruppo di imprese impiega un totale di 15089 dipendenti ed ha un fatturato complessivo pari a 4370 milioni di Euro nel 2010.

Il metodo convenzionale di *back translation* è stato utilizzato per tradurre dall'inglese all'italiano le misure utilizzate nel questionario. Quest'ultimo è stato testato con i fondatori e manager di quattro società rappresentanti rispettivamente i quattro segmenti del settore life sciences, con due manager della Fondazione Toscana Life Sciences[2] e con due membri del Comitato di Indirizzo del Distretto Toscano Scienze della Vita[3]. I dati sono stati raccolti mediante *e-mail survey* nel periodo marzo-maggio 2012. Le imprese sono state contattate attraverso una lettera di presentazione in cui si dichiaravano gli obiettivi dell'indagine e si garantiva la completa riservatezza sui dati raccolti. In un successivo *follow-up* le informazioni fornite nel questionario sono state verificate ed eventualmente integrate attraverso un'intervista telefonica con l'informatore che in impresa aveva completato il questionario.

Si è ricevuto un totale di 132 questionari completi (tabelle 1) con un tasso di risposta totale pari al 80,0% (132/165).

Tab. 1: *Popolazione e campione di imprese*

Item	No.	% Fatturato
Popolazione Imprese Life Sciences (escluso commerciali)	165	100.00%*
Campione **	132	80,96%

* Fatturato Settore escluso commerciali 2010: 4.370 milioni di Euro
** Redemption: 80,0%.

Fonte: ns. elaborazioni

La rappresentatività statistica del campione per segmento è mostrata in tabella 2.

Tab. 2: *Rappresentatività statistica del campione per segmento*

Item	Universo	Campione	%
Farmaceutiche	34	25	73,53%
Biotecnologiche	33	23	69,70%
Medical devices	53	41	77,36%
Servizi specializzati	45	43	95,55%
TOTALE	*165*	*132*	

Fonte: ns. elaborazioni

[2] "La Fondazione Toscana Life Sciences (TLS) è un ente no-profit che opera dal 2005 nel panorama regionale con l'obiettivo di supportare le attività di ricerca nel campo delle scienze della vita e, in particolare, per sostenere lo sviluppo di progetti dalla ricerca di base all'applicazione industriale. I soci fondatori di TLS sono la Regione Toscana, la Fondazione e la Banca Monte dei Paschi di Siena; la Provincia di Siena; le Università di Siena, Pisa e Firenze; le Scuole di alta formazione Sant'Anna e Normale di Pisa e l'Istituto di alti studi Imt di Lucca; l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, il Comune e la Camera di Commercio di Siena" (*www.toscanalifesciences.info/it*).

[3] Il *Distretto Regionale Toscano Scienze della Vita*- di cui è presidente Rino Rappuoli, responsabile mondiale della Ricerca di Novartis Vaccines & Diagnostics - è stato riconosciuto con Delibera n. 603/2010 della Giunta Regionale Toscana. Il Comitato di Indirizzo costituito da rappresentanti del mondo industriale e della ricerca rappresenta l'organo di indirizzo strategico del Distretto.

3.2 Misure

Le misure utilizzate nel presente lavoro, e singolarmente analizzate di seguito, sono prese in prestito da precedenti ricerche pubblicate su riviste di rilievo scientifico internazionale.

Le *performance innovative* (α = .91) sono state misurate attraverso sei *items* sviluppati da De Luca, Verona e Vicari (2010) per il settore biotech, che misurano l'estensione con cui le imprese hanno raggiunto i propri obiettivi di R&S in termini di nuovi progetti, nuovi brevetti, generazione di nuova conoscenza scientifica e attrazione di nuovi scienziati (De Luca, Verona e Vicari, 2010, p. 311). Sebbene la misura sia già stata validata dagli autori che l'hanno sviluppata, si è proceduto a verificare la correlazione della stessa con alcuni indicatori addizionali di *performance* scientifica raccolti nel questionario: (1) numero di brevetti registrati negli ultimi tre anni, (2) numero di richieste di brevetto in attesa di approvazione, (3) numero di brevetti venduti o concessi in licenza dall'impresa negli ultimi tre anni. Questi indicatori sono stati aggiustati per la dimensione dell'impresa, misurata come numero di dipendenti. Come nel lavoro di De Luca, Verona e Vicari (2010, p. 311), l'analisi ha confermato una correlazione positiva e significativa tra le *performance* innovative e gli indicatori addizionali raccolti (r = .25; .22; .24).

Le *performance strategiche* (α = .86) sono state misurate da tre *items* che mirano a valutare la percezione delle *performance* da parte delle imprese rispetto agli obiettivi strategici programmati, alle *performance* dei principali concorrenti ed alle *performance* di settore. Tale costrutto, originariamente elaborato da Jaworski e Kohli (1993) è stato recentemente riutilizzato nel lavoro precedentemente citato di De Luca, Verona e Vicari (2010, p. 311).

Per poter ulteriormente validare la misura di *performance* strategica si è proceduto a verificare la correlazione della stessa con alcuni indicatori addizionali desunti dalle informazioni di bilancio contenute nella banca data AIDA - Bureau de Van Dick: (1) media triennale del *return on assets* (ROA), (2) media triennale del *return on sales* (ROS) e (3) media triennale della variazione del fatturato. Sebbene tali indicatori non fossero disponibili per tutte le imprese del campione a causa della presenza di alcune società di persone per le quali non vige l'obbligo di presentazione del bilancio, l'analisi ha confermato una correlazione positiva tra il costrutto utilizzato e gli indicatori di bilancio addizionali (r = .19; .18; .22).

Le variabili indipendenti si distinguono in capacità interne e relazioni *intra*- ed *extra*-cluster.

Il costrutto relativo alle *capacità manageriali* (α = .80), sviluppato da Hooley *et al*. (2005), è misurato da tre *items* che valutano le competenze dell'impresa nella gestione delle risorse finanziarie, delle risorse umane e delle attività operative dell'impresa. Il costrutto relativo alle *capacità tecnologiche* (α = .91), sviluppato da Zhou e Li (2010), è misurato da quattro *items* che valutano il grado con il quale l'impresa è capace di utilizzare e gestire le nuove tecnologie e scoperte scientifiche all'interno della propria organizzazione e dei propri prodotti. Il costrutto relativo alle *capacità relazionali* (α = .91), sviluppato da Walter *et al*. (2006), è misurato da cinque *items* che valutano la capacità dell'impresa di gestire le collaborazioni con i propri *partners*; non valuta quindi l'abilità di instaurare nuove e diverse relazioni quanto piuttosto la capacità di gestire il rapporto una volta instaurato.

Le relazioni esterne sono state suddivise in legami *intra*- ed *extra*-cluster. Per i primi si è considerato quattro variabili *dummy* corrispondenti alla presenza di: collaborazioni con altre imprese del territorio finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti, collaborazioni di ricerca con le università regionali, affiliazione al Parco Scientifico, relazioni con il Sistema Sanitario Regionale[4]. Tra le relazioni extra-cluster sono state selezionate le collaborazioni con università e altre imprese, nazionali o estere operazionalizzate attraverso altrettante variabili du*m*my.

Durante i test condotti per verificare le relazioni ipotizzate sono state introdotte alcune variabili di controllo che possono avere influenza sulle *performance* innovative e di business delle imprese. Le *dimensioni aziendali* sono state misurate come logaritmo del numero di dipendenti. L'origine dell'impresa è controllata introducendo due variabili *dummy*: una per le imprese di matrice

[4] Si ringrazia IRPET (Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana) per l'utilizzo del database SIOPE (Sistema Informativo sulle operazioni degli Enti Pubblici).

accademica (1 = *spin-off*, 0 = non *spin-off*) ed una per le imprese in fase di *start-up* (1 = 5 anni o meno di vita, 0 = superiori a 5 anni di vita). Il *segmento di appartenenza* è controllato introducendo tre variabili *dummy* per i segmenti farmaceutico, biotech e medical devices (i servizi come base).

La tabella 3 fornisce le statistiche descrittive e le correlazioni tra tutte le variabili utilizzate nello studio.

Tab. 3: *Misure, correlazioni e statistiche descrittive*

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Perf. innovativa	1.00													
2. Perf. strategica	.48**	1.00												
3. Cap. relazionali	.49**	.44**	1.00											
4. Cap. tecnologica	.50**	.36**	.44**	1.00										
5. Cap. manageriali	.21*	.43**	.26**	.23**	1.00									
6. Rel. Univ. Tosc.-Industr.	.43**	.24**	.18*	.16†	.13	1.00								
7. Relazioni con S.S.R.	.25**	.41**	.20*	.16†	.45**	.16†	1.00							
8. Affil. Parco Sc.	.12	.01	-.04	.04	.07	-.00	.03	1.00						
9. Rapp. Imp. Territorio	.48**	.26**	.19*	.06	.21*	.38**	.16†	.04	1.00					
10. Rapp. Imp. Extra-cluster	.13	.11	.14	.06	.15†	-.02	.11	.21*	.09	1.00				
11. Rel. Univ. Extra-cluster-Ind.	.12	.08	.01	.06	-.01	-.01	-.10	-.11	.17†	.11	1.00			
12. Dimensioni	.24**	.25**	.15†	.06	.08	.05	.13	-.04	.21*	.20*	.22*	1.00		
13. Start-up	-.01	-.01	-.04	.07	.13	.01	.01	.16†	-.16*	.12	-.04	-.34**	1.00	
14 Spin-off	-.01	-.15	-.12	.01	.10	.04	-.09	.04	-.05	-.08	-.04	-.30**	.22**	1.00
Items	6	3	5	4	3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Media	4.75	5.00	5.29	5.37	4.87	.53	.37	.13	.42	.38	.30	2.34	.20	.14
St. Dev.	1.28	1,10	1.14	1.29	1.03	.50	.48	.34	.50	.49	.46	1.71	.45	.35

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; $N = 132$.

Fonte: ns. elaborazioni

3.3 Reliability e validità delle misure

In tabella 4 vengono riportate la descrizione e le proprietà delle misure utilizzate. Come è possibile notare tutti i costrutti hanno un α di Cronbach più alto di .80 indicando una elevata affidabilità. Inoltre le correlazioni totali variano tra .50 e .91, tutte sopra la soglia di .45 suggerita in letteratura (Parker *et al.*, 1997). Gli *items* sono stati fattorializzati utilizzando la stima di massima verosimiglianza e la rotazione *promax*.

Tab. 4: *Descrizione delle misure e proprietà*

Variabile	Descrizione degli items	Correlaz. totale	Factor Loading
Variabili dipendenti			
Performance innovativa[a] α = .91 AVE = .61 (De Luca *et al*., 2010)	*Con quale grado valutate le performance della vostra della vostra attività di R&S negli ultimi 3 anni rispetto a*: 1. Generazione di nuovi progetti innovativi 2. Raggiungimento di obiettivi in termini di brevetti 3. Qualità e rilevanza dei risultati scientifici 4. Reputazione all'interno del settore 5. Generazione di nuova conoscenza 6. Attrazione e reclutamento di scienziati	.55 - .88	.77 - .80
Performance strategica[a] α = .86 AVE = .65 (De Luca *et al*., 2010)	*Con quale grado valutate le performance della vostra impresa negli ultimi 3 anni rispetto*: 1. Agli obiettivi strategici programmati 2. Alle performance dei concorrenti 3. Alle performance di settore	.62 - .91	.69 - .87
Variabili indipendenti – *Capacità interne*			
Capacità relazionali[a] α = .91 AVE = .68 (Walter *et al*., 2006)	*Rispetto alle capacità relazionali presenti all'interno della vostra impresa con quale grado siete d'accordo con le seguenti affermazioni*: 1. Sappiamo costruire buoni rapporti personali con i nostri partners 2. Collaboriamo in modo flessibile con i nostri partners 3. Risolviamo in modo costruttivo i problemi con i nostri partners 4. Ci supportiamo a vicenda 5. Analiziamo gli obiettivi con i nostri partners	.55 - .89	.80 - .86
Capacità tecnologica[a] α = .91 AVE = .69 (Zhou e Li, 2010)	*Con riferimento alla gestione della tecnologia all'interno della vostra impresa, con quale grado siete d'accordo con le seguenti affermazioni*: 1. Utiliziamo tecnologie sofisticate 2. I nuovi prodotti incorporano sempre tecnologie all'avanguardia 3. I risultati di ricerca sono prontamente accettati all'interno dell'organizzazione 4. Le innovazioni tecnologiche sono prontamente accettate nei processi gestionali	.62 - .91	.81 - .85
Capacità manageriali[a] α = .80 AVE = .53 (Hooley *et al*., 2005)	*Con riferimento alle competenze manageriali presenti nella vostra impresa, quanto siete d'accordo con le seguenti affermazioni*: 1. Sappiamo gestire efficacemente la gestione finanziaria 2. Sappiamo gestire efficacemente le risorse umane 3. Abbiamo buone capacità di gestione delle attività operative	.50 - .87	.70 - .77
Variabili indipendenti – *Relazioni intra-cluster*			
Rapporti università toscane-industria[b]	Collaborazione con Università Toscane		
Relaz. con Sistema Sanitario Regionale[b]	Relazioni con il Sistema Sanitario Regionale Toscano		
Affiliazione al Parco Scientifico[b]	Affiliazione al Distretto Toscano Scienze della Vita		
Rapporti con imprese del territorio[b]	Collaborazione finalizzate a R&S con altre imprese del territorio		
Variabili indipendenti – *Relazioni extra-cluster*			
Rapp. università extra cluster-industria[b]	Collaborazioni con Università esterne al cluster		
Rapporti con imprese esterne al cluster[b]	Collaborazioni finalizzate a R&S con imprese esterne al cluster		
Variabili di controllo			
Dimensioni	Logaritmo naturale del numero di dipendenti		
Start-up[b]	L'impresa ha meno di 5 anni		
Spin-off[b]	L'impresa è spin-off		
Segmento[b]	Variabile dummy corrispondente all'appartenenza a ciascuno dei segmenti componenti il settore		

[a] Scala likert 1-7.
[b] Variabile dummy 0-1.

Fonte: ns. elaborazioni

Per assicurare un rapporto accettabile tra osservazioni e *items*, sono state condotte due analisi fattoriali esplorative, raggruppando insieme i costrutti collegati a livello teorico (cfr. De Luca *et al.*, 2010, p. 312): il primo gruppo include le componenti delle tre capacità interne utilizzate; il secondo gruppo le due misure di *performance*.

I *factor loadings* sono tutti superiori a .69 e senza *cross-loadings* significativi assicurando così validità convergente (ovvero il grado di accordo tra due o più misure all'interno dello stesso costrutto). Per testare invece la validità discriminante, ovvero l'estensione con la quale le misure di costrutti concettualmente distinti differiscono tra loro, si è condotta un'analisi fattoriale confirmatoria dalla quale emerge una varianza media estratta (AVE) che varia tra .53 a .69, tutte sopra la soglia di .50 suggerita in letteratura (Hair *et al*., 2009). Le evidenze fornite dalle misure di validità e *reliability* consentono di utilizzare gli *scores* medi degli *items* di ciascun costrutto nelle analisi che seguono.

4. Risultati

Per testare le ipotesi di ricerca è stata utilizzata un'analisi di regressione multipla gerarchica. Le variabili di controllo sono state inserite al primo stadio; gli effetti principali, cioè le capacità interne e le relazioni esterne, sono state inserite al secondo stadio mentre al terzo sono state aggiunte le interazioni. Tutte le variabili coinvolte nei termini di interazione sono centrate sulla media per ridurre la multicollinearità (Aiken e West, 1991). La tabella 5 riporta i risultati dell'analisi di regressione. Le variabili di controllo da sole spiegano il 7% di varianza (Modello 1); tra loro le dimensioni aziendali mostrano effetti positivi e significativi. Quando aggiunti, gli effetti principali spiegano un 53% addizionale di varianza (Modello 2). L'inclusione dei quattro termini di interazione aumenta R^2 di un ulteriore 3% (Modello 3).

In quest'ultimo modello le capacità relazionali ($\beta = .29$, $t = 2.57$), le capacità tecnologiche ($\beta = .21$, $t = 2.59$), l'affiliazione al parco scientifico ($\beta = .41$, $t = 1.75$), le relazioni con le università toscane ($\beta = .46$, $t = 1.89$) e le relazioni con le imprese del territorio ($\beta = .88$, $t = 4.80$), hanno un effetto positivo e significativo sulle *performance* innovative, mentre le capacità manageriali, le relazioni con il S.S.R. ed entrambe le relazioni *extra*-cluster non sono significative. Quindi le ipotesi *H1a*, *H1b* e *H3a* sono supportate mentre l'ipotesi *H3b* non lo è. L'interazione tra capacità tecnologiche e relazioni con imprese del territorio è positiva e significativa ($\beta = .37$, $t = 2.67$). Si θ quindi proceduto a verificare le relazioni tra le variabili selezionate e le *performance* strategiche (tabella 5 – modelli 4-6). Dal confronto dei tre modelli emerge come le capacità manageriali, le relazioni con il S.S.R. e la loro interazione ($\beta = .51$, $t = 2.94$), si associno positivamente alle *performance* strategiche supportando così l'ipotesi *H2*. Le capacità tecnologiche seppure positive e significative nel modello 4, perdono significatività una volta aggiunte le interazioni. Per quanto riguarda invece le capacità relazionali, la loro interazione rispettivamente con le relazioni con le università toscane ($\beta = .23$, $t = 1.68$), e con l'affiliazione al parco scientifico ($\beta = .38$, $t = 1.89$), è positiva e significativa. Quando aggiunta (modello 6), la *performance* innovativa ($\beta = .19$, $t = 2.10$), mostra una relazione positiva con le *performance* strategiche.

5. Discussione

Il lavoro si proponeva di valutare come le capacità interne, le relazioni esterne e la loro interazione contribuiscano alle *performance* innovative e strategiche di imprese ad alta intensità tecnologica localizzate in un cluster regionale emergente. Come già riscontrabile in precedenti lavori (Zhou *et al.*, 2005; Zhou e Li, 2010), i risultati indicano che le capacità tecnologiche e quelle relazionali si associano positivamente alle *performance* innovative mentre con riferimento alle *performance* strategiche l'associazione positiva è evidenziabile nei confronti delle capacità manageriali e nuovamente di quelle relazionali. Anche in quest'ultimo caso i risultati trovano

conferme in letteratura (Ling-yee e Ogunmokun, 2001; Hooley *et al*., 2005). Per ciò che riguarda invece le relazioni con attori esterni anzitutto trova conferma quanto già osservato da una parte della letteratura sulla capacità dei cluster industriali di generare e diffondere nuova conoscenza (Giuliani e Bell, 2005; Bell, 2005).

Tab. 5: *Risultati dell'analisi di regressione multipla gerarchica*[a]

	Performance innovativa			**Performance strategica**		
	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4	Modello 5	Modello 6
Variabili di controllo						
Medical devices (dummy)	-.07	.05	.00	-.02	.02	002
	(-.24)	(.26)	(.02)	(-.08)	(.08)	(.08)
Farmaceutico (dummy)	.10	-.21	-.22	-.56**	-.43*	-.39*
	(.32)	(-.90)	(-.92)	(-2.44)	(-1.92)	(-1.76)
Biotech (dummy)	.13	-0.18	-.16	0.15	.12	.15
	(.40)	(-.75)	(-.69)	(.66)	(.55)	(.69)
Spin-off (dummy)	-.18	-.11	.03	-.31	-.24	-.24
	(-.53)	(-.47)	(.12)	(-1.34)	(-1.01)	(-1.05)
Start-up (dummy)	.23	.16	.10	.11	.01	-.01
	(.86)	(.82)	(.55)	(.58)	(.06)	(-.05)
Dimensioni	.19***	.08	.07	.08	.07	.06
	(2.60)	(1.44)	(1.26)	(1.53)	(1.41)	(1.18)
Effetti principali						
Cap. manageriali		-.10	-.05	.24***	.11	.12
		(-1.03)	(-.46)	(2.78)	(1.08)	(1.19)
Cap. relazionali		.29***	.29***	.23**	.06	.00
		(3.57)	(2.57)	(2.90)	(.53)	(.03)
Cap. tecnologiche		.32***	.21***	.13*	.07	.03
		(4.70)	(2.59)	(1.90)	(.92)	(.41)
Affil. Parco Sc. (dummy)		.49*	.46*	-.03	-.06	-.15
		(1.97)	(1.89)	(-.15)	(-.28)	(-.65)
Rel. Univ. Toscane (dummy)		.52***	.48***	.19	.24	.15
		(3.05)	(2.81)	(1.11)	(1.51)	(.94)
Relazioni con S.S.R. (dummy)		.21	.21	.45**	.25	.21
		(1.17)	(1.09)	(2.51)	(1.38)	(1.18)
Rapp. Imp. Territ. (dummy)		.82***	.88***	.13	-.02	-.19
		(4.57)	(4.80)	(.72)	(-.14)	(-1.00)
Rel. Univ. extra-cluster (dummy)		.17	.15	.28	.23	.20
		(.92)	(.85)	(1.55)	(1.33)	(1.18)
Rel. Imp. extra-cluster (dummy)		.00	.00	-.06	-.06	-.06
		(-.02)	(.01)	(-.38)	(-.39)	(-.40)
Interazioni						
Cap. relazionali X Aff. Parco Sc.			-.02		.38*	.38*
			(-.09)		(1.84)	(1.89)
Cap. relazionali X Rel. Univ. Tosc.			-.02		.23	.23*
			(-.11)		(1.63)	(1.68)
Cap. tecnologiche X Rapp. Imp. Terr.			.37***		.07	.01
			(2.67)		(.57)	(.04)
Cap. manageriali X Relaz. con S.S.R.			-.17		.48***	.51***
			(-.91)		(2.73)	(2.94)
Costante	4.25***	.96*	3.85***	1.43***	4.55***	3.84***
	(15.40)	(1.82)	(16.99)	(2.76)	(21.22)	(9.60)
Variabile di mediazione						
Performance innovativa						.19**
						(2.10)
R^2	.07	.58	.61	.46	.53	.55
Adj R^2	.02	.53	.55	.39	.45	.46
F-value	1.48	10.81***	9.25***	6.47***	6.59***	6.67***
ΔR^2		.51	.03		.07	.02
Incremental *F*		15.96***	2.00*		4.29***	4.43**

[a] Vengono riportati i beta (*t-values*) non standardizzati; Numero di osservazioni = 132.
* p < .10; ** p < .05; *** p < .01 (two-tailed).

Fonte: ns. elaborazioni

I risultati confermano come la valorizzazione economica dell'innovazione sia favorita dalle relazioni con attori diversi (Uzzi, 1997) appartenenti al cluster: università toscane, imprese del territorio, parco scientifico, sebbene non risultino significative le connessioni con attori globali come precedenti lavori hanno invece dimostrato (Bathelt *et al.*, 2004; Doloreux, 2004; Boschma e Ter Wal, 2007). Le interazioni introdotte nel modello hanno poi evidenziato come in presenza di

connessioni con le università locali e con il parco scientifico, le capacità relazionali siano associate positivamente alle *performance* strategiche. Ciò fa intuire una sorta di *fit* culturale che le imprese affrontano quando intrattengono rapporti di collaborazione con le Università o quando sono affiliate ad un Parco Scientifico. Con riferimento alle prime la capacità di dialogo e di interazione favorisce l'avvicinamento tra conoscenze scientifiche e necessità industriali accrescendo il potenziale di sfruttamento delle collaborazioni con attori di matrice non imprenditoriale. Nel caso di affiliazione ad un parco scientifico *skills* relazionali superiori sembrano accrescere i risultati di business probabilmente a causa del miglioramento dei processi di trasferimento di conoscenza, taciti e non, che si instaurano all'interno del Parco.

I risultati evidenziano altresì come la *performance* innovativa rappresenti una variabile di mediazione rispetto alle *performance* strategiche. Il risultato è in linea con precedenti studi (De Luca *et al.*, 2010) sebbene di minore intensità.

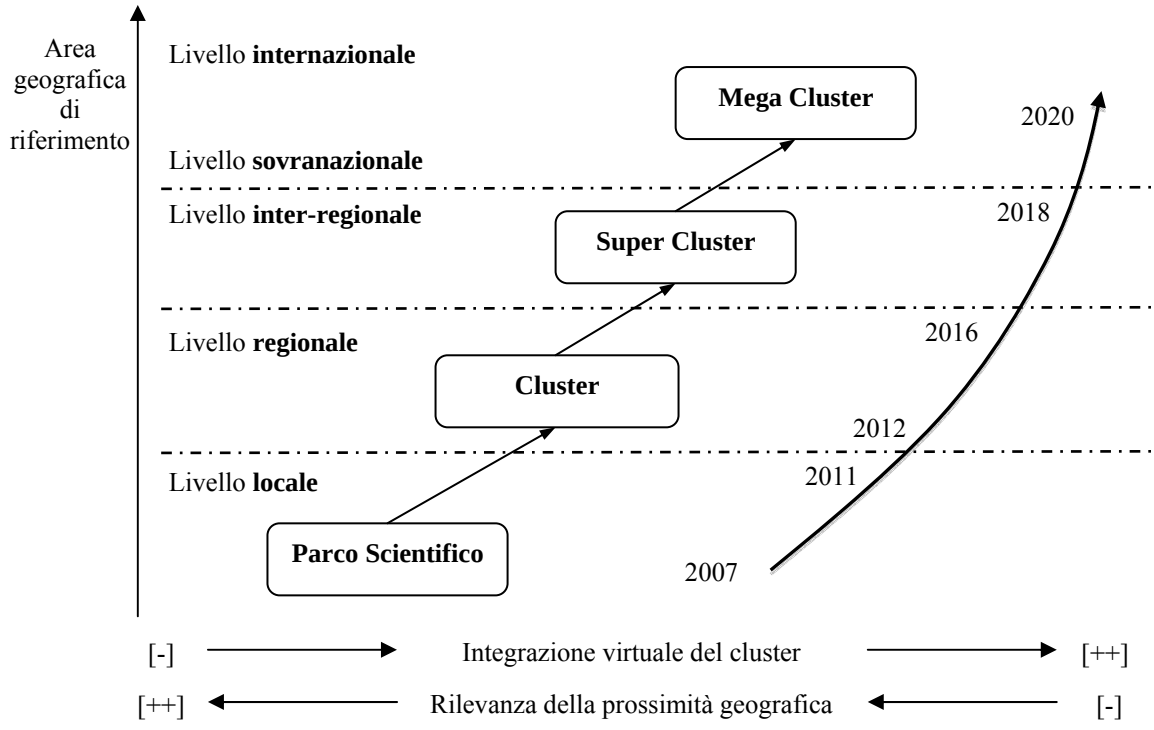
La verifica empirica condotta nel cluster *life sciences* toscano permette inoltre di comprendere meglio quali sono e quale ruolo svolgono gli elementi del territorio a supporto della vitalità delle impresa in alcuni settori ad alta tecnologia (Zanni, 1995). In particolare, l'analisi ha permesso di fotografare lo stadio evolutivo intermedio di un cluster regionale che, dopo aver superato la prima fase di avvio (sviluppo imprenditoriale spontaneo ed endogeno dei primi player locali, prima creazione di reti locali, basso grado di apertura verso l'esterno, assente coordinamento e *governance* dello sviluppo locale), intende muoversi verso la costituzione di un sistema economico maturo e integrato (pluralità di attori partner, forte spessore di reti locali, apertura del territorio alle relazioni internazionali, modello organizzativo coordinato e strategicamente guidato). Il modello concettuale proposto in figura 1 permette di analizzare il tessuto imprenditoriale delle scienze della vita toscane quale espressione di tre componenti principali: le capacità e competenze interne alle imprese, le relazioni tra imprese e altri *players* del territorio, le relazioni tra imprese e attori esterni al cluster. I risultati dell'analisi empirica evidenziano un tessuto imprenditoriale oggi più ricco e composito rispetto a quello inizialmente germinato spontaneamente attorno a pochi importanti attori leader del territorio (si pensi, ad esempio, all'indotto imprenditoriale generato dallo scienziato Sclavo agli inizi del '900), ma che si trova ad affrontare sfide (scientifiche, industriali, organizzative, ecc.) sempre più complesse che richiedono forme di governo strategico sovra-ordinate capaci di agire a livello di intero sistema territoriale. Le imprese *life sciences* toscane possono oggi contare su una consolidata dotazione di competenze scientifiche depositata in più attori (accademici e industriali) e su una densa rete di relazioni *intra-cluster* che supportano, da un lato, i processi innovativi delle piccole e medie imprese e, dall'altro, facilitano la permanenza sul territorio di grandi imprese multinazionali non meramente attratte da vantaggi di costo. Ciononostante i dati evidenziano che non sempre questa dotazione di capacità tecnologiche e relazionali interne alle imprese si associ positivamente anche alle loro *performance* strategiche, come invece ci si aspetterebbe da sistemi a rete radicati territorialmente capaci di estrarre valore economico dalle innovazioni introdotte (Rullani e Plechero, 2007). Non solo, l'analisi mostra come le relazioni "distanti" con attori esterni al cluster non siano ad oggi ancora in grado di costituire una fonte di vantaggio né a livello di *performance* innovativa né a livello di risultati strategici come parte della letteratura con verifiche empiriche in altri sistemi produttivi locali ha invece evidenziato (Santoni e Zanni, 2011). Tutto questo suggerisce l'utilità di azioni di *metamanagement* del sistema locale (Visconti, 2002) per governare in modo coordinato il successivo stadio di sviluppo del cluster dal livello locale a livello nazionale (alleanze con altri cluster italiani del *life sciences*) ed internazionale (sviluppo di relazioni strategiche con attori operanti su scala globale).

Dallo studio emergono infine alcune implicazioni manageriali e di politica industriale:

1) Innanzitutto i risultati mostrano come anche in settori ad alta intensità di R&S, le competenze scientifiche o tecnologiche non siano sufficienti da sole a garantire migliori *performance* strategiche; la componente manageriale dell'attività imprenditoriale risulta altrettanto determinante per il raggiungimento di risultati strategici superiori; ciò ha evidenti implicazioni tanto sul piano del rafforzamento dei processi formativi interni al cluster quanto sul piano della progettazione degli interventi a supporto della nascita di nuove imprese.

2) In secondo luogo politiche pubbliche che limitino l'azione di supporto unicamente al rafforzamento delle dotazioni di risorse di R&S delle imprese rischiano di avere efficacia limitata senza altri interventi complementari; in particolare appaiono a prima vista altrettanto importanti azioni a supporto della crescita manageriale delle imprese *high-tech* nonché interventi a sostegno delle collaborazioni tra imprese e tra imprese e mondo della ricerca finalizzate ad accrescere il potenziale innovativo del sistema regionale; in altre parole, azioni di coordinamento organizzativo o di *networking* strategico possono risultare altrettanto preziose al pari di incentivi tesi a rafforzare le attività di R&S e la costruzione di laboratori.
3) I risultati evidenziano infine come le relazioni che emergono in modo spontaneo con attori esterni al cluster non siano, allo stato attuale, ancora così strutturate da migliorare le *performance* delle imprese. Ciò sembra coerente con l'attuale stadio evolutivo del cluster toscano (figura 2) e conferma la validità del Piano Strategico del Distretto (Distretto Scienze della Vita; 2012) di potenziare prima le relazioni locali e nazionali per poi andare a rafforzare le connessioni ed internazionali.

Fig. 2: *Evoluzione strategica del Distretto Toscano Scienze della Vita*



Fonte: Ns. elaborazione da PricewaterhouseCoopers, 2011, p. 30

6. Limiti e futuri sviluppi di ricerca

La ricerca proposta evidenzia alcuni limiti. Il primo è connesso all'usuale problema delle ricerche basate su *survey*: sebbene i controlli non abbiano evidenziato problemi significativi di *common method variance*, non è possibile escludere completamente la sua potenziale influenza su una ricerca *self-reported-based* (Podsakoff *et al*., 2003; Podsakoff e Organ, 1986). Inoltre il disegno di ricerca basato su singolo informatore può rappresentare una limitazione. Secondo, la natura *cross-sectional* dell'indagine rimane una potenziale criticità e futuri studi potrebbero utilizzare un disegno di ricerca longitudinale per esaminare la dinamica nel tempo delle relazioni esaminate. Infine il lavoro è interamente basato sulle evidenze di un particolare cluster regionale. Se da un lato il cluster toscano rappresenta il terzo cluster *life sciences* a livello nazionale, dall'altro le specifiche

caratteristiche di contesto potrebbero limitare la generalizzazione dei risultati raggiunti. Una comparazione nazionale o internazionale tra cluster al medesimo stadio di sviluppo potrebbe aiutare a validare ulteriormente i risultati raggiunti.

Bibliografia

AIKEN L.S., WEST S.G. (1991), *Multiple Regression*: *Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

AHARONSON B., BAUM J., FELDMAN M. (2004), "Industrial clustering and the returns to inventive activity: Canadian biotechnology firms 1991-2000". *DRUID (Danish Research Unit for Industrial Dynamics) Working Papers*, nos. 04-03.

ALMEIDA P., KOGUT B. (1999), "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks", *Management Science*, vol. 45, n. 7, p. 905-917.

ASSIOBIOMEDICA, (2012), *Produzione, Ricerca e Innovazione nel Settore dei Dispositivi Medici in Italia*. Rapporto.

ASSOBIOTECH, (2012), *Rapporto sulle biotecnologie in Italia. BioInItaly Report 2012*, Elledue, Milano.

AUDRETSCH D.B. (2001), "The Role of Small Firms in U.S. Biotechnology Clusters", *Small Business Economics*, n. 17, p. 3-15.

BALCONI M., BRESCHI S., LISSONI F. (2004), "Networks of inventors and role of academia: An exploration of italian patent data", *Research Policy*, vol. 33, n. 1, p. 127-145.

BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, p. 99-120.

BARON R.A., MARKMAN G.D. (2003), "Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 1, p. 41-60.

BATHELT H., MALMBERG A, MASKELL P. (2004), "Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation", *Progress in Human Geography*, vol. 28, n. 1, p. 31-56.

BELL G.G. (2005), "Clusters, networks and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, n. 26, p. 287-295.

BOSCHMA R. (2005), "Proximity and innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, vol. 39, n. 1, p. 61-74.

BOSCHMA R., TER WAL A.L.J. (2007), "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the south of Italy", *Industry and Innovation*, vol. 14, n. 2, p. 177-199.

CASPER S. (2007), "How do technology cluster emerge and become sustainable?: Social network formation and inter-firm mobility within the San Diego biotechnology cluster", *Research Policy*, vol. 36, n. 4, p. 438-455.

CHESBROUGH H. (2003), *Open innovation*: *The new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge: Harvard Business School Press.

COOKE P. (2001), "Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n. 4, p. 945-974.

DAY G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, p. 37-52.

DE LUCA L.G., VERONA G., VICARI S., (2010), "Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry", *Journal of Product Innovation Management*, n. 27, p. 299-320.

DISTRETTO TOSCANO SCIENZE DELLA VITA, (2012), *Piano Strategico*, Documento Riservato.

DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, p. 660-679.

DOLOREUX D. (2004), "Regional innovation systems in Canada: A comparative study", *Regional Studies*, vol. 38, n. 5, p. 479-492.

DOSI G. (1982), "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, vol. 11, n. 3, p. 147-162.

ERNST&YOUNG, (2012), *Rapporto sulle biotecnologie del settore farmaceutico in Italia 2012,* Elledue, Milano.

FARMINDUSTRIA (2011), *Caratteristiche regionali del settore del farmaco e della salute*, disponibile al sito www.farmindustria.it, ultimo accesso 4 luglio 2012.

GATIGNON H., XUEREB J.M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, n. XXXIV, p. 77-90.

GIULIANI E., BELL M. (2005), "The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster", *Research Policy*, n. 34, p. 47-68.

GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Padova.

GOMES-CASSERES B., HAGEDOORN J., JAFFE A.B. (2006), "Do alliances promote knowledge flows?", *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n. 1, p. 5-33.

GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, p. 481-510.

GULATI R. (1999), "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, n. 20, p. 397-420.

KOGUT B. (2000), "The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, p. 405-425.

HAIR Jr J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E., (2009), *Multivariate Data Analysis. 7/E,* Prentice Hall.

HOOLEY G.J., GREENLEY G.E., CADOGAN J.W., FAHY J., (2005), "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, n. 58, p. 18-27.

JAFFE A.B., TRAJTENBERG M., HENDERSON R. (1993), "Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, n. 3, p. 577-598.

JAWORSKI B.J., KOHLI A.K., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *The Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, p. 53-70.

LEE C., LEE K., PENNINGS J.M. (2001), "Internal capabilities, external networks and performance: a study on technology-based ventures", *Strategic Management Journal*, n. 22, p. 615-640.

LING-YEE L., OGUNMOKUN G.O. (2001), "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis, *International Business Review*, n. 10, p. 399-420.

MARSHALL G.W., GOEBEL D.J., MONCRIEF W.C. (2003), "Hiring for success at the buyer-seller interface", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 4, p. 247-255.

MOODYSSON J., COENEN L., ASHEIM B., (2008), "Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medicon Valley life-science cluster", *Environment and Planning A*, vol. 40, n. 5, p. 1040-1056.

NAHAPIET J., GHOSHAL S., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, n. 23, p. 242-266.

PARKER S.K., WALL T.D., JACKSON P.R., (1997), ""That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 4, p. 899-929.

PORTER M. (1990), *The competitive advantage of nations,* Free Press, New York.

PORTER M. (1998), *On competition*, Harvard Business School Press.

PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations*: *A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.

PODSAKOFF P.M., ORGAN D.W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, vol. 12, n. 4, p. 531-544.

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 5, p. 879-903.

PRICEWATERHOUSECOOPERS S.à r.l. (2011), *Regional Biotechnology. Establishing a methodology and performance indicators for assessing bioclusters and bioregions relevant to the KBBE area*, disponibile al sito ftp: //ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/kbbe/docs/regional-biotech-report.pdf, ultimo accesso 15 giugno 2012.

RULLANI E., PLECHERO M. (2007)*, Innovare. Reinventare il Made in Italy*, Egea, Milano.

RUMELT R.P. (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, in Lamb R.B. (ed.), *Competitive strategic management*: 556-571. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

SANTONI S., ZANNI L. (2011), "Comportamenti di ricerca e innovazione nei distretti industriali: gli attori del cambiamento e l'accesso a conoscenze distanti", *Sinergie*, n. 84, p. 231-256.

SOBRERO M., ROBERTS E.B. (2001), "The trade-off between efficiency and learning in interorganizational relationship for product development", *Management Science*, vol. 47, n. 4, p. 493-511.

SONN W., STORPER M. (2003), *The increasing importance of geographical proximity in technological innovation*: *An analysis of US patent citations 1975-1997,* Paper presented in the Conference What DoWe Know About Innovation? In honour of Keith Pavitt, University of Sussex, Brighton, 2003 November.

STAM W., ELFRING T., (2008), "Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and estraindustry social capital", *Accademy of Management Journal*, vol. 51, n. 1, p. 97-111.

STREMERSCH S., VAN DYCK W. (2009), "Marketing of the Life Sciences: a new framework and research agenda for a nascent fiels, *Journal of Marketing*, n. 73, p. 4-30.

SU Y.S., TSANG E.W.K., PENG M.W. (2009), "How do internal capabilities and external partnership affect innovativeness?", *Asia Pacific Journal of Management*, n. 26, p. 309-331.

TEECE D.J., PISANO G.P., SHUEN A. (1997), "A Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, p. 509-533.

UZZI B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, n. 61, p. 674-698.

UZZI B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, p. 35-67.

VISCONTI F. (2002), *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture, ruoli*, Egea, Milano.

VON HIPPEL E. (1990). *Le fonti dell'innovazione*, Traduzione italiana a cura di Vecchietti M., McGraw-Hill.

WALTER A., AUER M., RITTER T., (2006), "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, n. 21, p. 541-567.

WERNERFELT B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180.

ZANNI L. (1995), *Imprenditorialità e territorio*, Cedam, Padova.

ZHOU K.Z., YIM B.C., TSE D.K. (2005), "The effects of strategic orientations in technology - and market-based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 2, p. 42-60.

ZHOU K.Z., LI C.B., (2010), "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies", *Journal of Business Research*, n. 63, p. 224-231.

Siti internet

www.toscanalifesciences.info/it

TRACK 2

SISTEMA FINANZIARIO LOCALE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Struttura e governo della cooperazione di credito a supporto del territorio: i casi italiano e francese a confronto*

BARBARA AQUILANI♦, CORRADO GATTI♣, PAOLO GIUSEPPE GRIGNASCHI**

Abstract

Obiettivo. *Il sistema del credito cooperativo italiano, pur essendosi dimostrato capace di sostenere i territori e le economie locali anche in un momento economico difficile come l'attuale, palesa elementi di debolezza che possono minarne l'efficienza e l'efficacia. In questo contesto, l'obiettivo del lavoro è quello di individuare tratti comuni, pregi e limiti dei due sistemi, italiano e francese messi a confronto, al fine di trarre indicazioni utili al miglioramento del sistema italiano.*

Metodologia. *Si utilizzerà lo studio dei casi e, in particolare, si farà un confronto tra il sistema delle Banche di Credito Cooperativo italiane (BCC) e il Crédit Mutuel francese, quest'ultimo ritenuto quale sistema più maturo.*

Risultati. *Dal confronto dei due sistemi sono emersi quali fronti di intervento significativi la struttura e il governo del sistema, la tecnologia e il capitale. Come drivers idonei a rendere il sistema di credito cooperativo italiano più efficiente ed efficace, la sussidiarietà e l'innovazione, che se correttamente declinati, secondo le specificità del sistema nazionale, potrebbero supportare al meglio la competitività delle imprese presenti sul territorio, trasfondendo nuova linfa vitale ai territori in cui le banche operano.*

Limiti della ricerca. *L'approfondimento circoscritto soltanto a due realtà nazionali rappresenta un limite di questo studio. È inoltre da segnalare che il nostro contributo fornisce un'analisi generale dei sistemi esaminati e un approfondimento dell'efficienza e dell'efficacia degli stessi in termini generali, non dedicando attenzione specifica alla performance dei due sistemi, intesa in particolare come contributo alla competitività e vitalità dei territori; ciò potrà essere oggetto di uno sviluppo futuro della ricerca.*

Implicazioni pratiche. *Questo lavoro potrà essere utile tanto a stimolare la riflessione degli addetti ai lavori, quanto a guardare al tema del rapporto tra sistema finanziario locale e competitività delle imprese sotto una luce diversa e originale da parte degli studiosi.*

Originalità del lavoro. *I profili di originalità sono molteplici: quello dell'approccio al tema del rapporto tra sistema finanziario locale e competitività delle imprese; quello del confronto tra realtà nazionali diverse; quello della proposta di due direttrici di cambiamento per il sistema del credito cooperativo italiano: la sussidiarietà e l'innovazione.*

Parole chiave: *cooperazione di credito; territorio; competitività delle imprese; sussidiarietà; innovazione*

Objective. *The system of Italian cooperative banks, while demonstrating its capability to support territories and local economies also in this difficult economic season, it has shown some weaknesses which could negatively impact on its efficiency and effectiveness. In this context, the aim of the paper is to identify common features, strengths and limits of both systems, Italian and French which are compared, in order to get useful directions for the improvement of the Italian system.*

Methodology. *Case study methodology will be used. In particular, we will compare the Italian Banche di Credito Cooperativo (BCC) with the French Crédit Mutuel, which can be considered as a more advanced system.*

Findings. *From the comparison of the two systems some important action areas have been highlighted as the structure and governance of the system, the technology and the capital. In addition, two drivers of intervention are focused, subsidiarity and innovation. These appear to be able to enhance efficiency and effectiveness of the Italian cooperative banks system and, if correctly adapted, following the Italian system peculiarities, to support the local firm competitiveness and the overall economic context in which they operate.*

Research limits. *The main research limit is due to the fact that only two cases are studied. Moreover, our contribution is based only a general analysis of the two systems, in which efficiency and effectiveness have been studied, but no special attention is dedicated to the performance of the two systems intended as their support to territory competitiveness and vitality. This aspect could be considered as a focus of future research in this area.*

Practical implications. *This contribution aims at stimulating both the local bank system management directly involved in the necessary shift that the changing environment calls for, and the academic world, suggesting a new perspective for studying the relationship between the cooperative financial system and firm competitiveness.*

Originality of the study. *This paper is original under several points of views: for its different approach to the subject of the relationship between the cooperative financial system and firm competitiveness; for the comparison between different systems and countries; for the two proposed drivers of change: subsidiarity and innovation.*

Keywords: *cooperative financial banks; territory; firm competitiveness; subsidiarity; innovation*

---

* Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni comuni dei tre autori, C. Gatti ha redatto il paragrafo 1, P.G. Grignaschi il paragrafo 2, B. Aquilani i paragrafi 3 e 4, mentre il paragrafo 5 è stato redatto congiuntamente da C. Gatti e P.G. Grignaschi.

♦ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
e-mail: b.aquilani@unitus.it

♣ Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma
e-mail: corrado.gatti@uniroma1.it

** Direttore Generale Federazione delle Banche di Credito Cooperativo del Lazio, Umbria, Sardegna
e-mail: paologrignaschi@federlus.it

1. Introduzione

Il rapporto tra banca, impresa e territorio è uno dei temi da sempre al centro dell'attenzione da parte degli studiosi d'impresa, a motivo del ruolo e del peso che gli istituti di credito hanno, da sempre, avuto nel supportare lo sviluppo del sistema imprenditoriale nel tempo[1].

Oggi poi, in uno scenario economico dominato da una crisi che ha avuto origine proprio nei mercati finanziari, il peso e l'influenza di questi attori si sono manifestati in tutta la loro forza, imponendo letteralmente la necessità di rileggere e riformulare questa relazione in maniera più completa e più aderente alle esigenze del sistema impresa, che appaiono caratterizzate, sempre più, da cambiamenti repentini e in rapida sequenza, spesso imprevisti e radicali.

In questo contesto, un ruolo di primo piano è da attribuire al sistema delle Banche di Credito Cooperativo (BCC), che sin dai primi momenti della crisi ha manifestato la sua forza e la sua efficacia nel sostenere la competitività delle imprese locali (Carretta A., 2011; Di Salvo R., 2001)[2].

In questo anno 2012, proclamato dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) "Anno Internazionale della Cooperazione", appare inoltre di particolare importanza richiamare il ruolo della banca cooperativa nel supportare le imprese del territorio e soffermare quindi l'attenzione sulle sue peculiarità e sulle sfide che la attendono in uno scenario in rapida e costante evoluzione[3].

Citando l'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA), si potrebbe affermare che "l'*Anno Internazionale delle Cooperative giunge al momento giusto per ricordare al mondo l'esistenza di una pluralità di forme di fare impresa"* (Ruggeri, 2012)[4]. Inoltre, in un'economia globalizzata é necessario lavorare insieme perché "che si tratti di affrontare la crisi economica, o la questione della sicurezza alimentare, o anche la sfida del cambiamento climatico, l'impresa cooperativa offre reali speranze di soluzione a tali problemi" (Ruggeri, 2012)[5].

Questa capacità distintiva dell'impresa cooperativa di offrire soluzioni efficaci, tempestive e flessibili è stata dimostrata anche nel settore bancario, dove il modello delle Banche di Credito Cooperativo si è rivelato sovente vincente rispetto a quello delle grandi banche capitalistiche, anche in uno scenario di grave crisi quale quello attuale (Ferri, 2012, p. 2).

In realtà, guardando a come l'Italia ha reagito all'inizio della crisi (in particolare negli anni 2008 e 2009) è evidente la vittoria del localismo in senso lato, nelle sue variegate forme ed espressioni, politiche, culturali, economiche e sociali. Ed emerge di conseguenza, in maniera chiara, la vittoria

---

1 Questa affermazione, vale ancor più quando le imprese siano di piccole dimensioni, fenomeno come noto molto diffuso nel nostro Paese, e si crei un intreccio assolutamente particolare tra impresa, localismo e circuito finanziario (Golinelli, 1995).

2 Come afferma Di Salvo (2011, p. 605), "le banche cooperative europee e i sistemi e i gruppi che queste esprimono sembrano essere stati colpiti in misura minore dalla crisi finanziaria nel biennio 2008-2009, soprattutto per effetto del maggiore orientamento a favore di aree di business più tradizionali, e risultano oggi relativamente vincenti sotto il profilo del ruolo che hanno svolto e continuano a svolgere a sostegno del finanziamento dell'economia reale e delle PMI, con una funzione di tipo anticiclico". Per un'approfondita disamina del fenomeno del credito cooperativo cfr., per tutti, Carretta A. (2011).

3 La risoluzione che ha proclamato il 2012 Anno Internazionale della Cooperazione è della 64ª Sessione dell'Assemblea delle Nazioni Unite (codice di riferimento A/RES/64/136) ed è datata dicembre 2009.

4 Scrive a questo proposito Salvatori (2012, p. 2): "La realtà oggi […] sta dimostrando che il pluralismo delle forme di impresa è la strada maestra per affrontare la profonda crisi dell'economia globale, e le cooperative sono parte fondamentale di questo pluralismo. Per questo si apre davanti alla cooperazione un'opportunità nuova. Per coglierla è necessario uno sforzo di riflessione, per comprendere cosa è richiesto alla cooperazione e come questa possa dispiegare interamente il proprio potenziale".

5 Questa affermazione è anche supportata dal rapporto Euricse (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*) al centro dei lavori del congresso "*Promoting the understanding of cooperatives for a better world*" tenutosi a San Servolo (Venezia) il 15-16 marzo 2012. "La premessa è che, in tempi di crisi come l'attuale, nessuna attività d'impresa può dirsi al riparo dalle avversità. Detto questo, però, l'economia cooperativa, considerata sia in generale, sia nella variante specifica della cooperazione sociale, sta affrontando la tempesta con armi appropriate: un buon equilibrio patrimoniale ed economico, una struttura dei costi più flessibile rispetto alle altre forme giuridiche d'impresa, una forte capacità di innovazione […]. […] fin qui, la cooperazione ha saputo confermare nei fatti quello che nei manuali di economia viene descritto come un obiettivo strategico, ossia conciliare la produttività con la responsabilità sociale" (E. Si., 2012).

della banca locale; una banca legata al territorio, alle sue imprese, che le conosce, le sa ascoltare e trova per loro soluzioni flessibili, in grado di affiancarle nelle loro difficili scelte strategiche[6].

Ciò detto, per proseguire in questa azione essenziale si rendono tuttavia necessari, oggi, taluni cambiamenti a diversi livelli all'interno del sistema bancario cooperativo, perché non solo è cambiato il contesto in cui si muovono le imprese, ma anche quello legislativo, regolamentare, economico e politico in cui si muovono le Banche di Credito Cooperativo in Italia[7].

In particolare, tre sono le sfide che queste realtà si trovano ad affrontare (Ferri, 2012, p. 3) affinché sia loro possibile riconfermare il ruolo di primo piano nell'attività di supporto alla competitività delle imprese locali e, attraverso queste, al territorio nel quale operano e al quale sono per vocazione, da sempre, legate.

La prima riguarda la necessità di non perdere la loro essenza, tanto a livello di rete quanto a livello di singola realtà bancaria. Perché sono stati proprio i suoi valori intrinseci a far in modo che la Banca di Credito Cooperativo potesse sopravvivere nel tempo[8].

La seconda riguarda invece la necessità per le banche cooperative di trovare le strade più idonee ad affrontare questo periodo di transizione, dovuto alle nuove e sempre maggiori istanze delle imprese locali, di fronte all'indietreggiare delle grandi realtà bancarie, esponendole però a rischi maggiori rispetto al passato (Ferri, 2012, p. 3); una sfida questa che riporta in primo piano proprio i temi della *governance*, al centro dell'attenzione da parte di molte Banche di Credito Cooperativo, non solo a livello nazionale[9].

---

6 Per questo la riflessione circa il futuro delle Banche di Credito Cooperativo è un tema importante e potremmo dire cogente a cui già da qualche anno studiosi ed esperti stanno dedicando sempre maggiore attenzione. A solo titolo di esempio è possibile ricordare gli interessanti contributi di Azzi (2010) e di Grignaschi (2010).

7 A questo proposito, basti pensare alle manovre estive del 2011 che hanno colpito le banche cooperative, penalizzandole nella loro duplice veste di banche e di cooperative. Sotto il primo profilo, il riferimento è all'aumento dell'IRAP per banche e assicurazioni che penalizza le imprese in maniera crescente rispetto al numero di lavoratori assunti (Gatti, 2011). Questa considerazione porta inevitabilmente con sé che un numero di sportelli elevato, segnale di una forte presenza sul territorio, tipico di una banca cooperativa, porta ad una penalizzazione maggiore di questa realtà rispetto ad una grande banca privata. E non sorprende quindi che, mentre le Banche di Credito Cooperativo si interroghino sul come conciliare ancora con successo le loro due anime, banca e cooperativa a mutualità prevalente, i grandi gruppi bancari cerchino di dismettere a prezzi davvero impensabili fino a pochi mesi fa la loro rete di sportelli comprati a caro prezzo (Gaziano e Rossi, 2012). Sotto il secondo profilo, basti pensare all'aumento della base imponibile (+10%) prevista nel provvedimento del settembre scorso. Fino ad oggi, grazie alla previgente normativa, le BCC hanno avuto un'esenzione dalla tassazione sugli utili accantonati a riserva pari al 70%, in nome di un particolare regime fiscale che aveva la funzione di ripristinare la parità concorrenziale, considerato che il patrimonio è indivisibile e indisponibile ai soci. A partire dal 2013, gli utili non sono quindi più imponibili nella misura del 30% bensì del 40% (Gatti, 2011). A queste considerazioni che riguardano nello specifico le banche cooperative se ne affiancano poi delle altre di carattere generale che investono il sistema del credito nella sua interezza. Il riferimento è qui alla politica economica italiana dell'ultimo anno che ha visto uno Stato sempre più indebitato (pensiamo ai recenti *downgrading* da parte delle società di rating) porsi come garante del sistema bancario nazionale, di fatto penalizzandolo e rendendolo ancor più vulnerabile agli attacchi degli speculatori, ed allo stesso tempo emettere titoli di Stato necessari a supportare il suo debito a tassi impossibili da replicare per le realtà private. Questo si è tradotto in una maggiore difficoltà per le banche di raccogliere il risparmio presso le famiglie già in notevole diminuzione e quindi a finanziare tanto i privati quanto le imprese secondo le loro aspettative e richieste (Gatti, 2011).

8 A questo proposito è importante ricordare che le Banche di Credito Cooperativo hanno quali caratteri distintivi "lo spirito solidaristico e mutualistico del modello originario ispirato da Wilhelm Raiffesen e il radicamento nelle realtà locali" (Crédit Mutuel, 2012a, p. 1) e che sono questi valori essenziali che le guidano nelle loro scelte strategiche e ne fanno delle realtà assolutamente presenti sul territorio e capaci di instaurare rapporti privilegiati con il tessuto imprenditoriale locale; per queste loro caratteristiche peculiari potremmo anche definirle "banche con l'anima" (Gatti, 2003). A proposito dei principi ispiratori del credito cooperativo si consiglia la lettura di Cafaro (2010) sulla storia del fondatore del credito cooperativo bancario Friedrich Wilhelm Raiffeisen, ma anche gli scritti riguardanti Badioli (Cafaro, 2005) e Caleffi (Di Salvo e Gatti, 2009).

9 A questo proposito è possibile ricordare, a solo titolo di esempio, il 14° Congresso Nazionale del Credito Cooperativo che si è tenuto a Roma dall'8 all'11 dicembre 2011, dal titolo "Futuro da scrivere", dove uno dei temi principali al centro del dibattito è stato proprio quello della *governance* e, in particolare, di quali cambiamenti potessero essere apportati al fine di migliorare i modelli attualmente adottati per superare questo momento di transizione. Per approfondimenti sul tema della *governance* in generale è possibile consultare Fortuna (2001),

La terza sfida riguarda, infine, la necessità per le Banche di Credito Cooperativo di rappresentare presso gli organi competenti, nazionali e non, a livello legislativo e regolamentare, come tutti gli interventi richiesti per adeguarsi alle nuove normative, sempre più stringenti e volti a creare degli standard ben definiti, portino con sé il rischio di non riconoscere il valore e l'importanza di un *business model* certamente di tipo tradizionale, ma ancora valido per la banca, interferendo così con la sopravvivenza della biodiversità nel settore bancario (Ferri, 2012, p. 3).

Nello scenario appena delineato, questo lavoro si propone di esaminare più in dettaglio il caso delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) italiane e di metterlo a confronto con quello del Crédit Mutuel francese, approfondendone in particolare gli aspetti dell'efficienza e dell'efficacia in termini generali e non scendendo nel dettaglio di analisi di performance in termini di contributo dei sistemi alla competitività e vitalità dei territori, al fine di comprendere quale sia la strada intrapresa da quello che, a ragion veduta, può essere definito un "colosso" del credito cooperativo a livello europeo e trarre spunti interessanti per affrontare con successo le sfide che le nostre BCC sono chiamate a sostenere.

Per raggiungere questo intento si sono attentamente selezionati e incontrati, con *round* successivi di interviste, interlocutori privilegiati direttamente coinvolti nella gestione di entrambi i sistemi di credito cooperativo analizzati, così come nei loro cambiamenti più recenti, che hanno fornito un contributo essenziale ai fini di questo studio[10].

Il Crédit Mutuel francese è stato selezionato come caso di studio e di confronto in quanto rappresenta una realtà simile, sotto molti profili, a quella delle Banche di Credito Cooperativo italiane (ad esempio, per la scelta di una maggiore presenza sul territorio e di una struttura più decentrata rispetto ad altre realtà europee di grandi dimensioni) anche se, come apparirà meglio nel seguito di questo lavoro, le scelte strategiche passate hanno fatto evolvere questa realtà bancaria in maniera diversa rispetto al sistema italiano, anticipando i tempi rispetto a molte altre realtà europee e facendole vincere nel 2011, per il secondo anno consecutivo, il titolo di migliore banca francese, oltre a farla risultare come la prima banca francese per soddisfazione globale dei clienti (Crédit Mutuel, 2012a, p. 2)[11].

Pertanto, dopo aver descritto brevemente le caratteristiche delle BCC italiane, la struttura del loro sistema e il loro modello di *governance* attuale, si procederà a delineare gli stessi aspetti per il Crédit Mutuel francese. Operando un confronto tra questi due modelli – che si collocano a stadi diversi di evoluzione, ma immersi in uno stesso contesto evolutivo e vincolati dalle medesime politiche di integrazione e armonizzazione proprie dell'Unione Europea – emergeranno spunti per

---

Zattoni (2006), Mazzoni e Mustilli (2007), Gennaro (2008) e Di Toro (2010), mentre per approfondimenti riguardanti nello specifico la *governance* nelle banche si rimanda a Birindelli (2002), Masera Rainer (2006) e Brogi (2008).

[10] In particolare, sono stati coinvolti nello studio Etienne Pflimlin (Presidente Onorario del Crédit Mutuel), Daniel Baal (Direttore Generale della Federazione de *Ile-de-France* e Vice Direttore Generale della Confederazione Nazionale del Crédit Mutuel), Jérémy Allam (Responsabile delle Relazioni Istituzionali e Internazionali del Crédit Mutuel), Marie Christine Caffet (Direttore Responsabile dello Sviluppo Prodotti del Crédit Mutuel), Gérard Leseul (Direttore della Comunicazione e dei Rapporti Istituzionali del Crédit Mutuel), Yves Tabellion (Ispettore Generale - Responsabile Internal Audit del Crédit Mutuel) e Francesco Liberati (Presidente della BCC di Roma e della Federazione delle Banche di Credito Cooperativo del Lazio, Umbria, Sardegna), Roberto Di Salvo (Vice Direttore Generale Federcasse) oltre a tutti i Presidenti e Direttori Generali delle banche della Federazione delle Banche di Credito Cooperativo del Lazio, Umbria, Sardegna (che qui non vengono ricordati singolarmente per brevità). A tutti loro va quindi il nostro sentito ringraziamento. Inoltre, appare opportuno ricordare l'incontro di studio che si è tenuto a Parigi dal 13 al 16 ottobre 2011, che è stato molto proficuo al fine di chiarire e approfondire numerosi degli aspetti trattati in questo studio.

[11] A nominare per il secondo anno consecutivo "*Banque de l'année en France*" il Crédit Mutuel è stata la rivista economico-finanziaria *The Banker* (gruppo *Financial Times*), una importante testata giornalistica internazionale in materia di attualità finanziaria (Crédit Mutuel, 2012a, p. 2). Il "titolo" di prima banca francese per "*satisfaction globale des clients*" invece, le é stato attribuito dalla rivista, *Le Revenu* sul tema delle banche giudicate dai loro clienti. Il CIC si piazza nella stessa classifica al terzo posto ed in generale il gruppo ottiene ottimi piazzamenti sotto ogni profilo oggetto di indagine da parte della rivista specializzata, facendo emergere la buona reputazione di cui gode il gruppo bancario presso il pubblico francese (Crédit Mutuel, 2012a, p. 2).

l'individuazione di possibili direttrici di cambiamento utili, almeno ai nostri occhi, per affrontare con successo le sfide a cui sono chiamate le Banche di Credito Cooperativo italiane.

2. Struttura e governo della cooperazione di credito in Italia: il caso BCC

La cooperazione nel settore dell'intermediazione finanziaria nasce in Italia alla fine degli anni '70 del XIX secolo nella duplice forma della Banca Popolare e della Banca di Credito Sociale, attualmente Banca di Credito Cooperativo (Borzaga, Depedri e Bodini, 2012, pp. 1-2)[12]. A distinguere queste due forme di cooperazione è sostanzialmente l'elemento fondante della mutualità, che risulta prevalente nelle BCC, a differenza di quanto avviene per le Banche Popolari[13].

Le BCC, originariamente Casse Rurali e Artigiane, nascono per volere di cooperatori ispirati dal Magistero Sociale Cristiano (Enciclica Rerum Novarum di Papa Leone XIII) con l'intento di aiutare le fasce più deboli delle popolazioni rurali, in particolare agricoltori e artigiani, ad affrancarsi dalla miseria e dall'usura, a quel tempo particolarmente diffuse (BCC, 2012, p. 2)[14].

La *mission* delle BCC può essere riassunta come segue: "Le BCC offrono ai propri soci e clienti servizi creditizi e finanziari a condizioni vantaggiose, facilitando l'accesso al credito soprattutto delle famiglie e delle piccole e medie imprese. Più in generale, esse favoriscono l'inclusione finanziaria. Gli statuti delle BCC censiscono come obiettivo dell'impresa quello di "migliorare la condizione materiale, culturale ed economica dei soci". La BCC, banca a vocazione locale, si rivolge soprattutto alla comunità in cui è insediata e impiega le risorse laddove le raccoglie, creando così un circolo economico virtuoso. Sul territorio, oltre all'operatività, si concentrano anche il potere decisionale e le relazioni con i diversi portatori di interesse" (BCC, 2012, p. 2)[15].

Dalla *mission* appare evidente come le BCC abbiano pienamente mantenuto lo spirito solidaristico e mutualistico da cui traggono origine e considerino il territorio e le imprese (ma anche i clienti privati e le famiglie, in particolare) come il loro ambito naturale, da cui trarre risorse, ma a cui restituirle in forma diversa e in modo efficace, proprio attivando un circolo virtuoso nell'economia locale. Il localismo che contraddistingue il sistema delle BCC investe anche il livello decisionale e prevede che le relazioni si sviluppino su base personale a ogni livello, anche grazie a una struttura degli incentivi assolutamente propria delle Banche di Credito Cooperativo che è fondata sull'approccio del "*relationship banking*" (Di Salvo, 2011, p. 591)[16].

---

[12] Contributi particolarmente interessanti per l'approfondimento dei temi riguardanti la cooperazione bancaria sono Boscia, Carretta e Schwizer (2009) che guarda alle innovazioni e agli sviluppi del modello cooperativo di banca, Boscia, Carretta e Schwizer (2010) che approfondisce lo studio di alcuni casi di successo, e Riolo e Masciandaro (1999) che invece studia i modelli di *governance* adottati dalle banche cooperative.

[13] Pur non essendo la Banca Popolare al centro del nostro interesse in questo contributo, appare importante rammentare che questa forma cooperativa di credito deve la sua nascita alla piccola borghesia urbana (Borzaga, Depedri e Bodini, 2012, pp. 2-3) e che proprio in questi ambiti urbani si è sviluppata, a differenza delle BCC che si sono affermate in aree a prevalente vocazione rurale. Le Banche Popolari, pur rivolgendosi sempre alle stesse categorie di soggetti e mantenendo fede nel tempo ai loro principi ispiratori tra cui il localismo, hanno gradualmente attenuato l'ispirazione mutualistica, mantenendo peraltro intatto l'altro dei capisaldi dell'istituto cooperativo: il voto capitario. Per una disamina esauriente della nascita e dei profili evolutivi delle Banche Popolari si suggerisce la consultazione dei contributi di Fratta Pasini (2009) e Tarantola (2009).

[14] Si ricorda che la prima Cassa Rurale italiana venne fondata a Loreggia (Padova) nel 1883 ad opera di Leone Wollemborg (BCC, 2012, p. 15).

[15] A questo proposito appare opportuno citare quanto riportato all'articolo 2 dello Statuto delle BCC: "nell'esercizio della sua attività la Società si ispira ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e ai principi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune [...]" (http://www.creditocooperativo.it).

[16] Il "*relationship banking*" fa riferimento alla capacità degli istituti di credito di creare delle relazioni strette con i propri clienti; relazioni che, è stato dimostrato, facilitano il monitoraggio ed il controllo dei clienti e permettono di

Ma il localismo delle BCC che le rende "espressione (attraverso i soci) della propria comunità di riferimento sia nella proprietà, che nell'operatività definita territorialmente dalla Banca d'Italia" (BCC, 2012, p. 2) rappresenta solo il primo dei tre elementi distintivi di questi istituti di credito. A questo si affiancano la già citata mutualità che prevede che la BCC non persegua "fini di lucro individuale" ed eroghi "il credito "principalmente" ai soci"[17]; e la cooperazione (BCC, 2012, p. 2)[18].

Le BCC rappresentano la maggiore realtà di credito cooperativo in Italia, se si considera il numero di banche che ne fanno parte, ben 412 con una rete di 4.411 sportelli (il 13,1% degli sportelli bancari italiani) capillarmente distribuiti su tutto il territorio nazionale (BCC, 2012, p. 3)[19].

Esse vantano, al 31 dicembre 2011, una quota di mercato pari al 13,1%, sia per ammontare di impieghi complessivi (151,8 miliardi di euro) sia per raccolta diretta totale (161 miliardi di euro circa) (BCC, 2012, p. 1). Alla stessa data, "i crediti delle BCC rappresentano il 17,4% del totale dei crediti alle piccole imprese artigiane, l'8,5% dei crediti alle famiglie, l'8,5% delle società non finanziarie, l'11,5% del totale dei crediti alle istituzioni senza scopo di lucro" (BCC, 2012, p. 1). Esse possono contare su 1.156.711 soci, su circa 6,7 milioni di clienti e impiegano oltre 36.000 dipendenti (BCC, 2012, p. 1).

La struttura delle BCC si sviluppa su due versanti: associativo e imprenditoriale (vedi Fig. 1).

Sul versante associativo il sistema delle BCC è strutturato secondo tre livelli a cascata: quello locale (BCC), quello regionale (Federazione Locale), a cui aderiscono le BCC (15 a livello nazionale), e quello nazionale (Federcasse), a cui sono associate le federazioni locali e "che svolge funzioni di rappresentanza e tutela della categoria e di assistenza di carattere legale, fiscale, organizzativo, di comunicazione, di formazione a favore di tutto il Sistema del Credito Cooperativo" (http://www.creditocooperativo.it).

Il versante imprenditoriale è rappresentato in prima battuta dal Gruppo Bancario Iccrea, con la sua capogruppo, Iccrea Holding, che controlla una serie di società deputate a predisporre prodotti e servizi a beneficio esclusivo delle Banche di Credito Cooperativo e delle Casse Rurali; servizi che sono anche prestati alle BCC dalla Cassa Centrale Banca, in stretta collaborazione con le

---

bypassare molti dei problemi dovuti all'asimmetria informativa (Boot, 2000, p. 7) e, di conseguenza, i rischi propri dell'attività di concessione del credito. D'altro canto questa capacità distintiva di alcuni istituti di credito può essere intesa anche come una fonte di vantaggio competitivo (Boot, 2000, p. 7), o meglio di barriera all'entrata, rispetto ad altri intermediari finanziari che volessero penetrare nello stesso mercato. Per dare "una interpretazione originale e inimitabile di "*relationship banking*" […] le BCC […] si sono date una organizzazione "a rete". Il sistema a rete consente al radicamento territoriale di essere efficiente, conservando al tempo stesso le proprie specificità e il rapporto stretto con il territorio, nella consapevolezza dell'importanza del patrimonio di conoscenza, relazioni, flessibilità, reattività e dinamismo che ciascuna BCC possiede" (BCC, 2012, p. 3).

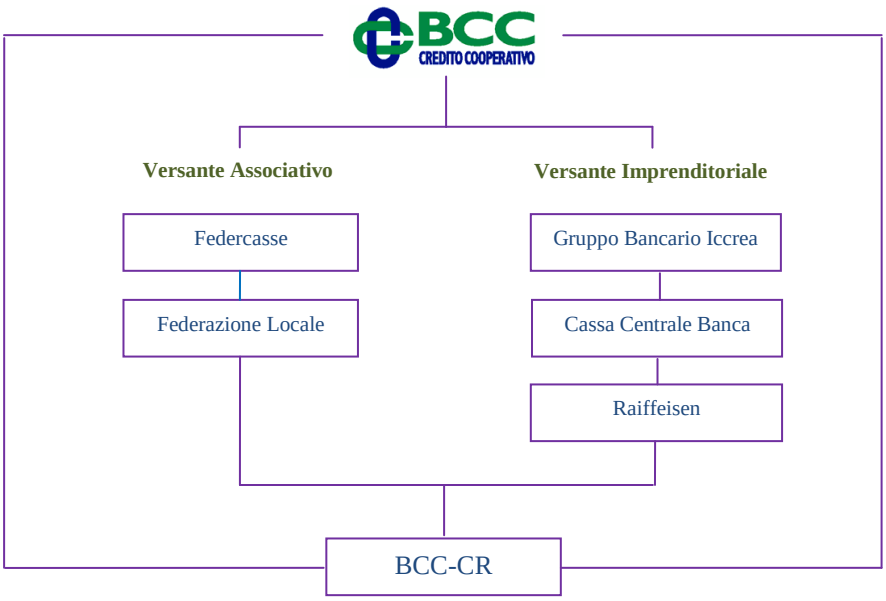
[17] Secondo la BCC "il mutualismo è un modo specifico di fare impresa, una formula di organizzazione e gestione aziendale basata sull'unire le forze. Sul costruire capitale sociale. Sull'instaurare relazioni basate sulla reciprocità" (http://www.creditocooperativo.it). Inoltre, questo elemento distintivo, forte delle BCC si declina per loro in: (i) "interna, rivolta ai soci della banca, (ii) esterna, diretta alle comunità locali nelle quali esse operano; (iii) di sistema, generata dal sistema a rete del Credito Cooperativo, [dove] si esprime principalmente attraverso forme di reciprocità e di sostegno tra le BCC; (iv) internazionale, volta a sostenere l'esperienza della formula cooperativa in altri Paesi" (http://www.creditocooperativo.it).

[18] Il principio cooperativo prevede che ogni socio possa esprimere un solo voto (voto capitario), a prescindere dal numero di azioni possedute; inoltre "la Banca incoraggia il principio della "porta aperta" per l'ingresso di nuovi soci nella compagine sociale" (BCC, 2012, p. 2) come strategia per l'ampliamento della propria clientela e della propria presenza sul territorio. Queste tre caratteristiche distintive delle BCC si traducono quindi in: "impresa a proprietà diffusa, orientamento alla sostenibilità, legame totale e permanente con il territorio" (http://www.creditocooperativo.it), distinguendo nettamente questi istituti di credito da tutti gli altri e, sostanzialmente, delineando un'identità che è responsabile tanto della sua storia passata quanto della scelta di linee strategiche evolutive particolari per il suo futuro.

[19] Gli sportelli BCC sono presenti in 2.704 Comuni e 101 Province, in 554 dei quali rappresentano l'unica realtà bancaria (http://www.creditocooperativo.it). Le Banche Popolari, anche se possono contare su un numero di sportelli molto più elevato (9.519), a ragione della già ricordata maggiore crescita dimensionale sperimentata nel tempo, sono in numero notevolmente più ridotto rispetto alle BCC e annoverano infatti solo 101 banche locali (http://www.icbpi.it).

Federazioni Locali e con le società informatiche del Nord Est e la Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige (http://www.creditocooperativo.it/).

Fig. 1: Struttura del sistema delle Banche di Credito Cooperativo



Fonte: ns. adattamento da: http://www.creditocooperativo.it

Guardando all'assetto imprenditoriale appena descritto, appare chiaro come le BCC si siano dotate di "strutture di secondo livello bancarie, finanziarie e di servizio tecnico all'interno di modelli organizzativi ben definiti, mantenendo presso le banche cooperative locali il presidio del rapporto diretto con la clientela, i soci e le comunità di riferimento" (Di Salvo, 2011, p. 594). L'obiettivo di questa scelta strategica è triplice: (i) permette di "assicurare […] forme di autocontrollo e di autodisciplina" all'interno del sistema BCC; (ii) consente di ridurre i costi gestendo all'interno attività e servizi che, acquistati singolarmente all'esterno, avrebbero un costo più elevato; (iii) offre la possibilità di realizzare delle economie di scala generate dalla possibilità di standardizzare attività e procedure, i cui costi vengono ripartiti tra più "clienti interni" (Di Salvo, 2011, p. 596)[20].

Un'ultima nota sulla struttura riguarda la dimensione degli organi di secondo livello che per le BCC, a differenza di quanto avviene per molti altri sistemi di credito cooperativo a livello europeo, rimane proporzionale rispetto alla dimensione delle strutture di primo livello a riprova della "radicata ispirazione localistica" che le contraddistingue da sempre (Di Salvo, 2011, pp. 598-600)[21].

Sotto il profilo delle scelte strategico-organizzative, l'evoluzione delle BCC è stata profondamente condizionata dalla normativa bancaria europea, che già dagli anni '80 ha dettato alcune linee guida che hanno sostanzialmente ristretto le opzioni strategiche percorribili,

[20] Per "clienti interni" si intendono qui le BCC che possono acquistare all'interno del gruppo a cui appartengono tutta una serie di servizi a condizioni sicuramente migliori rispetto all'acquisto da soggetti terzi esterni al gruppo, grazie ai vantaggi offerti dall'*insourcing* di sistema. Per maggiori approfondimenti circa questo tema, nello specifico sistema delle Banche di Credito Cooperativo, si consiglia la lettura di Carretta (2009).

[21] La scelta di rafforzare a livello dimensionale e patrimoniale le strutture di secondo livello dei sistemi di credito cooperativo europeo, demandando a queste funzioni ed attività prima svolte all'interno delle strutture di primo livello, ha caratterizzato alcuni sistemi di credito cooperativo a livello europeo quali il Crédit Agricole (Francia), la DZ Bank (Germania) e la Rabobank (Olanda) (Di Salvo, 2011, p. 598). Questa stessa scelta strategica ha poi influito in maniera positiva sulla crescita di questi sistemi cooperativi facendo assurgere queste realtà bancarie a istituti di credito di primo piano a livello europeo, anche se questa crescita è da attribuire più che altro alle strutture di secondo livello che operano nei mercati all'ingrosso (Di Salvo, 2011, p. 598).

riducendole a una soltanto: il grado di accentramento[22]. Le BCC, in un continuum di gradi diversi di accentramento che consta di organizzazioni a "sistema", a "rete" e di veri e propri gruppi bancari, hanno scelto di realizzare un'organizzazione a "rete" dalle caratteristiche decisamente peculiari[23]. Le BCC hanno infatti mantenuto il fulcro del sistema al primo livello, quello locale, a diretto contatto con la clientela, confermando la scelta di un forte radicamento al territorio e di un localismo molto spinto[24]. Questo ha frenato la tensione verso la crescita dimensionale delle singole realtà bancarie locali, come è invece avvenuto per le Banche Popolari italiane, oppure dei secondi livelli, come accaduto in altri sistemi di banche cooperative, ad esempio quelli francesi. A questo maggior equilibrio dimensionale si accompagna un maggior equilibrio operativo, lo sviluppo di un sistema a rete molto articolato, ma anche lo svolgimento di importanti funzioni al secondo livello della struttura (regionale e/o interregionale), mentre al terzo livello sono demandate per lo più le attività di coordinamento e di indirizzo generale, necessarie ad assicurare l'unitarietà della rete. Come conseguenza di queste scelte, le Banche di Credito Cooperativo appaiono oggi non solo in numero elevato, ma ognuna concentrata su un territorio limitato, in alcuni casi con un numero di sportelli più elevato rispetto al passato, e l'Iccrea è sì un gruppo di dimensioni accresciute rispetto al passato, ma con funzioni di servizio dedicate esclusivamente al sistema delle BCC e al mercato nazionale (Di Salvo, 2011, p. 600).

A supporto di questo modello organizzativo che appare a prima vista dai legami deboli sia tra le numerose realtà bancarie indipendenti di primo livello sia tra queste e l'Iccrea, sono stati rafforzati i meccanismi di autotutela basati su due fondi di garanzia; una tutela che assume la veste di "doppia rete" di protezione a favore di soci e clienti (BCC, 2012, p. 6)[25]. Questi fondi di garanzia hanno avuto il merito di creare "un buon grado di autodisciplina e di migliorare nel tempo la complessiva

[22] Anche se è vero che a condizionarne poi le altre scelte strategico-organizzative e, di conseguenza, a dare origine ai modelli attualmente adottati sono stati le "ispirazioni ideali, [le] scelte imprenditoriali, [le] dinamiche concorrenziali, [le] politiche governative e [i] fattori economici esogeni che si sono in una certa misura differenziati tra i diversi Paesi e sistemi" (Di Salvo, 2011, p. 599).

[23] A realizzare il massimo grado di accentramento è stata soltanto, a livello europeo, la Rabobank (Olanda); un'opzione questa che l'ha portata a configurarsi come un vero e proprio gruppo bancario unitario, pur sempre nel pieno rispetto di quanto stabilito già con la Prima Direttiva Bancaria europea del 1977 (Di Salvo, 2011, pp. 596-597).

[24] Si ricorda che proprio il localismo è stato l'elemento che ha determinato il successo delle BCC nel contrastare i primi anni della recente crisi economica ancora in corso (cfr. §1).

[25] Il Credito Cooperativo, già da alcuni anni, ha creato due strumenti fondamentali a tutela dei clienti, si ricorda in larga parte soci, e dei suoi obbligazionisti, nel caso in cui una delle BCC associate non potesse più far fronte alle sue obbligazioni; un caso questo mai verificatosi fino ad oggi: il Fondo di Garanzia dei Depositanti (FGD) e il Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti (FGO). Il primo, operativo da 1997, "ha assorbito le competenze del preesistente Fondo Centrale di Garanzia, che era già operativo [dal 1978] a tutela dei depositanti del Credito Cooperativo" ed opera entro il limite di legge di 100.000 € (BCC, 2012, p. 6). Il secondo, Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti del Credito Cooperativo, operante dal 2005, agisce su base volontaria da parte delle singole banche fornendo un'ulteriore garanzia individuale di 103 mila euro per i possessori di obbligazioni (non strutturate) emesse dalle BCC; uno strumento questo che ha ottenuto il favore dell'opinione pubblica ed ha fatto vincere alle BCC il *Sodalitas Social Award* 2005 nella sezione "Finanza eticamente orientata" (BCC, 2012, p. 6). In questo modo le BCC forniscono, a differenza di tutte le altre banche italiane, una doppia garanzia ai loro clienti; una garanzia che si potrebbe ulteriormente estendere con l'auspicata entrata in funzione del Fondo di Garanzia Istituzionale (FGI) che rappresenta una novità assoluta per il sistema bancario italiano (BCC, 2012, p. 7). Questo è stato costituito nel 2008, ma l'iter necessario perché possa diventare pienamente operativo non si è ancora concluso. La sua funzione sarà quella di "prevenzione delle crisi e gestirà, con una apposita sezione e fino ad esaurimento degli impegni in essere, il Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti (FGO)", con l'obiettivo di tutelare la clientela delle Banche di Credito Cooperative e Casse Rurali a 360 gradi, "salvaguardando la liquidità e la solvibilità delle Banche aderenti attraverso azioni correttive ed interventi di sostegno e prevenzione delle crisi" (BCC, 2012, p. 7). Secondo quanto dichiarato dalle stesse BCC "il FGI per obiettivi, caratteristiche e funzionalità, rappresenta la più alta e più coerente, anche in senso mutualistico, forma di integrazione tra banche locali autonome ma inserite in un sistema "a rete", in linea con le indicazioni della normativa europea che prevede la nascita di forme di garanzia incrociate per i "network bancari", a beneficio dei risparmiatori e del mercato" (BCC, 2012, p. 7).

affidabilità del Credito Cooperativo", tanto da poter oggi essere considerato, a ragion veduta, un vero e proprio sistema a rete di rilevanza nazionale[26].

Avendo delineato le caratteristiche essenziali delle BCC ai fini di questo studio, appare ora opportuno soffermarsi sulle caratteristiche di Crédit Mutuel, che rappresenta un modello diverso e, può dirsi, più maturo.

3. Il benchmark francese della cooperazione di credito: il caso Crédit Mutuel

La cooperazione bancaria in Francia nasce in Alsazia (regione dell'Est della Francia al confine con la Germania) nel 1882, sotto l'impulso dell'esperienza di Raiffeisen che già nel 1847 aveva gettato le basi dell'attuale sistema di credito cooperativo (https://www.creditmutuel.fr). Il suo sviluppo in questo Paese è molto rapido[27] e nel 1894, a seguito di un intervento statale a supporto delle popolazioni rurali e della richiesta di adesione da parte delle banche a questo progetto governativo, in cambio di vantaggi fiscali e finanziari, le banche libere decidono di mantenere la loro indipendenza e di non diventare parte di questo progetto, dando vita alla struttura base dell'attuale Crédit Mutuel (https://www.creditmutuel.fr)[28].

I valori che oggi contraddistinguono il Crédit Mutuel e ne definiscono l'identità sono solidarietà, uguaglianza, prossimità e responsabilità sociale. Il meccanismo di solidarietà di Crédit Mutuel si configura come un vero e proprio meccanismo di solidarietà finanziaria interna tra le Casse locali e le Federazioni (https://www.creditmutuel.fr)[29]. L'uguaglianza riguarda la parità di trattamento sia a livello istituzionale sia a livello personale di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nella vita di Crédit Mutuel[30], mentre la prossimità fa riferimento a un'organizzazione territoriale non accentrata

[26] La BCC, optando per il sistema dei fondi di garanzia non hanno realizzato alcuna forma di "garanzia incrociata" tipica di altri istituti di credito a livello europeo. In genere, nel contesto delle Banche di Credito Cooperativo si parla di "garanzia incrociata" quando le banche del sistema, in modo volontario, grazie a regole prestabilite o altre norme giuridiche realizzano la "ponderazione zero" delle esposizioni finanziarie" infragruppo, aderendo allo stesso sistema di garanzia istituzionale (Azzi, 2005, pp. 14-15). L'obiettivo di questi accordi, che non costringono i diversi sistemi a costituire dei gruppi verticali è quello di salvaguardare l'autonomia delle banche cooperative locali, pur garantendo i clienti alla stessa stregua di un gruppo formalizzato (Azzi, 2005, p. 15). Tra le Banche di Credito Cooperativo europee che hanno optato per forme di "garanzia incrociata" troviamo Rabobank, Crédit Agricole, Pohjola Group e le casse Raiffeisen austriache (Di Salvo, 2011, p. 601).

[27] L'ispirazione mutualistica in campo bancario in Francia si sviluppa rapidamente perché i principi fondanti dell'Istituto cooperativo (responsabilità illimitata dei soci, presenza di amministratori volontari, ambito geografico ristretto) vengono accolti favorevolmente dalle popolazioni rurali a forte cultura comunitaria e particolarmente religiose, spesso ridotte in miseria (https://www.creditmutuel.fr). Oggi le banche cooperative in Francia rappresentano il 60% dei depositi, possono contare su 210.000 sportelli, 17 milioni di soci e 60 milioni di clienti e gestiscono quindi una parte importante dell'attività bancaria del Paese; questi operatori bancari, proprio per il loro numero e peso rappresentano una realtà del tutto peculiare nello scenario europeo (Richez-Battesti, 2006). Per approfondimenti circa la nascita, lo sviluppo e l'attuale situazione della cooperazione di credito in Europa si rimanda a Guider e Roux (2009).

[28] Il progetto prevedeva che le banche agevolassero l'erogazione di prestiti agli agricoltori per l'acquisto di macchinari necessari alla loro attività, in cambio appunto di agevolazioni fiscali e finanziarie, trovando il favore di quelle che furono denominate le banche "ufficiali" ("*officielles"*), a differenza appunto di quelle "libere" che invece privilegiarono la scelta dell'indipendenza e dell'autonomia nello svolgimento della propria attività (https://www.creditmutuel.fr).

[29] In maniera più puntuale è possibile affermare che il meccanismo di solidarietà interna di Crédit Mutuel si declina su più livelli: (i) quello dei soci-clienti, grazie all'interdipendenza, all'aiuto reciproco ed alla mutualità, che si traduce nell'aiuto prestato dagli amministratori volontari e dai dipendenti, ai soci, in caso di necessità; (ii) quello dei dipendenti, considerato all'interno di ogni singola Cassa ("spirito di squadra e condivisione dei saperi e del saper-fare"), tra le diverse Casse ("mobilità e aiuto reciproco"), tra le diverse Federazioni ("attività comuni, mobilità, aiuto reciproco, equilibrio tra riconoscenza della performance collettiva e individuale, nessun licenziamento individuale") (https://www.creditmutuel.fr).

[30] L'uguaglianza, si declina invece, in Crédit Mutuel, sia a livello di intero Istituto (voto capitario; "uguaglianza di trattamento tanto nell'accoglienza quanto nel consiglio prestato, rispetto delle differenze e pari considerazione di tutti" per cui non esistono i cosiddetti "piccoli clienti") sia a livello dei dipendenti ("trattamento equo in ogni atto di

e uniformata al principio della sussidiarietà[31]. Infine, la responsabilità sociale viene declinata tanto a livello istituzionale quanto a livello individuale con impegni importanti anche a livello sociale (ad esempio lotta all'analfabetismo)[32] (https://www.creditmutuel.fr).

Volendo sintetizzare numericamente la dimensione, il peso e il ruolo di questo attore francese di primo piano, potremmo ricordare come il Gruppo Crédit Mutuel possa contare al 31 dicembre 2011 su più di 2.104 casse locali (per più di un terzo localizzate in zone rurali), con 5.898 sportelli (se si considerano anche quelle della CIC, la banca commerciale del Gruppo, Targobank e Cofidis), raggruppate in 18 Federazioni regionali (*Fédération et Caisses Fédérales*) e una *Fédération Agricole* (CMAR), associate a loro volta presso la *Caisse Centrale* o *Confédération Nationale* (https://www.creditmutuel.fr; Crédit Mutuel, 2012a, p. 2). Il Crédit Mutuel eroga il 17,1% del credito bancario in Francia e raggiunge una quota del 14,8% del mercato dei depositi. In sostanza gestisce 584,3 miliardi di euro di risparmi e 338,4 miliardi di euro di crediti, ha un risultato netto, al 31 dicembre 2011, di 2.113 milioni di euro e impiega 77.979 dipendenti, potendo contare su 28,8 milioni di soci e clienti (Crédit Mutuel, 2012a, p. 3). Queste evidenze fanno di Crédit Mutuel la prima banca delle associazioni d'impresa e per il settore *bancassurance*, la seconda banca francese per la monetica, per l'agricoltura, per il microcredito sociale e professionale, la terza realtà bancaria per i mutui erogati per l'acquisto di immobili a uso abitativo, per le piccole e medie imprese e per il credito al consumo (Crédit Mutuel, 2012a, p. 3). Inoltre, appare importante ricordare che nel 2011 Crédit Mutuel ha proseguito l'azione di rafforzamento della propria solidità finanziaria e oggi il suo capitale proprio ammonta a 33,3 miliardi di euro con un incremento rispetto al 2010 di un miliardo di euro (Crédit Mutuel, 2012a, p. 4) che, se considerato il difficile momento economico, è un risultato davvero invidiabile. Con grande probabilità questo successo dipende anche dalla struttura del capitale caratterizzante il Crédit Mutuel, che prevede la possibilità di partecipazioni qualificate da differenziate combinazioni di diritti amministrativi e patrimoniali, come specificheremo più avanti (cfr. § 4).

Da quanto sopra appare evidente come Crédit Mutuel possa essere considerata una banca cooperativa a tutti gli effetti, ma dalle dimensioni e dal peso tipico delle maggiori realtà bancarie europee, da prendere, quindi, ad esempio da chi, come il sistema delle BCC italiane voglia crescere e consolidare le sue posizioni, pur nel rispetto dei valori guida che ne hanno ispirato la nascita e non dimenticando che il successo fin qui raccolto è dovuto al forte radicamento sul territorio e alle scelte di decentramento e di prossimità che non possono oggi essere dimenticate.

---

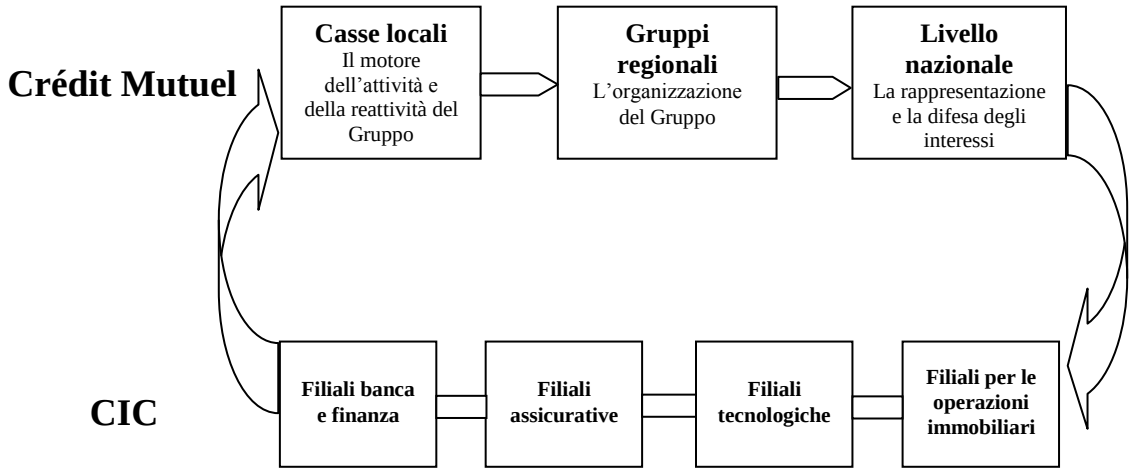
gestione del personale, dall'assunzione, alla carriera, alla formazione, alla remunerazione"; "valutazione obiettiva del ruolo ricoperto, della professionalità e della performance; uguaglianza riconosciuta tra uomini e donne") (https://www.creditmutuel.fr).

[31] La prossimità che Crédit Mutuel intende realizzare richiede che le Casse debbano essere per quanto possibile vicine ai propri clienti, sia da un punto di vista geografico (con una forte presenza sul territorio) sia da un punto di vista del supporto e dei servizi prestati in maniera per quanto possibile decentrata ("*le niveau de l'organisation le plus proche du sociétaire doit exercer toutes les fonctions dont il est capable*") (https://www.creditmutuel.fr). Questo implica, a livello interno, che i dipendenti: (i) siano responsabilizzati e che, secondo il grado di autonomia ad essi attribuito, possano, in contatto con i soci-clienti, decidere come operare; (ii) possano facilmente fare carriera all'interno del Gruppo perché esiste un numero limitato di livelli gerarchici da scalare; (iii) possano instaurare un dialogo sociale a livello federale (https://www.creditmutuel.fr).

[32] La responsabilità sociale si declina, all'interno di Crédit Mutuel e come gli altri tre valori-guida, sia a livello istituzionale sia a livello individuale, senza dimenticare una molteplicità di progetti sociali. A livello istituzionale è possibile ricordare le azioni volte alla difesa del risparmio pubblico, il sostegno per l'acquisto della prima casa, il microcredito, l'aiuto alla creazione d'impresa, il partenariato sociale ed ambientale, la *Caisse de Solidarieté* per le società in difficoltà, la *Fondation National du Crédit Mutuel*, ecc.; a livello individuale invece è importante mettere in luce come le tematiche dell'occupazione facciano parte integrante delle scelte strategiche di Crédit Mutuel, come esista un forte investimento in formazione e come un'organizzazione decentrata ed oseremmo dire piatta, quale quella realizzata, renda autonomi e motivi fortemente la forza lavoro (https://www.creditmutuel.fr). Tra i progetti sociali portati avanti grazie alla *Fondation National du Crédit Mutuel* si possono ricordare le attività intraprese per la promozione della lettura e della lingua francese e contro l'analfabetismo, oltre alla lotta contro l'esclusione economica e sociale, realizzata grazie alla costituzione di reti di banche autonome e stabili nei Paesi in via di sviluppo, attraverso il sostegno finanziario del *Centre International du Crédit Mutuel* (CICM) (https://www.creditmutuel.fr).

La struttura a tre livelli di Crédit Mutuel è illustrata in Fig. 2.

Fig. 2: Struttura del Crédit Mutuel



Fonte: ns. adattamento da Crédit Mutuel, 2012a, p. 8

Il primo livello è costituito dalle Casse locali, società cooperative e mutualistiche a capitale variabile che, secondo la vigente normativa, è detenuto dai soci-clienti; il loro compito è quello della raccolta dei risparmi, dell'erogazione dei prestiti e della vendita dei diversi servizi finanziari a diretto contatto con il pubblico, nella logica della prossimità e con un forte radicamento sul territorio tanto a livello locale quanto a livello regionale (Crédit Mutuel, 2012a, p. 3).

Il secondo livello è costituito dai 18 Gruppi regionali che coprono l'intero territorio nazionale e ai quali sono associate tutte le Casse. Questi sono costituiti ciascuno da una federazione e da una Cassa Federale o Interfederale, comune a più Gruppi; a questi si aggiunge la *Fédération du Crédit Mutuel Agricole et Rural* (CMAR), operante a livello nazionale a supporto dell'agricoltura.

Il terzo livello, nazionale, che raggruppa i Gruppi regionali è rappresentato dalla Confederazione nazionale e dalla Cassa centrale. La Confederazione nazionale ha la forma giuridica di un'associazione, "ha funzione di rappresentanza nei confronti degli organi politici e rispetto all'attività delle autorità monetarie e di vigilanza, nella promozione nazionale e all'estero del movimento cooperativo" (https://www.creditmutuel.fr). Questa garantisce la coesione dell'intero sistema attraverso il suo sviluppo e propone la creazione e l'implementazione di servizi di interesse comune. La *Caisse Centrale* (Cassa Centrale), che rappresenta l'organismo finanziario nazionale, gestisce la liquidità dei Gruppi regionali e il meccanismo di solidarietà finanziaria di Crédit Mutuel; il suo capitale è di proprietà dell'insieme delle Casse federali (https://www.creditmutuel.fr).

La CIC é, allo stesso tempo, una holding e una banca del sistema alla quale sono associate cinque banche regionali e delle filiali specializzate in tutti i settori della finanza e delle assicurazioni; il Gruppo è poi completato da Targobank e da CIC Iberbanco[33] (Crédit Mutuel, 2012a, p. 5).

Come appare anche dalla struttura appena descritta, Crédit Mutuel, sotto il profilo strategico-organizzativo si qualifica per un maggior accentramento rispetto al sistema italiano: "sono infatti le Federazioni regionali a esercitare una funzione di controllo sulla sana e prudente gestione delle banche locali aderenti, mentre alle Casse centrali regionali viene comunque riconosciuta la possibilità di consolidarne il patrimonio e di regolarne l'attività" (Di Salvo, 2011, p. 602). Questa scelta ha permesso a Crédit Mutuel di mantenere vivo uno dei suoi valori fondanti, la *proximité* (cfr.

[33] Nel 2011 Crédit Mutuel ha rafforzato la sua presenza internazionale con il lancio di Targobank Spagna (Targobank è stata acquista nel 2008 ed era la tedesca Citibank) ed il riacquisto di Citibank Belgio, con l'apertura di nuovi sportelli Targobank e Cofidis e con la firma di accordi di collaborazione con il *Mouvement Desjardins* in Canada e il *Groupe Casino* in Francia (Crédit Mutuel, 2012a, p. 5).

sopra), e contemporaneamente di rafforzare il suo gruppo a partire dal secondo livello, permettendogli di intervenire in maniera semplice e rapida sulla gestione e il controllo delle singole Casse. Allo stesso tempo, è riuscita in questo modo a "mettere in sicurezza" l'intero sistema, assicurando grazie al secondo livello del sistema il rispetto di principi di sana e prudente gestione delle banche cooperative locali, anche se a discapito dell'autonomia delle banche di primo livello, che oggi appare particolarmente limitata rispetto al passato (Crédit Mutuel, 2012a, p. 2)[34].

Ulteriore elemento a supporto della crescita e del successo di Crédit Mutuel è la tecnologia. Su questo aspetto il gruppo ha investito molto e oggi i clienti hanno a disposizione degli strumenti multi-canale che propongono una gamma completa di servizi dalle funzionalità più avanzate (Crédit Mutuel, 2012a, p. 4). Questo ha permesso a Crédit Mutuel di espandere il proprio raggio d'azione e di consolidare, anche attraverso questi nuovi strumenti tecnologici, la sua posizione sul mercato (Crédit Mutuel, 2012a, p. 4). Sempre sotto il profilo tecnologico è importante ricordare l'investimento fatto sulla telefonia mobile che ha permesso al gruppo di diventare il secondo operatore bancario francese per la monetica con circa il 19,5% del mercato e il primo per i pagamenti effettuati attraverso la rete dei commercianti affiliati (25% del mercato) (Crèdit Mutuel, 2012a, p. 4).

Dopo aver delineato le caratteristiche salienti di Crédit Mutuel ai fini di questo lavoro, appare ora opportuno procedere a confrontare questa importante realtà europea con il sistema delle BCC, al fine di trarre spunti di riflessione interessanti che possano guidare il sistema cooperativo italiano a superare con successo questa fase di transizione.

4. Cooperazione di credito italiana e francese a confronto

Le BCC appaiono, se confrontate con il Crédit Mutuel, realtà importanti, ma che necessitano di cambiamenti per poter superare con successo questo momento economico tanto complesso, caratterizzato anche da specifici cambiamenti nel settore bancario[35].

A fronte di sostanziali similitudini, sintetizzabili nella scelta di un importante grado di decentramento piuttosto che di totale accentramento delle funzioni, nel forte legame con il territorio, nella scelta di prossimità e quindi di un localismo che appare oggi ancora vincente, nell'impegno sociale declinato in maniera chiara e multiforme, le BCC e il Crédit Mutuel appaiono distanti sotto diversi profili.

Il primo riguarda il grado di decentramento e il modello di *governance* adottato. La scelta delle BCC è ricaduta su un modello che potremmo definire molto decentrato, rispetto a quello anch'esso decentrato, rispetto ad altre importanti realtà europee, di Crédit Mutuel. In effetti, appare chiaro come, nonostante rimanga ferma per entrambi i gruppi bancari la scelta di prossimità e l'attenzione al radicamento territoriale e al localismo, le BCC abbiano optato per una struttura a tre livelli che tuttavia consente un ampio margine di manovra e autonomia alle banche locali. Crédit Mutuel, invece, pur lasciando al terzo livello (nazionale) le funzioni di coordinamento e di indirizzo, ha creato un secondo livello intermedio nella struttura (Federazioni regionali) deputato proprio all'affiancamento delle singole banche locali su funzioni e servizi più complessi e accentrabili, ma riuscendo, allo stesso tempo, a realizzare un controllo e una funzione di tutela più puntuale delle singole realtà locali. In questo modo il Crédit Mutuel appare più coeso e, in un certo senso, più

[34] Ed è proprio la "messa in sicurezza" dei sistemi bancari, nonché il loro controllo, l'obiettivo che gli organismi nazionali ed internazionali intendono realizzare nel modo più efficace e rapido possibile, alla luce della crisi che si è manifestata a partire dal 2008 e che ha coinvolto l'intero pianeta, proprio a partire dagli istituti bancari d'oltreoceano e che Crédit Mutuel ha declinato in maniera decentrata, a differenza di molti altri operatori europei, ma con indubbia maestria e risultati di tutto rispetto (cfr. vedi sopra).

[35] Tra queste è necessario ricordare in prima battuta tutti i cambiamenti normativi non soltanto a livello nazionale, ma anche internazionale che hanno il comune obiettivo di "messa in sicurezza" degli operatori finanziari attraverso diversi strumenti, oltre alle diverse previsioni normative in materia di imposte e di politica economica per il finanziamento del debito pubblico italiano (cfr. § 1).

compatto, pur mantenendo agli occhi dei suoi clienti l'immagine di una "banca a cui parlare"[36]. Inoltre, accentrando una serie di servizi e funzioni, Crédit Mutuel riesce a sfruttare alcuni vantaggi derivanti dalle economie di scala e a esercitare un maggior controllo sulle realtà locali destinatarie delle varie prestazioni.

A questa scelta strategica sul fronte della *governance* si affianca quella relativa ai meccanismi di "messa in sicurezza" del sistema. Per le BCC la scelta è stata quella di potenziare i fondi di garanzia, dando maggiore solidità al sistema senza comunque creare un sistema di "garanzia incrociata", non realizzato in verità sotto questa forma neanche da Crédit Mutuel, che invece ha optato per una scelta intermedia, affidando il compito del controllo a priori e della gestione delle eventuali situazioni di difficoltà al secondo livello della sua struttura; di fatto però incidendo in maniera profonda sull'autonomia delle realtà locali di primo livello, in maniera molto più decisa di quanto non abbia fatto il sistema delle BCC italiane.

Il secondo aspetto degno di approfondimento nell'ambito di questo confronto è quello riguardante la tecnologia e l'utilizzo, potremmo dire, strategico che Crédit Mutuel ha deciso di farne a supporto della sua crescita e del suo successo. Questo operatore bancario, infatti, ha stabilito, già da alcuni anni, di investire in maniera importante sullo sviluppo tecnologico di cui ha saputo cogliere le opportunità in maniera davvero anticipatrice, trasformandolo in un ulteriore elemento di prossimità, flessibilità e rapidità, se visto dalla parte dei clienti, e in un elemento di maggiore coesione e coordinamento se guardato con gli occhi dell'organo di governo del Gruppo. Questo importante investimento gli ha permesso di presentarsi agli occhi dei suoi clienti come una banca presente e attenta nell'ascoltare e nel dar risposta alle loro esigenze mutevoli, facendone crescere la soddisfazione, ma anche i fatturati e la sua presenza nel mercato.

Il terzo elemento distintivo tra i due modelli messi a confronto è quello della struttura del capitale, che si palesa innovativa nel caso di Crédit Mutuel. In questo sistema, infatti, convivono una "parte A" del capitale, sottoscritta da coloro che desiderano divenire soci attivi della vita cooperativa ed esercitano, grazie alle loro quote, pieni diritti amministrativi - sempre secondo il principio del voto capitario - ed una "parte B" del medesimo, sottoscritta dagli stessi soci per avere rendimenti garantiti a determinati livelli a fronte di investimenti più significativi (Crédit Mutuel, 2012b, p. 14). Questo, che si potrebbe definire come un "doppio binario" di raccolta fondi, permette a Crédit Mutuel di essere appetibile per due diverse tipologie di soggetti: coloro che intendono dare il loro contributo diretto alla vita cooperativa e coloro che invece considerano l'acquisto di quote di questo gruppo bancario come un ottimo investimento, tra gli altri possibili, per avere rendimenti interessanti e garantiti.

Sulla scorta di queste considerazioni, sembra ora opportuno concentrarsi su quali possano essere le direttrici di cambiamento da perseguire da parte delle BCC per affrontare con successo le nuove sfide che si affacciano al suo orizzonte, consolidando la sua posizione sul mercato, pur senza tradire i suoi principi fondanti.

5. Verso il cambiamento: i *driver* della sussidiarietà e dell'innovazione

Il rinnovamento che il sistema del Credito Cooperativo sarà chiamato a intraprendere non può prescindere dalla duplice anima delle Banche di Credito Cooperativo, bancaria e cooperativa (a mutualità prevalente). La sfida è dunque nel trovare quella combinazione di caratteri che per ciascun fattore oggetto di cambiamento - *governance*, associazionismo e operatività - garantisca un rapporto virtuoso tra le due anime.

L'osservazione dell'esperienza francese ci ha mostrato come una risposta a questa sfida la si possa trovare se i cambiamenti anzidetti saranno pensati, progettati e implementati sulla base dei principi della sussidiarietà e dell'innovazione. Il significato essenziale del principio di sussidiarietà

[36] "*La banque à qui parler*" è in effetti lo slogan di Crédit Mutuel che mira a sottolineare l'attenzione, potremmo dire "personale", che questo operatore intende offrire ai propri socie e/o clienti.

risiede nell'idea che una società, un'organizzazione o un'istituzione di ordine superiore a un'altra, non debba interferire nell'attività di quest'ultima, limitandola nelle sue competenze, ma debba piuttosto sostenerla in caso di necessità e aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti, in vista del bene comune. L'innovazione è da intendersi in senso ampio e in un'ottica economico-manageriale, quale decisione imprenditoriale di modificare le vie di governo e gestionali esistenti, impostando dinamiche evolutive di portata più o meno ampia, comunque destinate a tradursi in sviluppo, ossia in miglioramenti di efficienza, efficacia e redditività[37].

Le azioni che sembra opportuno intraprendere pertanto riguardano tre diversi ambiti: la struttura e il governo del sistema, la tecnologia e il capitale.

I limiti dell'attuale assetto associativo e imprenditoriale del Credito Cooperativo, riconducibili a cause tanto endogene quanto esogene, sono essenzialmente attribuibili, sotto un profilo generale, a questioni di efficacia, anzitutto in termini di capacità di risposta alle esigenze delle BCC e, quindi, dei soci, dei clienti e del territorio, e di efficienza, ossia di realizzazione di maggiori economie di scala e di scopo.

Entrando più nello specifico, le problematiche oggetto di riflessione possono essere identificate nell'esigenza:

- di consolidare il dialogo, di stringere il legame tra le BCC e il livello nazionale del versante imprenditoriale (Gruppo Bancario Iccrea o GBI), sia proseguendo sulla strada già imboccata della configurazione di un nuovo modello di servizio del GBI, sia rafforzando le strutture regionali/interregionali, con funzioni e/o attribuzioni che diano maggiore organicità al sistema;
- di perseguire un miglioramento in termini di efficienza e qualità del versante associativo attraverso l'accorpamento di alcune attività e funzioni aziendali a livello federale, interfederale e nazionale, tenendo anche conto del criterio di prossimità del servizio.

Operativamente i problemi individuati possono trovare una via di risoluzione in nuovi assetti pensati e costruiti sulla base dei principi della sussidiarietà e dell'innovazione.

Il problema al primo punto, relativo alla distanza tra le BCC e il GBI, può essere affrontato - oltre che, come detto, con la prosecuzione della già avviata configurazione di un nuovo modello di servizio del GBI - attraverso un maggiore decentramento, soprattutto sul fronte dei servizi alle BCC (e.g. A.L.M., gestione crediti, supporti web, definizione e progettazione dei prodotti, marketing operativo), del GBI, con la previsione in tal senso di un maggiore contributo delle Federazioni Locali. Queste ultime dovrebbero rafforzare il loro ruolo di coordinamento tra le BCC e il GBI, integrandosi nel suddetto processo di decentramento e qualificandosi sempre più quale connettore tra questi livelli, nonché trasduttore delle necessità concrete e quotidiane delle banche locali.

Per quanto concerne il problema relativo al secondo punto, ossia l'efficienza e la qualità da perseguire tramite l'accorpamento di attività e funzioni aziendali, nell'ottica del principio della sussidiarietà e sotto la spinta di una rinnovata esigenza di standardizzazione e specializzazione di alcune funzioni, possibili soluzioni in tal senso potrebbero essere individuate: (i) nel rafforzamento dei poteri organizzativi e di indirizzo delle Federazioni Locali (e.g. certificazione dei piani strategici e di sviluppo delle associate da parte della Federazione e/o azioni di richiamo rispetto a condotte gestionali non rispondenti alla sana e prudente gestione e a quanto rilevato dalle strutture di controllo della Federazione); (ii) nella razionalizzazione, anche nel numero, delle Federazioni Locali, con la confluenza di quelle più piccole in quelle territorialmente più vicine, anche attraverso la definizione di un livello minimo di volume di attività, per lo meno sul fronte dei servizi alle associate e un numero di BCC adeguato[38]; (iii) nell'intervento su funzioni aziendali e servizi di supporto alle BCC secondo una logica di prossimità di servizio, efficienza e qualità. Intervento perseguibile attraverso due vie: (a) creazione di "Centri di Eccellenza Interfederali", realtà in cui verrebbero integrate e coordinate alcune attività interne alle Federazioni Locali; (b) rafforzamento

[37] In merito al citato concetto di innovazione cfr. Fazzi (1982) e Paci (1968).

[38] Le Federazioni locali potrebbero rimanere nella loro attuale articolazione solo sotto il profilo politico-sindacale e di rappresentanza. Gli accorpamenti dovrebbero essere tesi a migliorare le sinergie territoriali e riguardare la progettazione di nuovi servizi.

delle Federazioni Locali e della Federazione Nazionale tramite la specializzazione a questo o a quel livello di alcuni servizi di supporto, da svilupparsi secondo una matrice che ponga in relazione, rispetto a ciascun servizio, caratteristiche di prossimità ed economie di scala.

La logica sottostante a questa strategia di riorganizzazione non è quella dell'accentramento o del decentramento, ma quella della sussidiarietà, logica in cui prevale l'opportunità di far svolgere un determinato compito a chi lo sappia meglio adempiere nell'interesse di tutti.

Contenimento dei costi, specializzazione dei servizi, standard qualitativi superiori e più uniformi rappresentano i fondamentali vantaggi potenzialmente ottenibili da questa proposta di riorganizzazione; ai quali potrebbe aggiungersi una rinnovata organicità di sistema, con la possibile conseguenza virtuosa di un maggior *commitment* interno e di una maggiore unitarietà esterna.

L'altro *driver* del cambiamento è la tecnologia. Infatti, il rinnovamento del sistema del credito cooperativo dovrà essere perseguito anche sul fronte dell'innovazione tecnologica. Una direttrice questa che appare assolutamente ineludibile, atteso che l'evoluzione dello scenario socio-economico, in generale, e del contesto di operatività delle banche, in particolare, è investito - ormai da anni - da profondi cambiamenti indotti proprio dall'innovazione tecnologica.

In particolare, il rinnovamento del sistema del credito cooperativo dovrà essere perseguito ricercando soluzioni nell'ambito dell'*information technology* (IT) idonee a sostenere lo sviluppo dei margini del sistema, ma anche nuovi e maggiori benefici per i suoi clienti in termini di qualità ed efficienza dei servizi resi. Infatti, l'essere banche a forte vocazione territoriale e sociale, dove la persona è posta al centro della finanza e dove la tradizione è un impegno fortemente sentito, non significa affatto dover abbandonare o rinunciare aprioristicamente al ruolo di *leadership* tecnologica né all'essere una banca *high tech*.

In altri termini, non c'è alcuna contraddizione o incompatibilità tra valori della cooperazione di credito e frontiera tecnologica.

In questo senso, occorrerà rendere sempre più automatizzato, facile, veloce e sicuro l'accesso, anche a distanza, agli sportelli, per servizi quali bonifici, addebiti e ricariche telefoniche. Il *mobile banking*, tramite *smart-phone* e computer, avvicinerà sempre di più la banca al cliente, rappresentando uno dei *trend* bancari valutati, pressoché unanimemente, come tra i più promettenti e durevoli per il prossimo futuro.

A ciò si aggiunga il proliferare di norme volte a ostacolare il riciclaggio, che sta determinando un uso crescente del "denaro di plastica".

Operativamente gli interventi ipotizzabili per il sistema del Credito Cooperativo potrebbero essere volti a:

- definire un nuovo modello di servizio che declini la prossimità alla luce degli attuali sviluppi tecnologici e di fruizione dei servizi finanziari, operando su filiali, sistemi di pagamento *web* e *mobile banking*;
- creare un "Comitato Nazionale Innovazione Tecnologica" del Credito Cooperativo, adeguatamente composto, volto a prefigurare possibili scenari evolutivi, declinandoli in progetti concreti di innovazione tecnologica per le BCC;
- integrare l'attuale offerta informatica realizzando un unico sistema informatico nazionale.

Il terzo ambito di intervento individuato è quello del capitale.

In effetti, la politica perseguita dalle BCC è stata da sempre orientata al rafforzamento patrimoniale e oggi lo deve essere ancora di più.

Ciò per un duplice ordine di motivi.

L'uno, difensivo, è da ricondursi alla necessità di proteggere le banche dagli effetti della crisi, che continua a qualificare l'evoluzione del sistema economico-finanziario. Occorre dunque capitale per far fronte, con serenità e fiducia, alla crisi che continua a manifestare i propri effetti su imprese, famiglie, Stato e mercati. Occorre capitale perché le conseguenze della crisi tendono a manifestare, con crescente evidenza, l'importanza di mantenere un presidio dei rischi quanto più elevato possibile e di ripristinarlo nei casi in cui abbia raggiunto livelli di ridotta sicurezza.

L'altro motivo, espansivo, attiene alla necessità di proseguire negli investimenti: è solo grazie a questi che può costruirsi il futuro. Occorre dunque capitale per poter proseguire nel percorso di

costante impegno verso la mutualità - tra soci, verso il territorio, verso il sistema cooperativo, tra generazioni –, per poter mantenere la dovuta apertura alle richieste della clientela *retail* e *corporate* e per poter guardare alla crescita dimensionale e al miglioramento della competitività.

A fronte di tali crescenti esigenze di patrimonializzazione, i tradizionali strumenti di capitalizzazione delle BCC, così come del Gruppo Bancario Iccrea, non appaiono più sufficienti.

Operativamente si segnalano i seguenti interventi:

- previsione di nuove forme di partecipazione al capitale che comprendano anche talune forme di remunerazione e mix differenti di diritti amministrativi e patrimoniali, con conseguente modifica legislativa dell'art. 150 *bis* del T.U.B. al fine di rendere applicabile l'art. 2526 del codice civile anche alle BCC;
- definizione di un vincolo (dunque obbligatorio) di investimento nel capitale del Gruppo Bancario Iccrea (e.g. nella misura del 6% del patrimonio di vigilanza delle BCC).

L'auspicio è che con passo anche lento, ma costante, si persegua la via del rinnovamento, anche semplicemente prendendo ad esempio il sistema francese, possibilmente agendo contemporaneamente sui tre fronti qui delineati, sicuramente guardando con fiducia, ottimismo e coraggio al futuro delle BCC, che hanno rappresentato e ancora oggi rappresentano un operatore bancario di primo piano nello scenario italiano nel supportare le imprese locali e, loro tramite, i diversi territori del nostro Paese e le loro specifiche vocazioni.

Bibliografia

AZZI A. (2005), "Autonomia e coesione nel Credito Cooperativo", intervento al *Convegno Nazionale del Credito Cooperativo*, Parma, 9-11 dicembre.

AZZI A. (2010), *La democrazia in banca. Partecipazione, libertà, coesione, responsabilità: il modello del credito mutualistico per l'Italia del XXI secolo*, Ecra, Roma

BCC (2012), *Cartella Stampa*, Edizione - Marzo/Aprile.

BIRINDELLI G. (2002), *Strutture proprietarie e sistemi di governance: riflessioni sull'esperienza delle banche italiane*, Franco Angeli, Milano.

BORGAZA C., DEPEDRI S., BODINI R. (2012), *Cooperatives: The Italian Experience*, Euricse, Trento.

BOSCIA V., CARRETTA A. e SCHWIZER P. (2009), (a cura di), *Cooperative Banking: Innovations and Developments*, Palgrave Macmillan Publisher, Basingstoke (UK).

BOSCIA V., CARRETTA A., SCHWIZER P. (2010), *Cooperative Banking in Europe: Case Studies*, Palgrave Macmillan Publisher, Basingstoke (UK).

BOOT A.W.A. (2000), "Relationship banking: what do we know?", *Journal of Financial Intermediation*, n. 9.

BROGI M. (2008), *Corporate governance e sistema dualistico per banche e assicurazioni*, Bancaria Editrice, Roma.

CAFARO P. (2005), *Badioli, cooperatore e banchiere. Scritti scelti (1962 - 1995)*, Ecra, Roma.

CAFARO P. (2010), *Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Le Associazioni Casse di Prestito - Raiffeisen, l'uomo che vinse la miseria*, Ecra, Roma.

CARRETTA A. (2009), "Outsourcing strategies in cooperative banking", in Boscia V., Carretta A. E Schwizer P., (a cura di), *Cooperative Banking: Innovations and Developments*, Palgrave Macmillan Publisher, Basingstoke (UK).

CARRETTA A. (2011), *Il Credito Cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

CREDIT MUTUEL (2012a), "L'essentiel du groupe Crédit Mutuel en 2011", *https://www.creditmutuel.fr*.

CREDIT MUTUEL (2012b), "Rapport Annuel 2011", *https://www.creditmutuel.fr*.

DI SALVO R. (2003), "The governance of mutual and cooperative bank systems in Europe", *Cooperative Studies*, ECRA, Roma.

DI SALVO R. (2011), "I sistemi di banche cooperative in Europa. Governance, assetti strategici e tendenze evolutive", in Carretta A. (a cura di), *Il Credito Cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

DI SALVO R., GATTI S., (2009), *Franco Caleffi. Il futuro ad occhi aperti. Discorsi e scritti scelti (1997 – 2009)*, Ecra, Roma.

DI TORO P. (2010), *Corporate Governance*, Il Sole-24 Ore, Milano.

E. SI. (2012), "Flessibilità e innovazione aiutano le cooperative", *Il Sole-24 Ore*, 9 gennaio.

FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

FERRI G. (2012), "Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario", *Working Paper*, n. 31, Euricse, Trento.

FORTUNA F. (2001), *Corporate governance: Soggetti, modelli e sistemi*, Franco Angeli, Milano.

GATTI C. (2011), "Sussidiarietà e innovazione per lo sviluppo del Credito Cooperativo", *Orizzonti*, n. 3.

GATTI S. (2003), *Banche con l'anima. Testimonianze sulle Banche di Credito Cooperativo da Wollemborg a Ciampi (1883 - 2003)*, Ecra, Roma.

GAZIANO S., ROSSI R. (2012), "Quegli sportelli bancari sempre più vuoti (e costosi) che spiegano bene il tonfo di MPS e non solo", *http://www.moneyreport.it*.

GENNARO A. (2008), *Governance e valore*, Aracne, Roma.

GOLINELLI G. (1995), "Imprenditoria minore, localismi e circuiti finanziari", Atti del Convegno *METIM, Mercato telematico delle imprese*, Bari 18 agosto, Uniongrafica Corcelli, Bari.

GRIGNASCHI P.G. (2010), "Il domani: come ci arriviamo? I 7 "+" delle BCC Federlus", Atti del Convegno annuale della Federazione delle Banche di Credito Cooperativo del Lazio Umbria Sardegna dal titolo *È già domani*, Roma, 2 dicembre.

GUIDER H., ROUX M. (2009), *La banque coopérative en Europe*, Revue Banque, Parigi.

FRATTA PASINI C. (2009), "Le banche popolari nel sistema economico italiano", in Quadrio Curzio A., (a cura di), *Le banche popolari cooperative. Profili italiani ed europei*, Franco Angeli, Milano.

MASERA RAINER S. (2006), *La corporate governance nelle banche*, Il Mulino, Bologna.

MAZZONI C., MUSTILLI M. (2007), "Il management come scienza sociale: una rilettura della Corporate Governance", *Sinergie*, n. 73-74.

PACI I. (1968), *La previsione tecnologica nelle politiche e nei piani d'impresa*, Coppini, Firenze.

RICHEZ-BATTESTI N. (2006), "Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat: une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France", intervento alla *XXIIème Conférence Internationale de recherche coopérative, Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile*, Parigi, 19-22 octobre.

RIOLO F. e MASCIANDARO D. (1999), (a cura di), *Il governo delle banche in Italia*, Edibank, Milano.

RUGGERI A. (2012), "2012: anno ONU della cooperazione. Il modello cooperativo d'impresa come esempio di sviluppo sociale ed economico e come mezzo per sradicare povertà e disoccupazione", *Internazionale*, 1 febbraio, http://www.leggioggi.it/2012/02/01/2012-anno-onu-della-cooperazione/

SALVATORI G. (2012), "La cooperazione ai tempi della crisi", *Working Paper*, n. 37, Euricse, Trento.

TARANTOLA A. (2009), "Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance", in Quadrio Curzio A., (a cura di), *Le banche popolari cooperative. Profili italiani ed europei*, Franco Angeli, Milano.

ZATTONI A. (2006), *Assetti proprietari e Corporate Governance*, Egea, Milano.

Siti Internet

https://www.creditmutuel.fr
http://www.creditocooperativo.it
http://www.fisacbccroma.org
http://www.fondazionebadioli.it
http://www.icbpi.it
http://www.leggioggi.it
http://www.moneyreport.it

Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa. Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane

FRANCESCO CIAMPI[*], NICCOLÒ GORDINI[♦]

Abstract

Obiettivi. *Verificare se l'utilizzo di variabili qualitative inerenti il territorio e/o la relazione impresa-territorio consente di migliorare l'efficacia dei modelli predittivi del default della piccola impresa.*

Metodologia. *Abbiamo applicato la regressione logistica ad un campione di 736 piccole imprese italiane ed abbiamo elaborato quattro diversi modelli predittivi del default d'impresa. Abbiamo poi testato l'efficacia previsionale di tali modelli su un campione di conferma.*

Risultati. *Le variabili relative al territorio di insediamento e, ancor di più, quelle relative alla relazione impresa-territorio consentono di migliorare l'efficacia previsionale dei modelli predittivi. Il potenziale predittivo di tali variabili risulta particolarmente rilevante per le imprese appartenenti alle classi dimensionali inferiori.*

Limiti della ricerca. *I dati relativi alle variabili qualitative sono influenzati dalle percezioni soggettive del management delle imprese analizzate. Non vengono impiegate variabili qualitative ulteriori, quali quelle inerenti le strategie competitive adottate, le competenze del management, gli attributi inter-organizzativi, ecc. Non vengono impiegate variabili quantitative relative all'andamento della relazione impresa-sistema finanziario.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro suggerisce l'opportunità, per gli istituti finanziari, di integrare le variabili qualitative relative al territorio e, soprattutto, quelle relative alla relazione impresa-territorio nei processi di elaborazione dei modelli di predizione del default dei propri clienti. Il rating costruito utilizzando congiuntamente tali categorie di variabili consentirebbe, in particolare, di limitare i comportamenti orientati ad un eccessivo razionamento del credito.*

Originalità del lavoro. *Non risultano in letteratura precedenti studi sul contributo che le variabili territoriali possono fornire alla previsione del default d'impresa.*

Parole chiave: *modelli per la predizione del default d'impresa; rating; relazione impresa-territorio; consonanza*

Objectives. *To test whether the qualitative variables regarding the territory and/or the firm-territory relationship can improve the accuracy rates of small enterprise business failure prediction models.*

Methodology. *We applied logistic regression to a sample of 736 Italian small enterprise and built 4 different business failure prediction models. We then tested the accuracy rates obtained with these models against a holdout sample.*

Findings. *Including territory qualitative variables and, most importantly, those regarding the relationships between firms and their territories, significantly improves the accuracy rates of default prediction models. This improvement is most marked in the case of smaller firms.*

Research limits. *The qualitative variables data collected are affected by subjective judgments made by managers in the firms studied. In addition, no other qualitative variables (such those regarding competitive strategies, or managerial skills, or inter-organizational characteristics) were included, nor were quantitative variables regarding the relationships between firms and financial institutions.*

Practical implications. *The study suggests that financial institutions should include territory qualitative variables, and, above all, qualitative variables regarding the firm-territory relationship, when constructing business default prediction models. Including this type of variable could reduce the tendency to place unnecessary restrictions on credit.*

Originality of the study. *In the field of business failure prediction modeling no research has been done into whether it would be useful to adopt qualitative variables regarding the firm-territory relationship. It is a unexplored area.*

Key words: *business failure prediction modeling; rating; firm-territory relationships; consonance*

[*] Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Firenze
e-mail: francesco.ciampi@unifi.it

[♦] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: niccolo.gordini@unimib.it

1. Introduzione

La maggior parte degli studi aventi ad oggetto la modellizzazione dei processi di predizione del default d'impresa si caratterizza per l'impiego, quali variabili indipendenti, degli indici di bilancio.

L'utilizzo dei soli *ratios* economico-finanziari presenta tuttavia limiti rilevanti quando le previsioni da formulare hanno ad oggetto la Piccola Impresa (PI). Innanzitutto l'informativa di bilancio prodotta dalla PI è di norma meno articolata, approfondita ed affidabile rispetto a quella delle imprese di maggiori dimensioni. Inoltre è tipico che nelle PI proprietario e manager coincidano, il vertice imprenditoriale tenda a prendere le proprie decisioni in maniera fortemente accentrata, la struttura organizzativa sia elementare, con la conseguenza che i mutamenti di struttura e di strategia avvengono spesso velocemente e verso direzioni poco prevedibili sulla base della semplice estrapolazione degli andamenti economico-finanziari passati (Ciampi, 1994). La PI si trova poi a dover affrontare condizionamenti esterni (strategici ed operativi) più intensi, variabili e differenziati rispetto a quanto avviene per l'impresa di media o grande dimensione: un anno, così, l'utile di esercizio potrebbe risultare inferiore a quello fisiologico perché più valore è stato distribuito ai clienti (ad esempio perché il cliente principale, facendo leva sul suo potere contrattuale, ha costretto l'impresa a comprimere il prezzo unitario di vendita), oppure ai dipendenti (perché si è deciso di incrementare lo stipendio di alcuni dipendenti, al fine di evitare un loro passaggio ad un'impresa concorrente), o ad un fornitore (perché incrementi dei prezzi unitari di acquisto sono stati "imposti" dall'unico fornitore di un semilavorato essenziale o di un servizio non rinunciabile). Dimensione aziendale più contenuta significa infine valori assoluti delle grandezze (anche contabili) più contenuti e, quindi, *ratios* più sensibili a variazioni anche piccole delle grandezze (tanto che, sotto certi livelli dimensionali, alcuni indicatori perdono quasi completamente di efficacia dimostrativa).

È inoltre oggi assunto condiviso che le possibilità di sopravvivenza dell'impresa siano strettamente dipendenti dalla sua capacità di localizzare i moduli della catena del valore in contesti territoriali nei quali sono presenti ed accessibili le risorse e le competenze necessarie per il suo successo competitivo; oltre che dalla sua capacità di sviluppare con tali contesti relazioni di consonanza (Barile, 2009; Golinelli, 2010, 2011; Golinelli, Pastore, Gatti, Massaroni e Vagnani, 2002), che consentano la effettiva ed armonica condivisione e combinazione di tali risorse e competenze (Cooke, 2002; De Maio e Maggiore, 1992; Morand e Ghoshal, 1996; Tsai e Ghoshal, 1998).

Tale assunto, le marcate peculiarità gestionali delle PI ed il minor potenziale predittivo che l'informazione contabile assume per questa categoria di imprese fanno emergere l'esigenza di provare a costruire e testare modelli predittivi del default d'impresa: (1) specificamente progettati per la PI; (2) costruiti utilizzando non solo indici di bilancio ma anche variabili relative alle qualità (tangibili ed intangibili) della relazione impresa-territorio.

Obiettivo del presente lavoro è proprio quello di verificare se l'utilizzo delle variabili relative al territorio ed alla relazione impresa-territorio consente di migliorare l'efficacia dei modelli predittivi del default della piccola impresa.

Il presente lavoro è così articolato: sintetica *review* della letteratura inerente la modellizzazione dei processi di previsione del default d'impresa, ipotesi della ricerca, descrizione del campione oggetto di analisi (e dei criteri utilizzati per la sua estrazione), esposizione delle variabili indipendenti selezionate e della metodologia statistica utilizzata, esposizione e commento dei risultati, conclusioni finali.

2. La previsione del default d'impresa: una sintetica review della letteratura

A partire dal lavoro di Altman (1968) numerose analisi empiriche hanno testato l'utilizzo degli indici di bilancio ai fini dell'elaborazione dei modelli predittivi del default d'impresa. L'analisi

discriminante multivariata (Altman, 1968[1]; Altman, 1993; Altman, Haldeman e Narayanan, 1977[2]; Blum, 1974[3], Deakin, 1972) e l'analisi logistica (Altman e Saunders, 1996; Ohlson, 1980[4]) rappresentano le tecniche statistiche più frequentemente utilizzate. Studi successivi hanno applicato metodologie diverse quali le reti neurali (Ciampi e Gordini, in press; Vallini. Ciampi, e Gordini, 2009; Zhang, Hu, Patuwo e Indro, 1999), gli algoritmi genetici (Back, Laitinen e Sere, 1996), gli alberi decisionali (Lee, Han e Kwon, 1996), i modelli MARS (Multivariate Adaptive Regression Splines; Olmeda e Fernandez, 1997), i sistemi del tipo CBF (Case-Based Forecasting; Jo, Han e Lee, 1997), i modelli applicativi della Rough Set Theory (Greco *et al.*, 1998)[5].

Altri studi hanno testato l'utilizzo di variabili *intra*-organizzative ulteriori rispetto ai *ratios* di bilancio. Un primo filone ha analizzato il potenziale predittivo delle variabili inerenti i caratteri del management, quali il grado di competenza gestionale (Haswell e Holmes, 1989), il grado di esperienza pregressa nel settore di attività dell'impresa o anche al di fuori di esso (Larson e Clute, 1979), il livello di istruzione e le competenze in materia di marketing e di finanza (Lussier, 1995), la presenza di legami di parentela con altri imprenditori (Cooper *et al.*, 1991; Lussier, 1995), il grado di anzianità di ruolo (Cooper *et al.*, 1991; Lussier, 1995), il grado di propensione al rischio (Koh, 1996), il *need for achievement* (Cooper *et al.*, 1991; Koh, 1996), le convinzioni circa il *locus of control* (Evans e Leighton, 1989), la propensione all'innovazione (Koh, 1996). Von Stein e Ziegler (1984) ad esempio, analizzando un campione di 160 piccole e medie imprese (135 in default e 25 in bonis), dimostrano che l'impiego delle variabili relative al management (livello di istruzione, esperienza pregressa, competenze detenute nelle diverse aree funzionali e grado di propensione al rischio) consente di incrementare significativamente l'efficacia dei modelli previsionali. Un secondo filone di studi ha testato il potenziale predittivo di variabili inerenti la corporate governance quali la dimensione e la composizione del consiglio di amministrazione, la presenza di amministratori indipendenti e la CEO-Duality (Chaganti, Mahajan e Sharma, 1985; Daily e Dalton, 1994).

L'analisi del potenziale predittivo delle variabili inerenti la relazione impresa-territorio resta invece un ambito di ricerca ancora completamente inesplorato. Le ipotesi della presente ricerca sono state formulate proprio con l'intento di indagare tale promettente ambito, con particolare riferimento al caso delle imprese di piccole dimensioni[6].

---

1 Altman (1968) applica l'analisi discriminante multivariata ad un campione di 66 imprese industriali di medie e grandi dimensioni (33 in default e 33 in bonis) e dimostra che l'utilizzo di indici di bilancio appropriatamente selezionati consente di ottenere, con un anno di anticipo rispetto al default, un tasso di corretta classificazione delle imprese pari al 79%.

2 Il tasso di accuratezza previsionale del modello "Zeta Score" di Altman, Haldeman e Narayanan (1977) (sviluppato tramite l'applicazione dell'analisi discriminante multivariata ad un campione di 111 imprese e basato sull'utilizzo di 7 indici di bilancio) è pari al 96% un anno prima del default ed al 70% cinque anni prima.

3 Blum (1974) applica l'analisi discriminante multivariata ad un campione costituito da 230 imprese industriali di medie e grandi dimensioni (115 fallite e 115 in bonis) e sviluppa un modello previsionale (fondato sull'utilizzo di indici di bilancio) in grado di stimare correttamente il default/non default nel 95% dei casi con un anno di anticipo e nell'80% dei casi con due anni di anticipo.

4 Ohlson (1980), applicando la regressione logistica ad un campione di 105 imprese industriali, elabora un modello di previsione del default in grado di ottenere un tasso di accuratezza previsionale del 96,1% un anno prima del default e del 95,5% due anni prima.

5 Jo, Han e Lee (1997) confrontano le reti neurali, l'analisi discriminante multivariata e la tecnica Case Based Reasoning, ottenendo gradi di accuratezza previsionale pari rispettivamente al 83,79%, all'82,22% ed all'81,52%.

6 Gli studi citati nel testo focalizzano quasi sempre l'attenzione sull'impresa di media e/o grande dimensione. Solo un limitato numero di ricerche relativamente recenti ha evidenziato la necessità di sviluppare modelli previsionali diversi per imprese appartenenti a diverse classi dimensionali, ed in particolare la necessità di costruire modelli di previsione del default che tengano conto degli specifici caratteri strutturali, gestionali e strategici delle piccole imprese (Altman e Sabato 2007; Altman, Sabato e Wilson 2010; Behr e Guttler, 2007; Carter e Van Auker, 2006; Ciampi e Gordini 2008, 2009, in press; Pompe e Bilderbeek, 2004; Saurina e Trucharte, 2004; Vallini, Ciampi e Gordini, 2009; Vallini, Ciampi, Gordini e Benvenuti, 2008, 2009).

3. Ipotesi

Abbiamo formulato le seguenti ipotesi di ricerca.

Innanzitutto, sulla base delle considerazioni sopra esposte, ci aspettiamo che i modelli previsionali costruiti impiegando anche le variabili inerenti il "territorio di insediamento" e/o quelle inerenti la "relazione impresa-territorio" abbiano una capacità previsionale del default d'impresa più elevata rispetto ai modelli fondati sulle sole variabili economico-finanziarie.

Pertanto:

H1A: L'utilizzo congiunto di ratios economico-finanziari e di variabili inerenti il "territorio di insediamento" (Modello 2) consente di ottenere un grado di un'accuratezza previsionale superiore rispetto all'utilizzo dei soli indici di bilancio (Modello 1).

H1B: L'utilizzo congiunto di ratios economico-finanziari e di variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (Modello 3) consente di ottenere un grado di accuratezza previsionale superiore rispetto all'utilizzo dei soli indici di bilancio (Modello 1).

H1C: Il modello previsionale costruito utilizzando congiuntamente ratios economico-finanziari, variabili inerenti il "territorio di insediamento" e variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (Modello 4) consente di ottenere un grado di accuratezza previsionale superiore rispetto agli altri tre modelli.

Una ulteriore ipotesi inerisce l'incremento del grado di accuratezza previsionale ottenibile stimando funzioni decisionali diverse per imprese appartenenti a diverse classi dimensionali.

In particolare:

H2: Quando la regressione logistica è applicata per singola classe dimensionale tutti i modelli forniscono un grado di accuratezza previsionale significativamente più elevato rispetto a quello ottenuto elaborando la funzione decisionale su base aggregata.

4. Data Set

Il campione da noi analizzato è costituito da 4.277 piccole imprese estratte dagli archivi Cerved (tali archivi contengono l'informazione contabile, raccolta attraverso la rete delle Camere di Commercio, relativa all'universo delle società di capitale italiane).

Quale evento di default abbiamo individuato l'avvio di una procedura concorsuale (fallimento, concordato preventivo, concordato fallimentare, liquidazione giudiziaria). Si tratta di una soluzione più restrittiva (default conclamato) rispetto a quella di norma utilizzata nell'ambito della modellistica bancaria, che identifica il default con l'emergere di una situazione di insolvenza di fatto del debitore, non autonomamente risolvibile e tale da provocare una potenziale perdita del credito concesso.

Il campione delle imprese in default è costituito da tutte le imprese italiane incluse negli archivi Cerved, operanti nei rami industria, costruzioni e servizi (con esclusione, quindi, delle società immobiliari e di quelle finanziarie), entrate in stato di default nell'anno 2008 e che presentavano nel 2005 un bilancio di esercizio regolarmente depositato ed un fatturato inferiore a 5 milioni di euro. La numerosità di tale campione è risultata pari a 2.234.

L'insieme delle imprese non in default è stato selezionato tramite campionamento stratificato a partire dall'universo delle imprese italiane incluse negli archivi Cerved operanti nei rami industria, costruzioni e servizi, per le quali non era stata avviata una procedura concorsuale alla fine del 2008 e che presentavano nel 2005 un bilancio di esercizio regolarmente depositato ed un fatturato

inferiore a 5 milioni di euro[7]. Per la selezione di tale campione abbiamo utilizzato le seguenti variabili: dimensione d'impresa (articolata sulla base delle quattro classi di fatturato[8] individuate nella Tabella 1), area geografica d'insediamento (Nord, Centro e Sud) e ramo di attività economica (ramo industriale, ramo costruzioni, ramo dei servizi)[9]. Sono state così estratte 2.043 imprese.

Tab. 1: Il Data Set (valori percentuali)

	Imprese in Default	**Imprese non in Default**
Area Geografica		
Nord	36,1	39,8
Centro	35,3	36,2
Sud	28,6	24,0
Settore		
Industria	42,6	41,1
Costruzioni	11,9	11,4
Servizi	45,5	47,5
Dimensione (Fatturato in		
Dimensione 1 (<0,5)	40,4	43,6
Dimensione 2 (0,5-1)	24,4	24,1
Dimensione 3 (1-2,5)	24,1	22,0
Dimensione 4 (2,5-5)	11,1	10,3
Sesso della persona		
Maschi	92,1	93,4
Femmine	7,9	6,6
Età Media delle persone	58	56
Numerosità Totale	338	398

Fonte: ns. elaborazione

I ratios economico-finanziari (riportati nella successiva Tabella 2) sono stati calcolati utilizzando i dati dei bilanci relativi all'esercizio 2005 estratti degli archivi Cerved.

Al fine di rilevare le variabili relative al "territorio di insediamento" ed alla "relazione impresa-territorio" (elencate nelle successive Tabella 3 e 4) abbiamo elaborato un questionario iniziale e lo abbiamo sottoposto a due *pre-test*, che ci hanno consentito di migliorarne la qualità, modificando sia la lunghezza che la forma della maggioranza delle domande (Lussier, 1995). Il questionario definitivo è risultato composto da 35 domande ordinate casualmente[10]. Tutte le variabili sono state misurate tramite scala di Likert (valori compresi tra 1 e 5). Il questionario definitivo è stato somministrato via mail o via posta ad un componente del consiglio di amministrazione o al direttore generale in carica nell'anno 2005 presso ciascuna delle 4.277 piccole imprese del nostro campione.

[7] Da un punto di vista computazionale affiancare un universo (le imprese fallite) a un campione (quelle non fallite) non comporta controindicazioni particolari, se non la perdita di significatività dell'intercetta nella stima logistica.

[8] La dimensione delle imprese è stata determinata sulla base del valore del fatturato realizzato nell'esercizio 2005. Le classi dimensionali sono state determinate sulla base dei quartili della distribuzione dimensionale del campione delle imprese in default.

[9] L'estrazione del campione delle imprese non in default è stata effettuata in modo da ottenere distribuzioni dimensionali, geografiche e settoriali il più possibile simili a quelle fatte rilevare dal campione delle imprese in default.

[10] Il contenuto del questionario è articolato come segue:
- dati anagrafici dell'impresa (ivi inclusi il fatturato, il numero di addetti ed il settore di attività economica);
- dati anagrafici della persona intervistata;
- 29 quesiti finalizzati a misurare (tramite scala di Likert) ciascuna delle 29 variabili riportate nelle Tabelle 3 e 4;
- 6 quesiti "di controllo".

Per incrementare il tasso di risposta abbiamo implementato una attività di *follow up* finalizzata a sollecitare le imprese inizialmente non rispondenti. Per la somministrazione e la raccolta dei questionari e per l'inserimento dei dati raccolti all'interno del database ci siamo avvalsi della collaborazione di quattro studenti della Facoltà di Economia dell'Università di Firenze. 736 imprese (338 in default e 398 in bonis) hanno risposto in maniera completa al questionario (tasso di risposta del 17,2%).

Infine abbiamo suddiviso il nostro campione (formato dalle 736 imprese che hanno risposto al questionario) in due sotto-campioni, costruiti tramite campionamento casuale stratificato realizzato sulla base dei tre criteri di classificazione sopra citati (dimensione, area geografica, ramo di attività economica). Il primo sotto-campione (training sample), composto da 460 imprese (214 in default e 246 in bonis), è stato utilizzato per costruire i modelli previsionali; il secondo (*holdout sample*), costituito da 276 imprese (124 in default e 152 in bonis), è stato utilizzato per testare l'efficacia previsionale dei modelli elaborati. La Tabella 1 espone la struttura del campione complessivo (736 unità), oltre alla distribuzione per sesso e l'età media delle persone che hanno risposto al questionario. I casi di non default si caratterizzano per una frequenza (in termini relativi) più elevata di imprese appartenenti alla prima classe dimensionale, di imprese operanti nel Nord del paese, di imprese attive nel ramo servizi.

5. Selezione delle variabili indipendenti

I 21 indici di bilancio impiegati ai fini della nostra analisi (cfr. Tabella 2) sono stati selezionati sulla base delle principali evidenze emerse in letteratura (Altman, 1968, 1993; Altman e Sabato, 2007; Blum, 1974; Crouhy, Mark e Galai, 2001; Edmister, 1972).

Tab. 2: Il set iniziale degli indicatori economico-finanziari (valori medi per gruppo)

	Imprese in Default	**Imprese non in Default**
ROE	-4,2	5,6
ROI	1,0	5,4
ROS	1,3	4,4
ROA	0,7	4,8
Valore aggiunto/Fatturato	13,4	22,2
Ebitda/Fatturato	2,4	7,91
Ebitda/Cash flow	63,4	98,2
Interessi Passivi/Fatturato	5,7	3,8
Interessi Passivi/Ebitda	63,7	36,2
Fatturato/Numero di addetti	97,8	188,6
Valore Aggiunto/Numero di addetti	29,9	54,3
Attivo immobilizzato/Numero di addetti	37,9	29,3
Cash flow/Debiti totali	2,4	7,9
Cash Flow/Fatturato	1,5	3,6
Interessi Passivi/Debiti Bancari	9,6	7,90
Debiti Bancari/Fatturato	0,79	0,45
Debiti Totali/(Debiti Totali+Equity)	74,5	55,4
Debiti totali/Ebitda	766,7	425,2
Equity/Immobilizzazioni Materiali	46,2	72,4
Current Ratio	0,799	1,123
Fatturato/Capitale Investito	0,788	1,122

Fonte: ns. elaborazione

Le Tabelle 3 e 4 descrivono le variabili relative al "territorio di insediamento dell'impresa" e quelle inerenti la "relazione impresa-territorio" da noi analizzate. Nell'ultima colonna di tali Tabelle sono indicate le principali fonti bibliografiche considerate ai fini della individuazione e definizione di ciascuna variabile.

Tab. 3: Il set iniziale delle variabili relative ai caratteri del territorio di insediamento dell'impresa

VARIABILI	DESCRIZIONE	ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (IN ORDINE ALFABETICO)
Caratteri tangibili		
Posizione geografica	Grado di attrattività del territorio in termini di posizione geografica *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1989, 1990); Brusco (1982); Krugman (1991a; 1991b); Krugman (1995); Marshall (1919, 1925); Piore e Sabel (1984); Porter (1990, 1998); Varaldo (2006); Varaldo e Ferrucci (1996)
Assetto morfologico	Grado di attrattività del territorio in termini di assetto morfologico *	
Dotazione di infrastrutture	Grado di attrattività del territorio in termini di infrastrutture disponibili*	
Risorse naturali	Grado di attrattività del territorio in termini di risorse naturali disponibili*	
Articolazione del tessuto produttivo	Grado di attrattività del territorio in termini di articolazione di attività produttive svolte localmente*	
Articolazione "fisica" del sistema finanziario	Grado di attrattività del territorio in termini di presenza e diffusione spaziale di istituti bancari ed altre istituzioni finanziarie*	Alessandrini, Presbitero e Zazzari (2007); Baffigi et al. (2000); Jimenez et al. (2007); Signorini (2000); Ughetto (2006)
Caratteri intangibili		
Capitale sociale e fiducia	Grado di attrattività del territorio come sistema di relazioni sociali fondate sulla fiducia tra gli attori*	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1989, 1990); Belussi e Pilotti (2008); Brusco (1982, 1999); Capello (2002); Coleman (1988, 1990); Cooke (2002); Dei Ottati (1994, 2003); Denicolai, Zucchella e Cioccarelli (2010); Dyer e Singh (1998); Gargiulo e Benassi (2000); Ghoshal e Barlett (1994); Golinelli (2002); Grandinetti e Tabacco (2003); Granovetter (1985); Gulati et al. (2000); Lazerson e Lorenzoni (1999); Leiponen e Byma (2009); Lipparini e Lorenzoni (1996); Lorenz (1992); Lundvall (1992); Malecki (1995, 2000); Maskell e Malmberg (2007); Mustilli, Campanella e Sorrentino (2011); Nahapiet e Ghoshal (1998); Nooteboom (2004); Piore e Sabel (1984); Putman (1993; 1995); Tsai e Ghoshal (1998); Uzzi (1996, 1997); Varaldo (2006); Varaldo e Ferrucci (1996)
Cultura	Qualità del territorio in termini di sistema culturale locale (storia, tradizioni e saperi di un luogo)*	
Sistema di valori	Grado di attrattività del territorio come sistema di valori consolidati e condivisi*	
Innovazione	Il contesto territoriale favorisce/limita i processi di innovazione**	Acs et al. (2002); Ahuja (2000); Asheim e Coenen (2005); Asheim e Gertler (2005); Asheim e Isaksen (2002); Autio (1998); Belussi, Gottardi e Rullani (2003); Bortoluzzi e Tracogna (2011); Boschma (2005); Bottinelli e Pavione (2010); Braczyck e Cooke (1998); Breschi e Malerba (2005); Buesa ed al. (2010); Camuffo e Grandinetti (2006); Crevosier e Camagni (2000); Cooke (2001); Cooke et al. (1997); Cooke e Morgan (1998); Corò e Micelli (2006, 2007); Corò e Rullani (1998); Dagnino, D'Allura, Faraci e Pisano (2011); Doloreux e Parto (2005); Lundvall (1992); Maillat e Perrin (1992); Maillat, Quevit e Senn (1993); Micelli e Chiarvesio (2003); Mustilli, Campanella e Sorrentino (2011); Porter (1998); Robertson et al. (2009); Rolfo (1996); Santoni e Zanni (2011); Todtling e Tripp (2005); Velo (2007, 2011)
Internazionalizzazione	Il contesto territoriale favorisce/limita i processi di internazionalizzazione **	Becattini e Rullani (1993); Chiarvesio e Micelli (2007); Corò e Micelli (2006); Micelli e Chiarvesio (2003); Rullani (2006); Varaldo (2006)
Sistema di risorse e competenze radicate	Grado di attrattività del territorio come sistema di risorse e competenze radicate *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1990; 2000); Bellandi (2009); Belussi e Pilotti (2008); Boari e Lipparni (1999); Brusco (1982, 1989); Camagni (1991); Foss (1996); Glaeser et al. (1992); Golinelli (2002); Hernderson (1996); Marshal (1920, 1925); Maskell e Malmberg (1999); Porter (1990, 1998); Quadrio, Curzio e Fortis (2002); Rullani (2003); Saxenian (1994); Varaldo e Ferrucci (1996)
Competitività del sistema finanziario	Grado di attrattività del territorio in termini di competitività del sistema finanziario locale*	Alessandrini et al. (2006); Liberti e Mian (2006); Lugaresi e Rotondi (2007); Pagnini (2000); Rotondi (2005); Russo e Rossi (1999; 2001)
Reputazione	Grado di attrattività del territorio in termini di reputazione *	Becattini (1990); Brady (2002); Cairoli (2011); Denicolai, Zucchella e Cioccarelli 2010; Ely e Valimaki (2003); Engelmann e Fischbacher (2003); Ferguson et al. (2000); Molina-Morales e Martinez-Fernández (2003); Nooteboom (2002); Sako (1991); Smitka (1991)
Qualità della vita	Grado di attrattività del territorio in termini di benessere e qualità della vita *	Putman (1993)
Sistema delle Istituzioni Locali	Contributo delle Istituzioni Locali (enti locali, università, centri di ricerca, associazioni di categoria, ecc.) allo sviluppo imprenditoriale del territorio *	Asheim e Isaksen (2002); Bozeman (2000); Camuffo e Grandinetti (2006); Cooke et al. (1997); Cooke e Morgan (1998); Doloreux e Parto (2005); Dosi et al. (1998); Galaskiewick (1985); Lundvall (1992); McEvily e Zaheer (1999); Mele (2011); Molina-Morales e Martinez-Fernández (2003); Rullani (2006); Schillaci et al. (2009); Suchman (1994)

Note: * Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 nullo/a; 2 minimo/a; 3 discreto/a; 4 elevato/a; 5 molto elevato/a ** Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 limita; 2 limita leggermente; 3 è neutro; 4 favorisce leggermente; 5 favorisce. Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Il set iniziale delle variabili relative ai caratteri della relazione impresa-territorio di insediamento

VARIABILI	DESCRIZIONE	ALCUNI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (IN ORDINE ALFABETICO)
Grado di radicamento territoriale	Grado di radicamento dell'impresa sul territorio *	Becattini (1990); Geringer et al. (2000); Hundley e Jacobson (1998); Marshall (1919); Molina-Morales e Martinez-Fernàndez (2003)
Risorse del territorio ed immagine aziendale	Impatto delle risorse del territorio sull'immagine aziendale*	Becattini (1990); Brady (2002); Cairoli (2011); Denicolai, Zucchella e Cioccarelli 2010; Ely e Valimaki (2003); Engelmann e Fischbacher (2003); Ferguson et al. (2000); Molina-Morales e Martinez-Fernández (2003); Nooteboom (2002); Sako (1991); Shapiro (1983); Smitka (1991)
Risorse del territorio e capacità di vendita	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità di vendita *	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1990; 2000); Bellandi (2009); Belussi e Pilotti (2008); Boari e Lipparni (1999); Brusco (1982, 1989); Camagni (1991); Foss (1996); Glaeser et al. (1992); Golinelli (2002); Hernderson (1996); Marshal (1920, 1925); Maskell e Malmberg (1999); Porter (1990, 1998); Quadrio, Curzio e Fortis (2002); Rullani (2003); Saxenian (1994); Varaldo e Ferrucci (1996)
Risorse del territorio e capacità logistiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità logistiche*	
Risorse del territorio e capacità strategiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità strategiche*	
Risorse del territorio e qualità delle risorse umane	Impatto delle risorse del territorio sulla qualità delle risorse umane*	
Risorse del territorio e capacità di controllo dei costi	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità di controllo dei costi*	
Risorse del territorio, struttura *intra*-organizzativa ed architettura *inter*-organizzativa	Impatto delle risorse del territorio sui caratteri della struttura *intra*-organizzativa e sugli attributi della architettura *inter*-organizzativa*	Baccarani e Golinelli (1993); Becattini (1979, 1989, 1990); Belussi e Pilotti (2008); Brusco (1982, 1999); Capello (2002); Coleman (1988, 1990); Cooke (2002); Dei Ottati (1994, 2003); Denicolai, Zucchella e Cioccarelli (2010); Dyer e Singh(1998); Gargiulo e Benassi (2000); Ferri ed al. (2009); Ghoshal e Barlett (1994); Golinelli (2002); Grandinetti e Tabacco (2003); Granovetter (1985); Gulati (1998); Gulati et al. (2000); Lavie (2006); Lazerson e Lorenzoni (1999); Leiponen e Byma (2009); Lipparini e Lorenzoni (1996); Lorenz (1992); Lundvall (1992); Malecki (1995, 2000); Maskell e Malmberg (2007); Mustilli, Campanella e Sorrentino (2011); Nahapiet e Ghoshal (1998); Nooteboom (2004); Piore e Sabel (1984); Putman (1993; 1995); Sobrero e Roberts (2001); Tsai e Ghoshal (1998); Uzzi (1996, 1997);; Varaldo (2006); Varaldo e Ferrucci (1996)
Risorse del territorio e capacità tecnologiche	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità tecnologiche*	Acs et al. (2002); Ahuja (2000); Asheim e Coenen (2005); Asheim e Gertler (2005); Asheim e Isaksen (2002); Autio (1998); Belussi, Gottardi e Rullani (2003); Bortoluzzi e Tracogna (2011); Boschma (2005); Bottinelli e Pavione (2010); Braczyck e Cooke (1998); Breschi e Malerba (2005); Buesa ed al. (2010); Camuffo e Grandinetti (2006); Crevosier e Camagni (2000); Cooke (2001); Cooke et al. (1997); Cooke e Morgan (1998); Corò e Micelli (2006, 2007); Corò e Rullani (1998); Dagnino, D'Allura, Faraci e Pisano (2011); Doloreux e Parto (2005); Lundvall (1992); Maillat e Perrin (1992); Maillat, Quevit e Senn (1993); Micelli e Chiarvesio (2003); Mustilli, Campanella e Sorrentino (2011); Porter (1998); Robertson et al. (2009); Rolfo (1996); Santoni e Zanni (2011); Todtling e Tripp (2005); Velo (2007, 2011)
Risorse del territorio e capacità innovative	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità innovative*	
Risorse del territorio e qualità tecnica della proposta di valore al cliente	Impatto delle risorse del territorio sulla qualità tecnica della proposta di valore al cliente*	
Risorse del territorio e capacità finanziaria	Impatto delle risorse del territorio sulle capacità finanziarie*	Alessandrini et al. (2006); Alessandrini, Presbitero e Zazzari (2007); Baffigi et al. (2000); Jimenez et al. (2007); Liberti e Mian (2006); Lugaresi e Rotondi (2007); Pagnini (2000); Rotondi (2005); Russo e Rossi (1999; 2001); Signorini (2000); Ughetto (2006)
Contributo dell'impresa allo sviluppo del territorio	Contributo dell'impresa allo sviluppo economico, sociale e/o culturale del territorio*	Baccarani e Golinelli (2011)

Note: * Variabile misurata tramite scala di Likert: 1 negativo; 2 leggermente negativo; 3 nullo; 4 leggermente positivo; 5 positivo.
Fonte: ns. elaborazione

Al fine di selezionare, tra tutte quelle riportate nelle precedenti Tabelle 2, 3 e 4, le variabili caratterizzate da maggiore potenziale predittivo e, contemporaneamente, minor grado di correlazione, abbiamo condotto un'analisi di multicollinearità tramite metodo VIF (*Variance Inflation Factor*). Le variabili con un valore del VIF superiore a 3 sono state escluse. Abbiamo poi implementato la procedura statistica di selezione delle variabili nota come "Metodo Stepwise". La Tabella 5 mostra l'elenco delle variabili selezionate ai fini della elaborazione dei modelli previsionali.

Tab. 5: Variabili selezionate tramite analisi di multicollinearità e analisi stepwise

	Modello 1	**Modello 2**	**Modello 3**	**Modello 4**
RATIOS ECONOMICO-FINANZIARI				
ROE	X		X	
ROI	X		X	X
Current Ratio	X	X	X	X
Interessi Passivi/Fatturato	X	X		X
Ebitda/Fatturato	X	X	X	X
Debiti Bancari/Fatturato				X
Valore Aggiunto/Fatturato		X	X	
VARIABILI RELATIVE AI CARATTERI DEL TERRITORIO DI INSEDIAMENTO DELL'IMPRESA				
Dotazione di infrastrutture				X
Internazionalizzazione		X		
Posizione geografica		X		X
Articolazione del tessuto produttivo		X		X
Capitale sociale e fiducia		X		X
Cultura		X		X
Innovazione		X		X
Sistema di risorse e competenze radicate		X		X
Reputazione		X		
VARIABILI RELATIVE AI CARATTERI DELLA RELAZIONE IMPRESA-TERRITORIO				
Risorse del territorio e capacità innovative			X	
Risorse del territorio ed architettura (*intra-* ed *inter-*) organizzativa			X	X
Risorse del territorio e qualità delle risorse umane			X	X
Risorse del territorio ed immagine aziendale			X	X
Risorse del territorio e capacità strategiche			X	X
Contributo dell'impresa allo sviluppo del territorio			X	X

Fonte: ns. elaborazione

6. Metodologia

L'analisi discriminante multivariata è stata per molti anni la tecnica statistica più utilizzata per la costruzione di modelli previsionali del default d'impresa (Altman, 1968; Blum, 1974; Deakin, 1972; Edmister, 1972). Affinché tale metodologia statistica sia efficacemente impiegabile devono risultare rispettate due condizioni: 1) le variabili indipendenti devono essere distribuite normalmente; 2) le matrici di dispersione di gruppo (matrici varianza e covarianza) devono essere identiche nei due gruppi (Barnes, 1982; Karels e Prakash, 1987)[11].

Ai fini del presente studio abbiamo utilizzato la regressione logistica, tecnica che sembra meglio adattarsi alle caratteristiche del problema della previsione di default d'impresa (dove la variabile dipendente è binaria: default/non default; Altman e Saunders, 1996; Ohlson, 1980). Nel nostro modello la funzione previsionale assume la tipica seguente forma:

$$\text{In } [PD/(1 - PD)] = a + BX + E$$

dove PD è la probabilità di default, (1 – PD) è la probabilità di non default, a è la costante, B è il vettore dei coefficienti delle variabili indipendenti, X è il vettore delle variabili indipendenti (nel

[11] Per queste ragioni alcune perplessità sono state sollevate sull'efficacia di questa tecnica quando le variabili di previsione adottate si riferiscono ad indici di bilancio che, per definizione, non sono lineari, non sono normalmente distribuiti, e, soprattutto, non sono completamente indipendenti l'uno dall'altro (Karels e Prakash, 1987; Ohlson, 1980).

nostro caso un set di indici di bilancio ed un insieme di variabili relative al territorio di insediamento ed alla relazione impresa-territorio), ed E è l'errore.

7. Risultati

Lo scopo della ricerca era di confrontare l'efficacia di modelli previsionali del default della PI sviluppati utilizzando congiuntamente ratios economico-finanziari e variabili inerenti il "territorio di insediamento" e/o la "relazione impresa-territorio" (modelli 2, 3 e 4) con quella di un modello costruito impiegando esclusivamente ratios economico-finanziari (modello 1).

In prima battuta i modelli sono stati elaborati applicando la regressione logistica al training sample aggregato. Successivamente abbiamo suddiviso il training sample in 4 sotto-campioni (delimitati in funzione della dimensione d'impresa) ed abbiamo provato ad applicare la regressione in modo separato a ciascuno di tali sotto-campioni.

Per tutti i modelli elaborati ai diversi livelli di aggregazione i coefficienti sono risultati significativi all'1, 5 o 10 per cento e i segni osservati sono risultati coerenti con quelli attesi.

Tab. 6: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati sul training sample aggregato (valori percentuali)

Modello	**Stato osservato**		**Stato predetto**		**Imprese correttamente classificate**	**Incremento di accuratezza previsionale sul Modello 1**
			0	1		
Modello 1	Imprese in default	0	75,5	24,5	65,0	
	Imprese non in default	1	43,9	56,1		
Modello 2	Imprese in default	0	76,3	23,7	67,2	3,3
	Imprese non in default	1	40,6	59,4		
Modello 3	Imprese in default	0	78,9	21,1	71,5	10,1
	Imprese non in default	1	34,7	65,3		
Modello 4	Imprese in default	0	79,9	20,1	74,4	14,5
	Imprese non in default	1	30,2	69,8		

Fonte: ns. elaborazione

La Tabella 6 mostra il grado di accuratezza previsionale fatto rilevare dai modelli previsionali elaborati applicando la regressione logistica sul training sample aggregato.

In linea con l'ipotesi 1A, il modello elaborato utilizzando congiuntamente i ratios economico-finanziari e le variabili inerenti il "territorio di insediamento" (modello 2) consente di ottenere, rispetto al modello elaborato impiegando i soli ratios economico-finanziari (Modello 1), un incremento del livello di accuratezza previsionale pari al 3,3%, con una riduzione dell'errore di tipo I (la percentuale di imprese in default erroneamente classificate) del 3,3% ed una riduzione dell'errore di Tipo II (percentuale di imprese non in default erroneamente classificate) pari al 7,5%.

Il modello elaborato utilizzando congiuntamente i ratios economico-finanziari e le variabili inerenti la "relazione impresa-territorio" (modello 2) fa rilevare, rispetto al modello 3, un incremento del grado accuratezza previsionale pari al 10,1%, una riduzione dell'errore di tipo I del 13,9% ed una riduzione dell'errore di Tipo II del 21,0%. Risulta quindi confermata anche l'ipotesi 1B.

Anche l'ipotesi di ricerca 1C risulta confermata: il modello 4 (quello costruito utilizzando congiuntamente ratios economico-finanziari, variabili inerenti il "territorio di insediamento" e variabili inerenti la "relazione impresa-territorio") consente infatti di ottenere i più elevati livelli di accuratezza previsionale: rispetto al modello 1 l'efficacia complessiva cresce del 14,5% e gli errori di Tipo I e di Tipo II si riducono rispettivamente del 18% e del 31%.

Gli elevati valori assunti dall'errore di tipo II (da un minimo del 30,2% per il modello 4 ad un massimo del 43,9% per il modello 1) sono probabilmente dovuti al criterio restrittivo da noi adottato ai fini della definizione dell'evento di default: l'ingresso in procedura concorsuale giunge

infatti spesso dopo che si è manifestato lo stato di crisi irreversibile che già identifica uno stato di insolvenza di fatto.

Tab. 7: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati per classe dimensionale (valori percentuali)

		Dimensione 1	Dimensione 2	Dimensione 3	Dimensione 4	Totale
Modello 1	Imprese correttamente classificate	68,2	71,2	74,6	77,0	71,5
	Imprese non in default correttamente classificate	60,1	62,5	63,4	67,1	62,3
	Imprese in default correttamente classificate	78,7	82,6	85,5	87,7	82,3
Modello 2	Imprese correttamente classificate	71,5	72,7	74,7	77,1	73,2
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	4,8	2,1	0,1	0,1	2,4
	Imprese non in default correttamente classificate	64,2	65,6	65,9	67,7	65,3
	Imprese in default correttamente classificate	78,8	82,7	85,6	88,0	82,4
Modello 3	Imprese correttamente classificate	77,2	77,3	77,2	77,3	77,3
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	13,2	8,6	3,5	0,5	8,1
	Imprese non in default correttamente classificate	70,5	71,6	72,0	71,0	71,2
	Imprese in default correttamente classificate	82,4	84,9	85,7	88,1	84,4
Modello 4	Imprese correttamente classificate	80,6	79,0	77,5	77,4	79,1
	Incremento di accuratezza previsionale su Modello 1	18,1	11,0	3,8	0,6	10,7
	Imprese non in default correttamente classificate	74,6	74,0	73,9	72,0	74,0
	Imprese in default correttamente classificate	83,9	84,9	85,8	88,3	85,1

Fonte: ns. elaborazione

Quando sono elaborati separatamente per ciascuna classe dimensionale tutti i modelli evidenziano una capacità previsionale significativamente più elevata rispetto a quella mostrata dalle funzione decisionali elaborate su base aggregata (Tabella 7), risultando così confermata anche l'ipotesi di ricerca n. 2.

Il modello 1 fa rilevare tassi globali di accuratezza previsionale crescenti al crescere delle dimensioni aziendali (dal 68% per le imprese della classe dimensionale minore al 77% per le imprese appartenenti alla classe dimensionale 4) ed un tasso globale di corretta classificazione pari al 71,5%, con un incremento del grado di accuratezza previsionale pari al 10% ed una riduzione dell'errore di Tipo I particolarmente marcata (27,8%) rispetto ai risultati fatti rilevare dalla funzione logistica elaborata su base aggregata.

Il modello 2 fa rilevare un tasso globale di corretta classificazione pari al 73,2% (con tassi anche in questo crescenti al crescere delle dimensioni aziendali). Rispetto ai risultati fatti rilevare dalla funzione decisionale elaborata sul training sample aggregato si rilevano un incremento del grado di accuratezza previsionale del 9%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 14%. Rispetto al Modello 1:

a) il grado di accuratezza previsionale cresce per la classe dimensionale 2 (+2,10%) e, soprattutto, per la classe dimensionale 1 (+4,8%), mentre non subisce variazioni significative con riferimento alle classi dimensionali superiori;
b) l'errore di tipo II si riduce complessivamente dell'8% (10% per la classe dimensionale inferiore, 2% per quella superiore), mentre l'errore di tipo I rimane sostanzialmente invariato (17,6%).

Il modello 3 fa rilevare un tasso globale di corretta classificazione pari al 77,3%. Rispetto ai risultati della formula predittiva elaborata su base aggregata si rileva un incremento del grado di accuratezza previsionale dell'8%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 17%. Rispetto al Modello 1:

a) il miglioramento del livello di accuratezza previsionale è più elevato per le classi dimensionali inferiori (+13% per la classe dimensionale 1, +9% per la Classe dimensionale 2, + 3,5% per la classe 3, +0,5% per la classe 4), con il risultato che l'efficacia della formula previsionale risulta sostanzialmente la stessa nelle diverse classi (77%);
b) oltre all'errore di tipo II (-24%), si riduce sensibilmente anche l'errore di tipo I (-12% in totale; -17% per la classe dimensionale inferiore).

Il modello 4 è quello che fa rilevare il tasso globale di corretta classificazione più elevato (79,1%), con un incremento della efficacia previsionale di oltre il 6%, una riduzione dell'errore di Tipo I del 26% ed una riduzione dell'errore di tipo II del 14% rispetto ai risultati della funzione logistica elaborata su base aggregata. Rispetto ai modelli 1 e 2 la relazione tra efficacia previsionale e classe dimensionale si inverte (77% per la classe dimensionale superiore, 81% per la classe dimensionale inferiore). Rispetto al Modello 1 l'efficacia previsionale cresce in modo particolarmente accentuato per le classi dimensionali inferiori (+18% per la classe dimensionale 1, +11% per la classe dimensionale 2) e gli errori di tipo I e di tipo II si riducono rispettivamente del 16% e del 31%; la prima classe dimensionale fa rilevare le riduzioni più marcate (-24% per l'errore di tipo I e -36% per l'errore di tipo II).

8. Conclusioni

È oggi particolarmente sentita l'esigenza di migliorare l'efficacia dei modelli utilizzati dalle agenzie di rating e dagli intermediari finanziari per stimare il merito creditizio di imprese, persone fisiche, prodotti finanziari e programmi di investimento (Banca Centrale Europea, 2012).

La nostra ricerca affronta il tema del contributo che l'utilizzo delle variabili qualitative (tangibili ed intangibili) inerenti il "territorio di insediamento" e la "relazione impresa-territorio" può fornire alla efficacia dei modelli previsionali del default della PI. I risultati ottenuti dimostrano che tale contributo è significativo e permette di compensare l'elevato grado di opacità che tipicamente caratterizza l'informazione contabile della PI. Rispetto al caso delle formule previsionali stimate utilizzando le sole variabili quantitative (indici di bilancio), il grado di accuratezza predittiva dei modelli: i) cresce in misura lieve quando si introduce l'utilizzo delle variabili qualitative relative al "territorio" (+3% quando la funzione logistica è elaborata sul campione aggregato; +2% quando la funzione logistica è elaborata per singola classe dimensionale); ii) cresce in misura molto più significativa (rispettivamente + 10% e +8%) quando si introduce l'utilizzo delle variabili relative alla "relazione impresa-territorio"; iii) cresce in misura ancor più rilevante (rispettivamente +14% e +11%) quando si introduce l'utilizzo di entrambe le categorie di variabili qualitative.

Tab. 8: Test sull'holdout sample dei modelli previsionali elaborati ai due livelli di aggregazione: tassi di corretta classificazione (valori percentuali)

Livello di analisi	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Campione Aggregato	65,0	67,2	71,5	74,4
Classe Dimensionale	71,5	73,2	77,3	79,1

Fonte: ns. elaborazione

La stima di funzioni previsionali distinte per classe dimensionale si associa, in generale, ad un miglioramento del grado di efficacia dei modelli (Tabella 8). Mentre per il modello 1 l'accuratezza previsionale cresce al crescere della dimensione d'impresa, per il modello 4 tale tendenza risulta

invertita: il contributo delle variabili relative alla relazione impresa-territorio risulta quindi tanto più elevato quanto minore è la dimensione d'impresa.

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali il lavoro evidenzia l'opportunità, per gli istituti finanziari, di integrare le variabili qualitative relative al territorio e, soprattutto, quelle relative alla relazione impresa-territorio nei processi di elaborazione dei propri modelli di credit rating. L'impiego congiunto di tali categorie di variabili consente di ottenere una marcata riduzione dell'errore di "Tipo II" (percentuale di imprese per le quali il modello prevede un default che poi non ha effettivamente luogo) e potrebbe quindi limitare la tendenza ad assumere comportamenti di eccessivo razionamento del credito. I risultati della ricerca evidenziano inoltre l'esigenza di tarare la funzione decisionale sulla base di campioni di imprese sufficientemente omogenei dal punto di vista della dimensione aziendale: il *pooling* di classi dimensionali impoverisce la capacità predittiva del modello e questo vale, *a fortiori*, nel caso di modelli che l'intermediario finanziario acquisisce da soggetti esterni e/o costruisce su campioni non rappresentativi dell'universo con il quale si trova normalmente ad operare. Dall'esperimento qui condotto in *cross section* si può altresì desumere (per via analogica) l'opportunità di aggiornare con frequenza la stima della funzione di decisione.

La presente ricerca manifesta alcuni limiti: i dati relativi alle variabili qualitative sono influenzati dalle percezioni soggettive del management delle imprese oggetto di analisi; non sono state impiegate variabili qualitative ulteriori quali quelle inerenti le strategie competitive adottate, le competenze del management, gli attributi inter-organizzativi; non sono state utilizzate variabili quantitative relative all'andamento della relazione impresa-sistema finanziario.

Bibliografia

ACS Z.J., ANSELIN L., VARGA A. (2002), "Patents and Innovation Counts as Measures of Regional Production of New Knowledge", *Research Policy*, n. 31.

AHUJA G. (2000), "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: a Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3.

ALESSANDRINI P., PRESBITERO A.F., ZAZZARO A. (2006), *Banks, Distances and Financing Constraints for Firms*, Università Politecnica delle Marche - Quaderni di Discussione.

ALESSANDRINI P., PRESBITERO A.F., ZAZZARO A. (2007), *Bank Size or Distance: What Hampers Innovation Adoption by SMEs?*, Università Politecnica delle Marche - Quaderni di Discussione.

ALTMAN E.I. (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *The Journal of Finance*, vol. 23, n. 4.

ALTMAN E.I. (1993), *Corporate Financial Distress and Bankruptcy (2nd ed.)*, Wiley, New York, NY.

ALTMAN E.I., HALDEMAN R., NARAYANAN P. (1977), "ZETA Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations", *Journal of Banking and Finance*.

ALTMAN E.I., SABATO G. (2007), "Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market", *Abacus*, vol. 43, n. 2.

ALTMAN E.I., SABATO G., WILSON N. (2011), "The Value of Non-Financial Information in Small and Medium-Sized Enterprise Risk Management", *The Journal of Credit Risk*, vol. 6, n. 2.

ALTMAN E., SAUNDERS A. (1996), "Credit Risk Measurement: Development over the Last 20 Years", *Working Paper Series*, New York.

ASHEIM B., COENEN L. (2005), "Knowledge Bases and Regional Innovation Systems: Comparing Nordic Clusters", *Research Policy*, n. 34.

ASHEIM B., ISAKSEN A. (2002), "Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 27, n. 1.

ASHEIM B.T., GERTLER M.S. (2005), "The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems", in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

ASKELL P., MALMBERG A. (1999), "Localised Learning and Industrial Competitiveness", *Cambridge Journal of Economics*, n. 23.

AUTIO E. (1998), "Evaluation of RTD in Regional Systems of Innovation", *European Planning Studies*, n. 6.

BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino, II ed.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1993), *Tratti del divenire dei distretti industriali*, Istituto Tagliacarne, Roma.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84.

BACK B., LAITINEN T., SERE K. (1996), "Neural Networks and Genetic Algorithms for Bankruptcy Predictions", *Expert System With Applications*, vol. 11, n. 4.

BAFFIGI A., PAGNINI M., QUINTILIANI F. (2000), "Localismo bancario e distretti industriali: assetto dei mercati del credito e finanziamento degli investimenti", in Signorini F.L. (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.

BARNES P. (1982), "Methodological Implications of Non-Normality Distributed Financial Ratios", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 9, n. 1.

BANCA CENTRALE EUROPEA (2012), *Parere del 2 aprile 2012 in merito alla proposta di regolamento che modifica il regolamento (CE)* n. *1060/2009 relativo alle agenzie di rating del credito*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C167/2 del 13 giugno 2012.

BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 5, n. 1.

BECATTINI G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

BECATTINI G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion", in Pyke F. et al., (a cura di), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, ILO, Ginevra.

BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.

BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80.

BEHR P., GÜTTLER A. (2007), "Credit Risk Assessment and Relationship Lending: An Empirical Analysis of German Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n. 2.

BELLANDI M. (2009), "External Economies, Specific Public Goods and Policies", in Becattini G., Bellandi M. De Propris L., (eds), *A handbook of industrial districts*, Edward Elgar, Cheltenham.

BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2003), *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston.

BELUSSI F., PILOTTI L. (2008), "Creazione, produzione, trasferimento di conoscenze nei SPL tra tacitness e codified knowledge in una prospettiva ecologica del valore", in Centazzo R., Pasini F., (a cura di), *I sistemi produttivi locali: evidenze empiriche e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.

BLUM M. (1974), "Failing Company Discriminant Analysis", *Journal of Accounting Research*, vol. 12, n. 1.

BOARI C., LIPPARINI A. (1999), "Network within Industrial Districts: Organising Knowledge Creation and Transfer by Means of Moderate Hierarchies", *Journal of Management and Governance*, n. 3.

BORTOLUZZI G., TRACOGNA A. (2011), "Processi di innovazione e fattori di competitività nei cluster internazionali della nautica", *Sinergie*, n. 84.

BOSCHMA R. (2005), "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, vol. 39, n. 1.

BOTTINELLI L., PAVIONE E. (2010), *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, Milano, 2010.

BOYD B.K. (1995), "CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 4.

BOZEMAN B. (2000), "Technology Transfer and Public Policy: A Review of Research and Theory", *Research Policy*, n. 29.

BRACZYK H.J., COOKE M.H. (1998), *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*, Routledge, New York.

BRADY K.O. (2002), "Corporate Reputation and Sustainability: Creating Value by Unifying Two Disciplines", *Ethical Corporation Magazine*.

BRESCHI S., MALERBA F. (2005*), Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press.

BRUSCO S. (1982), "The Emilian Model: productive Decentralisation and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, n. 6.

BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosemberg & Sellier, Torino.

BRUSCO S. (1999), "The Rules of the Game in Industrial Districts", in Grandori, (ed), *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, London.

BUESA M., HEIJS J., BAUMERT T. (2010), "The Determinants of Regional Innovation in Europe: A Combined Factorial and Regression Knowledge Production Function Approach", *Research Policy*, n. 39.

CAIROLI M.G. (2011), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.

CAMAGNI R. (1991), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven-Pinter, London.

CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2006), "I distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie*, n. 69

CAPELLO R. (2002), "Spatial and Sectorial Characteristics of Relational Capital in Innovation Activity", *European Planning Studies*, n. 10.

CARTER R., VAN AUKEN H. (2006), "Small Firm Bankruptcy", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 4.

CHAGANTI R.S., MAHAJAN V., SHARMA S. (1985), "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry", *Journal of Management Studies*, n. 22.

CHIAVERSIO M., MICELI S. (2007), "Oltre il distretto come sistema: le strategie delle imprese fra locale e globale", in Guelpa F., Miceli S., *I distretti industriali del terzo millennio*, Il Mulino, Bologna.

CIAMPI F. (1994), "Squilibri di assetto finanziario nelle P.M.I. Finanziamenti e contributi della Comunità Europea", *Studi e Informazioni*, Supplement to Issue 3.

CIAMPI F., GORDINI N. (2008), "Using Economic-Financial Ratios for Small Enterprise Default Prediction Modeling: An Empirical Analysis", *2008 Oxford Business & Economics Conference Proceedings, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-21.

CIAMPI F., GORDINI N. (2009), "Default Prediction Modeling for Small Enterprises: Evidence from Small Manufacturing Firms in Northern and Central Italy", *Oxford Journal*, vol. 8, n.1.

CIAMPI F., GORDINI N (in press), Small Enterprise Default Prediction Modeling through Artificial Neural Networks: An Empirical Analysis of Italian Small Enterprises, *Journal of Small Business Management.*

COLEMAN J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, n. 94

COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

COOKE P. (2001), "Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy", *Industrial and Corporate Change*, n. 10.

COOKE P. (2002), *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.

COOKE P., MORGAN K. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

COOKE P., URANGA M.G., ETXEBARRIA G. (1997), "Regional Innovation Systems: Institutional and Organizational Dimensions", *Research Policy*, n. 26.

COOPER A., GASCON J., WOO C. (1991), "A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth", *Proceedings Academy of Management*, pp. 113-119.

CORÒ G., MICELLI S. (2006), *I nuovi distretti produttivi. Innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia.

CORÒ G., MICELLI S. (2007), "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitive dell'industria italiana", *Economia Italiana*, n. 1

CORÒ G., RULLANI E. (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione dei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.

CREVOISIER O., CAMAGNI R. (2000), *Les Milieu Urbains: Innovation, Systèmes de Production et Anchorage*, EDES, Neuchâtel, Switzerland.

CROUHY M., GALAI D., MARK R. (2001), "Prototype Risk Rating System", *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, n. 1.

DAGNINO G.B., D'ALLURA G.M., FARACI R., PISANO V. (2011), "La localizzazione dei processi innovativi ad alto contenuto tecnologico: il ruolo delle imprese "ancora" fra sistemi locali e network globali", *Sinergie*, n. 84.

DAILY C., DALTON R. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, n. 37.

DE MAIO A., MAGGIORE E. (1992), *Organizzare per innovare*, Etas Libri, Milano, 1992.

DEAKIN E.B. (1972), "A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure", *Journal of Accounting Research*, vol. 10(1).

DEI OTTATI, G. (1994), "Trust, Inter-Linking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, n. 6.

DEI OTTATI, G. (2003), "Fiducia e cambiamento economico nei distretti industriali. Il caso del distretto di Prato", *Sviluppo Locale*, vol. X, n. 23-24.

DENICOLAI S., CIOCCARELLI G., ZUCCHELLA A. (2010), "Reputation, Trust and Relational Centrality in Local Networks: An Evolutionary Geography Perspective", in Boschma R., Martin R., (eds), *Handbook on evolutionary economic geography*, Edward Elgar, UK.

DOLOREUX D., PARTO S. (2005), "Regional Innovation Systems: Current Discourse and Unresolved Issues", *Technology in Society*, vol. 27, n. 2.

DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (1988), *Technical Change and Economic Theory*, LEM Book Series, Pisa.

DUNCAN R. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", *The management of organization design: Strategies and implementation*, n. 1.

DYER J., SINGH H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, n. 23.

EDMISTER R. (1972), "An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 7, n. 2.

ELY, J. VALIMAKI, J. (2000), "Bad Reputation", NAJ Economics, North-western University, *Working Paper*, Charles University, Prague.

ENGELMANN D., FISCHBACHER U. (2003), "Indirect Reciprocity and Strategic Building in an Experimental Helping Game", *Working Paper*, Egham.

EVANS D.S. LEIGHTON L. (1989), "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship", *American Economic Review*, n. 79.

FERGUSON T.D., DEEPHOUSE D.L., FERGUSON W.L. (2000), "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, n. 21.

FERRI P., LUSIANI M., SANTONI S. (2009), "The Contingent Value of Bridging and Bonding Social Capital on Firm Performance: A Meta-Analysis", *Academy of Management Meeting*, Chicago, Illinois,

FOSS N.J. (1996), "Higher-Order Industrial Capabilities and Competitive Advantage", *Journal of Industry Studies*, n. 3.

GALASKIEWICZ J. (1985), *Social Organization of an Urban Grants Economy*, Academic Press, Orlando, FL.
GARGIULO M., BENASSI M. (2000), "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, vol. 11, n. 2.
GERINGER J.M., TALLMAN S., OLSEN D.M. (2000), "Product and International Diversification among Japanese Multinational Firms", *Strategic Management Journal*, n. 21.
GHOSHAL S., BARLETT, C. (1994), "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimension of Quality of Management", *Strategic Management Journal*, n. 5.
GLASER E., KALLAL H., SCHEINKMAN J. SCHLEIFER A. (1992), "Growth in Cities", *Journal of Political Economy*, n. 100.
GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
GOLINELLI G.M. (2010), *Viable System Approach, Governing Business Dynamics*, Kluwer, Cedam, Padova.
GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
GOLINELLI G.M., PASTORE A., GATTI M., MASSARONI E., VAGNANI G. (2002), "The Firm as a Viable System: Managing Inter-Organisational Relationship, *Sinergie*, n. 58.
GRANDINETTI R., TABACCO R. (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", *Sviluppo Locale*, vol. 10, n. 22.
GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, n. 91.
GRECO S., MATARAZZO B., SLOWINSKI R. (1998), "A New Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk", in Zopounidis C., *Operational Tools in the Management Of Financial Risks*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
GULATI R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, n. 19.
GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, n. 21.
HASWELL S. HOLMES S. (1989), "Estimating the Small Business Failure Rate: A Reappraisal", *Journal of Small Business Management*, n. 27.
HENDERSON V. (1996), *Externalities and Industrial Development*, Brown University, mimeo.
HUNDLEY G., JACOBSON C. (1998), "The Effects of Keiretsu on Export Performance of Japanese Companies: Help or Hindrance?", *Strategic Management Journal*, n. 19.
JIMENEZ G., SALAS V., SAURINA J. (2007), *Organizational Distance and Use of Collateral in Business Loans*, Mimeo.
JO H., HAN I., LEE H. (1997), "Bankruptcy Prediction Using Case-Based Reasoning, Neural Network and Discriminant Analysis", *Expert Systems With Applications*, vol. 13, n. 2.
KARELS, G.V., PRAKASH A.J. (1987), "Multivariate Normality and Forecasting of Business Bankruptcy", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 14, n. 4.
KOH H.C. (1996), "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n. 3.
KRUGMAN P. (1991a), "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, vol. 99, n. 3.
KRUGMAN P. (1991b), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.
KRUGMAN P. (1995), *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge.
LARSON C.M., CLUTE R.C. (1979), "The Failure Syndrome", *American Journal of Small Business*, n. 4.
LAVIE D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3.
LAZERSON M.H., LORENZONI G. (1999), "The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source", *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n. 2.
LEE K.C., HAN I., KWON Y., (1996), "Hybrid Neural Network Models for Bankruptcy Predictions", *Decision Support Systems*, n. 18.
LEIPONEN A., BYMA J. (2009), "If You Cannot Block, You Better Run: Small Firms, Cooperative Innovation, and Appropriation Strategies", *Research Policy*, n. 38.
LIBERTI J. M., MIAN A. (2006), *Estimating the Effect of Hierarchies on Information Use*, Mimeo.
LIPPARINI A., LORENZONI G. (1996), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di "learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione di imprese", *L'Industria*, vol. 17, n. 4.
LORENZ E. (1992), "Trust, Community, and Co-Operation. Toward a Theory of Industrial Districts", in Storper M., Scott A., (eds.), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London.
LORENZONI G. (1997), "Le reti interimpresa come forma organizzativa", in Lomi A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
LUGARESI S., ROTONDI Z. (2007), "Internazionalizzazione e finanziamento dei distretti industriali", *Economia Italiana*, n. 1.
LUNDVALL B.Å. (1992), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.
LUSSIER R. (1995), "A Non Financial Business Success versus Failure Prediction Model for Young Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. 1.
MAGGIONI M., UBERTI T.E. (2005), "International Networks of Knowledge Flows: An Econometric Analysis", *Papers in Economics and Evolution*, Max Planck Institute, Jena.

MAILLAT D. (1995), "Territorial Dynamics, Innovative Milieu and Regional Policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, n. 7.
MAILLAT D., PERRIN J.C. (1992), *Entreprises Innovatrices et Développement Territorial*, GREMI EDS, Neuchâtel, Switzerland.
MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L. (1993), *Réseaux D'innovation e Milieux Innovateurs: Un Pari Pour le Développement Régional*, GREMI EDES, Neuchâtel, Switzerland.
MALECKI E. (1995), "Culture as Mediator of Global and Local Forces", in Van Der Knaap B., Le Heron R., (eds), *Human Resources and Industrial Spaces: A Perspective on Globalization and Location*, John Wiley & Sons, Chichester.
MALECKI E. (2000), "Soft Variables in Regional Science", *Review of Regional Studies*, vol. 30, n. 1.
MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade*, MacMillan, London.
MARSHALL A. (1925), *Principles of Economics 8th edn*., MacMillan, London.
MASKELL P., MALMBERG A. (2007), "Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution", *Journal of Economic Geography*, vol. 7(5).
MCEVILY B., ZAHEER A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, n. 20.
MELE R. (2011), "Enti locali e valorizzazione dell'imprenditorialità innovative", *Sinergie*, n. 84.
MICELLI S., CHIARVESIO M. (2003), "Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione", *Conferenza ICE: Internazionalizzazione e frammentazione della produzione dei distretti industriali*, Roma.
MOLINA-MORALES F.X., MARTINEZ-FERNANDEZ M.T. (2003), "The Impact of Industrial District Affiliation on Firm Value Creation", *European Planning Studies*, vol. 11, n. 2.
MORAN P. e GHOSHAL S. (1996), "Value Creation by Firms', *Academy of Management, best paper proceedings.*
MUSTILLI, M., CAMPANELLA, F., SORRENTINO, F. (2011), "La valutazione delle performance innovative dei sistemi locali di innovazione: il caso dell'aerospazio e dei nuovi materiali in Campania", *Sinergie*, n. 84.
NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2.
NOOTEBOOM B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA.
NOOTEBOOM B. (2004), *Interfirm Collaboration, Learning and Networks*, Routledge, London.
OHLSON J.A. (1980), "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy", *Journal of Accounting Research*, vol. 18(1).
OLMEDA I., FERNANDEZ E. (1997), "Hybrid Classifiers for Financial Multicriteria Decision Making: The Case of Bankruptcy Prediction", *Computational Economics*, vol. 10, n. 4.
PAGNINI M. (2000), "I vincoli finanziari per le imprese distrettuali", in Signorini F.L., (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
PIORE M., SABEL C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic books, New York.
POMPE P., PAUL P.M., BILDERBEEK J. (2004), "The Prediction of Bankruptcy of Small-And Medium-Sized Industrial Firms", *Journal of Business Venturing*, n. 20.
PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, New York.
PORTER M.E. (1998), "Clusters and the New Economics in Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6.
PUTMAN R. (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *American Prospect*, n. 13.
PUTMAN R. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, n. 1.
QUADRIO CURZIO A., FORTIS M., (2002), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna.
RAISCH S., BIRKINSHAW J., PROBST G., TUSHMAN M.L. (2009), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, vol. 20, n. 4.
ROBERTSON P.L., JACOBSON D., LANGLOIS R.N. (2009), "Innovation Processes and Industrial Districts", in Becattini G., Bellandi M., De Propris L., (eds), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham.
ROLFO S. (1996), "Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali?", *Working Paper Ceris-CNR.*
ROTONDI Z. (2005), "Banche, finanziamento dello sviluppo e dell'innovazione e internazionalizzazione", in Bracchi G., Masciandaro D. (a cura di), *Decimo Rapporto SFI. Le banche Italiane e la finanza per lo sviluppo: territori, imprese e famiglie*, Edibank-Bancaria Editrice.
RULLANI E. (1996), "Reti globali e reti metropolitane per l'economia del Nordest", in Banco Ambrosiano Veneto (a cura di), *Nord-Est: fattori di competitività*, Il Mulino, Bologna.
RULLANI E. (2003), "I distretti industriali al tempo dell'economia globale", *Impresa e Stato*, n. 63-64.
RULLANI E. (2006), "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, n. 69.
RUSSO P.F., ROSSI P. (1999), "Costo e disponibilità del credito per le imprese nei distretti industriali", *Banca d'Italia - Temi di Discussione*, n. 360.
SAKO M. (1991), "The Role of Trust in Japanese Buyer–Supplier Relationships", *Ricerche Economiche*, XLV(2–3).

SALCHENBERGE, L.M., CINAR E.M., LASH N.A. (1992), "Neural Networks: A New Tool for Predicting Thrift Failures", *Decision Sciences*, n. 23.

SANTONI S., ZANNI L. (2011), "Comportamenti di ricerca e innovazione nei distretti industriali: gli attori del cambiamento e l'accesso a "conoscenze distanti", *Sinergie*, n. 84.

SAURINA J., TRUCHARTE C. (2004), "The Impact of Basel II on Lending to Small-and-Medium-Sized Firms: A Regulatory Policy Assessment Based on Spanish Credit Register Data", *Journal of Finance Services*, n. 26.

SAXENIAN A.L. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

SCHILLACI C.E., GATTI M. (2011), "*E pluribus unum*: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84

SCHILLACI C.E., ROMANO M., LONGO C. (2009), *Hybrid Organizational Forms and Academic Entrepreneurship. The Evolution of Italian University Incubators*, Giappichelli, Torino.

SIGNORINI F.L. (2000), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.

SMITKA M. (1991), *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York.

SOBREO M., ROBERTS E.B. (2001), "The Trade-Off between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development", *Management Science*, vol. 47, n. 4.

SUCHMAN M. (1994), *On Advice of Counsel: Law Firms and Venture Capital Funds as Information Intermediaries in the Structuration of Silicon Valley*, Doctoral Dissertation, Stanford University.

TODTLING F., TRIPPL M. (2005), "One Size Fits All? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach", *Research Policy*, n. 34.

TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4.

UGHETTO E. (2006), "Territorial Proximity and Credit Constraints to Innovation: Evidence from Italian Firms", in Bracchi G., Masciandaro D., (a cura di), *Undicesimo Rapporto SFI. Banche e geografia: nuove mappe produttive e metamorfosi del credito*, Edibank-Bancaria Editrice, Milano.

UZZI B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, n. 61.

UZZI B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, n. 42.

VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N. (2009), "Using Artificial Neural Networks Analysis for Small Enterprise Default Prediction Modeling: Statistical Evidence from Italian Firms", *2009 Oxford Business & Economics Conference Proceedings, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-26.

VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N., BENVENUTI M. (2008), "Can Credit Scoring Models Effectively Predict Small Enterprise Default? Statistical Evidence from Italian firms", *Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics, Association for Business and Economics Research (ABER)*, pp. 1-23.

VALLINI C., CIAMPI F., GORDINI N., BENVENUTI M. (2009), "Are Credit Scoring Models Able to Predict Small Enterprise Default? Statistical Evidence from Italian Firms", *International Journal of Business & Economics*, vol. 8, n. 1.

VARALDO R. (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano.

VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1.

VARALDO R., FERRUCCI L. (1996), *I distretti industriali fra logiche di sistema e logiche di impresa*, Franco Angeli, Milano.

VELO D. (2007), *L'Europa dei progetti. Impresa, innovazione, sviluppo*, Giuffrè, Milano.

VELO D. (2011), "La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergente in Europa", *Sinergie*, n. 84.

VON STEIN J.H., ZIEGLER W. (1984), "The Prognosis and Surveillance of Risks from Commercial Credit Borrowers", *Journal of Banking and Finance*, n. 8.

ZHANG G.P., HU M.Y., PATUWO E.B., INDRO D.C. (1999), "Artificial Neural Networks in Bankruptcy Prediction: General Framework and Cross-Validation Analysis", *European Journal of Operational Research*, vol. 116, n. 1.

La fiducia nelle relazioni Impresa-Banca: quali conseguenze sullo sviluppo territoriale?

AMEDEO MAIZZA[*], ANTONIO IAZZI[♦], ORONZO TRIO[♣], SILVIA GRAVILI[•]

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo della ricerca è qualificare, alla luce del mutato contesto socio-economico, il ruolo strategico della fiducia nella relazione Impresa-Banca, ai fini della valorizzazione territoriale. Tale relazione appare, infatti, fondamentale per lo sviluppo delle potenzialità intrinseche dell'area in cui si manifesta.*

Metodologia. *Dopo una preliminare indagine on desk volta a qualificare il concetto di fiducia, le ipotesi di ricerca sono state oggetto di verifica tramite un'indagine empirica condotta sulla clientela corporate della Banca Popolare Pugliese.*

Risultati. *I risultati raggiunti hanno consentito di individuare gli attributi fondamentali che generano fiducia nelle relazioni Impresa-Banca ed analizzare le eventuali differenze, nella percezione delle imprese, nel confronto Banca Locale / Banca Globale.*

Limiti della ricerca. *Lo studio è stato condotto su uno specifico ambito territoriale, storicamente caratterizzato dalla presenza di banche locali, quale è quello pugliese. Ciò potrebbe ridurre la portata dei risultati ottenibili.*

Implicazioni pratiche. *Con tale lavoro si è cercato di fornire elementi conoscitivi utili a rivitalizzare le relazioni fiduciarie e a costruire percorsi di sviluppo volti a corroborare le peculiarità frutto del connubio "impresa-territorio" e, quindi, le caratteristiche dei luoghi e del capitale sociale ivi presente.*

Originalità del lavoro. *Il tema della fiducia è stato affrontato prevalentemente con un approccio sociologico, mentre la letteratura manageriale ne ha studiato l'impatto sullo sviluppo del capitale sociale e della performance economica. Ancora carente, tuttavia, appare l'analisi del ruolo della fiducia tra gli attori economici territoriali nella relazione "banca-impresa" e dell'importanza che essa assume per lo sviluppo della comunità di riferimento.*

Parole chiave: *fiducia; sviluppo locale; relazioni banca-impresa; sistema finanziario; comunità territoriale; crisi*

Objectives. *Research's aim is to establish, in light of changes in the socio-economic framework, the strategic role of "trust" in the Firm-Bank relationship. In fact, it is essential for a given area, especially in terms of development of its inherent potential.*

Methodology. *After a preliminarily on-desk analysis to qualify the concept of trust, research hypotheses have been subjected to empirical test on the Banca Popolare Pugliese corporate clients.*

Findings. *The results of this study can be linked to: the identification of the key items of trust in the Firm-Bank relationship and the understanding of how perceptions on Local bank / Global bank by a given territorial economic system have changed.*

Research limits. *This work is conducted on a specific geographical area, historically characterized by the presence of local banks, which is Puglia. This could reduce the scope of the results obtained.*

Practical implications. *This work aims to suggest new paths for a revitalization of fiduciary relationships, as well as for socio-economic territorial development, in order to protect peculiarities as they result from the "enterprise-territory" relationship and the characteristics of social capital therein.*

Originality of the study. *The issue of trust has been mainly studied under a sociological approach, while managerial literature has focused on its impact on social capital and economic performance. Is still lacking an analysis of the role of trust among the territorial actors here considered, in particular in the Firm-Bank relationship, as well as the importance it takes for the socio-economic recovery of local communities.*

Key words: *trust; territorial development; firm-bank relationship; financial system; community; crisis*

[*] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

[♦] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: antonio.iazzi@unisalento.it

[♣] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: oronzo.trio@unisalento.it

[•] PhD student, Università del Salento
e-mail: silvia.gravili@unisalento.it

1. Ambito, finalità e metodologia del lavoro

La ricerca si prefigge di definire, alla luce del mutato contesto socio-economico di riferimento e della crisi economica generale, il ruolo strategico della fiducia nella relazione impresa-banca, ai fini dell'attivazione di processi coevolutivi sinergici.

Il tema della fiducia è stato affrontato prevalentemente con un approccio sociologico (Bordieu, 1986; Coleman, 1990; Granovetter, 1999), mentre la letteratura manageriale ne ha studiato:

a) gli aspetti definitori (Morgan *et al.*, 1994; Doney et al,. 1997; Nooteboom, 2002);
b) l'importanza per le relazioni di marketing (Ferrero, 1992);
c) l'impatto sullo sviluppo del capitale sociale (Coleman, 1990; Putnam, 1993), del capitale intellettuale (Stewart, 1991; Costabile, 2001) e della performance economica (Zaheer *et al.*, 1998; Nevins e Money, 2008) anche con approfondimenti empirici sviluppatisi nell'ambito delle esperienze distrettuali italiane (Belussi, 2002).

Ancora carente, tuttavia, appare l'analisi del ruolo della fiducia tra gli attori economici territoriali, in particolare nella relazione "banca-impresa", e l'importanza che essa assume per la ripresa dello sviluppo socio-economico della comunità di riferimento (Vacca, 2011).

Ciò vale soprattutto con riferimento alla "banca locale", che tradizionalmente è intesa come "banca di relazione" attenta al territorio, che ascolta e comprende il cliente, che instaura e sviluppa legami con l'intera comunità di riferimento (Bonfanti, 2009). Ci si chiede, quindi, se tali considerazioni siano ancora attuali e se detta banca sia ancora percepita come tale da parte dell'impresa o se, anche alla luce dei cambiamenti dovuti all'attuale crisi strutturale, detta percezione si sia modificata.

La recente crisi ha infatti determinato un peggioramento delle condizioni economico-finanziarie delle imprese ed una conseguente maggiore selettività da parte delle banche nella concessione del credito, o nel mantenimento delle linee già accordate, alla propria clientela; tutto questo ha inevitabilmente modificato la relazione banca-impresa, inserendo degli elementi di tensione dovuti al mutato contesto di riferimento ed alle nuove regole che tali cambiamenti hanno provocato.

Analizzare e comprendere il contributo della fiducia nella predetta relazione risulta, quindi, particolarmente utile per agevolare lo sviluppo economico di ambiti territoriali con modesti risultati di crescita; da essa, infatti, discendono utili effetti, volti a corroborare e tutelare le *peculiarità* frutto del connubio "impresa-territorio" e, quindi, le caratteristiche dei luoghi e del *capitale sociale* ivi presente.

Muovendo dall'assunto secondo cui il sistema bancario assume un ruolo rilevante per la crescita e lo sviluppo di un contesto socio-economico, si è inteso rispondere alle seguenti domande di ricerca:

H1) Approfondire il concetto di fiducia nelle relazioni Impresa-Banca

H2) Individuare gli attributi fondamentali che generano detta fiducia

H3) Comprendere se vi siano differenze, nella percezione da parte delle imprese, nel confronto Banca Locale / Banca Globale.

Preliminarmente è stata condotta un'indagine *on desk*, sulla letteratura nazionale ed internazionale, al fine di qualificare il concetto di fiducia nell'ambito dell'ampia relazione impresa-territorio e, più analiticamente, nel rapporto impresa-banca.

Si è quindi cercato di giungere alla formulazione di ipotesi di ricerca, che sono state oggetto di verifica tramite un'indagine empirica condotta sul territorio pugliese il quale, in passato, è stato caratterizzato, soprattutto nel sud della Puglia, da una feconda presenza di istituti bancari a carattere prevalentemente locale. Tale approfondimento empirico si è realizzato attraverso un'indagine campionaria, condotta tramite la somministrazione di un questionario semi-strutturato, sulla clientela *corporate* della Banca Popolare Pugliese (Istituto di credito particolarmente impegnato sul territorio della Puglia). I dati così ottenuti, oggetto di rielaborazione ed analisi, hanno consentito di verificare le ipotesi teoriche formulate per effetto dello studio della letteratura in argomento. La metodologia della ricerca può definirsi dunque di tipo esplorativo, articolata in più stadi che, seguendo il tradizionale approccio adottato nelle scienze sociali, vedono susseguirsi una fase di

analisi *desk*, finalizzata alla definizione dei propositi di ricerca, ed una fase di analisi *field*, necessaria per la verifica empirica dei propositi di ricerca formulati.

La ricerca ha messo in luce la multidimensionalità del concetto di fiducia e le connesse difficoltà ad inquadrarlo in una unitaria cornice teorica di riferimento. Molteplici sono, infatti, le prospettive dalle quali è potenzialmente possibile partire, numerosi gli "intrecci" che i contributi economico-manageriali, sociologici e psicologici presentano, complesso il compito di chi, come gli autori, intenda descrivere compiutamente in un lavoro con degli insuperabili limiti dimensionali, le varie chiavi di lettura utilizzabili.

Nei paragrafi che seguono pertanto sono stati utilizzati supporti teorici eterogenei che, pur determinando il rischio di risultare frammentati, consentono un'approfondita analisi del concetto in esame e delle sue ricadute sui rapporti impresa-banca.

2. I caratteri della fiducia nelle relazioni di business

La fiducia costituisce un tema centrale nella letteratura di marketing per i risvolti e per le implicazioni che ne derivano sul piano della stabilità e della continuità delle relazioni di business e per lo scambio di conoscenze finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti, alla diffusione delle innovazioni nei mercati ed alla produzione di valore che rende possibili.

Essa non è solo una caratteristica dello scambio relazionale ma anche un importante meccanismo di coordinamento che può essere utilizzato in combinazione con gli incentivi economici e l'autorità formale. La fiducia inoltre è la principale determinante del *commitment* dei membri di un rapporto e dell'orientamento a lungo termine della relazione che a sua volta è un ingrediente essenziale della stessa (Ganesan, 1994).

L'ampio interesse dimostrato dagli studiosi verso il tema in esame trova la sua ragion d'essere nella circostanza per cui elevati livelli di fiducia determinano, all'interno della relazione, una sostanziale riduzione del rischio percepito, una diminuzione dei costi di transazione, una maggiore propensione per la condivisione di informazioni riservate e per l'investimento di risorse umane ed economiche (Cunningham e Turnbull, 1982; Kumar, 1996; Williamson, 1985).

È inoltre uno dei meccanismi più diffusamente riconosciuti e accettati per analizzare le relazioni di scambio, specificamente nell'ambito dei rapporti inter e intra canale, nei quali essa si configura come la credibilità percepita da un membro del canale circa il rispetto dell'altra parte degli accordi sottoscritti (Doney e Cannon, 1997); una delle più accettate definizioni si focalizza proprio su questo aspetto e ne enfatizza la dimensione legata alla disponibilità di una parte ad essere vulnerabile alle azioni di un'altra, nel convincimento che essa si comporterà senza lederne gli interessi ed indipendentemente dal controllo esercitato sul suo comportamento (Mayer *et al.* 1995).

Può affermarsi che la fiducia rappresenti "una risorsa delle imprese, dei consumatori, delle istituzioni e dei sistemi economici e sociali" e che per questo vada sviluppata, ponendo attenzione affinché non si diffondano i suoi effetti *secondari*, definiti spesso come la sua *dark side*, identificabili nelle cosiddette "facciate di fiducia" che, al contrario, determinerebbero gravi danni per i singoli, per i mercati, per l'economia e per la società nel suo complesso (Castaldo 2009, p. 535); la si può quindi ritenere come un collante dei rapporti interorganizzativi, specificamente dei rapporti tra imprese, pur avendo essa una marcata connotazione psicologica poiché legata ai sentimenti degli individui ed alle loro sensazioni circa l'affidabilità della controparte.

I numerosi contributi (soprattutto quelli della scuola svedese) convergono sostanzialmente nel definire la fiducia come l'asse portante dell'intera impalcatura di ogni relazione che si viene a costruire tra due imprese nel loro processo di scambio, in ragione della spinta che essa imprime alla sua conservazione, alla riduzione delle tentazioni e delle minacce opportunistiche (Hakansson, 1982; Hakansson e Johanson, 1984).

La letteratura ha utilizzato numerosi sostantivi per descriverla compiutamente, tra i quali *benevolenza*, *credibilità*, *integrità*, *attendibilità*, *affidamento*, dandone implicitamente una

connotazione strettamente connessa con le relazioni personali, più che con quelle interorganizzative (Anderson e Narus, 1990; Aulakh *et al.* 1996; Crosby *et al.*, 1990; Morgan e Hunt, 1994).

Altri studi hanno tentato di estenderne la portata per farlo diventare, al contrario, un concetto più legato alle relazioni interorganizzative ma, come osservato da taluni, questo ampliamento può costituire un problema concettuale non agevolmente risolvibile essendo la fiducia, come altri costrutti della relazione, *relation-specific*, non immediatamente trasferibile ad altre organizzazioni (Lush *et al.*, 2003; Mouzas *et al.*, 2007; Rousseau *et al.*, 1998). Una possibile soluzione è quella proposta da coloro che ritengono che "per quanto le dinamiche che caratterizzano una relazione tra due attori siano strettamente specifiche di questa relazione, tuttavia, ogni relazione diadica si forma e si sviluppa all'interno di una rete di interdipendenze che la connettono con le altre relazioni che ciascun attore della diade intrattiene con altri interlocutori, sia direttamente che indirettamente" (Nardin, 2002; p. 145). In tale ambito emerge l'importanza del ruolo della reputazione, vale a dire di quel complesso di percezioni sulla capacità di un'impresa di mantenere gli impegni assunti, di rispettare le aspettative e di comportarsi conformemente ai principi comunemente accettati all'interno della relazione e, più in generale, nell'ambito di riferimento della/e relazione/i.

La fiducia assume infine una funzione fondamentale nel ridurre l'impatto negativo che le differenze culturali possono provocare sulla relazione, in quanto controbilancia gli effetti potenzialmente dannosi legati a variabili come gli stili comunicativi o l'orientamento temporale. In tal senso, appaiono interessanti e indicativi i risultati di ricerche con le quali si è dimostrato come nei contesti caratterizzati da difficoltà comunicative nei quali si sono generati equivoci e malintesi, la presenza di un clima di fiducia abbia consentito di ridurne, se non eliminare del tutto, gli effetti negativi. È stato appurato infatti che laddove il fornitore venga ritenuto affidabile, credibile e sensibile all'interesse del proprio cliente/distributore, la valutazione delle performance ottenute genera effetti positivi nonostante le problematiche comunicative esistenti (Doney e Cannon, 1997; Nevins e Money, 2008).

Da ultimo va evidenziato come elemento fondamentale per il consolidamento dei rapporti e per l'incremento della componente fiduciaria sia la formazione del giudizio di affidabilità; quest'ultimo viene elaborato sulla scorta dell'andamento delle prime esperienze relazionali tra le parti per cui "se un partner si è dimostrato ripetutamente competente e affidabile nello svolgimento dei compiti che gli sono stati richiesti….questa esperienza positiva può costituire il perno su cui far leva per allargare gli spazi e le esperienze di collaborazione delle due imprese su terreni complessi. L'arricchimento della conoscenza reciproca, che scaturisce da queste ulteriori esperienze, fornirà le fondamenta per un progressivo incremento della valutazione di affidabilità", per un allargamento della base conoscitiva e per un incremento della fiducia (Nardin, 2002, p. 167).

3. La fiducia nelle relazioni Impresa - Banca

L'attuale contesto competitivo, caratterizzato tra le altre da una particolare complessità dei mercati, in alcune circostanze in recessione, e pertanto da difficoltà finanziarie, ha contribuito ad accrescere l'attenzione delle imprese rispetto alle relazioni poste in essere con il sistema finanziario.

Muovendo dai risultati di un'indagine compiuta sull'impatto della vicinanza funzionale (intendendo con essa l'autonomia gestionale delle banche presenti in un'area e la presenza del centro direzionale nell'area di riferimento) sulle performance degli istituti di credito e sulla crescita del territorio (Alessandrini *et al.*, 2005), si è cercato di osservare se e come la fiducia dell'impresa nei confronti dell'Istituto di Credito possa essere, grazie alla richiesta di credito, un motore per lo sviluppo di un territorio.

È indubbio che la recente crisi finanziaria abbia contribuito a ridurre la quantità di moneta in circolazione, generando ulteriori fattori di criticità nelle relazioni finanziarie delle imprese legate ad una maggiore prudenza nell'offerta di credito e ad una maggiore rischiosità nell'acquisizione dello stesso. Risulta però altrettanto evidente (Albertazzi e Marchetti, 2010), che la restrizione è stata più intensa da parte delle banche appartenenti ai maggiori gruppi, mentre gli intermediari con un minor

livello di capitalizzazione hanno ridotto l'offerta in particolare nei confronti delle imprese più piccole e più rischiose. A ciò si aggiunga un maggiore irrigidimento delle condizioni di offerta che ha caratterizzato in modo prevalente il centro e il mezzogiorno d'Italia[2] (Banca d'Italia, 2012a).

Per tale ragione, si ritiene di asserire che le relazioni finanziarie delle imprese possono assumere differenti caratteri in considerazione della tipologia d'intermediario con cui si intrattengono. Ferme restando le dovute valutazioni di tipo quantitativo, può assumere un ruolo il costrutto della "fiducia" che, come inteso precedentemente, può essere frutto dell'affidabilità dell'interlocutore e quindi della sua attitudine nell'assumere comportamenti chiari e definiti nel lungo termine. La fiducia che l'impresa può riconoscere nella Banca può attivare comportamenti positivi e quindi stimolare gli investimenti che, ove guidati anche con l'ausilio dell'esperienza dell'istituto bancario, possono generare ricadute positive, oltre che per la stessa impresa, per l'intero territorio su cui è localizzata.

Preliminarmente tuttavia occorre distinguere due tipologie di relazioni che caratterizzano il dialogo tra i due sistemi in discussione, ovverosia:

- *Relationship Banking*, che si caratterizzano per un consistente scambio informativo e per la presenza della componente cosiddetta *fiduciaria*. In tali ambiti, la conoscenza dell'impresa facilita le relazioni e le rende flessibili;
- *Transactional Banking*, ovverosia relazioni spot e rigide, con una valutazione del cliente che avviene per singola operazione.

Considerando la prima tipologia di relazione, nell'ambito della quale si può manifestare il costrutto in esame, le nuove tecnologie consentono di generare un potenziale informativo consistente per le imprese finanziarie. Ciononostante, la difficoltà di razionalizzare il processo valutativo, anche in virtù di conoscenze non facilmente sedimentabili e formalizzate, è maggiore e di conseguenza non sempre le informazioni sono facilmente valutabili. Emerge dunque il fabbisogno di fiducia quale fondamentale riduttore nelle relazioni tra realtà imprenditoriali.

Essa è un prodotto delle vicende passate (storia della relazione) e delle convinzioni che ciascun soggetto si è creato con riferimento ai comportamenti e all'affidabilità della controparte. Risulta pertanto ascrivibile, nei rapporti con le banche, alle relazioni di tipo "*relationship banking*", nell'ambito delle quali si possono sedimentare comportamenti in grado di generarla.

Occorre porre particolare attenzione alla "razionalità" della fiducia e alla predicibilità del comportamento della controparte, dunque alla probabilità di subire un comportamento inaspettato dall'interlocutore, anche se appare errato pensare che la decisione di fidarsi sia sempre frutto di un semplice calcolo razionale.

Quindi, la fiducia rappresenta l'aspettativa che la controparte adotti un comportamento in linea con le attese (o con la promessa). È dunque un prodotto della storia della relazione e delle convinzioni che ciascun soggetto si è creato con riferimento ai comportamenti e all'affidabilità della controparte (Castaldo e Nava, 2004).

Tra gli studi di management è cresciuta l'attenzione in merito all'opportunità di sviluppare strumenti idonei alla misurazione e al monitoraggio di tale costrutto, nonché al rischio che ci si assume quando si sceglie di fidarsi. La controparte potrebbe, infatti, decidere di tradire opportunisticamente la fiducia che gli è stata accordata per trarne un vantaggio unilaterale.

Un'indagine condotta nel settore dei servizi ha posto in evidenza il ruolo della fiducia, unitamente alla soddisfazione per precedenti rapporti, nel contenimento dell'incertezza percepita e della complessità delle scelte; in questo senso, essa contribuisce a qualificare la cosiddetta "qualità relazionale" (Crosby *et al.*, 1990; Garbarino e Johnson, 1999).

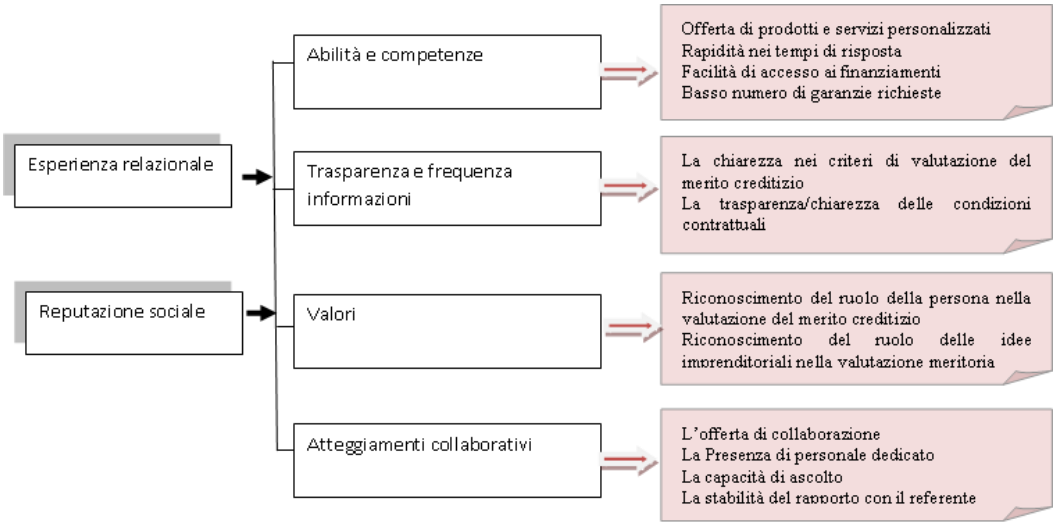
Occorre quindi cercare di individuare quali sono gli elementi che la determinano, in modo da fornire principi utili a una predizione dei comportamenti degli istituti finanziari, consentendo di conseguenza la pianificazione di percorsi decisionali coerenti. Si rammenta, infatti, che uno degli aspetti peculiari del costrutto "fiducia" consiste nel fatto che non vi è un modello generale, ma che piuttosto esso si configura quale concetto *relation-specific*. Uno stesso comportamento può dunque

[2] Si considerino in tal senso i risultati emersi dal rapporto della Banca d'Italia sulla domanda e l'offerta di credito a livello territoriale (Banca d'Italia, 2012a).

essere determinato da considerazioni assai eterogenee, in quanto la decisione caratterizzata da "fiducia" scaturisce sempre dalla combinazione di elementi molto differenti a seconda del particolare contesto in cui le parti interagiscono. L'adozione del paradigma cognitivo, con un approccio evolutivo, diviene dunque imprescindibile, dovendo assumere una prospettiva di genesi della relazione di tipo *bottom-up* fondata sulle soggettività individuali e sull'emergente processo d'istituzionalizzazione, dal quale però è poi arduo risalire alle identità soggettive di origine (Mastrobernardino e Calabrese, 2007).

La figura 1 riporta un'ipotesi di definizione degli *item* determinanti la fiducia, raggruppati in quattro macro categorie che ne sintetizzano il costrutto nelle relazioni che le imprese assumono con il sistema finanziario; tale distinzione è operata sulla scorta della considerazione dei fattori soggettivi (Moorman *et al.,* 1993), di contesto (Micheli e Rivellini, 2001) e della specifica relazione – o situazionali – (Hurley, 2006), che qualificano il costrutto in esame. Con ciò muovendo dalla considerazione, già manifestata, che la fiducia può maturarsi tanto per effetto dell'esperienza relazionale diretta, quanto per la reputazione sociale che la controparte ha maturato nel tempo (credibilità e reputazione). Tali *item* saranno successivamente oggetto di verifica attraverso un'indagine empirica svolta sul territorio pugliese, al fine di percepire il contributo di ciascuno alla definizione del costrutto in esame.

Fig. 1: Gli Item della fiducia percepita dall'impresa nelle relazioni finanziarie



Fonte: ns. elaborazione

Un primo carattere è rappresentato dall'abilità (in termini anche di competenza ad assicurare taluni comportamenti) che la banca è in grado di manifestare nel rapporto con l'impresa. È indubbio che la convinzione che il soggetto con cui si rapporta adotterà un certo tipo di comportamento consente di ridurre la percezione di incertezza e di rischio nella relazione: tale *item* rappresenta quindi una garanzia per l'interlocutore nella valutazione del rischio della relazione. L'abilità, in tale contesto, è frutto di un *surplus* in termini di servizio che la banca può offrire e la cui stabilità consente di qualificare una parte del concetto di fiducia.

Altrettanto importante è la presenza di valori, ovvero di norme non scritte, che si sostanziano in quelle consuetudini, tradizioni, regole di buon comportamento che caratterizzano la relazione. Nell'ambito dei rapporti in esame, essi possono riferirsi alla considerazione dell'elemento personale e delle idee imprenditoriali nella valutazione del merito creditorio. È nella soggettività dell'istituto prevedere tali valutazioni, ma indubbiamente rappresentano un momento di espressione fiduciaria di rilievo.

Particolare importanza assume altresì la disponibilità e la trasparenza informativa, la cui funzione ha particolare criticità soprattutto nel settore dei servizi finanziari, nell'ambito del quale per l'acquirente è fondamentale avere un livello di conoscenza utile per orientarsi tra le alternative

disponibili. La comunicazione, quando è trasparente ed efficace, contribuisce, infatti, a risolvere i conflitti e le divergenze percettive che possono sorgere nell'ambito della relazione e, soprattutto, ad allineare le percezioni e le aspettative delle parti, incidendo così, in via mediata, sul livello di fiducia[3].

Non da ultimo, la fiducia si caratterizza per gli atteggiamenti di natura collaborativa che si immagina di ricevere. La propensione ad assumere comportamenti di tipo non opportunistico è determinata dalla convenienza a non ingannare la controparte; tale carattere assume connotati maggiori se chi manifesta fiducia non è a conoscenza di situazioni che possono spingere la controparte a disattendere la promessa di non approfittare della debolezza del soggetto con cui si è in relazione. Nel contesto in esame occorre, da parte degli istituti finanziari, dare stabilità alla relazione garantendo supporto con referenti stabili ed in grado di sviluppare rapporti personali con le imprese.

Indubbiamente, dato il ruolo assunto, per gli istituti finanziari non sempre è facile coniugare il miglioramento delle performance con lo sviluppo del contesto di riferimento (Brusco, 1999). Le banche possono tuttavia tentare di perseguire tale duplice obiettivo operando in due direzioni: un rafforzamento dell'efficienza gestionale interna e un maggiore investimento nella selezione dei progetti e nella valutazione delle potenzialità degli imprenditori e delle imprese. Ciò appare particolarmente necessario, anche se maggiormente critico, nelle aree territoriali con minori risultati di crescita, ove il mancato sviluppo può indubbiamente nuocere tanto alla salute delle imprese, quanto a quella delle stesse banche.

4. L'indagine empirica

4.1 Note metodologiche

Allo scopo di dare visibilità empirica agli *item* della fiducia individuati, oltre che di qualificare il loro ruolo per lo sviluppo locale, si è deciso di operare su uno specifico ambito territoriale, storicamente caratterizzato dalla significativa presenza di banche locali, quale è quello pugliese. Secondo i dati forniti dalla Banca d'Italia (2012b), il 30% dei 1.425 sportelli bancari attivi in Puglia è infatti riconducibile a banche aventi sede legale nella regione, per un totale di 28 istituti di credito. In Puglia, inoltre, il tasso dei prestiti bancari nel 2011 è cresciuto del 2,4% (rispetto al 6,1% dell'anno precedente) secondo un ritmo che si è mantenuto superiore rispetto a quello delle altre regioni del Mezzogiorno e alla media del Paese.

Tab. 1: Struttura del sistema finanziario pugliese

	2001	**2006**	**2010**	**2011**
Banche attive	62	75	62	63
di cui: *con sede in regione*	28	32	29	28
banche spa (1)	4	5	3	2
banche popolari	4	4	3	3
banche di credito cooperativo	20	23	23	23
filiali di banche estere	-	-	-	-
Sportelli operativi	1.276	1.396	1.410	1.425
di cui: *di banche con sede in regione*	380	407	458	439

Fonte: Banca d'Italia, 2012b

[3] Negli studi di marketing c'è una prevalente considerazione che vede la comunicazione rappresentare un elemento imprescindibile nella costruzione di fiducia; cfr. tra gli altri: Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, n. 58. Invero, La qualità della comunicazione può rappresentare una conseguenza della fiducia e non, in via esclusiva, un suo antecedente; a tal proposito si veda: Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51.

Con riferimento alle domande di ricerca precedentemente indicate, si è avviato un lavoro preliminare di indagine, condotto mediante interviste in profondità con i principali attori economici del territorio di riferimento. Ciò al fine di comprendere (H1) quale sia, a parere degli intervistati, l'accezione del concetto di fiducia ed il ruolo che essa ricopre nell'ambito delle relazioni attivate sul territorio, rispetto agli altri drivers immateriali.

Sulla base delle risultanze emerse, si è proceduto alla rilevazione empirica degli atteggiamenti degli imprenditori locali, allo scopo di: (H2) individuare gli attributi principali che, nell'attuale scenario competitivo, generano "fiducia" e di qualificare come essi contribuiscono alla competitività locale; (H3) comprendere se, e sotto tali aspetti, vi siano differenze tra banca locale e banca globale.

La ricerca si è specificamente concentrata sulla clientela *corporate* della Banca Popolare Pugliese, sia in virtù del suo radicamento territoriale sia in quanto essa ha fatto della sua natura di "banca locale" uno dei maggiori elementi di distinzione e differenziazione nel panorama competitivo globale. In nessun caso, tuttavia, gli imprenditori interpellati sono stati informati della partecipazione, sia pure in forma indiretta, della Banca Popolare Pugliese alla definizione dell'universo d'indagine.

Dopo un test pilota presso un numero ristretto d'imprese, è stato somministrato online e in forma anonima[4] un questionario semi-strutturato, contenente domande in gran parte con risposta chiusa, caratterizzate da sequenzialità e da scale di misura. Il campione è stato estratto senza ripetizione dall'insieme delle imprese segnalate alla Centrale dei Rischi alla data del marzo 2012, con le seguenti ulteriori selezioni:

- esclusioni delle imprese segnalate a sofferenza;
- esclusioni delle imprese che nell'intestazione del CDG riportavano la dizione "in liquidazione".

L'insieme così selezionato è risultato pari a 3751 imprese, suddivise in:

Tab. 2: Distribuzione geografica del campione d'indagine

	Conta	**Percentuale**
Direzione Territoriale Sud	1439	38,36%
Direzione Territoriale Centro	1526	40,68%
Direzione Territoriale Nord	786	20,95%
Totale	**3751**	**100%**

Fonte: ns. elaborazione

È stato, infine, estratto un campione casuale stratificato sulla base della localizzazione geografica, mantenendo le stesse percentuali di rappresentatività per Direzione Territoriale. Fissando un livello di confidenza pari al 95% e un intervallo di confidenza del 5%, il campione è risultato composto da 348 unità; l'estrazione del campione è stata realizzata con l'utilizzo di una funzione generatrice di numeri casuali in un intervallo minimo e massimo.

Il questionario è stato somministrato tra aprile e luglio 2012; delle 169 risposte ottenute, alcune contenevano dei dati parziali, e sono state pertanto escluse dalla rilevazione.

4.2 Il rapporto delle Imprese pugliesi con gli Istituti di credito

Le imprese facenti parte del campione d'indagine operano prevalentemente nei settori di edilizia (25,47%), commercio (21,7%), artigianato (16,04%), agroalimentare (10,38%) e turismo (9,43%)[5],

[4] Per la somministrazione del questionario ci si è avvalsi del contributo di Firm S.r.l., spin-off dell'Università del Salento (www.firmunisalento.it).

[5] In base alle risposte tratte dalla *Regional Bank Lending Survey* della Banca d'Italia (2012), le imprese edili sono state interessate, nel corso del 2011, da un calo dei prestiti (-1,9%) e, parallelamente, da un peggioramento delle condizioni di finanziamento. Tale inasprimento è stato attuato sia attraverso l'aumento del costo dei finanziamenti, sia attraverso la riduzione delle quantità offerte e l'incremento delle garanzie richieste. Anche i prestiti alle imprese

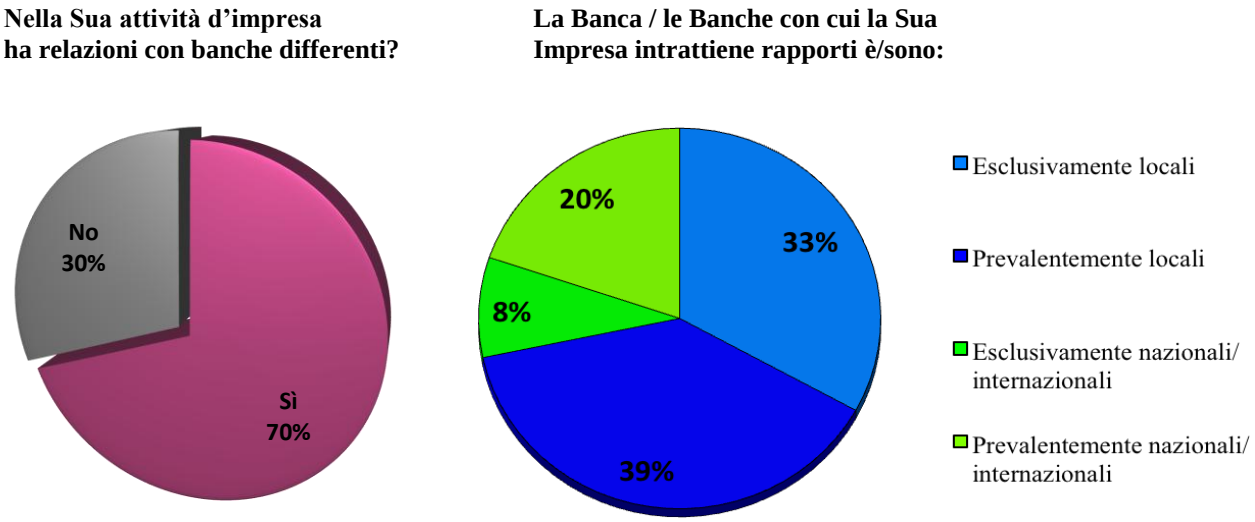
con un fatturato che, per la maggior parte di esse (42,45%), non supera i 500.000 € annui. Si tratta spesso di micro imprese (67,93%) che operano sul mercato da meno di trent'anni (76,42%) e che sono gestite da imprenditori con un'età compresa tra i 36 e i 65 anni (77,36%)[6].

In termini di assetti di *governance*, esse sono pressoché equamente distribuite tra imprese a gestione familiare (52%), secondo il modello classico italiano, e imprese con un management selezionato all'esterno del contesto parentale (48%), mentre a livello di tipologia societaria si registra una netta prevalenza di società di capitali (61%, contro il 30% di società di persone e l'8% di ditte individuali).

Le imprese che hanno aderito allo studio hanno dichiarato, nel 70% dei casi, di intrattenere rapporti con più Istituti di Credito.

In particolare 1 impresa su 3 ha affermato di intrattenere rapporti esclusivamente con Banche locali, mentre un ulteriore 39% con Banche prevalentemente locali; in poche, invece, hanno attivato relazioni con filiali appartenenti a Istituti esclusivamente nazionali o internazionali (8%), a riprova della maggiore attenzione delle imprese verso le banche locali[7].

Fig. 2: Tipologie di relazione con gli Istituti di Credito



Fonte: ns. elaborazione

È stato inoltre percepito, da parte delle imprese, un cambiamento, intercorso negli ultimi due anni, negli atteggiamenti delle banche. Tale percezione è più netta (53,77% degli intervistati) con riferimento alle banche locali, mentre più debole per la banca nazionale/internazionale (45%). Ancor più significativa, però, è la qualità percepita di tale cambiamento: esso è da intendersi in termini migliorativi nelle relazioni con le banche locali per 1 impresa su 4, mentre, relativamente ai grandi istituti di credito, esso è cambiato in negativo per 4 imprese su 5.

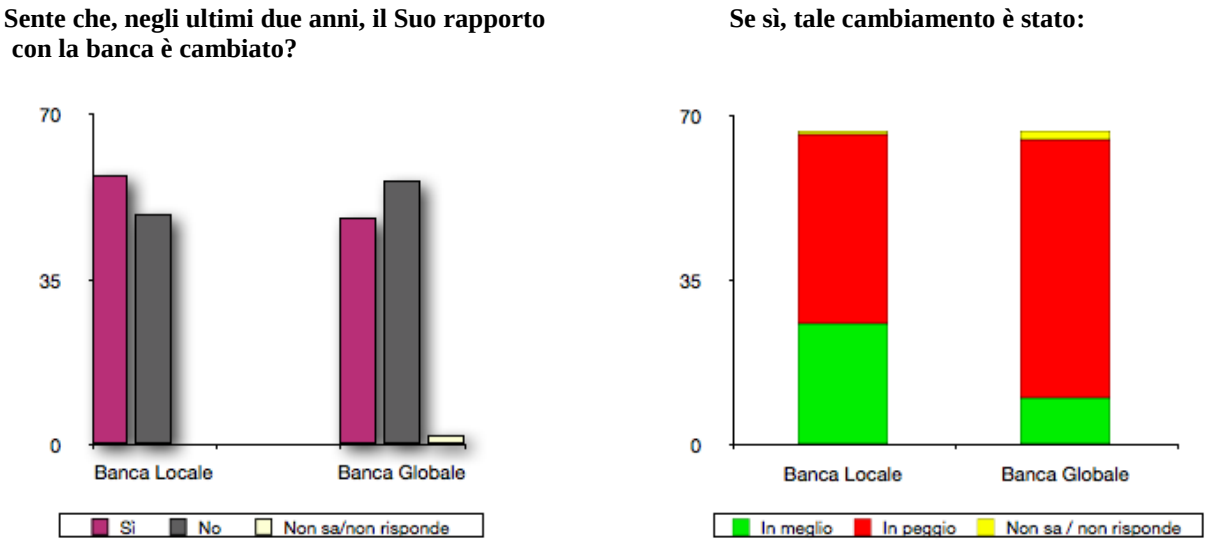
manifatturiere hanno subito una generale contrazione (pari all'1,0%), sia pur con differenze anche significative a seconda dello specifico settore: tra queste, è infatti cresciuto il credito alle imprese agroalimentari (+2,3%), mentre si è ridotto quello alle aziende tessili e calzaturiere (-2,6%). Una moderata espansione ha riguardato infine le imprese del terziario (+2,2%), con particolare riferimento a quelle del commercio (+1,3%).

6 Nello specifico, con riferimento all'età il campione è risultato così composto: meno di 35 anni (14,15%), tra i 36 e i 45 anni (29,25%), tra i 46 e i 55 anni (23,58%), tra i 56 e i 65 anni (24,53%), oltre i 65 anni (8,49%).

7 Tale dato appare ancor più significativo se comparato con quello relativo alla frequenza con cui le imprese riallocano il proprio debito tra Istituti bancari concorrenti. Con specifico riferimento alla Puglia, si registra un calo costante della mobilità bancaria sin dal 2007, in concomitanza con il maturare della crisi economico-finanziaria in atto. Tale valore si è attestato, nel corso del 2011, al 6%, con un tasso che è il più basso registrato dalla metà degli anni Novanta ed è, se allineato a quello del Mezzogiorno, sistematicamente inferiore alla media nazionale (7,7% nel 2011). In termini di tipologie degli istituti di credito interessati al fenomeno, negli anni recenti la mobilità ha favorito le banche identificate dalla Banca d'Italia come "minori" (cioè non appartenenti ai primi 5 gruppi nazionali: UniCredit, Intesa Sanpaolo, Montepaschi, Banco Popolare, Ubi Banca), con un differenziale pari all'1,6% nel 2008 e dello 0,5% per cento nel 2011 (Dati Banca d'Italia).

Nell'ambito delle relazioni con le Banche locali, un cambiamento significativo ha riguardato tanto la rigidità delle condizioni contrattuali quanto il volume dei finanziamenti concessi. Meno importante è stato il cambiamento del ruolo della conoscenza personale nella qualificazione della relazione (a riprova della maggiore considerazione che tali Istituti riservano al rapporto "personale"). Invero anche nelle relazioni con le filiali di grandi gruppi tale fattore non si è modificato, nella sua importanza, in seguito alla crisi, con ciò significando una crescente attenzione delle stesse banche ad aspetti che talvolta possono valicare le valutazioni quantitative.

Fig. 3: Percezione dell'evoluzione del rapporto con la Banca negli ultimi 2 anni



Fonte: ns. elaborazione

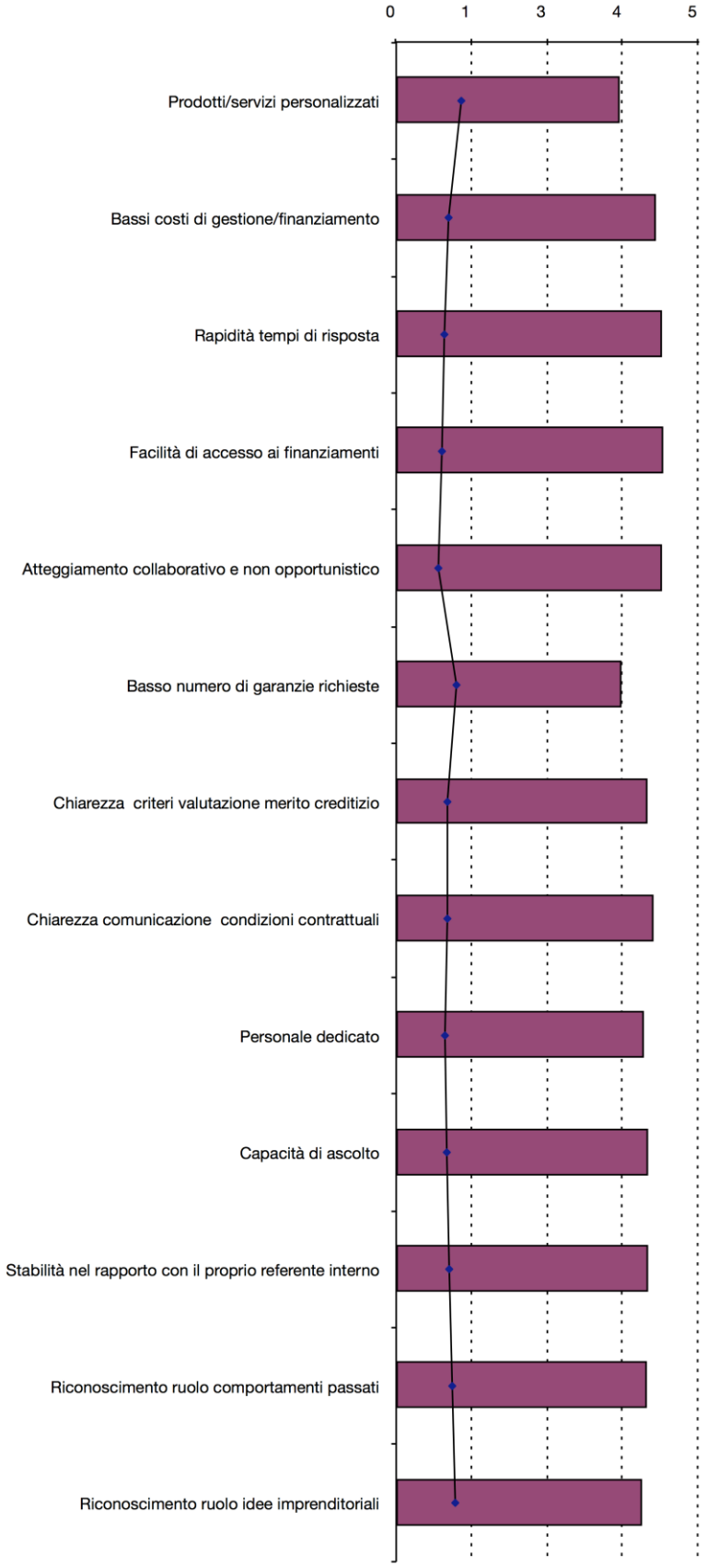
5. I risultati dell'indagine

5.1 I drivers della relazione Impresa - Banca

Al fine di qualificare il comportamento delle imprese, è stato chiesto loro di indicare le determinanti di una relazione con un Istituto finanziario. In particolare, si sono qualificati gli attributi che si immagina possano determinare la relazione con la banca, nell'ambito dei quali sono indicati *item* che attengono al costrutto della fiducia, chiedendo agli imprenditori di indicare l'importanza, con un punteggio da 1 a 5, di ciascuno di essi.

Gli *item* con una valutazione media maggiore sono i seguenti: la facilità di accesso al credito, la celerità nella risposta e la collaborazione accordata, tutti con un valore superiore al 4,4 e con una varianza altrettanto bassa, a riprova di una valutazione pressocché unanime. Proprio tale ultimo fattore rappresenta uno degli *item* che contribuiscono a generale la fiducia dell'impresa nelle banche. Tra quelli determinanti la fiducia, maggiore importanza è riconosciuta dagli imprenditori alla chiarezza manifestata dalla banca nella comunicazione delle condizioni contrattuali e alla capacità delle banche di ascoltare le imprese, magari dedicando del personale che, stabilmente, segua i rapporti con le medesime realtà produttive. È da osservare, comunque, che se si esclude la personalizzazione dei prodotti e la riduzione delle garanzie prestate, gli altri *item* assumono valori superiori a 4, a riprova di una attenzione verso i vari aspetti che a parere degli autori che caratterizzano la relazione in esame (cfr. fig. 4).

Fig. 4: I drivers della relazione Impresa - Banca



Fonte: ns. elaborazione

Si è proceduto altresì, attraverso la fig. 5, ad osservare eventuali scostamenti nelle risposte in considerazione del fatto che l'impresa abbia una gestione prevalentemente familiare o non

familiare. Dalla lettura dei dati emerge una maggiore attenzione, rispetto al valore medio, da parte delle imprese con una *governance* prevalentemente familiare a tutti gli *item* che connotano il concetto di fiducia. In particolare, valori superiori sono attribuiti al ruolo dell'imprenditore e delle sue idee nei processi di valutazione del merito creditizio, alla capacità di ascolto, alla presenza di personale stabilmente dedicato all'impresa e alla trasparenza nella comunicazione. Risposte pressoché simili tra gli interlocutori, dato il basso livello di varianza rilevato.

Fig. 5: Modelli di governance e fiducia nella Banca

			Prodotti e servizi personaliz.		Rapidità dei tempi di risposta		Facilità di accesso ai finanz.		Basse garanzie richieste	
			Med	Var	Med	Var	Med	Var	Med	Var
Esperienza relazionale	Abilità e competenze	F	3,75	1,05	4,44	0,82	4,39	0,79	3,62	1,04
		NF	3,64	1,11	4,37	0,79	4,47	0,73	3,86	0,93
		Item	3,70	1,08	4,41	0,81	4,42	0,76	3,73	1,00

			Chiarezza criteri val. merito creditizio		Chiarezza comunic.	
			Med	Var	Med	Var
Esperienza relazionale	Trasparenza e frequenza delle informazioni	F	4,21	0,83	4,35	0,83
		NF	4,11	0,86	4,17	0,86
		Item	4,16	0,85	4,27	0,85

			Ricon. ruolo comport. passati		Ricon. ruolo idee imprend.	
			Med	Var	Med	Var
Reputazione sociale	Valori	F	4,35	0,76	4,30	0,84
		NF	3,94	1,04	3,86	1,07
		Item	4,15	0,93	4,09	0,98

			Attegg. collabor.		Presenza di personale dedicato		Capacità ascolto		Stabilità rapporto referente interno	
			Med	Var	Med	Var	Med	Var	Med	Var
Reputazione sociale	Atteggiamenti collaborativi	F	4,41	0,70	4,25	0,71	4,30	0,72	4,28	0,77
		NF	4,41	0,72	3,98	0,90	4,03	0,93	4,05	0,98
		Item	4,41	0,71	4,12	0,82	4,17	0,84	4,17	0,88

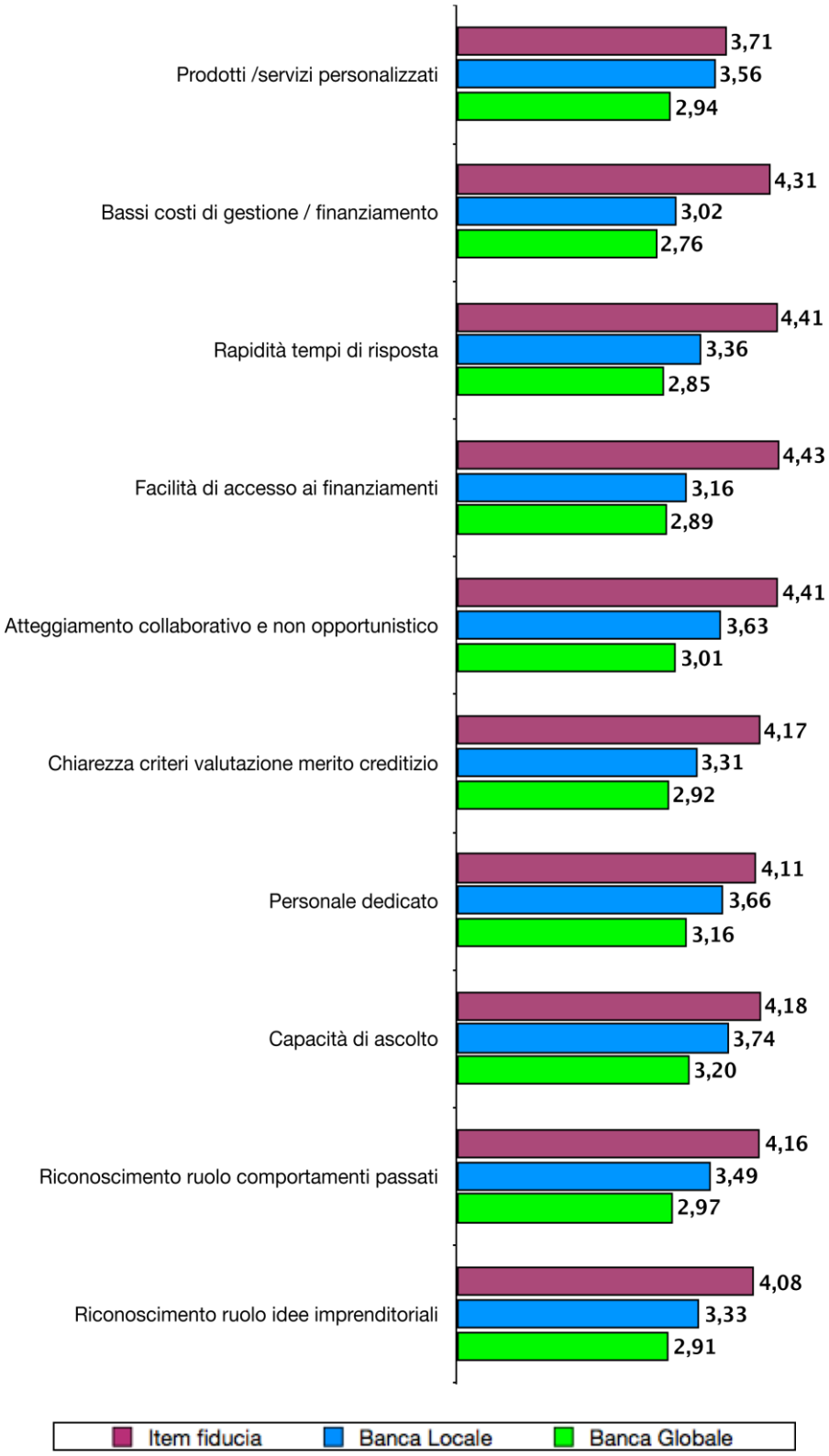
F: gestione prevalentemente familiare *NF: gestione prevalentemente non familiare*

Fonte: ns. elaborazione

5.2 La fiducia nelle relazioni finanziarie: Banca Locale e Banca Globale a confronto

Il confronto dei valori relativi alla misurazione delle componenti della fiducia da parte dell'impresa, tra banca locale e banca globale mostra delle interessanti evidenze (fig. 6).

Fig. 6: Gli item della fiducia percepita dall'impresa nelle relazioni finanziarie. Banca Locale e Banca Globale a confronto



Fonte: ns. elaborazione

In primo luogo, risulta che per tutti gli *item* considerati, la banca locale si posiziona su valori più alti rispetto a quella globale, con differenze medie anche considerevoli per alcuni di essi.

Nello specifico, l'elemento sul quale la prima è più competitiva e meglio apprezzata da parte dei clienti è l'approccio collaborativo e non opportunistico, per il quale registra un valore medio di 3,63 rispetto a 3,01 della banca globale. Tale risultato evidenzia come la percezione prevalente nel campione indagato per quanto riguarda il trattamento ricevuto sia molto positiva e faccia supporre una tendenziale riduzione del rischio percepito ed una conseguente maggiore propensione per la condivisione di informazioni con il personale bancario. Sembra emergere quindi l'immagine di una banca che nel rapportarsi alle imprese clienti ne analizza le necessità e cerchi di venire loro incontro con attività di ascolto e di cooperazione che sarebbero presenti in misura meno significativa nella banca globale.

Questo risultato è d'altro canto coerente con l'altro valore per il quale si è registrata una differenza elevata, riguardante la percezione dell'offerta di prodotti personalizzati: anche qui la banca locale si mostra più attenta nel dimensionare i servizi alla clientela in modo aderente alle effettive necessità di quest'ultima, registrando nelle risposte del campione un valore medio di 3,56 rispetto a 2,94.

Considerando i valori della sola banca locale, l'*item* che ottiene il punteggio medio più alto è la "capacità di ascolto", con ciò confermando quanto osservato relativamente all'atteggiamento collaborativo: il personale della banca viene considerato "amico", sensibile ed attento nel comprendere quanto prospettato dal cliente. Tale elemento appare di strategica importanza nel creare la fidelizzazione della clientela ed il suo attaccamento al brand della banca: le sensazioni ricavate durante il test del questionario, allorché gli autori hanno formulato alcune domande dirette agli imprenditori prima del "lancio" , confermano la positiva percezione delle imprese verso il proprio gestore o verso il responsabile di filiale, che per quanto dotato di poteri decisionali inferiori rispetto al passato, rimane comunque un punto di riferimento per manifestare specifiche necessità e richiedere consigli o indicazioni sulle più opportune decisioni finanziarie da assumere.

La fiducia quindi viene alimentata dalla capacità di ascolto, ma non meno importante appare in tal senso anche la presenza di personale dedicato (valore medio per la banca locale pari a 3,66): l'idea prevalente sembra quindi essere quella di un particolare apprezzamento per la capacità di ascolto, strettamente collegata alla disponibilità di persone che in banca costituiscono una sorta di filtro tra i vertici ed il cliente per meglio indirizzarlo e consigliarlo.

Tra banca locale e banca globale non sembrano esserci infine particolari differenze per quanto riguarda i costi di gestione dei finanziamenti ed i tempi di risposta: per entrambi questi fattori infatti le differenze tra i due valori si posizionano su livelli molto bassi. Nel primo caso la banca locale consegue un valore medio di 3,02, rispetto, a 2,76 della banca globale (con una differenza di 0,26), nel secondo caso i valori si attestano rispettivamente su 3,16 e 2,89, con una differenza di 0,27.

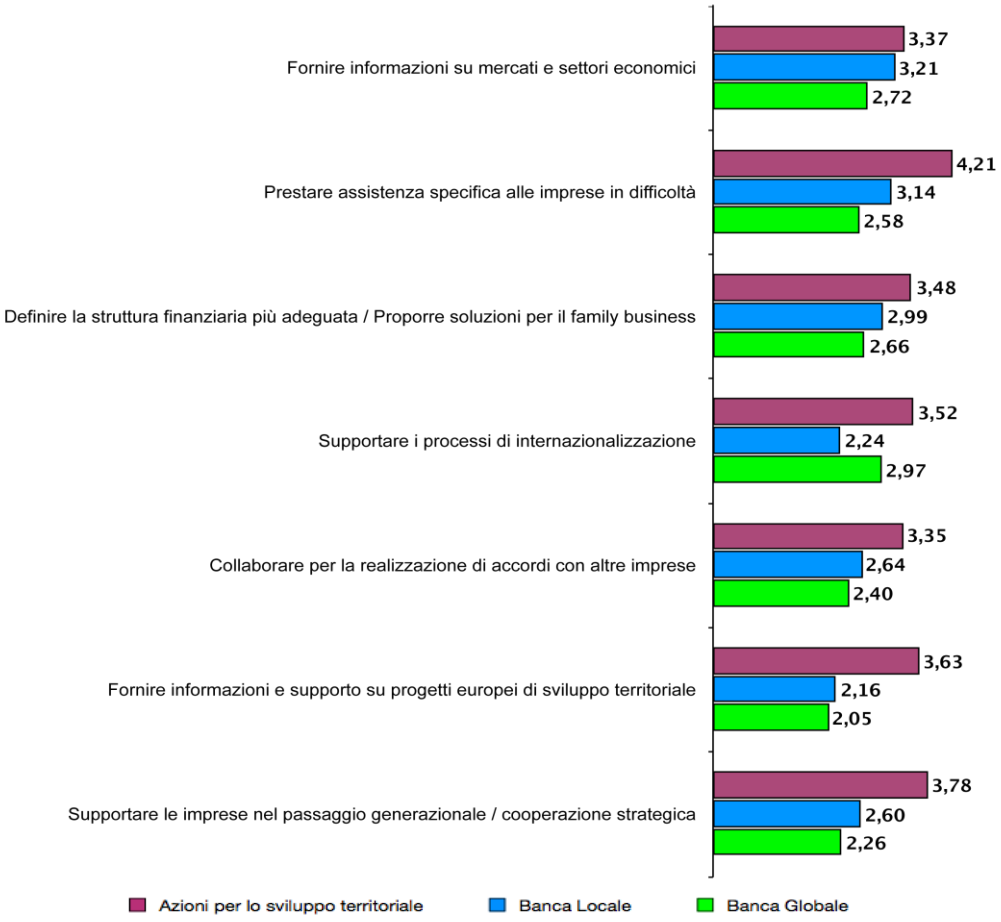
5.3 Il contributo della Banca allo sviluppo territoriale

La ricerca ha inoltre cercato di comprendere quale sia, a parere del campione, il ruolo che le banche dovrebbero o potrebbero svolgere per essere volano di sviluppo territoriale; è stato chiesto pertanto di esprimere il grado di importanza assegnato a determinati *item* in una scala da 1 a 5 (dove convenzionalmente 1 indica, ad un estremo, "per niente importante" e 5, all'estremo opposto, "molto importante").

Le risposte (cfr. fig. 7 pagina seguente) mostrano uno spiccato convincimento per cui le banche dovrebbero fornire sostegno e supporto alle imprese in condizioni di difficoltà finanziarie, prestando loro specifica assistenza per l'individuazione di percorsi di risanamento e di ripresa delle perdute condizioni di equilibrio economico-finanziario (valore medio = 4,21; deviazione standard = 0,84). Il dato non sembra particolarmente sorprendente, soprattutto in considerazione del particolare periodo nel quale la ricerca è stata condotta che coincide con il momento di recessione economica in atto e con le conseguenti difficoltà che molte imprese stanno attraversando. Fa però ugualmente riflettere, perché enfatizza l'importanza di un'attività che le banche dovrebbero porre in essere

perché il territorio, e il "giacimento di risorse" di cui è espressione, tra cui le risorse imprenditoriali e le varie unità produttive che in esso operano, possano contare su un partner affidabile.

Fig. 7: Le azioni per lo sviluppo territoriale. Banca Locale e Banca Globale a confronto



Fonte: ns. elaborazione

Un altro elemento sul quale le imprese manifestano un considerevole interesse riguarda il sostegno delle banche verso i processi di passaggio generazionale (valore medio = 3,78). L'importanza assegnata a questo fattore denota come le imprese considerino estremamente importante, perché il territorio possa svilupparsi, che la successione nella *governance* delle imprese avvenga nella maniera più efficiente, godendo della consulenza e della guida che la banca, grazie alle sue competenze, può fornire. Questo risultato va ben al di là di quello che gli autori si aspettavano prima dell'indagine: sarebbe interessante, nelle future direttrici della ricerca, cercare di comprendere meglio i "perché" di questa risposta e la riconducibilità della stessa all'esito di processi passati, in corso o da attuare, da parte delle imprese pugliesi relativamente al rinnovamento manageriale.

Le risposte fornite inoltre registrano un apprezzabile valore medio (3,63) per quanto riguarda un'altra attività significativa, vale a dire la consulenza su progetti europei legati allo sviluppo territoriale. Il ruolo della banca che i clienti si attendono in base a questa risposta è quindi quello di pungolo e sostegno ai processi di finanziamento e di incentivazione attuabili sulla base di misure comunitarie ad hoc; in questo la banca smetterebbe di essere esclusivamente canale finanziario per divenire consulente e partner nella individuazione delle misure agevolative utilizzabili dalle imprese del territorio.

Le altre attività delle banche hanno ottenuto valori non molto differenti e riguardano essenzialmente il supporto ai processi d'internazionalizzazione (3,52), la proposta di soluzioni per il

family business (3,48), il finanziamento di corsi di aggiornamento per il personale (3,45), fornire informazioni sui mercati (3,37) ecc.

Rispetto a questi fattori cosi rappresentati, un ulteriore obiettivo della ricerca ha riguardato la capacità delle banche locali, nel confronto con quelle nazionali, di svolgere adeguatamente le funzioni considerate.

In primo luogo occorre evidenziare come anche in questo caso il raffronto tra le due tipologie di banche vede le prime (quelle locali) nettamente prevalere, salvo in un caso; i valori medi di tutte le risposte ottenute si posizionano per esse ad un livello più alto, eccetto il caso del sostegno ai processi di internazionalizzazione. In sostanza la banca locale nel supportare lo sviluppo del territorio mediante la propria consulenza in questo ambito viene percepita come meno efficiente rispetto alla banca operante su scala nazionale: anche su questo punto sarebbe necessario un ulteriore approfondimento per verificare quali siano i motivi per i quali si considera la banca del territorio meno "attrezzata".

Per quanto riguarda tutti gli altri fattori invece si evidenzia come detto una netta preferenza per la banca locale, in particolare per quanto concerne il sostegno al raggiungimento di accordi tra imprese. Gli intervistati ritengono, infatti, che essa sia in condizione di svolgere in maniera più efficace una strategica azione di sostegno per la creazione di reti di imprese e di alleanze o accordi di vario tipo (valore medio banca locale 3,35 vs. banca globale 2,64) rispetto alla banca globale, e la pensano allo stesso modo anche per l'aiuto alle imprese in difficoltà finanziarie.

Per questo aspetto, che come si è visto le imprese "sentono" molto, la banca territoriale viene percepita come più idonea a garantire il sostegno finanziario rispetto alle banche nazionali e ad agevolare, per questa via, lo sviluppo del territorio.

Poco significativi appaiono gli scostamenti relativi a informazioni e supporto su progetti europei di sviluppo territoriale: entrambe le banche mostrano valori medi molto bassi (2,16 banca locale; 2,05 banca globale), con ciò evidenziando una scarsa considerazioni che i clienti mostrano di avere nei confronti di questa specifica funzione di sviluppo che le banche potrebbero svolgere in favore del territorio.

Dall'ultima domanda formulata emerge infine una netta preferenza verso la banca locale considerato partner di riferimento e quindi interlocutore privilegiato per la risoluzione di questioni inerenti lo sviluppo e la crescita delle imprese: queste ultime dichiarano nel 75 per cento dei casi che si rivolgerebbero ad essa qualora avessero necessità di una consulenza o di un supporto per i propri percorsi di internazionalizzazione, passaggio generazionale ecc., rispetto al 62% dell'analogo dato relativo alla banca globale.

7. Conclusioni

Nel cercare di ricondurre a sintesi i principali risultati raggiunti con la ricerca, emerge dapprima la conferma dei *drivers* costituenti la fiducia nelle relazioni impresa-banca. In particolare, la verifica empirica ha in larga misura convalidato l'importanza degli attributi di cui alla figura 1 con ciò riscontrando la prima ipotesi di ricerca (*il ruolo della fiducia nelle relazioni Impresa/Banca*; cfr. fig. 4) nonché la seconda (*gli item della fiducia*; cfr. fig. 6).

Vi è in proposito da osservare come taluni di questi elementi siano percepiti in maniera differente a seconda che la banca sia legata a un'operatività locale ovvero globale (terzo interrogativo: *Vi sono sostanziali differenze nella percezione - da parte delle imprese- del ruolo della banche locali e delle banche nazionali/globali?*). Nel confronto tra queste due differenti realtà, è emerso che il tessuto imprenditoriale esaminato ripone, in genere, maggiore fiducia verso la banca locale. Tale convincimento discende da alcune valutazioni, tra cui si rammenta:

- l'*approccio collaborativo* che determina una maggiore "apertura" dell'impresa nella condivisione dei propri progetti ed informazioni. Tale atteggiamento attiva un circolo virtuoso atto ad incrementare il potenziale relazionale tra le parti (maggiore apertura, maggiore conoscenza, maggiore condivisione, migliori condizioni del rapporto);

- la *capacità di ascolto*, conseguente al punto precedente da cui deriva uno degli elementi fondamentali per la formazione della fiducia;
- la *rapidità di risposta*, con cui può intendersi, tra l'altro, l'efficienza dell'interlocutore finanziario.

Il punto su cui il campione percepisce come migliore il ruolo della banca globale è il sostegno ai processi d'internazionalizzazione, poiché l'esperienza vissuta segnala come maggiormente efficiente questa entità rispetto all'omologa locale.

Tra le attese degli intervistati, emerge la richiesta di sostegno per le attuali diffuse condizioni di difficoltà finanziarie, soprattutto in termini di assistenza per l'individuazione di percorsi di risanamento. Tale risultato, pur essendo abbastanza prevedibile nella formulazione generale, appare tuttavia come una conferma della fiducia che il sistema imprenditoriale ripone ancora in quello finanziario, riconoscendogli così un ruolo rilevante per lo sviluppo del contesto geografico e sociale. Vi è altresì da segnalare sul punto la richiesta di supporto per l'accesso ai progetti europei legati allo sviluppo territoriale, quindi operazioni di finanziamento basate su misure comunitarie.

I risultati emersi appaiono interessanti per le implicazioni manageriali, tanto per il sistema bancario quanto per quello imprenditoriale e, congiuntamente, per lo sviluppo del contesto tramite quell'asset fondamentale che è la fiducia. Essa, come detto, rinforza la fedeltà comportamentale, accresce la frequenza delle transazioni, aumenta il valore delle singole operazioni, attiva un passaparola positivo, riduce la sensibilità rispetto alle condizioni applicate, prolunga e stabilizza la relazione nel tempo, riduce la probabilità di *switch* verso i concorrenti (Adler P., 2001; Castaldo S., 2009). Tuttavia, in periodi di recessione come l'attuale, il rischio cui si va incontro è che si attivi un circolo vizioso in cui la crisi genera sfiducia, la sfiducia impoverisce le relazioni, il depauperamento quali-quantitativo delle relazioni produce un disincentivo all'investimento e un ulteriore freno al superamento della crisi. L'analisi del ruolo della fiducia nelle relazioni finanziarie si è rivelata di particolare utilità per cercare di comprendere in quale direzione dirigere gli sforzi per migliorare il capitale sociale del territorio.

Vi è da osservare, tuttavia, che la delimitazione geografica e numerica del campione non consente di generalizzare detti risultati i quali possono comunque considerarsi utili indicazioni per approfondimenti futuri.

Bibliografia

ALBERTAZZI U., MARCHETTI D.J. (2010), "Credit Supply, Flight to Quality and Evergreening: An Analysis of Bank-Firm Relationships after Lehman", *Temi di discussione*, Banca d'Italia, n. 756.

ALESSANDRINI P., CROCI M., ZAZZARO A. (2005), "La geografia del potere bancario: il ruolo delle distanze funzionali", *Moneta e Credito*, vol. 58, n. 232.

ANDERSON E., NARUS J. A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, n. 54.

AULAKH P.S., KOTABE M., SAHAY A. (1996), "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach", *Journal of International Business Studies*, n. 27.

BACCARANI C. (1996), "La banca locale come soggetto di sviluppo imprenditoriale", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 2.

BANCA D'ITALIA (2012a), *Economie Regionali. La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale*, Rapporti.

BANCA D'ITALIA (2012b), *Economie regionali. L'economia della Puglia*, n. 18.

BELUSSI F. (2002), *"*Fiducia e capitale sociale nelle reti di impresa*",* paper preparato per il convegno "*Il valore economico delle relazioni interpersonali*", Università degli Studi Milano Bicocca, 24 settembre.

BERTOLI G., BUSACCA B., COSTABILE M. (2000), *"*La difesa delle risorse di fiducia*", Sinergie*, n. 51.

BONFANTI A. (2009), "Sviluppo sostenibile in azione: il ruolo delle banche di credito cooperativo nella comunità locale", *Mercati e Competitività*, n. 2.

BORDIEU P. (1986), "Forms of capital", in Richardson J.G., *Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, Westport Connecticut.

BRUSCO S. (1999), "Commento al convegno «Sistemi creditizi e sviluppo delle PMI»", *Rassegna Economica*, n. 1.

CASTALDO S., a cura di, (2009), *Marketing e fiducia*, Il Mulino, Bologna.

CASTALDO S. (2002), *La fiducia nelle relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.

CASTALDO S., NAVA F. (2004), "Il ruolo della fiducia nel settore dei servizi finanziari: una indagine empirica", *Micro e Macro Marketing*, n. 2.

CECCHETT F.G., FIOCCA R., NADIN G., TZANNIS A. (2006), "Il ruolo della fiducia nelle relazioni tra cliente e fornitore di servizi ad elevata intensità professionale e intellettuale", *Micro e Macro Marketing*, n. 2.

COLEMAN J.S. (1990), *The Foundation of Social Theory*, Cambridge Press, Cambridge Massachusetts

COSTABILE M. (2001). *Il capitale relazionale*, McGraw Hill, Milano.

CROSBY L.A., EVANS K.R., COWLES D. (1990),"Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, n. 54.

CUNNINGHAM M.T., TUNBULL P.W., "Inter-Organizational Personal Contact Patterns", in Hakansson H. (a cura di) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, London.

DELL'ATTI A., INTONTI M. (2006), "Cooperazione, mutualità e localismo nell'economia delle Banche di Credito Cooperativo in Italia", *Banche e Banchieri*, n. 3.

DONEY P.M., CANNON J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, n. 61.

DWYER F.R., SCHURR P.H., OH S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, n. 51.

FATIGUSO V. (2009), "Le BCC oltre il PIL, nuove misurazioni del benessere", *Credito Cooperativo*, n. 9.

FERRERO G. (1992), *Marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, ed. Lint, Trieste.

GANESAN S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, n. 58.

GARBARINO E., JOHNSON M.S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, n. 63.

GRANOVETTER M. (1999), *La forza delle relazioni deboli*, Liguori, Napoli.

HAKANSSON H. (a cura di) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Croom Helm, London.

HAKANSSON H., JOHANSON J. (1984), "Heterogeneity in Industrial Markets and its Implications for Marketing*"*, in HAGG I. e WIEDERSHEIM P.F. (a cura di) (1984), *Between Markets and Hierarchy*, University of Uppsala, Department of Business Administration.

HURLEY R.F. (2006), "The decision to trust", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 9.

KUMAR N. (1996), "The Power of trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, n. 74.

LUSCH R.F., O'BRIEN M., SINDHAV B. (2003), "The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier's strategic organizational change", *Journal of Retailing*, n. 79.

MASTROBERNARDINO P., CALABRESE G. (2007), "Reti di imprese. Trame interpretative", in Lopes A., Macario F., Mastroberardino P. (a cura di), *Reti di imprese. Scenari economici e giuridici*, Giappichelli, Torino.

MAYER R.C., JAMES H.D., SCHOORMAN F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, n. 20.

MICHELI G.A., RIVELLINI G. (2001), "Un contesto significativamente influente: appunti per una modellizzazione multilevel ragionata", in *Atti della XL Riunione Scientifica della SIS*, Firenze, 26-28 aprile.

MOORMAN C., DESHPANDE' R., ZALTMAN G. (1993), "Factors affecting trust in market research relationship", *Journal of Marketing*, n. 57.

MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, n. 58.

MOUZAS S., HENNEBERG S., NAUDE' P. (2007), "Trust and Reliance in Business Relationships", *European Journal of Marketing*, n. 41.

MUTTI A. (2003), "La teoria delle fiducia nelle ricerche sul capital sociale", *Rassegna italiana di sociologia*, n. 4.

NARDIN G. (2002), *Relazioni e fiducia nei mercati dei beni industriali*, Franco Angeli, Milano.

NEVINS J., MONEY R.B. (2008), "Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, n. 37.

NOOTEBOOM B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar, Cheltenham.

PUTNAM R. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton Univ. Press, Princeton.

ROUSSEAU D., SITKIN S.B., BURT R.S., CAMERER C. (1998), "Not so Different after All: a Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, n. 23.

RULLANI E.(2009), "La crisi come occasione di apprendimento", *Economia e società regionale*, vol. 105/106, n. 1/2.

STEWART T. (1991), "Brain Power - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset", *Fortune*, n. 3.

VACCA, V. (2001), "La capacità delle banche di prezzare il credito: un'analisi basata sulla crisi del 2008-2009 (An unexpected crisis? Looking at pricing effectiveness of different banks)", Collana "*Temi di discussione*" a cura di Banca d'Italia, n. 814, http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temidi/td11/td814_11/td814.

VALDANI E., BUSACCA B. (1999), "Customer based view", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.

WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

ZAHEER A., McEVILY B., PERRONE V. (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational andinterpersonal trust on performance, *Organization Science*, n. 9.

Impresa, rating e territorio*

MICHELE MODINA♦, BERNARDINO QUATTROCIOCCHI ♣, ANDREA QUINTILIANI**

Abstract

Obiettivi. *Il paper fornisce indicazioni sull'importanza della valutazione del rischio di credito dell'impresa basata non solo sulle sue qualità intrinseche, ma pure quale riflesso di un'analisi ambientale capace di esprimere i fattori caratteristici del territorio di operatività dell'impresa.*

Metodologia. *Muovendo dalla teoria sistemica al governo dell'impresa, vengono individuati gli interventi utili per la costruzione di un modello di rating in grado di considerare opportunamente, tra i vari profili esaminati, anche l'ambito socioeconomico e territoriale in cui l'impresa opera.*

Risultati. *Il lavoro fornisce utili indicazioni per ampliare il dibattito scientifico sulla relazione tra circuiti finanziari locali, sistemi di rating e sviluppo dell'impresa e di proporre suggerimenti all'attuale framework di riferimento al fine di migliorare l'affidabilità dei sistemi di rating dedicati alle PMI.*

Limiti della ricerca. *I principali limiti sono due:l'influenza dell'ambito in cui la ricerca viene condotta (imprese e banche italiane) per cui occorre cautela nell'estendere i risultati a contesti differenti; la natura qualitativa dell'analisi deve essere seguita da un'analisi quantitativa al fine di rafforzare la validità dei risultati.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio fornisce indicazioni teoriche e pratiche sull'opportunità di considerare l'analisi dell'ambito territoriale nella progettazione di un sistema integrato di informazioni funzionale al miglioramento della relazione tra sistemi finanziari locali e mondo delle imprese.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro tratta un aspetto importante, quale l'impatto dell'analisi territoriale nell'assegnazione del giudizio di rating, sul quale finora si è ancora poco indagato.*

Parole chiave: *impresa; sistemi finanziari; territorio; rating*

Objectives. *The paper provides guidance on the importance of assessing the credit risk of the company based not only on its intrinsic qualities, but also as a reflection of an environmental factor capable of expressing the characteristic of the area of operation of the firm.*

Methodology. *Moving from the theory of the firm's systemic governance, the paper identifies useful interventions for the construction of a rating model that can appropriately consider, among other profiles, the socio-economic and territorial context in which the firm operates and the articulation in a network system.*

Findings. *The work provides useful information to expand the scientific debate on the relationship between local financial circuits, rating systems and enterprise development and to make suggestions to the current framework in order to improve the reliability of the rating systems dedicated to SMEs.*

Research limits. *The are two main limitations: the influence of the scope in which research is conducted (Italian companies and banks) so caution should be exercised in extending the results to different contexts; the qualitative nature of the analysis must be followed by an analysis quantitative in order to strengthen the validity of the results.*

Practical implications. *The study provides theoretical and practical guidance on whether to consider the geographical analysis in the design of an integrated information system to improve the functional relationship between local financial systems and the business world.*

Originality of the study. *The work affects an aspect which has hitherto been little studied*

Key words: *firm; financial system; environment; rating*

---

* Pur essendo il lavoro frutto della riflessione congiunta degli autori, il paragrafo 2 è da attribuire a Bernardino Quattrociocchi, il paragrafo 3 a Michele Modina e il paragrafo 4 ad Andrea Quintiliani.

♦ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Molise
e-mail: michele.modina@unimol.it

♣ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma
e-mail: bernardino.quattrociocchi@uniroma1.it

** Professore a contratto di Finanza Aziendale, Università degli Studi del Molise
e-mail: aquintiliani@unimol.it

1. Premessa

La valutazione del rischio è una variabile chiave nel moderno mondo economico e finanziario. Le nuove disposizioni sui requisiti patrimoniali del sistema bancario, introdotte con Basilea 2, rafforzano la valutazione del rischio creditizio mediante l'utilizzo dei sistemi interni di *rating*. Tali strumenti devono considerare gli aspetti quantitativi e qualitativi delle controparti, ma non devono trascurare l'ambito territoriale in cui l'impresa opera. Diviene così necessario rivedere i modelli di previsione oggi attivi in modo da valutare la relazione tra impresa e territorio all'interno di una cornice più ampia. La valutazione dell'affidabilità dell'impresa deve così essere l'equilibrato combinato tra le sue qualità intrinseche e il contesto in cui l'azienda opera.

Su tali basi, il lavoro si propone di fornire spunti sulla necessità di formulare giudizi sul merito creditizio dell'impresa considerando non solo le sue caratteristiche intrinseche, ma pure il suo milieu di operatività. A tal fine, dopo avere inquadrato l'oggetto dello studio nell'ambito della teoria sistemica del governo dell'impresa, si illustrano le caratteristiche, le potenzialità d'uso e le criticità dei sistemi interni di *rating* per cogliere come l'assegnazione del *rating* non possa prescindere dalle caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa agisce che sono plasmate nella relazione tra impresa, ambiente e circuiti finanziari locali.

2. La teoria sistemica al governo dell'impresa

È possibile osservare un sistema, di qualunque livello, se sussistono delle interazioni tra gli elementi che lo compongono. Le interazioni generano un effetto moltiplicativo, ovvero sinergico, amplificando la risposta del sistema negli aspetti sia positivi che negativi. La rete di relazioni e interdipendenze tra individui e sistemi e, a loro volta, tra sistemi e sistemi fa sì che il comportamento globale di uno specifico sistema non dipenda in modo lineare da una sola condizione interna e/o esterna, ma da una moltitudine di condizioni promanate da più "centri decisionali" (autorità, banche centrali, associazioni di imprese, …) che rendono imprevedibile le conseguenze di una determinata azione (Golinelli, 2000; Barile, 2006).

Il perdurare della attuale crisi economica ha posto in evidenza l'interconnessione dei fenomeni sociali ed economici. Il *butterfly effect*, teorizzato nel 1979 dal fisico Edwards Lorenz, si era già manifestato all'inizio della crisi nel 2008 con la crisi dei mutui subprime, quando la bolla speculativa deflagrata nel mercato finanziario del Nord America aveva contagiato in simultanea tutte le economie mondiali (Proietti e Quattrociocchi, 2009). Appare evidente che l'attuale economia globale si caratterizza sempre più per essere un infinito sistema complesso, formato da più sistemi che hanno a loro volta più livelli di governo, molto spesso interconnessi e, spesso, in conflitto di interessi tra loro.

In letteratura si è sviluppato un filone di studi interdisciplinare, conosciuto come approccio sistemico, che ha cercato di sintetizzare modelli interpretativi e predittivi dei fenomeni sociali, in generale, e dell'economia, in particolare (Faggioni e Simoni, 2009). L'approccio sistemico, ovvero la lettura dei fenomeni economici per sistemi, appare particolarmente pertinente nello studio del sistema finanziario ritenuto il vero responsabile del processo di contagio della crisi. Più segnatamente l'utilizzo dell'approccio sistemico consente di cogliere le interazioni tra soggetti (imprese, banche, autorità, società di *rating*) e contesti (territorio, sistemi, paese). In questa sede, l'approccio sistemico è utilizzato per verificare come il contesto *firm specific* amplifichi o riduca il giudizio di *rating*, ovvero il merito creditizio dell'impresa.

A livello intuitivo è innegabile che il territorio condizioni il *rating* della singola impresa così come l'appartenenza a un gruppo di imprese influenza il giudizio sulla singola entità economica. Ciò che sembra mancare in letteratura è la formalizzazione di un modello interpretativo che colga l'influenza del territorio nell'espressione del *rating* da parte dei sistemi interni sviluppati dalle banche. La variabile "territorio" non entra, infatti, nei parametri valutativi utilizzati dal sistema bancario per l'attribuzione del *rating* a una singola impresa. Anche l'appartenenza, formale o

informale, a un gruppo sfugge ancora oggi agli occhi di chi valuta. Tuttavia, entrambe le variabili assumono un ruolo importante nel cogliere, anche in prospettiva, il reale merito creditizio del prenditore di fondi.

L'utilizzo della dialettica sistemica consente di far emergere un "sistema di *rating*", che può essere qualificato come un "sistema di attribuzione del merito" da parte di un soggetto (banca erogante) a un altro soggetto (impresa richiedente). Nella visione sistemica, i sistemi non esistono, ma si individuano, ovvero scontano il punto di vista del soggetto osservatore (nel caso in specie la banca erogante o le società di *rating*) che per definizione è imperfetto. Poiché nell'approccio per sistemi, un sistema emerge da una struttura, è necessario individuare la possibile struttura del sistema di *rating*. Nel caso dei sistemi di *rating* interno, essa può essere individuata da un gruppo definito di entità: autorità di vigilanza (Banca Centrale Europea, Banca d'Italia), gruppi regolatori (Comitato di Basilea), agenzie di *rating* (cosiddette ECAI), sistema bancario, sistema imprenditoriale. Tale struttura evidenzia un sovra sistema indiretto di ordine L+1, i cui giudizi hanno riflessi non sempre deterministici, ovvero le conseguenze dei giudizi non sempre sono a priori prevedibili.

Definita la struttura, si vuole ora fornire un modello interpretativo della relazione che lega il sistema di *rating* e il correlato merito creditizio di un'impresa con il contesto territoriale in cui essa opera. La domanda di ricerca di questo lavoro, parte specifica di un più ampio studio, si può circoscrive alla seguente affermazione: se e come il territorio di appartenenza (*milieu*) influenza il merito creditizio di un impresa oltre alle sue componenti idiosincratiche (elementi qualitativi, dati di bilancio, relazione con le banche). La questione non è riferita solo alle piccole e medie imprese di un determinato cluster (ovvero a quelle che operano in specifici territori, distretti industriali, reti di impresa o nicchie di mercato), ma interviene anche nel merito creditizio della grandi imprese multinazionali i cui asset sono allocati in paesi diversi, tanto che in questi casi il territorio può essere considerato come la sommatoria ponderata di territori (*rectius* contesti economici).

Un esempio può meglio chiarire i termini della questione. All'inizio del mese di luglio del 2012 sia Fiat che Bmw hanno collocato sul mercato internazionale obbligazioni per circa 600 milioni di euro; pur avendo l'obbligazione una simile duration, il produttore automobilistico italiano ha riconosciuto un tasso di rendimento del 7,75% (con uno spread oltre il tasso midswap di 677,5 basis point), mentre il produttore tedesco ha pagato un tasso dell'1,25%. *Ceteris paribus*, se Fiat avesse avuto la sua sede anziché a Torino a Detroit, head quarter di una società del gruppo quale Chrysler, avrebbe probabilmente pagato meno il suo debito sul mercato internazionale. La presenza della sede legale in un Paese considerato meno solido dalla comunità finanziaria rispetto a un altro contribuisce a elevare il rischio di impresa a prescindere dalle sue naturali capacità di competere sul mercato.

Anche se in via induttiva, si fa strada l'ipotesi che il contesto di riferimento influenzi il merito creditizio di un'organizzazione economica. La conclusione interpretativa è che il territorio si qualifichi come un sistema indiretto, che si pone in via intermedia tra il sovrasistema finanziario, di cui il sovra sistema del *rating* è una componente, e i sub sistemi a cui appartengono le banche e le imprese. Inoltre, appare evidente che il sistema bancario, ovvero chi assegna il *rating*, detiene una risorsa tangibile (denaro) e una intangibile (fiducia) che si palesano agli occhi del sistema osservato (impresa) come rilevanti e influenti per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione economica.

Nell'attribuzione dei giudizi di merito, i sistemi di *rating* (*rectius* gli individui che popolano i sistemi di *rating*) devono necessariamente essere guidati da un principio guida. In passato, il driver è stata la relazione "rischio-rendimento" e, in particolare, il raggiungimento del punto di massima all'interno della sua frontiera efficiente. La recente crisi economica ha indebolito tale assunto facendo emergere una nuova determinante individuata nella capacità di creare valore che, nelle recenti evidenze, è stata ulteriormente novata dal concetto di "sostenibilità". Secondo tale principio, un investimento è valutato sulla base della sostenibilità economica e sociale, e non solo finanziaria, del soggetto richiedente, ovvero sulla base della sua capacità di creare valore per tutti gli *stakeholder*: soggetti legati al mercato dei capitali - azionisti, obbligazionisti, banche; soggetti legati all'organizzazione aziendale - dipendenti, clienti, fornitori; soggetti legati all'ambiente esterno -

territorio, comunità locale. Il precedente assunto consente di evidenziare il ruolo del territorio e di attribuire allo stesso una capacità di influenzare il merito creditizio sulla base delle esternalità positive o negative che lo stesso riflette, direttamente o indirettamente, sulla singola impresa.

Lo strumento attraverso il quale si giunge a prevedere se l'azione della singola impresa è orientata alla creazione di valore è il "piano" di sviluppo e/o crescita, che deve fornire un risultato pari a[1]:

$$P_0/CA$$

dove:

P_0 è il risultato netto obiettivo del piano;

CA è il capitale di rischio investito dagli azionisti nell'organizzazione economica.

Il piano appare sostenibile e in grado di creare valore diffuso per tutti gli *stakeholder* se:

$$P0/CA > Ke + o - \sum T$$

dove :

Ke è il costo del capitale di rischio;

$\sum T$ è il correttore di rischio.

I sistemi di *rating* devono essere in grado di rilevare la sostenibilità economica del piano e la conseguente capacità dell'impresa di creare valore. In tale ambito anche il ruolo assunto dal territorio deve essere opportunamente considerato.

Prendendo spunto dagli studi sul territorio quale sistema vitale (Golinelli, 2002), in questa sede giova rilevare lo stretto legame che sussiste tra crescita di competitività del territorio e miglioramento delle probabilità di sopravvivenza delle sue imprese. Per molte imprese il vantaggio competitivo non sta solo nel possedere competenze chiave di natura economica, organizzativa, di prodotto e di mercato, ma può pure fondarsi sull'appartenenza a un determinato territorio e quindi alla vicinanza alle risorse e alle potenzialità relazionali che qualificano il territorio stesso. La qualificazione del territorio come insieme di risorse e di relazioni fa sì che risorse territoriali, contenute in elementi sia tangibili che intangibili (per esempio le infrastrutture fisiche tra le prime e la qualità delle risorse umane tra le seconde) rappresentano i fattori di competitività che «la costellazione dei soggetti territoriali ha a disposizione per orientare il territorio verso il vantaggio competitivo, attraverso la messa a punto di un progetto strategico finalizzato a realizzare un sistema di offerta di successo» (Napolitano, 2000).

L'interdipendenza tra competitività delle imprese e competitività territoriale rafforza il convincimento che l'analisi di quest'ultima possa configurarsi quale approccio chiave nella ricerca di un sistema di *rating* robusto e lungimirante. In altri termini, l'analisi della struttura operativa territoriale (in termini di capacità di base, competenze e capacità di apertura) è presupposto imprescindibile per analizzare la capacità competitiva delle imprese e, da ultimo, il conseguente merito creditizio.

3. Caratteristiche e criticità dei nuovi modelli di valutazione delle imprese

I sistemi interni di *rating* sono il risultato dell'introduzione della nuova normativa, più nota come Basilea 2, che regola i requisiti patrimoniali delle banche. Lo sviluppo di questi modelli risale a metà degli anni novanta, mentre la loro diffusione è avvenuta alla fine dello scorso decennio.

[1] Cfr. Golinelli G.M., (2011), p. 526. Con riferimento alla valutazione del rischio espressa sulla base del piano industriale, "il piano, oltre che per la sua redditività in termini contabili, espresso a livello industriale dal ROI e rispetto ai mezzi propri dal ROE, viene a qualificarsi per una redditività rapportata al capitale allocato quale grandezza di regolamento (RARORAC = risk adjusted return on risk adjusted capital)). Tale redditività corretta per il rischio si ottiene, come già osservato, rapportando il risultato netto obiettivo del piano (Po) al capitale allocato (CA): Po/CA". Nella visione sistemica, il capitale allocato è il capitale di rischio (mezzi propri) a copertura del rischio, tanto più è alto il rischio espresso dal piano tanto più grande dovrebbe essere il capitale allocato.

Poiché le nuove modalità di calcolo del rischio di credito hanno superato la fase di lancio, oggi è possibile delineare i tratti distintivi dei sistemi di *rating* (Tab. 1).

Tab. 1: Le peculiarità del credit rating

Il *credit rating* è …
- … uno strumento innovativo (non più logica binaria - accetto/non accetto, ma misura della probabilità di default della controparte)
- … ampiamente diffuso (presente in 100 paesi con ca. 300 milioni di imprese sottoposte a *rating* (stime IIF)
- … non più giovane (20 anni dalle sue prime applicazioni e 10 dalla definizione formale di internal *rating* system)
- … decisamente importante (per la dimensione degli investimenti fatti e per l'impatto sulla gestione della banca)
- … con alcune criticità ("one size fits all"; lancio in crisi epocale; tensioni nel processo di credito)
- … che necessita di una revisione della *rating philosophy*

Fonte: ns. elaborazioni

In primo luogo, il credit *rating* ha prodotto un notevole impatto sul processo di concessione ed erogazione del credito. Prima dell'entrata in vigore dei nuovi modelli, la scelta della banca riguardava la concessione o meno del prestito in virtù delle caratteristiche del finanziamento e del merito creditizio del prenditore di fondi. Ci si trovava di fronte a una decisione di natura binaria i cui elementi a supporto della decisione se concedere o meno il prestito erano dati principalmente dalla conoscenza del richiedente e dalle garanzie concesse a supporto della richiesta. L'introduzione dei sistemi di *rating* modifica lo scenario dato che il loro obiettivo è quello di individuare la probabilità che il soggetto richiedente possa entrare in una situazione di insolvenza (la cosiddetta PD - *probability of default*) entro un certo orizzonte temporale fissato, tipicamente, a un anno. La PD diviene l'elemento su cui poggia l'intero processo del credito: dalla selezione dei prestiti da concedere fino alla determinazione delle condizioni del finanziamento che non dipendono più dalla dimensione economica della controparte e dalla ripartizione mutualistica delle sofferenze bancarie. Tra rischio di credito, decisione di affidamento e tasso applicato al prestito si instaura una diretta relazione. L'impresa con migliore *rating* ha maggiori possibilità di vedersi concesso il denaro a condizioni economiche più vantaggiose rispetto all'impresa a cui è associato un giudizio di *rating* meno favorevole.

La diffusione del *rating* è pari al suo portato di novità. In poco tempo i sistemi interni di *rating* hanno mostrato elevati tassi di applicazione tanto che si stima che le imprese già valutate con modelli quantitativi siano oggi più di 100 milioni. Considerato che la fase di sviluppo sul mercato si è conclusa, immaginare di arrestare l'utilizzo del *rating* è pressoché impossibile. Alla luce di questa considerazione, diviene necessario comprendere a fondo lo strumento per evitare il rischio di adottare una visione miope del fenomeno o di introdurre comportamenti di tipo luddistico. Per renderlo funzionale, il *rating* deve essere prima capito per poi invidiare gli opportuni interventi correttivi.

I sistemi di *rating* interno hanno superato la fase di lancio e di sviluppo e si stanno avviando verso un periodo di maturità operativa. Come già ricordato, le prime sperimentazioni del credit *rating* in Italia risalgono oramai a venti anni, mentre la definizione formale di "sistema di *rating* interno" sull'adozione a fini regolamentari supera oramai i dieci anni (BCBS, 1999). Durante la fase di sviluppo e di applicazione del *rating*, il sistema finanziario ha vissuto un momento di importanti trasformazioni e innovazioni. I gruppi bancari integrati di carattere universale o polifunzionale hanno visto crescere il loro ruolo nel mercato, mentre le banche commerciali hanno ampliato la propria attività affiancando le attività di credito a medio termine (anche sotto forma di capitale) all'attività creditizia ordinaria. In questo contesto, il *rating* ha rappresentato uno strumento formidabile per l'unificazione delle misure di rischio e dei processi del credito tra le diverse

componenti dei gruppi. La rilevanza gestionale, e non solo quella normativa, ha avuto un ruolo essenziale nello spingere le banche verso l'adozione dei nuovi sistemi di valutazione del rischio di credito che, grazie ai consistenti investimenti di risorse e di tempo, sono oramai avanzati strumenti ordinari di gestione.

I modelli, infatti, non discendono da ipotesi astratte, ma sono generati da basi dati che cumulano anni di misurazioni su eventi di *default* che si sono verificati in diverse condizioni economiche, tecnologiche e operative. Prima della loro effettiva applicazione, gli uffici di *risk management* delle banche hanno dato vita a un'intensa attività di progettazione che ha riguardato, tra gli altri aspetti, la selezione di ampi campioni di stima per cercare di individuare le variabili più predittive nel misurare le probabilità di insolvenza dell'impresa. A tale riguardo, la costruzione di modelli in un periodo di sostanziale stabilità del sistema economico ha favorito la dominanza delle variabili finanziarie dell'impresa a scapito di quelle reali, il cui mutamento è legato alla tecnologia, ai mercati di sbocco, all'innovazione di prodotto e di processo. Il riflesso è che gli attuali modelli tendono a premiare maggiormente imprese ricche di flussi di cassa, ma deboli in prospettiva perché oramai mature rispetto a imprese dinamiche, che consumano *cash flow* perché hanno un'intensa attività di investimento. Il rischio è di non concedere adeguato sostegno finanziario a coloro che hanno buone prospettive di miglioramento, ma che soffrono di tensioni finanziarie congiunturali. Certamente la valutazione di nuove iniziative e di nuovi soggetti richiede superiori competenze e la disponibilità di strumenti di analisi lungimiranti.

Nonostante gli ingenti investimenti, l'introduzione dei sistemi di *rating* interno non è stata priva di ostacoli. Le funzioni del *rating* sono cresciute nel tempo interessando aspetti regolamentari, gestionali e contabili. Dall'iniziale rilevanza operativa sul processo del credito, si è passati ad applicazioni a fini regolamentari (riconoscimento a fini di calcolo dei requisiti minimi di capitale), contabili (politica di accantonamenti, valutazioni a "fair value" del portafoglio), di assetto finanziario dell'intermediario (adeguatezza di capitale, strategie di gestione e di crescita). L'utilizzo del medesimo impianto per soddisfare scopi di utilizzo differenti ha sollevato difficoltà di interpretazione dello strumento producendo negativi riflessi sulle modalità di sviluppo e di applicazione (De Laurentis e Maino, 2010). Il compito dei progettisti si è nel tempo complicato e sono aumentate le aree di possibile inadeguatezza dello strumento, per uso e per funzione.

L'applicazione dei sistemi interni di *rating* è, inoltre, avvenuta nel pieno di una crisi di portata storica che ha coinvolto tutti gli attori del sistema economico e finanziario e ha esercitato un negativo impatto su tutte le principali variabili macroeconomiche e su tutti gli elementi vitali dell'attività aziendale. A seguito della crisi, il processo del credito basato sul *rating* ha affrontato ostacoli e criticità che sono superiori a quelle che si incontrano in una fase del ciclo economico non turbolenta. Per la prima volta, infatti, la decisione creditizia ha dovuto confrontarsi con break strutturali del ciclo economico in cui cambiamenti strutturali alterano la rispondenza di modelli costruiti in condizioni di gestione ordinaria. In molti casi la relativa "gioventù" dello strumento e dei processi che lo utilizzavano ha avuto responsabilità nell'aggravare la crisi stessa dando origine al fenomeno della prociclicità. Come sottolineato dall'ex Governatore della Banca d'Italia Draghi (2009), se i requisiti patrimoniali dipendono dai *rating*, un'eventuale crisi, determinando tassi di insolvenza più elevati e peggioramenti dei *rating* più frequenti, conduce a un aumento del capitale minimo richiesto alle banche. Poiché è più difficile raccogliere nuovo patrimonio durante una recessione, per mantenere le proporzioni tra capitale e attività a rischio le banche finiscono per concedere meno credito all'economia. Ciò espone le imprese a ulteriori tensioni finanziarie, accentuando la fase critica dell'economia.

Poiché gli aspetti di dipendenza ciclica dello strumento incidono in modo profondo sulla natura e sull'intensità della relazione tra banca e impresa, è necessario affrontarli in modo sistematico. Poco è stato finora fatto per considerare la metrica di rischio in un contesto ciclico. Nell'ideazione e nella costruzione degli strumenti di *rating* interno, è infatti difficile rintracciare l'enunciazione dei criteri di validità e di efficacia della misurazione del rischio e del rapporto con il ciclo economico.

Il nuovo contesto, su cui influiranno a breve anche le nuove norme di Basilea 3, richiede necessario pensare a una nuova filosofia del *rating* al fine di rafforzare il carattere di innovazione

positiva e attenuare gli elementi di debolezza. Per poter comprendere limiti e potenzialità dello strumento, è necessario esplicitare i principi alla base del *rating* e verificarne la loro coerenza con gli utilizzi effettivi e la corretta applicazione. Per una banca comprendere a fondo la propria *rating philosoph*y diviene essenziale per adempiere ai requisiti regolamentari, contabili e informativi, superare la volatilità impressa dal ciclo economico, migliorare le relazioni di clientela e il contenuto strategico del rapporto tra la banca, l'impresa e il territorio di operatività.

Si tratta di una manutenzione non lieve che richiede un profondo ripensamento dei modelli di *rating*, che deve poi essere coerentemente adottato a più livelli e non solo a quelli tecnici o di competenza di reparti specialistici dell'azienda. In tale ambito, oltre alla valutazione degli aspetti quantitativi dell'impresa (analisi di bilancio, dati andamentali, informazioni dai "credit bureau"), il *rating* deve tenere in debita considerazione gli aspetti qualitativi dell'azienda nonché il milieu dell'impresa, ovvero le caratteristiche "profonde" dell'ambiente in cui essa opera che sono plasmate nella relazione tra impresa, ambiente e altri soggetti presenti sul territorio (tra cui la stessa banca).

4. L'importanza dell'analisi del settore e del territorio nell'assegnazione del rating

Il processo di assegnazione del *rating* si basa su tre fondamentali tipologie di analisi (quantitativa, andamentale, qualitativa) ognuna delle quali si riferisce a particolari categorie di informazioni a disposizione della banca relative al soggetto richiedente.

Le informazioni quantitative sono derivate dalla lettura dei documenti contabili dell'impresa (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario) a cui si possono affiancare altri documenti di supporto (dichiarazioni fiscali, business plan, piani pluriennali). Quantunque la scelta degli indicatori sia di competenza di ogni singola banca, le variabili ritenute maggiormente predittive sono il grado di indebitamento dell'impresa, la situazione di liquidità e la capacità reddituale. La positiva gestione economica, la produzione di flussi di cassa e il rispetto dell'equilibrio patrimoniale sono, infatti, le condizioni necessarie per l'assegnazione di una positiva valutazione di affidabilità da un punto di vista quantitativo.

Le informazioni sui rapporti tra impresa e sistema bancario sono desunte da fonti esterne e interne alla banca. Le informazioni andamentali di natura esterna si riferiscono alla situazione del prenditore di fondi a livello di sistema bancario e sono tipicamente estratte dalla Centrale dei Rischi di Banca d'Italia. Esse riguardano, a livello aggregato, il volume totale e la durata dei prestiti, il numero di affidamenti concessi, gli eventuali sconfinamenti. I fattori andamentali interni (grado di utilizzo delle linee accordate, frequenza degli sconfinamenti, volume delle transazioni creditorie e debitorie, ritardo nei pagamenti, capienza delle garanzie) sono oggetto dell'attività di monitoraggio del rapporto bancario dopo che il prestito è stato erogato.

Dalla compilazione di questionari, si estraggono le informazioni che alimentano il giudizio qualitativo sul richiedente. I principali fattori che influenzano lo score qualitativo sono la capacità del management, la posizione competitiva sul mercato dell'impresa e la forma di governo. Il contesto italiano, dove vi è la prevalenza della piccola e media impresa, rende necessario assegnare un maggiore peso al ruolo degli elementi qualitativi. Si tratta, infatti, di intensificare la raccolta delle informazioni qualitative e trovare le modalità opportune per incorporarle nei modelli di *rating*. Il rafforzamento della parte qualitativa, che affianchi la componente quantitativa e quella andamentale, non ha alternative nella valutazione di *rating* delle PMI (Maino e Modina, 2012). Ciò per due ragioni: a) più la dimensione d'impresa si riduce, più si attenua la dipendenza dai fattori macroeconomici a favore di precisi fattori di competitività (di nicchia, di distretto, di segmento); b) occorre orientare il *rating* in una prospettiva anticipatrice (*forward looking*) per guidare le scelte di posizionamento della banca nella erogazione di credito e servizi.

L'attenzione sui fattori di competitività di lungo periodo, impresa per impresa, appare essenziale soprattutto in presenza di break strutturali che rendono le informazioni utilizzate nella costruzione dei modelli non più aggiornate. Occorre, pertanto, un "plus" di analisi esperienziale basata su

valutazioni qualitative e sulla considerazione di indicatori di tipo ambientale capaci di innalzare la previsione delle possibili insolvenze.

Studi empirici rilevano che i tassi di insolvenza medi su gruppi di imprese ampi e altamente diversificati tra loro, relativi ad un dato Paese, presentano andamenti di lungo periodo assai volatili e con elementi di ciclicità. Fattori ambientali possono fare sì che gli eventi di insolvenza su un certo insieme di imprese siano correlati.

Esiste una generale accettazione del fatto che lo stato dell'economia di un Paese, *latu sensu*, o di un territorio, *strictu sensu*, abbia un impatto diretto sul tasso di insolvenza osservato; inoltre, a parità di condizioni finanziarie, un sistema di *rating* interno dovrebbe considerare le informazioni sulla dinamica del settore e del distretto territoriale di appartenenza del debitore in quanto è del tutto evidente che l'andamento atteso del ciclo economico può influire significativamente sulla rischiosità d'impresa.

Per fare in modo che l'analisi ambientale diventi un elemento chiave nel processo di *rating* è necessario conoscere le interrelazioni fra impresa, settore di appartenenza e area di operatività e, quindi, conoscere i legami tra impresa, soprattutto di minore dimensione, ed economia locale di base.

La dottrina bancaria ha rilevato come nella realtà il profilo geografico e quello settoriale risultino talvolta parzialmente coincidenti; frequentemente, si riscontra che alcune aree territoriali, per esempio i distretti industriali, presentano una marcata specializzazione del tessuto produttivo, o un'elevata densità di imprese che svolgono attività complementari ai settori produttivi principali.

In questa sede si ritiene opportuno richiamare alcuni studi empirici che hanno esaminato l'impatto delle condizioni ambientali sul tasso di default delle imprese.

Al fine di determinare i valori soglia discriminanti (punti di cut-off) per individuare le possibili transizioni di *rating* Nickell, Perraudin e Varotto (2000) hanno considerato congiuntamente settore di appartenenza, area geografica e andamento del ciclo economico. Dallo studio condotto emergono conclusioni concordi con quanto tipicamente assunto dai modelli di *credit risk management*, cioè che la frequenza di *downgrade* e default per le controparti assegnate a classi di *rating* con rischio elevato, aumenti nelle fasi di ciclo economico negativo.

Altri studi empirici si sono proposti di incorporare variabili macroeconomiche nei modelli di previsione del rischio di credito, applicabili a livello di singola impresa. Lennox (1999) utilizza *dummy* settoriali e indicatori delle aspettative degli operatori per migliorare la stima della probabilità di default; i modelli proposti da Platt (1990 e 1991) tentano, invece, di isolare la dinamica settoriale mediante l'utilizzo di indici "relativi", calcolati mettendo in relazione il valore ottenuto per l'impresa in esame e quello osservato per il settore/distretto di appartenenza.

Il lavoro di Goudie e Meek (1991) muove dalle previsioni fornite da un modello macroeconomico e tenta di analizzare l'effetto sulle variabili di bilancio delle singole imprese; sui valori "prospettici" viene stimata una funzione discriminante volta a evidenziare la rischiosità attesa dell'impresa. I risultati ottenuti sembrano incoraggianti, sia in termini di efficacia di classificazione, sia per la possibilità di stimare l'effetto di un driver ambientale sulla probabilità di default delle imprese. Nel contesto italiano è stato sviluppato un modello di stima dell'effetto delle variabili di natura creditizia finalizzato a trasformare lo score ottenuto in probabilità di default; secondo Barontini (2000), per valutare l'effetto del fattore creditizio sul rischio di default è necessario considerare la frequenza dei default all'interno di uno specifico ambito settoriale e territoriale.

Considerata l'importanza di uno score ambientale/territoriale da affiancare a quelli più tradizionali, si individua un possibile indicatore territoriale con il fine di fornire elementi di valutazione sull'andamento dell'area territoriale in cui l'impresa opera. Il modulo in oggetto è di supporto alla valutazione sull'affidabilità dell'impresa e, allo stesso tempo, è uno strumento di stima dello stato di salute di una specifica area territoriale.

Il modello proposto di calcolo dello score ambientale si compone di due livelli di analisi, sviluppati individualmente, i cui risultati vengono poi opportunamente combinati: il primo livello considera gli indicatori creditizi, mentre il secondo si basa su indicatori di attrattività del territorio (Modina e Quintiliani, 2007).

La prima parte dell'indagine coglie il grado di dinamismo del contesto macroeconomico del territorio in cui opera l'impresa attraverso il monitoraggio degli indicatori creditizi così individuati nel tasso di decadimento e nel tasso di sofferenza. I tassi di decadimento sono indicatori elaborati da Banca d'Italia, disponibili per settore e area geografica, che esprimono la misura del deterioramento delle posizioni creditizie presso il sistema bancario, rappresentata dalla quantità dei passaggi dallo stato di crediti "in bonis" a quello di crediti in sofferenza. Il tasso di sofferenza è il rapporto tra il numero di sofferenze (che comprende la totalità dei rapporti per cassa in essere con soggetti in stato di insolvenza o in situazioni sostanzialmente equiparabili, a prescindere dalle garanzia che li assistono, al lordo delle svalutazioni e al netto dei passaggi a perdita eventualmente effettuati) e il totale degli impieghi, intendendosi per tali tutti i finanziamenti erogati dalle banche a soggetti non bancari.

Il secondo livello di analisi pone l'attenzione sulla capacità di attrazione del territorio in cui l'impresa opera. Nel caso di imprese di minori dimensioni, l'esame interessa la valutazione dello stato di salute dell'economia locale; in particolare, le variabili chiave ritenute idonee a sviluppare un'analisi territoriale sono evidenziate nella Tabella 2.

L'attrattività del territorio nel medio-lungo periodo, espressa su una scala graduata da 0 a 100 (dove 0 è il punteggio minimo e 100 il punteggio massimo), è determinata sulla base delle seguenti variabili:

- il tasso di crescita del valore aggiunto pro-capite sia corrente che prospettico;
- il saldo della bilancia commerciale misurato dal divario tra esportazioni e importazioni;
- il tasso di inflazione;
- le condizioni presenti sul mercato del credito (disponibilità di risorse, tassi di interesse);
- il grado di rischio e di incertezza misurato in termini di dinamica demografica delle imprese;
- le condizioni sociali, ovvero la qualità della vita e di benessere dei residenti;
- la presenza di fattori normativi e legali a favore o contrari a politiche di insediamento produttive (di beni o servizi);
- l'esistenza di agevolazioni fiscali e creditizie, quali il minore carico tributario o l'accesso a forme di finanziamento agevolato;
- il costo del lavoro;
- la disponibilità di forza lavoro;
- il livello qualitativo delle risorse umane (*knowledge management*);
- il grado di imprenditorialità e di innovazione;
- la disponibilità di risorse materiali (materie prime, fonti energetiche);
- il livello delle infrastrutture logistiche.

Tab. 2: I fattori che determinano l'attrattività di un territorio

Elementi materiali	Elementi immateriali
Ambiente macroeconomico	Qualità della vita e del benessere
Dotazione infrastrutturale	Livello di tassazione
Dotazione utilities	Opportunità di business
Capacità innovativa	Produttività
Presenza sistemi produttivi	Legislazione sul lavoro
Internazionalizzazione economica	Politiche per l'impresa
Mercato del lavoro	Immagine probusiness
Dotazione formativa	Cultura imprenditoriale
Capitale umano	Corruzione e criminalità
Risorse turistiche	Stabilità politica e governance
Presenza pacchetti localizzativi	Coesione sociale
Presenza settori strategici	Disagio sociale
Ambiente	Internazionalizzazione culturale
Centri urbani e patrimonio immobiliare	Promozione del territorio
Efficacia/efficienza PA e programmazione	Leadership economica
Sistema giudiziario	Integrazione e fertilità culturale
Sviluppo terziario avanzato	Relazionalità imprenditoriale
Sviluppo servizi sociali	Eventi

Fonte: Modina e Quintiliani (2007)

Per ogni fattore individuato, l'impatto sullo score territoriale sarà positivo se il giudizio sulla singola variabile sarà favorevole. La somma dei punteggi assegnati a ogni variabile determinerà lo score finale del territorio; più alto sarà lo score, maggiore sarà l'attrattività del territorio e, quindi, più robusto sarà il contributo fornito al risultato del modulo territoriale.

La presenza sul territorio di fattori critici di successo indica che nell'area geografica esaminata i punti di forza sono superiori ai punti di debolezza e, quindi, vengono rafforzate le probabilità che l'analisi territoriale esprima un buon risultato. In caso contrario, la minore attrattività del territorio si rifletterà negativamente sulla competitività dell'impresa penalizzando così il giudizio di *rating* a essa assegnato.

5. Conclusioni

Basilea 2 ha incentivato l'utilizzo dei sistemi di *rating* interno per la misurazione e il controllo del rischio di credito. Al fine di migliorare la relazione fra requisiti patrimoniali e i rischi effettivamente assunti dalla banca, la stima del rischio di credito, che si basa su un ampio set di indicatori, deve prevedere con ragionevole certezza le probabilità che un'impresa incorra in una crisi nell'ambito del periodo di tempo considerato.

L'approccio basato sul credit *rating* è focalizzato sulla determinazione della solvibilità del debitore attraverso valutazioni di tipo quantitativo, qualitativo e andamentale. I modelli che stimano la probabilità d'insolvenza utilizzano prevalentemente dati storici, in primo luogo gli indici di bilancio e i flussi di ritorno della Centrale dei Rischi, che vengono poi miscelati con informazioni di natura qualitativa.

L'utilizzo di indicazioni sovrasistemiche all'impresa, quali le informazioni territoriali, è importante per completare il set di informazioni a disposizione dell'analista soprattutto per le imprese di minori dimensioni il cui successo dipende spesso da fattori idiosincratici (di nicchia, di distretto, di territorio). Se l'impresa opera in un settore dinamico e con buone capacità reddituali così come se il territorio di appartenenza è dotato di risorse umane, materiali e immateriali di valore ne consegue che, *ceteris paribus*, le prospettive economiche e finanziarie dell'impresa medesima risultano rafforzate e maggiori saranno le sue probabilità di operare con successo sul mercato. Di questo un sistema di *rating* deve tenerne conto se vuole rafforzare le sue caratteristiche di robustezza e lungimiranza.

Bibliografia

BARILE S. (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.

BARONTINI R. (2000), *La valutazione del rischio di credito*, Il Mulino, Bologna.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (1999), "*A* New Capital Adequacy Framework", *Consultative Paper*, Basel, June.

DE LAURENTIS G., MAINO R. (2010), "I rating interni durante e dopo la crisi: rapporti banca-impresa, vincoli regolamentari e modelli di business", *Bancaria*, n. 1.

DRAGHI M. (2009), "*Intervento del Governatore della Banca d'Italia*", ABI Assemblea Ordinaria, 8 Luglio.

FAGGIONI F., SIMONI C. (2009), "Le declinazioni della complessità. Ordine, caos e sistemi complessi", *Sinergie*, n. 79.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I - II - III, Cedam, Padova.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G.M., (2011) *L'approccio sistemico vitale al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

GOUDIE A., MEEKS G. (1991), "The exchange rate and Company failure in a Macro-Micro Model of the UK Company Sector", *The Economic Journal*, vol. 101.

LENNOX C. (1999), "Identifying Failing Companies: a Re-evaluation of the Logit, Probit and Da Approaches", *Journal of Economics and Business*, vol. 51.

MAINO R., MODINA M. (2012), "L'impatto dei sistemi di rating interno sulla politica di finanziamento delle imprese", *Banca Impresa Società*, n. 1.

MODINA M, QUINTILIANI A. (2007), "L'importanza dell'analisi territoriale nel processo di assegnazione del rating", Proceedings XXIII Incontro Arethuse, *Il governo delle risorse locali*, Termoli, 26-28 settembre.

NAPOLITANO M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Esi, Roma.

NICKELL P., PERRAUDIN W., VAROTTO S. (2000), "Stability of rating transitions", *Journal of Banking and Finance*, n. 24.

PLATT H., PLATT M. (1990), "Development of a Class of Stable Predictive Variables: the Case of Bankruptcy Prediction", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 17.

PLATT H., PLATT M. (1991), "A note on the use of industry-relative ratios in bankruptcy prediction", *Journal of Banking and Finance*, vol. 15.

PROIETTI L., QUATTROCIOCCHI B. (2009), "Crisi e complessità dei sistemi economici e sociali: dalla sinergia al contagio", *Sinergie*, n. 79.

La gestione dei rischi quale leva strategica per l'accesso al credito: il caso delle medie imprese in Puglia

MARIO SCICUTELLA[*], SERGIO SALOMONE[♦]

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro mira a verificare, da un lato, la tendenza delle imprese presenti in Puglia ad adottare sistemi di risk management, dall'altro se e quanto l'adozione di tali sistemi sia di supporto per gli intermediari finanziari nella valutazione del merito creditizio. Pertanto, si intende fornire alcune indicazioni circa le potenziali leve che possano agevolare le imprese nell'accesso al credito.*

Metodologia. *L'indagine è stata eseguita intervistando imprese di medie dimensioni, costituite sotto la forma di Società per azioni, ubicate in Puglia, attraverso la somministrazione di un questionario, nonché attraverso alcune informazioni relative all'erogazione del credito bancario, forniti da intermediari sul territorio.*

Risultati. *I risultati mostrano interessanti correlazioni tra l'adozione di sistemi di risk management e la crescita aziendale supportata da un maggiore sostegno del sistema finanziario locale.*

Limiti della ricerca. Sebbene il campione censito sia significativo (oltre 120 S.p.A.), *la ricerca presenta il limite di aver ottenuto riscontro da un numero ridotto di imprese (circa un terzo), a causa della reticenza mostrata da buona parte delle società individuate.*

Implicazioni pratiche. *Dal lavoro, tuttavia, emerge la possibilità per le imprese di ottenere indicazioni per la realizzazione di un sistema di risk management che miri non soltanto a facilitare l'accesso al credito, ma anche a porre le basi per una crescita aziendale, fondata anche su una razionale valutazione dei rischi.*

Originalità del lavoro. *Elementi di originalità possono configurarsi nella presentazione della duplice prospettiva, ossia quella riguardante il mondo delle imprese e quella relativa al sistema finanziario, indagati a livello locale, con potenziali ricadute sullo sviluppo del territorio.*

Parole chiave: *risk management; impresa; territorio; credito; banca*

Objectives. *The present work aims to verify, on the one hand, the trend of companies based in Puglia to adopt risk management systems, on the other, if and how the adoption of such systems is support for financial intermediaries in assessing creditworthiness. Therefore, we try to provide some indication of the potential levers that can help enterprises to access credit.*

Methodology. *The survey was conducted by interviewing medium enterprises, established under the form of S.p.A., located in Puglia, by administering a questionnaire, and through some data on the supply of bank credit provided by financial intermediaries in the territory.*

Findings. *The results show some interesting correlations between the adoption of risk management systems and business growth driven by increased support from the local financial system.*

Research limits. *Although the sample surveyed is significant (over 120 S.p.A.), this work presents the limit of obtaining feedback from a small number of companies (about one/third), due to the reluctance of a large part of companies identified.*

Practical implications. *From this work, however, emerges the possibility for companies to get directions to the realization of a risk management system that aims not only to facilitate access to credit, but also to lay the groundwork for business growth, based also on a rational risk assessment.*

Originality of the study. *Elements of originality may consist in the dual perspective, namely that concerning the world of business and that of the financial system, analyzed locally, with potential impacts on territory development.*

Key words: *risk management; enterprise; territory; credit; bank*

[*] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: m.scicutella@disag.uniba.it

[♦] Dottore di Ricerca, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
e-mail: s.salomone@formazione.uniba.it

1. Il credito alle imprese nell'attuale scenario di crisi: stretta o selettività del credito?

La grave recessione che ha interessato l'economia mondiale a partire dal 2007 ha colpito profondamente il sistema finanziario nazionale, e ha mostrato i suoi effetti più pesanti sia in termini di impatto sociale sui redditi delle famiglie e sulla occupazione, sia in termini di impatto aziendale provocando una stretta al credito e, quindi, una crisi di liquidità, con maggiori evidenze nelle regioni del Mezzogiorno (Tab. 1).

Tab. 1: Prodotto interno lordo (variazioni percentuali medie annue calcolate su valori concatenati - anno di riferimento 2000)

	2008	2009	2010	2001-2010	
				Media Annua	Cumulata
Mezzogiorno	-1,7	-4,6	0,2	0	-0,3
Centro-Nord	-1,2	-5,4	1,7	0,3	3,5
Italia	-1,3	-5,2	1,3	0,2	2,5
Puglia	**-0,2**	**-5,4**	**-0,2**	**-0,3**	**-2,7**

Fonte: Svimez, 2012

In un tale processo di declino, solamente un'adeguata ripresa della domanda privata e pubblica può, nel breve periodo, attenuare gli effetti della crisi indotti dai processi di ristrutturazione e, nel medio periodo, favorire una ripresa duratura della produzione e la creazione di posizioni lavorative stabili e efficienti.

Tuttavia, affinché tali processi possano prendere avvio, è necessario che le imprese, fulcro del sistema economico, recuperino le risorse monetarie necessarie per poter esercitare i propri processi di produzione. In tal senso, sarebbe di giovamento l'intervento della banca, qualora attraverso il sostegno finanziario restituisca fiducia al mondo imprenditoriale, al fine di invertire il processo di declino, riavviando la crescita.

Il pericolo è che, mancando tale stimolo, la perdita di tessuto produttivo diventi permanente, aggravando ulteriormente i forti divari territoriali presenti nel Paese.

In un siffatto contesto, le crisi di sistema del settore bancario sono seguite, quasi inevitabilmente, da una contrazione dell'attività creditizia della maggior parte delle banche. Infatti, in molti Paesi europei, allorquando le banche hanno cominciato ad applicare criteri più restrittivi nella concessione di prestiti, i prestatari (nel caso in specie le imprese), anche quelli più affidabili, si sono trovati con meno alternative a disposizione: il risultato è stato che in gran parte del vecchio continente il *credit crunch* è stato più grave; e la situazione è probabilmente destinata a peggiorare nel prossimo futuro.

Ad una più attenta analisi, il taglio dei crediti effettuato dalle banche non è altro che la conseguenza della imminente necessità di dover ridurre il rischio di esposizione (richiamato anche a livello centrale dalla BCE): esso è a sua volta generato dal rischio d'impresa, inteso, *tout court*, quale sintesi della più ampia famiglia dei rischi specifici cui sono soggette, ciascuna in relazione alle proprie caratteristiche intrinseche e al proprio settore di appartenenza.

Esaminando alcuni dati relativi al contesto nazionale, emerge come nel primo semestre del 2012 si contrae il credito alle imprese e, parimenti, frenano i prestiti alle famiglie: il tasso di crescita dei prestiti alle società non finanziarie è pari a zero, mentre per le famiglie, sui dodici mesi, il tasso è in calo dello 0,5%.

La dinamica dei prestiti al cosiddetto "settore privato" (nel quale rientrano, oltre alle famiglie e alle imprese le aziende assicurative, i fondi pensione e le altre istituzioni finanziarie) attesta invece un calo dello 0,1%[1].

[1] I dati sono tratti dal Rapporto annuale sulle economie regionali della Banca d'Italia, "L'economia della Puglia", n. 18, 2012.

Tale dinamica, inoltre, sta risentendo anche del peggioramento della qualità del credito: la contrazione dei prestiti alle imprese nel 2011 si è concentrata presso le aziende più rischiose, a fronte di tassi di crescita ampiamente positivi (quasi il 6% sui dodici mesi) per le imprese con condizioni finanziarie più equilibrate. Il dato pone in risalto come l'esposizione ai rischi di un'impresa sia fonte primaria di valutazione da parte delle banche, quale discriminante fondamentale per la delibera di erogazione (o meno) del credito.

I miglioramenti delle condizioni di offerta potranno certamente, in futuro, riflettersi positivamente sulla dinamica effettiva del credito, ma la normalizzazione delle condizioni di offerta sarà possibile a condizione che il calo dei tassi sui titoli sovrani e il miglioramento della situazione dei mercati dei capitali si confermino nei mesi a venire.

Inoltre, secondo le previsioni, questo processo sarà necessariamente graduale, per effetto della congiuntura debole e delle spinte all'aumento dei coefficienti patrimoniali delle banche provenienti dal contesto internazionale.

Pertanto, le stime, coerenti con l'evoluzione attesa delle principali variabili macroeconomiche, indicano che il credito alle società non finanziarie continuerebbe a decelerare per larga parte del 2012, per l'effetto ritardato del deterioramento delle condizioni di offerta osservato alla fine dello scorso anno e del rallentamento degli investimenti[2].

Alla luce di questi dati allarmanti, se la soluzione alla crisi è la crescita, è anche vero che per crescere servono finanziamenti, soprattutto alle imprese; ma, come è stato appena descritto, l'erogazione del credito alle aziende in Italia continua a essere debole, anche a causa della elevata esposizione ai rischi da parte delle stesse. Il c.d. *deleveraging* (ovvero la stretta creditizia), infatti, attuato in brevi termini, ha peggiorato la qualità del portafoglio, portando le banche all'uscita da crediti sani: dovendo "chiedere denaro" a chi mostra solvibilità, si abbandonano posizioni che, invece, andrebbero mantenute.

Per gli istituti di credito, infatti, l'ottimizzazione del rischio ha significato il contenimento, o addirittura il recupero del credito, attraverso la chiusura delle linee di credito, ovvero il rientro dai fidi concessi. E l'adozione di nuovi modelli interni non ha fatto altro che permettere di computare gli stessi rischi ma con parametri diversi.

A conferma di ciò, le aziende stanno accusando il colpo della congiuntura negativa che sta provocando una contrazione della loro redditività e un aumento del fabbisogno finanziario: la leva finanziaria delle imprese italiane nel settembre 2011 è salita al 48,5% (era pari al 45,8% nel 2010).

2. Elementi di valutazione del merito creditizio da parte degli intermediari finanziari nell'attuale scenario: i dati in Puglia

Nel caso specifico della Puglia, in base alle informazioni tratte dalla *Regional Bank Lending Survey*, la dinamica della domanda di credito ha registrato un trend decrescente. Infatti, rispetto al 2010, quando la domanda di credito da parte delle imprese era aumentata del 6,1% su base annua, nel 2011 l'aumento si è ridotto al 2,3%. Tale dato, tuttavia, risulta confortante se si confronta il monte-crediti delle banche pugliesi (attestatosi, appunto, attorno al 2%), con la media del Mezzogiorno, che è, invece, pari all'1,6%, addirittura in controtendenza con il valore nazionale, in calo del -0,6%. Sebbene il trend risulti essere in calo, ad una più attenta analisi emerge come l'economia delle imprese pugliesi sia, tuttavia, tra le poche in Italia ad essere ancora "viva": il rallentamento della domanda di credito, infatti, è in linea con la crisi economico-finanziaria che sta attraversando in Paese, ma se si confronta il +2% registrato in Puglia con la media nazionale (-

[2] Dal rapporto della Banca d'Italia, tuttavia, emerge anche come il sistema bancario italiano sia tra i meno esposti fra i Paesi dell'area euro in difficoltà: si tratta dell'1,6% delle esposizioni complessive verso residenti nell'area euro in termini diretti e del 4% se si considera l'esposizione indiretta. Banca d'Italia, Bollettino Economico n. 68, Aprile 2012.

0,6%), si evince un certo fermento imprenditoriale. A mantenere a galla l'economia in Puglia, però, sono esclusivamente alcuni settori.

Infatti, esaminando nello specifico i dati settoriali (Tab. 2), benché i prestiti alle imprese manifatturiere (in generale) hanno subìto un calo dell'1% (dopo l'espansione del 2,06% nel 2010), tra le principali branche del settore, tuttavia, è cresciuto il credito erogato alle imprese alimentari (+2,3%) e a quelle che operano nel campo dell'elettronica (+5,4%), settori in cui la Puglia è presente anche sui mercati esteri. E se da un lato le perduranti difficoltà del settore delle costruzioni si sono riflesse in una riduzione dei prestiti alle imprese edili dell'1,9%, una moderata espansione ha, dall'altro, riguardato le imprese del terziario (+2,2%) e in particolare quelle del commercio e dei servizi ICT, settore, quest'ultimo, per cui la Regione costituisce un riferimento anche per i colossi delle telecomunicazioni[3].

Allo stesso modo è proseguita la rapida crescita dei finanziamenti al settore energetico (+14%), anche per effetto dell'aumento della potenza installata per la produzione di energia da fonti rinnovabili: non a caso, infatti, la Puglia ha conquistato la leadership in tale produzione piazzandosi al primo posto in Italia e al secondo in Europa.

I dati sull'erogazione del credito confrontati con i settori produttivi sembrerebbero confermare che, laddove vi sono imprese che rappresentano *best practices* anche sul piano internazionale, nonostante il contesto recessivo, vi sono margini (in alcuni casi anche ampi) di crescita, e tale crescita incontra il sostegno dell'universo bancario. È bene tener presente che nei casi dei settori in crisi, al contrario, la riduzione del credito erogato è in parte riconducibile al *credit crunch* operato dalle banche, a fronte di una inevitabile tutela dal rischio, ed in parte anche alla minor richiesta da parte delle medesime imprese, le quali vedono ridursi drasticamente il proprio giro d'affari e, quindi, la necessità di risorse che finanzino le proprie attività. Tale seconda ipotesi è, tuttavia, da considerarsi marginale, in quanto, a fronte di un calo del business, restano, tuttavia, molti casi in cui le esigenze finanziarie legate alla gestione ordinaria richiedono il ricorso al credito, poichè la struttura aziendale si ritrova improvvisamente "sovradimensionata" rispetto all'attuale giro d'affari.

Dunque, ciò che in realtà varia non è tanto l'entità del credito richiesto, bensì le motivazioni (ovvero le finalità) per cui tali imprese vi fanno ricorso.

Tab. 2: Prestiti di banche e società finanziarie alle imprese per branca di attività economica e forma tecnica (variazioni percentuali sui 12 mesi)[4]

VOCI	Dic. 2010	Giu. 2011	Dic. 2011	Mar. 2012
Principali branche				
Attività manifatturiere	2,6	4,6	-1,0	-3,7
Costruzioni	7,2	3,8	-1,9	-2,7
Servizi	5,2	5,9	2,2	-0,5
Forme tecniche				
Factoring	12,6	1,3	0,4	0,8
Anticipi, altri crediti autoliquidanti e cessioni diverse dal factoring	-0,2	6,8	0,2	-2,4
Aperture di credito in conto corrente	-0,1	4,2	-2,3	-1,7
Mutui e altri rischi a scadenza	8,6	7,3	3,7	0,9
di cui: *leasing finanziario*	*2,8*	*4,2*	*1,2*	*-0,4*
Totale	**6,1**	**6,8**	**2,3**	**0,1**

Fonte: Centrale dei rischi - Banca d'Italia

Una conferma deriva proprio dal lato dell'offerta: nel 2011 i criteri di erogazione dei prestiti hanno si registrato un moderato irrigidimento sia per il totale delle imprese sia per quelle di piccole e medie dimensioni, ma a fronte di un fabbisogno finanziario delle aziende che è risultato essere in aumento. Il peggioramento delle condizioni di offerta si è tradotto in un aumento dei margini sui

[3] In Puglia vengono prodotti alcuni componenti degli smartphone Apple, ma anche software avanzati utilizzati in tutto il mondo, dalla P.A. alle imprese private.

[4] Dati riferiti alle segnalazioni di banche, società finanziarie e società veicolo di operazioni di cartolarizzazione. Il totale include anche i finanziamenti a procedura concorsuale e i settori primario, estrattivo ed energetico.

tassi di interesse, in particolare sulle posizioni più rischiose, e in una maggiore onerosità delle condizioni accessorie. Infatti, i tassi d'interesse praticati alle imprese dalle banche hanno subìto un significativo rialzo, in connessione con la crisi dei debiti sovrani e le difficoltà di raccolta delle banche sui mercati all'ingrosso. Il rischio ha così generato e manifestato il proprio "prezzo", incrementando i costi per le imprese, che si trovano così accerchiate dalla crescita dei costi, da una parte, e dalla riduzione dei ricavi, dall'altra, innescando così la fase recessiva.

La debolezza della congiuntura economica si riflette, dunque, nel deterioramento della qualità del credito: nel corso del 2011 le nuove sofferenze rettificate hanno continuato ad accumularsi a un tasso pari al 2,2% dei prestiti in essere all'inizio del periodo. Per le imprese il tasso di decadimento è passato dal 2,8 al 3,0% dei prestiti, mantenendosi superiore alla media nazionale. Le nuove sofferenze si sono concentrate nel comparto manifatturiero, sebbene l'accelerazione abbia riguardato anche le imprese terziarie e dell'edilizia.

Sorge, dunque, spontaneo interrogarsi su quali leve le imprese possano concentrarsi per concedere maggiori garanzie (e infondere maggior fiducia) alle banche, al fine di ridurre i rischi dal lato dell'offerta, e, quindi, migliorare le condizioni contrattuali dal lato della domanda.

Se per gli intermediari finanziari il principale rischio è legato alle c.d. "sofferenze", riteniamo che l'impulso maggiore ad un miglioramento delle relazioni tra le due parti possa derivare proprio da una sistemica gestione dei rischi d'impresa (*risk management*) che miri alla prevenzione ovvero al contenimento di eventuali stati di default. Da qui, l'intento di indagare sullo stato di attuazione di tali sistemi con riguardo allo specifico caso delle imprese pugliesi.

3. Evoluzione della gestione dei rischi nelle imprese

Ciò che emerge, in prima istanza, dai dati illustrati nei paragrafi precedenti, è che a fare le spese del *credit crunch* sono state principalmente quelle imprese che hanno manifestato una più elevata esposizione al rischio[5], inteso nella sua accezione più generale. È stato, inoltre, già sottolineato come proprio l'esposizione al rischio costituisca il principale parametro di valutazione del merito creditizio adottato dagli intermediari finanziari. Pertanto, *res sic stantibus*, è lecito interrogarsi se le gestione dei rischi (*risk management*) laddove applicata, possa costituire una leva strategica a disposizione delle imprese per offrire maggiori garanzie di affidabilità e, quindi, di meritevolezza, nei confronti delle banche, in ottemperanza alle ristrettezze dell'attuale crisi.

Prima di passare all'indagine, tuttavia, si ritiene opportuno richiamare l'evoluzione del *risk management* in letteratura (*par. 3.1.*) e nella realtà imprenditoriale (*par. 3.2.*).

3.1 Dal risk management…

Nell'evoluzione scientifica degli studi di economia e gestione d'impresa l'interesse verso il rischio ed il calcolo delle probabilità nasce ancor prima del problema di affrontare il più complesso calcolo delle azioni economiche dell'uomo.

L'impresa, infatti, costituisce un'azione calcolata, ma al tempo stesso presenta le caratteristiche dell'istinto, dell'irrazionalità, o meglio della razionalità limitata che la connota, la differenzia, la rende unica e, di conseguenza, racchiude in sé ampi margini di incertezza: è la figura dell'imprenditore che nel campo delle azioni economiche racchiude questa contraddizione nella sua forma più affascinante (St-Pierre, Pilaeva, Nomo, 2011).

Il *Risk Management* come attività strutturata e integrata si è sviluppata solo recentemente e si fonda, in linea con quanto appena detto, più su modelli nati in ambito accademico, che sulla pratica operativa.

Dal 1931, quando Fayol formalizzava una prima accezione di *risk management*, individuando la "funzione sicurezza", il cui compito era quello di preservare beni e risorse (materiali e umane)

[5] Benché tali imprese abbiano a loro volta trascinato "nel baratro" anche le più meritevoli, generando un effetto domino.

dell'impresa dal verificarsi di eventi naturali o da comportamenti dolosi, al 1956, quando Gallagher attribuiva al *risk management* la sua più autentica accezione, sostenendo la necessità di istituire all'interno delle imprese una funzione dedicata esclusivamente alla gestione dei rischi, si sviluppano i primi studi di *risk management*, i quali fanno riferimento esclusivamente alla gestione dei c.d. "rischi puri" tipicamente assicurabili tramite coperture danni.

Come a partire dalla fine degli anni '60 si sviluppa nelle imprese una crescente considerazione del *risk management* quale funzione manageriale (Head, 1976) il cui contributo, analogamente a quello delle altre funzioni manageriali, inizia ad essere valutato in funzione della capacità di contribuire alla massimizzazione del valore d'impresa (Doherty, 1985), così negli anni seguenti viene evidenziata in maniera più marcata l'interdipendenza tra le scelte di finanziamento[6] e le forme di assicurazione contro il rischio (Borghesi, 1985), sottolineando quindi l'utilità del *risk management* ai fini della creazione di valore (Merton e Perold, 1993).

Con il nuovo Millennio la struttura finanziaria dell'impresa viene legata alla gestione dei rischi: in questo modo il costo del capitale raccolto diventa una funzione che dipende anche dal *risk management* (Shimpi, 2001).

Tali contributi hanno avuto il merito di rivalutare il ruolo della gestione dei rischi alimentando lo sviluppo di modelli integrati di *risk management* aziendale e, conseguentemente, di *enterprise-wide risk management*: si sviluppa l'approccio strategico (De Loach, 2000).

Nell'evoluzione più recente, dunque, è invocata una visione in grado di considerare e gestire unitariamente la globalità dei rischi d'impresa, in quanto la pratica professionale richiede strumenti atti a prevedere, governare e controllare i rischi stessi secondo un approccio sistemico (Golinelli, 2008).

In altri termini, si punta ad una gestione complessiva dell'insieme dei rischi aziendali, che rifletta la globalità e la trasversalità dell'analisi per processi, funzioni e attività tra loro assai eterogenei, al fine di implementare metriche, linguaggi e strumenti comuni all'interno di una medesima realtà aziendale; ed oltre che unitario, tale approccio deve altresì essere dinamico, ovvero deve risultare coerente con i lineamenti dello sviluppo sostenibile nel prospettabile divenire d'impresa (Baccarani, 2005).

Infatti, l'esigenza di disporre di un nuovo paradigma, e quindi di un nuovo approccio, per la valutazione dei rischi emerge anche dal crescente sviluppo dei mercati dei prodotti finanziari derivati (ufficiali e c.d. *over the counter*) e, più in generale, delle innovazioni finanziarie che da anni caratterizzano il sistema finanziario internazionale. Come noto, i prodotti finanziari derivati sono strumenti che, derivando il proprio valore da quello di un secondo *asset*, consentono di attivare varie forme di gestione dei rischi: *full hedge*, copertura parziale (volta, cioè, a ridurre il grado di rischio di un particolare investimento), copertura selettiva (finalizzata a ridurre solo una particolare fattispecie di rischio) (Schneider, Ryan, 2011). In sintesi, si tratta di prodotti che permettono di disgiungere l'attività di assunzione di rischio (c.d. *risk sharing*) dall'attività di investimento delle risorse (c.d. *funding*). Ebbene, la nascita di nuovi prodotti finanziari è immagine di un nuovo bisogno per gli operatori economici (Formisano, Russo, Lombardi, 2012): la gestione dei rischi intesa come attività economica volta alla produzione di nuova ricchezza attraverso un'allocazione più efficiente di singole fattispecie di rischi ed un arbitraggio fra costi legati al sostenimento del rischio e costi legati alla sua copertura.

3.2 …al risk engineering

Dal corretto disegno (*engineering*) del processo di controllo, dalle sue caratteristiche intrinseche, dal coordinamento tra gli organi di controllo di *corporate governance* e gli organi di controllo

[6] Infatti, tutte le forme moderne di quantificazione del rischio, esplicitamente interpretate, traggono origine dalla teoria classica delle scelte di portafoglio, a partire dal modello di H. Markowitz in avanti: le sue assunzioni sono riprese ed integrate con altre, più restrittive, nel *Capital Asset Pricing Model* per poi essere successivamente in parte alleggerite da S.A. Ross nell'*Arbitrage Pricing Theory* (APT). L'elemento comune a tutti i modelli, in questa fase (prettamente finanziaria), è il riconoscimento dell'importanza della diversificazione da parte degli investitori in titoli e quindi della ridondanza del *risk management* a livello aziendale.

interno, dipende l'efficacia globale del sistema di *risk management* (Hilb, 2011); e l'affidabilità del funzionamento di un siffatto processo troverà risposte positive, direttamente, in termini di efficienza per quanto concerne le disponibilità ed il corretto impiego delle risorse, l'attento svolgimento delle procedure, le prevenzione dei rischi; indirettamente, in relazione alle condizioni di efficacia globale che il progetto deve garantire (Maizza, 2006).

Inoltre, l'esperienza maturata e l'apprendimento continuo permettono di rafforzare l'ambiente di controllo in termini di cultura d'impresa, leadership, immagine e reputazione aziendale, nonché di affinare le tecniche utilizzate per i processi di controllo (Gandini, 2009).

Nello specifico, il processo di *risk engineering*, nella sua visione sistemica (ERM), è caratterizzato dai seguenti *step* logici:

1. Definizione del profilo di rischio (*risk tolerance*/*appetite*) e dei relativi obiettivi dell'ERM;
2. Identificazione (*risk analysis*) e valutazione dei rischi (*risk assessment*);
3. Misurazione, categorizzazione e definizione dei rischi;
4. Scelta della strategia e gestione dei rischi;
5. Comunicazione e monitoraggio dei rischi.

È stato anche già chiarito come obiettivo primario del processo di *risk management* sia quello di proteggere l'azienda dal verificarsi di eventi che possano provocare perdite e danni per la stessa, al fine di garantire la continuità operativa dell'impresa. In tal senso, tale processo deve procedere di pari passo con la pianificazione strategica (sia a livello *corporate* che a livello *business*), supportando con informazioni aggiuntive (preventive) le decisioni operative, di investimento, di finanziamento, ecc., intraprese dall'Organo di Governo. Infatti, obiettivo principe dei moderni sistemi di ERM consiste nel conseguimento dei risultati strategici, complessivamente considerati, definiti dal vertice aziendale nel rispetto del profilo di rischio, definito in funzione delle caratteristiche dell'impresa, del settore produttivo di appartenenza e degli *stakeholders* tipici di riferimento (Velo, 2007).

La prima fase, quella di definizione del profilo di rischio aziendale e dei relativi obiettivi del processo di gestione del rischio rappresenta una fase cruciale in quanto costituisce la base sulla quale erigere il sistema di funzioni e responsabilità specifiche all'interno dell'organizzazione, nonché il punto di partenza per definire tecniche e strategie di valutazione e gestione dei rischi.

Il passo successivo consiste nell'identificare, in relazione alla tolleranza precedentemente definita, le tipologie di rischio a cui l'impresa è soggetta, valutandone già il potenziale impatto che ciascuno di essi potrebbe assumere: ciò significa identificare, descrivere e stimare nel concreto le varie esposizioni al rischio dell'impresa.

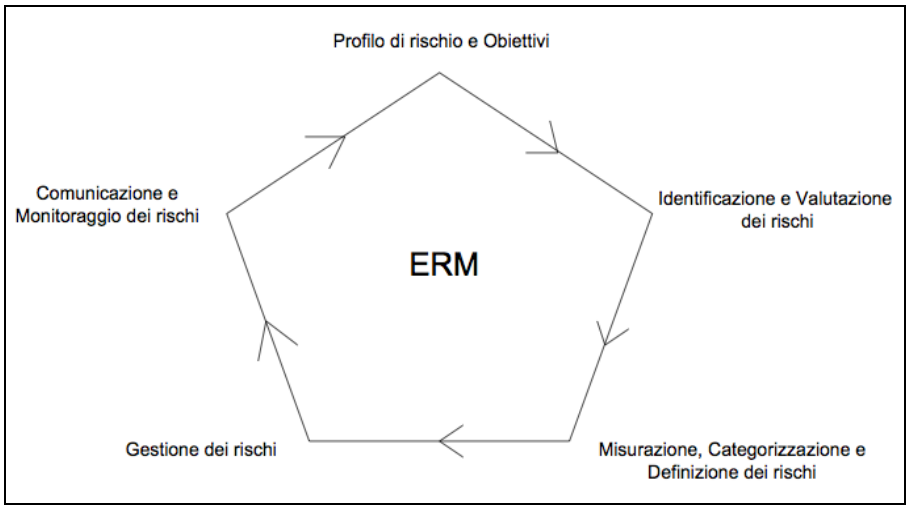
La terza fase riguarda la misurazione preventiva del potenziale impatto che ciascun rischio identificato possa avere sull'impresa nelle varie circostanze critiche, ottenendo come *output* di tale momento, una "classifica" dei rischi, collocati in ordine decrescente di rilevanza, che deve richiamare l'attenzione degli operatori a seconda della scala gerarchica di priorità, con la definizione di quelli presumibilmente più pericolosi per la continuità aziendale.

Il quarto *step* riguarda la pianificazione delle strategie ed azioni di gestione dei rischi vera e propria, in cui l'Organo di governo (di concerto con tutti gli operatori, a ciascun livello di controllo) ha il compito di definire, per ciascuna categoria di rischio classificata nella fase precedente, i metodi di trattamento più efficaci. In tal senso, possiamo identificare tra le principali azioni di gestione vera e propria del rischio intraprese quelle orientate a *evitare* (*risk avoidance*), *ridurre* (*risk reduction*), *ritenere* (*risk transfer*), *trasferire* (*risk retention*) o *condividere* (*risk sharing*) i rischi.

L'ultima fase, infine, riguarda la comunicazione all'esterno dei rischi, al fine di informare gli *stakeholders* dei rischi potenziali cui l'impresa è soggetta, ed il monitoraggio dei risultati della relativa gestione, con il duplice obiettivo di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di valutare la corretta implementazione dei programmi prescelti di trattamento dei rischi. Eventuali scostamenti dei risultati e inefficienze delle soluzioni adottate spingono ovviamente verso una ridefinizione delle politiche d'azione. Infatti, a causa della natura dinamica dei rischi, il processo di ERM deve essere svolto con continuità e secondo un processo circolare di controllo e revisione

continui, al fine di mantenere sempre aggiornato l'insieme dei rischi rilevanti per il business e a valicare costantemente il processo di gestione in atto (Fig. 1). Lo stesso profilo di rischio, infatti, da cui parte tutto il processo, pur permanendo durante le varie fasi di vita dell'azienda, può assumere nel tempo una differente entità.

Fig. 1: Processo di Enterprise Risk Management



Fonte: ns. elaborazione

4. La gestione dei rischi delle imprese pugliesi: metodologia e risultati della ricerca

4.1 Metodologia

La metodologia applicata nella presente ricerca è consistita, da una parte, nel sottoporre un questionario a 120 società per azioni, non quotate, presenti in Puglia[7], appartenenti a distinti settori produttivi (dall'alimentare al metalmeccanico, dal tessile al mobile imbottito, dall'*automotive* all'ambiente, dai trasporti all'informatica, fino al settore chimico) al fine di valutare non soltanto i rischi cui tali imprese sono soggette, ma anche le eventuali strategie di *risk management* adottate dalle stesse[8]; dall'altra, nell'indagare le tecniche di valutazione del merito creditizio applicate da un istituto di credito[9], con specifico riferimento ai rischi d'impresa considerati, nell'intento di verificare non solo il grado di adozione dei sistemi di *risk management* da parte delle imprese pugliesi, ma anche quanto tali sistemi possano essere di supporto per le banche stesse nel processo di "rating" nei confronti delle imprese che vogliono accedere al credito.

[7] Trattasi di imprese "*Made in Puglia*" e non unità locali.

[8] Il questionario prevede, in una prima parte, la selezione dei rischi (suddivisi in tre "famiglie": finanziari, operativi ed esterni) cui ciascuna impresa è soggetta. Successivamente, in considerazione del fatto che ciascun rischio possa assumere un peso diverso, è stata prevista la possibilità di classificare i rischi selezionati esprimendo un valore da 1 a 10, laddove all'aumentare del valore si riduce la probabilità di manifestazione. Il questionario, negli *step* successivi, mira ad indagare se le imprese (interpellate) attuano una stima dei rischi e secondo quali criteri vengono identificati, attraverso quali strumenti vengono misurati, e se siano messe in atto forme di previsione/prevenzione. L'attenzione, poi, si sposta sui soggetti che, all'interno dell'organizzazione aziendale, si occupano della gestione dei rischi, indagando anche modalità di condivisione interna e comunicazione verso l'esterno, e inoltre gli strumenti utilizzati per queste stesse fasi. Infine, il questionario mira ad effettuare un'analisi di tipo qualitativo, circa la valutazione degli eventuali sistemi di gestione del rischio adottati dalle imprese, nonché del *risk management* quale funzione aziendale, in generale. È stato richiesto, inoltre, di allegare al questionario i principali dati di bilancio degli ultimi 5 anni, nonché un breve giudizio sul rapporto con i propri istituti di credito.

[9] Sebbene siano stati individuati e interpellati alcuni istituti di credito operanti nel Mezzogiorno, ed in particolare nella regione Puglia, soltanto uno ha collaborato fattivamente nel fornire le proprie informazioni sul tema.

Per quanto concerne il questionario sottoposto alle imprese, esso può essere suddiviso in 3 parti: una prima nella quale si mira ad indagare i principali rischi cui esse sono sottoposte (suddivisi in 3 famiglie, finanziari, operativi esterni); una seconda, volta a constatare la percentuale di imprese che effettivamente adottano sistemi di *risk management*; la terza, infine, di tipo qualitativo, orientata ad analizzare nello specifico le modalità di attuazione del *risk management* e, quindi, il grado di efficacia e di efficienza di tali sistemi, laddove, appunto, applicati.

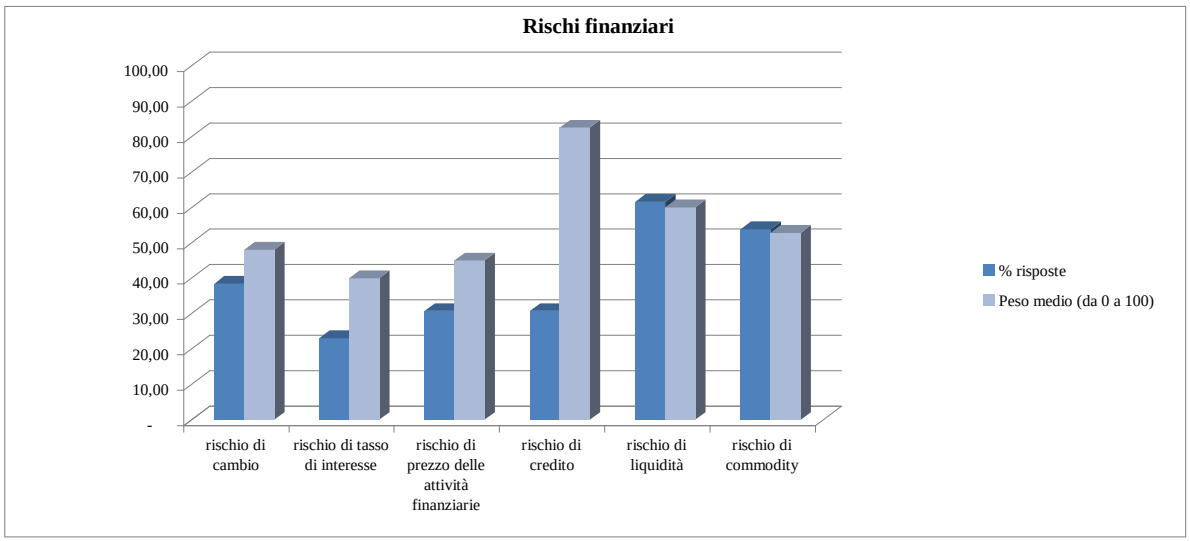
Per quanto riguarda, invece, il lato dell'offerta, è stata effettuata un'intervista al responsabile dell'area "Credito Anomalo" di una banca operante prevalentemente nel Mezzogiorno, analizzando le modalità di analisi specifiche esercitate nei confronti delle imprese (nel caso specifico pugliesi) richiedenti, nel processo che porta ad attribuire il c.d. merito creditizio, con particolare riguardo alla valutazione dei rischi cui esse sono esposte.

Di seguito si illustrano i risultati dell'indagine.

4.2 Evidenze empiriche dalle imprese

I rischi cui sono maggiormente esposte le imprese pugliesi, indipendentemente dal settore produttivo di appartenenza, sono quelli finanziari: ciò non soltanto in termini numerici, ossia quantità di imprese esposte a tali categorie di rischio, ma anche in termini di probabilità di accadimento e di potenziale impatto. Nello specifico, tra i rischi finanziari più frequenti sono stati segnalati il rischio di liquidità, legato alle difficoltà di rientro dagli investimenti (a monte) a seguito della lentezza nel recupero dei crediti relativi alle vendite (a valle), ed il rischio di *commodity*, causato dalle continue oscillazioni delle materie prime (Fig. 2). Un dato rilevante deriva dal fatto che tale rischio non riguarda esclusivamente le imprese operanti nei settori alimentari, ma anche aziende metalmeccaniche, chimiche, dell'*automotive*, e perfino del mobile e imbottiti, oltre che il tessile e abbigliamento. Seguono il rischio di cambio, a testimonianza della proiezione delle imprese pugliesi sui mercati internazionali, ed il rischio di credito, legato appunto al *credit crunch* di cui si è già trattato in precedenza, che si rivela maggiormente critico, per quelle imprese che lo hanno richiamato, in termini di probabilità ed intensità d'impatto.

Fig. 2: I rischi finanziari per le imprese pugliesi



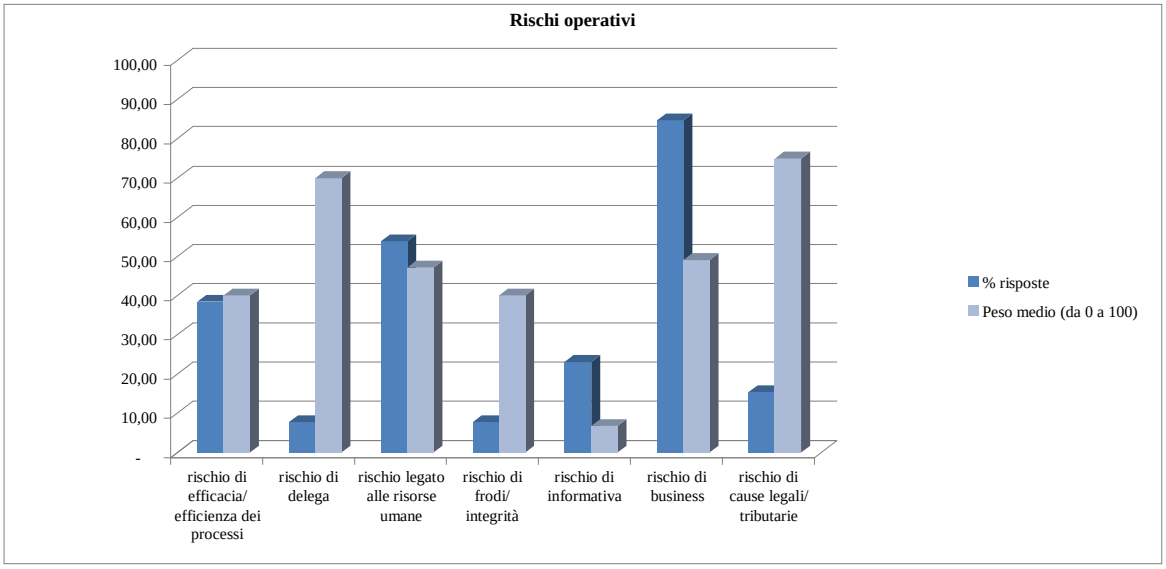
Fonte: ns. elaborazione

Tra i rischi operativi, anch'essi di forte rilevanza, sebbene meno importanti sotto il profilo della frequenza e dell'impatto potenziale, il rischio di business interessa il 90% del campione interpellato (Fig. 3): ciò a seguito della sempre più incalzante guerra dei prezzi all'interno di ciascun settore, allo shock negativo della domanda, all'incremento dei costi di produzione, già rilevati anche nel rischio di *commodity*, ed al frequente sviluppo di mercati paralleli legati ai prodotti sostitutivi;

questo dato, dunque, riflette l'elevata turbolenza dei mercati, non solo finanziari, ma anche reali, caratterizzati da un'offerta sulla via della saturazione che si traduce in una agguerrita concorrenza di prezzo. Tale rischio, se analizzato in profondità, si pone a nostro avviso alla base del predetto rischio di liquidità: la difficoltà di ottenere adeguati ritorni sugli investimenti è inevitabile conseguenza di un mercato fortemente competitivo, caratterizzato da un eccesso di offerta e da una ridotta domanda, tipica delle economie in fase recessiva. Un altro rischio operativo, avvertito con grande apprensione, è legato alle risorse umane, ossia alla mancanza di competenze specifiche nonché alla ridotta motivazione, che spesso diventa un grosso ostacolo per il raggiungimento da parte delle imprese degli obiettivi prefissati. Questo dato riflette una scarsa professionalità, probabilmente legata all'assenza di adeguati percorsi formativi c.d. "tecnici", ovvero ad una politica di istruzione troppo distante dalla realtà lavorativa.

Meno diffuso e meno frequente è il rischio legato all'efficacia e all'efficienza dei processi, a testimonianza del fatto che le nuove tecnologie, sempre più frequenti all'interno delle imprese pugliesi, garantiscono risultati soddisfacenti sotto il profilo della produttività. Meno frequenti, ma di rilevante impatto, sono i rischi legati alle cause (legali e tributarie) in corso, nonché il rischio di delega che nasce laddove non siano stati adeguatamente formalizzati gli assetti di *governance*.

Fig. 3: I rischi operativi per le imprese pugliesi



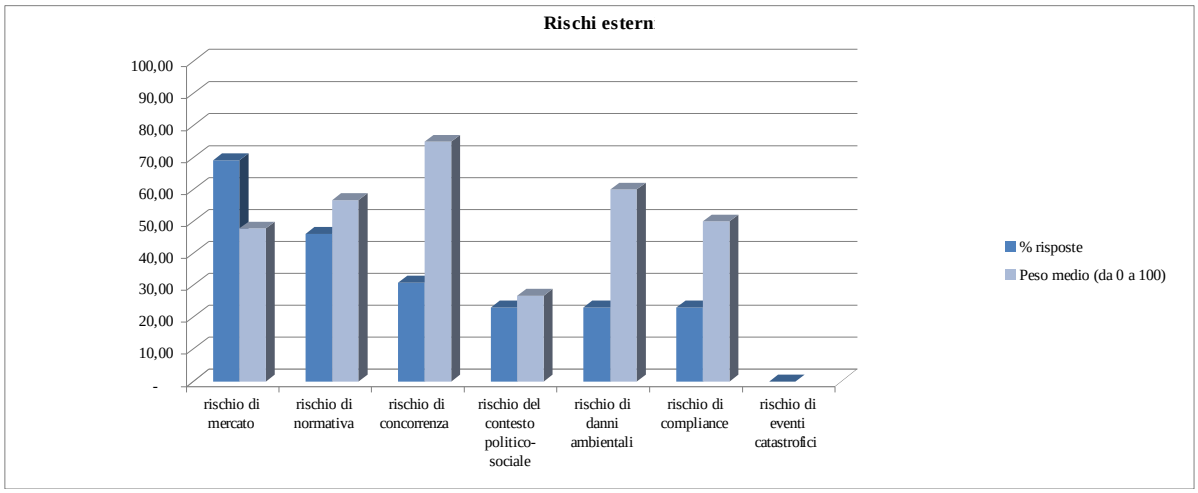
Fonte: ns. elaborazione

Infine, tra i rischi esterni, generalmente meno frequenti nell'esercizio delle imprese interpellate, vengono segnalati quello di mercato, legato alle ripetute oscillazioni della domanda, e quello di normativa, a seguito dei continui mutamenti burocratici e legislativi che riducono la competitività delle imprese, limitando le opportunità di business. Per l'entità del loro impatto sono reputati cruciali anche i rischi di concorrenza, di danni ambientali e di *compliance*, sebbene siano stati riscontrati da una percentuale inferiore di imprese (Fig. 4).

Incrociando i rischi finanziari con quelli operativi, è stata costruita una mappa di posizionamento che prova a sintetizzare i risultati dell'indagine, circa le criticità riscontrate dalle imprese, poste in relazione al settore di appartenenza delle imprese (Fig. 5)[10].

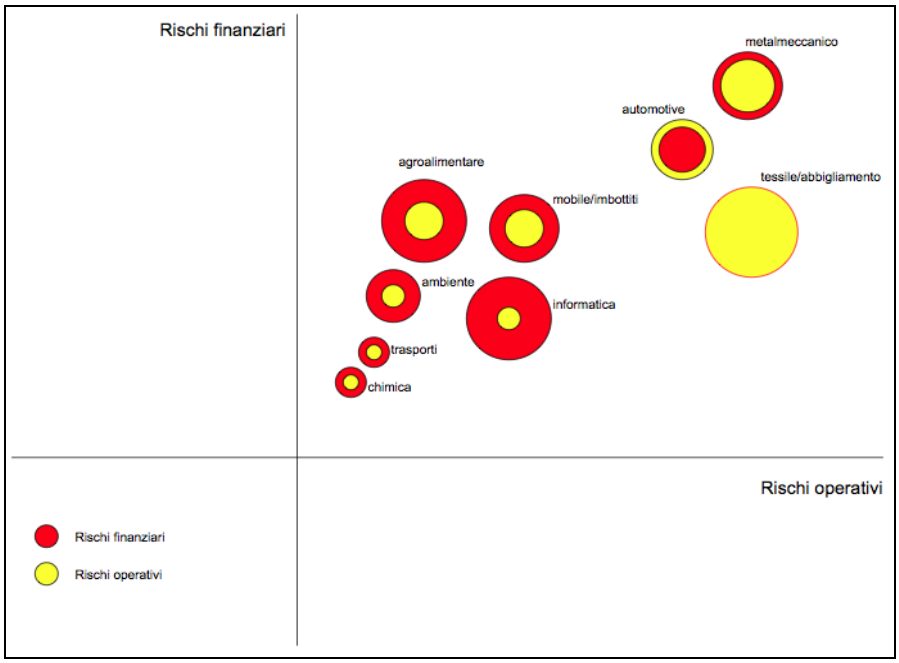
[10] La mappa pone in relazione il numero di rischi finanziari e operativi (sugli assi cartesiani) cui le imprese hanno dichiarato di essere esposte, con l'entità di impatto da esse percepita con riferimento ai medesimi rischi (ampiezza delle circonferenze).

Fig. 4: I rischi esterni per le imprese pugliesi



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 5: Posizionamento delle imprese pugliesi in relazione a rischi finanziari e rischi operativi



Fonte: ns. elaborazione

La mappa evidenzia come i settori metalmeccanico, *automotive* e tessile-abbigliamento siano quelli esposti non solo ad un maggior numero di rischi (prevalentemente finanziari per i primi due settori, maggiormente operativi per il terzo), ma siano anche più vulnerabili in termini di frequenza e potenziale impatto. Questo dato conferma come i settori maggiormente esposti ai rischi siano stati quelli che hanno subìto la maggiore stretta al credito, ciò sottolineando, ancora una volta, la crucialità che una gestione efficace ed efficiente dei rischi possa rivelare nel fornire maggiore credibilità alle imprese nei confronti dei *rating* bancari.

Si riduce il numero di rischi cui sono esposte, ma resta all'incirca invariata la probabilità di manifestazione e l'intensità potenziale dell'impatto per i settori dell'agroalimentare, del mobile e dell'informatica. Meno esposte, invece, risultano le imprese operanti nell'ambiente (ecologia, energie rinnovabili), nei trasporti e nella chimica, ossia quei settori che, in Puglia, si stanno

rivelando più resistenti alla crisi, grazie alle doti innovative, e, nel caso specifico dei trasporti, al crescente flusso turistico in entrata.

Viene, infine, confermata, dall'ampiezza delle circonferenze, la maggiore esposizione ai rischi finanziari piuttosto che a quelli operativi. Unico caso in cui c'è perfetto equilibrio nella duplice esposizione ai rischi è quello delle imprese del tessile/abbigliamento, probabilmente il settore più esposto nel campione esaminato, anche perché trattasi di quelle imprese che più delle altre hanno risentito della concorrenza dei Paesi emergenti.

Passando ad esaminare la seconda parte dei risultati dell'indagine, quella volta ad indagare lo stato di sviluppo del *risk management* nelle imprese pugliesi, emerge anzitutto che l'intero campione effettua una stima dei potenziali rischi in fase di pianificazione strategica, a dimostrazione che ogni previsione gestionale viene affiancata da un'analisi delle potenziali criticità, rilevando, pertanto, una ponderazione nelle scelte decisionali.

In particolare, tra gli strumenti adottati per effettuare la previsione, nonché l'identificazione dei rischi, vengono esercitati prevalentemente brainstorming e workshop, attraverso riunioni interne, spesso distinte per ciascuna funzione aziendale, nonché si analizza l'esperienza passata, sulla base della quale, si formulano previsioni e valutazioni rispettivamente su tipologia e intensità del rischio.

Nell'ambito di questa stima preventiva dei rischi, è emerso che le imprese svolgono prevalentemente tre fasi di valutazione: la stima degli effetti economici e delle probabilità di accadimento, una descrizione qualitativa del rischio, specificandone la natura, ed una previsione delle potenziali azioni di miglioramento.

Un altro aspetto interessante, che emerge dall'indagine, riguarda il fatto che oltre il 50% delle imprese utilizzano strumenti di valutazione dei rischi di tipo qualitativo, limitandosi, cioè, ad una descrizione relativa alla tipologia di rischio ed alle possibili frequenze, senza, però, determinare vere e proprie misure di rischio. Solo il 20% circa, invece, utilizza strumenti quantitativi, che mirano a stimare il potenziale impatto, determinando anche l'intensità del rischio. Nello specifico, le imprese che svolgono tali valutazioni, trovano per lo più utile, come strumento, il *cash flow at risk* (cfar), seguito dal *value at risk* (var). Il 15% del campione, invece, non utilizza alcuno strumento.

Passando ad esaminare le azioni di risposta al rischio, si evince che gli atteggiamenti più diffusi sono quelli di riduzione, attraverso la minimizzazione delle probabilità di accadimento nonché dell'impatto degli eventi rischiosi, attraverso l'adozione di tecniche di prevenzione e protezione, di trasferimento a terzi e di diversificazione. Cio è dimostrato dal fatto che tra le principali tecniche di copertura dei rischi spiccano le polizze assicurative (70%), seguite dai contratti *swap* (23%) e dalle *options* (7%).

Successivamente, abbiamo indagato su quale fosse la funzione aziendale preposta alla gestione del rischio, e nel 60% dei casi tale compito è affidato alla funzione finanza, seguita dal sistema di controllo interno (30%) e dall'*internal audit* (10%). Un dato interessante è dimostrato dalla totale assenza, nelle imprese pugliesi, di una funzione specifica di *risk management*. In particolare, la figura aziendale preposta a tale funzione, risulta essere in prevalenza l'amministratore delegato, seguito dal CFO, da ciascun responsabile delle varie funzioni aziendali e dal collegio sindacale[11]. Tuttavia, l'affidamento della funzione di *risk management* a più soggetti, comporta che solo nel 53,8% dei casi si ottenga una vera e propria gestione sistemica dei rischi, mentre ben il 46,2% rileva una sovrapposizione delle competenze, con annessa duplicazione dei controlli e, quindi, spreco di risorse. Inoltre, 8 imprese su 10 applicano un approccio metodologico di tipo *top-down*, laddove sono i vertici aziendali a guidare in modo significativo la front line nell'identificazione così come nella gestione dei rischi, mentre le restanti 2 imprese applicano un approccio *bottom-up*, in quanto i dipendenti sono chiamati ad identificare autonomamente i rischi ed i propri obiettivi di gestione, comunicandoli, solo successivamente, ai vertici aziendali. Tale condivisione, in entrambe gli

[11] Si intende precisare che per tale domanda è stata data la facoltà di barrare più risposte, quindi in molti casi la funzione di *risk management* è gestita simultaneamente dai predetti soggetti.

approcci, avviene prevalentemente attraverso riunioni periodiche, programmate, nonché mediante il *reporting* aziendale.

Per quanto concerne, invece, la comunicazione dei rischi agli *stakeholders*, trattasi di una pratica ancora non diffusa, in quanto solo l'esatta metà delle imprese condivide con l'esterno i propri rischi, e lo fa prevalentemente attraverso bilancio e rendiconto finanziario. In un solo caso si è verificata la presenza dell'*Investor Relator* (IR).

In conclusione, è emerso che ancora un 20% circa di imprese reputano il *risk management* un costo e non un opportunità per la creazione di valore all'interno e all'esterno dell'impresa; le imprese intervistate, inoltre, dichiarano nel 60% dei casi di non avere al proprio interno alcun sistema formalizzato di *risk management*; ciò è, invece, stato accertato solo nel 15% dei casi, e in un altro 15% si dichiara di applicare l'*Enterprise Risk Management* (ERM), ossia la versione sistemica del *risk management*, così come descritta nel *framework* pubblicato dal COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) già nel 2004, ma ancora ignoto in oltre l'80% dei casi.

I predetti dati dimostrano che in tema di *risk management* c'è ancora tanto da fare, sia sul piano della divulgazione informativa, ma ancor prima sul piano culturale nella gestione d'impresa.

4.3 Evidenze empiriche dall'istituto di credito

Passando ad esaminare i risultati dell'indagine effettuata nei confronti dell'istituto di credito intervistato, è emerso come il modello di valutazione del merito creditizio (c.d. "*modello di rating interno*") di cui esso è dotato sia costruito con l'obiettivo di misurare, con un grado di precisione elevato, il livello di rischio della controparte, inteso come probabilità che la controparte stessa sia classificata a "*default*" entro dodici mesi dall'istanza di erogazione, nonché la percentuale di perdita stimata, per forma tecnica di affidamento[12], in caso di *default* della medesima.

Le facoltà delegate per la concessione dei fidi sono assegnate in funzione del tipo di controparte, che si distingue a tal proposito in *clientela retail* e *clientela corporate*[13], e del livello di rischio determinato dalla procedura di Internal Rating (IR), che si distingue in Rischio Basso, Rischio Medio e Rischio Alto[14].

Qualora si debba valutare il rischio relativo ad un gruppo economico (holding), il livello di rischio considerato per la determinazione della facoltà deliberativa è rappresentato da quello della società appartenente al gruppo che presenta il livello di rischio maggiore.

Inoltre, tutte le posizioni con affidamenti accordati a revoca vengono riesaminate annualmente.

Esaminando nello specifico il modello di rating adottato dalla banca interpellata, le leve considerate variano a seconda si tratti di *impresa retail* o *impresa corporate*.

Nel primo caso, l'analisi dei rischi interni all'impresa si limita ai dati riportati in bilancio, mentre tutte le altre informazioni necessarie per effettuare il rating (Centrale Rischi, prospettive geosettoriali., ecc.) derivano dall'esterno. Dunque, per le imprese c.d. retail (ovvero le microimprese) la presenza di sistemi di *risk management* si rivela irrilevante ai fini delle valutazioni della banca.

Nel caso delle *imprese corporate*, invece, la valutazione si avvale di una componente quantitativa che sintetizza le informazioni relative al bilancio (*score finanziario*), all'andamento della relazione con la banca e con il resto del sistema creditizio (*score andamentale*) e ad elementi geo-settoriali (*score* che sintetizza la valutazione del posizionamento e delle caratteristiche dell'azienda con particolare riferimento alla sua collocazione geografica, al settore produttivo di riferimento, alla sua "anzianità bancaria", alla sua dimensione, alla sua anzianità di costituzione).

Alla suddetta valutazione quantitativa si affianca la componente qualitativa determinata da fattori raccolti dai gestori di relazione attraverso la compilazione di questionari specifici secondo le

[12] Ad esempio, anticipo su fatture, finanziamenti a breve termine, mutui, ecc.

[13] Nella *clientela retail* rientrano persone fisiche e imprese con un fatturato entro i 5 milioni di euro (microimprese). La *clientela corporate* comprende le imprese con oltre 5 milioni di euro di fatturato (PMI e grandi imprese).

[14] Nel caso di controparti aventi rischio alto classificate in uno stato di default non sono concesse facoltà agli Organi Periferici.

diverse tipologie di impresa. Proprio attraverso questa valutazione di tipo qualitativo (il cui schema, con i relativi *driver* d'indagine, non possiamo riportare per motivi di riservatezza)[15], la banca valuta i rischi (interni, finanziari ed operativi) cui è soggetta l'impresa, confrontando i valori registrati rispetto ai *range* ottimali da essa prestabiliti: ebbene, un siffatto schema risulta essere conforme ad una ipotetica *balanced scorecard* che un'impresa che attui il *risk management* ha necessità di predisporre per monitorare i propri rischi.

Ed infatti, ci è stato confermato come nei casi in cui le imprese abbiano già predisposti tali dati, frutto di sistemi di gestione dei rischi propri, la banca, non soltanto si limita al solo confronto/allineamento di tali dati (accelerando, pertanto, la fase istruttoria), ma riscontra nella quasi totalità dei casi (circa 90%) una conformità dei parametri registrati con i propri *range*, ciò traducendosi nella concessione del credito.

5. Conclusioni

L'analisi svolta nel presente lavoro, pur nei limiti di un'indagine ristretta a livello territoriale e di campione di soggetti rispondenti, ha messo in luce alcune delle principali conseguenze della crisi che da cinque anni imperversa nei mercati a livello globale: tra queste, la stretta al credito che ha colpito il mondo produttivo, già segnato dal crollo delle vendite.

Dall'analisi è emerso che, da una parte, il *credit crunch* è attribuibile in buona parte all'esigenza degli intermediari finanziari di porsi al riparo da esposizioni evidentemente rischiose, dall'altra, che le imprese, nel caso specifico esaminato, quelle pugliesi, non si sono ancora adeguatamente attrezzate con l'implementazione di sistemi integrati di gestione dei rischi, che possano fornire maggiori garanzie, nonché maggiori "referenze" da esibire alle sempre più stringenti valutazioni di merito eseguite dalle banche.

Non a caso, tra i rischi indagati, quelli finanziari risultano essere, in linea generale, i più presenti nella vita delle imprese interpellate, e, nello specifico, il rischio di credito rappresenta quello che fa registrare ricadute di maggior peso.

Infatti, è emerso come le poche realtà imprenditoriali che hanno adottato veri e propri sistemi di *risk management* (15% del campione), non solo incontrano minori ostacoli nell'accesso al credito, grazie alle maggiori garanzie offerte di monitoraggio e controllo delle criticità aziendali, ma dimostrano anche una maggiore capacità operativa nonostante l'attuale contesto caratterizzato da elevata variabilità e da profonda incertezza.

A conferma dell'importanza del ruolo assunto dai sistemi di *risk management* per le imprese, specie in periodi di profonda incertezza, giungono i sistemi qualitativi di valutazione dei rischi adottati con sempre più frequenza dalle banche, le quali, anche sotto la spinta di Basilea 3, hanno avvertito l'esigenza di superare la mera valutazione bilancistica aziendale, analizzando, in via indiretta, le tecniche di prevenzione dei rischi d'impresa, attraverso l'individuazione di alcuni parametri (ponderati in relazione a dimensione, settore e ubicazione aziendali) che consentono di stimare l'entità dei rischi (bassa, media, alta) cui le stesse sono esposte.

In tal senso, dall'indagine svolta è emersa un'importante correlazione tra l'adozione di *sistemi di risk management* e la crescita aziendale: non soltanto le imprese che vi sono dotate hanno una "corsia preferenziale" di accesso al credito, dettata da tempi di valutazione celeri e esito positivo dell'istruttoria (90% dei casi), ma, sotto il profilo gestionale, ottengono risultati positivi e costanti nel tempo; tali imprese, infatti, mostrano segnali costanti di crescita (aumento del fatturato e contenimento dei costi, nonché espansione del business attraverso diversificazione e crescita sui mercati internazionali) nonostante le condizioni economiche avverse, e soprattutto riescono a mantenere un equilibrio economico, finanziario e patrimoniale che, quantunque dinamico per definizione, garantisce solidità e costanza dei risultati, evitando repentine e continue oscillazioni dei risultati di bilancio, tanto temuti dalle banche quanto deleteri per la sopravvivenza dell'impresa.

[15] Tale tecnica di valutazione è stata, tra l'altro, introdotta attraverso il protocollo di Basilea 3.

Dunque, se le imprese sono chiamate ad adottare sistemi integrati di gestione dei rischi, al fine di incrementare la propria efficienza gestionale, nonché di offrire maggiori garanzie nei confronti degli *stakeholders*, le banche, dal canto loro, considerato che, in questa fase, sono chiamate a prendere decisioni complesse, da un lato devono non far mancare finanza alle imprese meritevoli, evitando magari di prolungare il sostegno a quelle senza prospettive, dall'altro, devono orientare le proprie politiche di affidamento, fondandosi non solo su una asettica valutazione "numerica", ma anche sulla solidità dei progetti imprenditoriali, al di là di relazioni e legami che ne prescindano, affiancando, pertanto, ai parametri quantitativi, gli indispensabili strumenti qualitativi[16].

Infatti, anche dall'esito delle scelte delle banche dipendono i tempi e l'intensità delle risposte alla crisi per ripristinare la crescita del territorio.

L'obiettivo è, al fine di ottenere una visione d'insieme più organica del fenomeno, di allargare l'indagine ad un campione più rappresentativo di imprese ed analizzare con maggiore dettaglio la prospettiva bancaria per ciò che concerne le criticità nella valutazione del merito creditizio. Il presente lavoro, dunque, si pone come primo stadio di una più ampia ricerca e, in tale ottica, intende offrire alcuni primi spunti di riflessione.

Bibliografia

BACCARANI C. (2005), "Le relazioni tra impresa e mercato: una questione di potere e di rispetto", *Sinergie*, n. 67.

BESSIS J. (2010), *Risk Management in Banking*, Third edition, UK, John Wiley & Sons Ltd.

BORGHESI A. (1985), *La gestione dei rischi di azienda. Economia e Organizzazione, Teoria e Pratica*, Cedam, Padova.

CHRISTOFFERSEN P.F. (2012), *Elements of Financial Risk Management*, Second edition, Oxford, Elsevier.

DE LOACH J.W. (2000), *Enterprise-wide Risk Management*, Financial Times-Prentice Hall, Londra.

DOHERTY N. (1985*), Corporate Risk Management*, McGraw-Hill, New York.

FAYOL H. (1931), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Parigi.

FORMISANO V., RUSSO G., LOMBARDI R. (2012), "A service-dominant logic for banking services", *Mercati e competitività*, n. 1, Franco Angeli, Milano.

GALLAGHER R.B. (1956), "Risk Management: A new phase of cost control", *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, Harvard.

GANDINI G. (2009), *I sistemi di controllo interno*, in Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate governance, controllo e trasparenza*, II edizione, FrancoAngeli, Milano.

GIORGINO M., TRAVAGLINO F. (2008), *Il risk management nelle imprese italiane*, Il Sole 24 Ore, Milano.

GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, vol. II, Cedam, Padova.

HEAD G.L. (1976), "Continuing evolution of the risk management function and educationin the United States", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n. 2, Palgrave Macmillan, U.K.

HILB M. (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", *Journal of Management and Governance*, vol. 15, n. 4, Springer, Siena.

HOYT R.E., LIEBENBERG A.P. (2011), "The Value of Enterprise Risk Management", in *Journal of Risk and Insurance*, Volume 78, Issue 4, pp. 795-822, Dicembre 2011.

MAIZZA A. (2006), *La gestione d'impresa tra vitalità e rischio di crisi*, Cacucci, Bari.

MANTOVANI G.M. (1998), *Rischio e valore dell'impresa. L'approccio contigent claim della finanza aziendale*, Egea, Milano.

MELLA P., VELO D. (2007), *Creazione di valore, corporate governance e informativa societaria*, Giuffrè, Milano.

MERTON R.C., PEROLD A.F. (1933), "Theory of Risk Capital in Financial Firms", *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 6, pp. 16-32.

PERRINI F. (1998), *Capitale di rischio e mercati per Pmi. Metodologie e canali di accesso al capitale per lo sviluppo*, Egea, Milano.

RULLANI E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle città", *Economia Italiana*, n. 2.

SCHNEIDER M., RYAN L.V. (2011), "A review of hedge funds and their investor activism: do they help or hurt other equità investors?", *Journal of Management and Governance*, vol. 15, n. 3, Springer, Siena.

SCICUTELLA M. (2011), *La gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.

[16] Come sottolineato dal Governatore della Banca d'Italia nel suo intervento all'Assemblea dell'ABI dell'11 luglio 2012.

SHIMPI P. (2001), *Integrating Corporate Risk Management*, Swiss Re New Markets, New York.
ST-PIERRE J., PILAEVA K., NOMO T. (2011), "Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, Editrice Montefeltro, Urbino.
VELO D. (2009), *Il governo dello sviluppo economico e dell'innovazione in Europa*, Giuffrè, Milano.

Siti internet

http://www.abi.it
http://www.bancaditalia.it
http://www.svimez.it

Il sistema finanziario locale come fattore di competitività e sviluppo delle imprese. L'esperienza della Banca d'Alba

GIUSEPPE TARDIVO[*], NICOLA MIGLIETTA[♦],
ROBERTO SCHIESARI[♣], ENRICO BATTISTI[•]

Abstract

Obiettivi. *Il paper si propone di fornire spunti di riflessione e chiavi interpretative delle relazioni esistenti tra banca, impresa e territorio e del ruolo del sistema creditizio a supporto dello sviluppo e del progresso locale.*

Metodologia. *La ricerca prevede una serie di step così sintetizzabili: 1) Disamina della letteratura di riferimento. 2) Individuazione del "cluster" di riferimento della Banca d'Alba. 3) Analisi empirica attraverso interviste "guidate" ai principali attori del territorio. 4) Costruzione di un modello interpretativo delle relazioni intercorrenti tra banca, impresa e territorio. 5) Discussione ed interpretazione dei risultati. 6) Spunti interpretativi e chiavi di riflessione per gli attori del territorio.*

Risultati. *La ricerca si propone di approfondire le relazioni biunivoche tra sviluppo della banca locale e vitalità del tessuto imprenditoriale di riferimento. La Banca d'Alba sintetizza e delinea i valori guida della storia del Credito Cooperativo piemontese e la sua origine è quindi significativa nella costruzione di un modello di analisi utile agli attori del territorio per la definizione delle politiche di sviluppo e valorizzazione.*

Limiti della ricerca. *Per poter meglio valutare le implicazioni operative della ricerca sarebbe opportuno effettuare analisi analoghe su realtà territoriali diverse.*

Implicazioni pratiche. *La ricerca si propone di fornire agli attori del territorio un modello quali-quantitativo di riferimento per aiutarli nella comprensione delle variabili del suo sviluppo in ottica sistemica.*

Originalità del lavoro. *1) L'individuazione di un modello rappresentativo delle relazioni banca-impresa-territorio. 2) La possibilità di raffronto con altri contesti territoriali di riferimento, costituendo una base per ulteriori approfondimenti e realizzazioni.*

Parole chiave: *banca locale; impresa; territorio; competitività; capitale reputazionale*

Objectives. *The paper aims to provide food for thought and key interpretations of the relationship between the bank, company and territory and the role of the banking system to support local development and progress.*

Methodology. *The research involves a series of steps: 1) Examination of the literature review 2) Identification of "clusters" of reference of the Bank of Alba. 3) Empirical analysis through "guided" interviews to the main actors of the territory. 4) Construction an interpretative model of the relationship between the bank, company and territory. 5) Discussion and interpretation of results. 6) Interpretative keys for reflection and for the actors of the territory.*

Findings. *The research aims to deepen relations one-to-one between development of a local bank and vitality of the business reference. The Bank of Alba summarizes and outlines the guiding values of the history of the Cooperative Credit Piedmontese and its origin is therefore significant in the model building quantitative analysis to help local actors for the policy development and enhancement.*

Research limits. *To better assess the operational implications of the research would be appropriate to conduct similar analyzes on different territories.*

Practical implications. *The research will aim to deliver to the actors of the territory a qualitative and quantitative model for reference to help in understanding the variables of its development in systems view.*

Originality of the study. *1) The identification of a representative relationships model of bank-enterprise-territory. 2) The possibility of comparison with other regional contexts reference, providing a basis for further discussion and achievements.*

Key words: *local bank; enterprise; territory; competitiveness; reputational capital*

[*] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: tardivo@econ.unito.it

[♦] Professore Aggregato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: miglietta@econ.unito.it

[♣] Professore Aggregato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: schiesari@econ.unito.it

[•] Dottorando di Ricerca in Business and Management, Università degli Studi di Torino
e-mail: battisti@econ.unito.it

1. Introduzione

Nell'attuale scenario competitivo il territorio può essere considerato come uno dei principali artefici dello sviluppo (Tardivo e Cugno, 2012). La competitività di un territorio e lo sviluppo economico-locale si basano sulla presenza sia di adeguate infrastrutture sia di un contesto finanziario integrato nel sistema di riferimento. La globalizzazione e la riconfigurazione di molti settori, accelerata dalla crisi degli ultimi anni, impongono alle imprese una particolare attenzione alle nuove dinamiche concorrenziali. L'analisi strutturale del sistema bancario italiano evidenzia il prevalere di un numero limitato di grandi banche, frutto di un processo di concentrazione incrementatosi nell'ultimo decennio e di numerose piccole banche locali che in virtù delle loro vocazioni territoriali, unitamente alla loro natura prevalentemente mutualistica, hanno mantenuto nel tempo il vantaggio della relazione e della fiducia con la clientela. In tale contesto i sistemi locali che abbiano creato legami efficaci tra gli attori del territorio facendo leva su valori, competenze e risorse hanno saputo meglio di altri resistere agli impatti della crisi rinnovando ed adattando il tessuto imprenditoriale senza creare eccessive tensioni sociali.

Attive in Italia da oltre centoventi anni, le Banche di Credito Cooperativo, inizialmente Casse Rurali, inserite nel più ampio contesto di un sistema associativo ed imprenditoriale denominato "Credito Cooperativo", svolgono il loro ruolo di banche del territorio, ottemperando ad una specifica funzione sociale di promozione dello sviluppo della cooperazione e di risposta alle necessità economico-finanziarie delle comunità locali nonché di crescita responsabile e sostenibile del contesto nel quale esse operano. Le BCC emergono nel panorama creditizio italiano per la loro identità originale e distintiva; la loro *mission* è infatti indirizzata verso il benessere generale della comunità in cui risiedono e di cui condividono problemi, speranze ed obiettivi. Le BCC sintetizzano, pertanto, una sorta di tradizionale contiguità tra impresa e collettività, nel loro agire sistemico, in simbiosi con l'ambiente locale e con le Comunità da cui traggono origine. D'altronde in momenti di prolungata crisi come l'attuale, con un aumento di incagli e sofferenze per l'intero sistema ed una diminuzione del risparmio delle famiglie, il modello è messo alla prova da esigenze di efficienza e di corretta determinazione del rischio, al fine di evitare problematiche che ne potrebbero compromettere lo sviluppo e la sostenibilità. La piccola dimensione, la contiguità con il territorio possono costituire un vantaggio competitivo, così come lo stretto e spesso pluriennale rapporto con la propria clientela, se *governance* e processi sono adeguati ai cambiamenti di scenario e di dimensione. L'esperienza della Banca d'Alba, oggetto di analisi in questo lavoro, ne è un indicativo esempio rappresentando un "unicum" nel sistema delle banche cooperative piemontesi, anche per la numerosità dei suoi soci (prima in Italia per numero di soci).

2. Metodologia

Il presente contributo si è posto come obiettivo quello di cercare di rilevare come la Banca d'Alba supporti il territorio e, allo stesso modo, quali benefici apporti lo stesso contesto territoriale al sistema finanziario locale. L'obiettivo di fondo della ricerca consiste nel fornire alcuni spunti di riflessione e chiavi interpretative dei rapporti esistenti tra banca, impresa e territorio e del ruolo del sistema creditizio cooperativo a sostegno del progresso locale (Rullani, 2010).

Nella prima parte, dopo un'approfondita disamina della letteratura sul tema del Credito Cooperativo, si è individuato il "cluster" di riferimento della Banca d'Alba attraverso un'analisi comparativa con le altre Banche di Credito Cooperativo attive in provincia di Cuneo che, per dimensione e diffusione capillare sul territorio, possono essere considerate comparabili. L'analisi si è focalizzata nell'osservare il peso specifico che Banca d'Alba ha in termini di impieghi, depositi, numero di filiali, vicinanza fisica alla clientela e qualità del credito in un contesto territoriale caratterizzato da un'elevata competitività tra le BCC locali.

Nella seconda parte, dopo aver selezionato un campione di imprese che, sulla base di specifici parametri di selezione incentrati sulla loro localizzazione territoriale e sulla loro dimensione, si sono

ritenute potenzialmente relazionate con una Banca locale, si è sviluppata la metodologia effettuando interviste guidate con l'obiettivo sia di eseguire studi comparativi sulle relazioni biunivoche esistenti tra Banca locale ed impresa nel contesto provinciale cuneese, sia di confrontare i risultati emersi dall'indagine qualitativa con le strategie operative ed i servizi offerti da Banca d'Alba.

Nella terza ed ultima parte, con riferimento all'esperienza della Banca d'Alba e limitatamente ai dati osservati, si è sviluppato un modello interpretativo che sintetizzi le relazioni esistenti tra Credito Cooperativo, micro imprese e territorio locale. L'articolo si conclude con alcuni spunti interpretativi per gli attori del territorio, con i limiti della ricerca e le possibili future applicazioni.

3. Review della letteratura

Da una prima analisi dei diversi contributi presenti in letteratura si può rilevare come le peculiarità del rapporto banca-impresa in Italia siano state in passato analizzate nell'ambito di diversi studi volti ad esaminare, da un lato, il tema delle relazioni esistenti tra finanza e sviluppo e, dall'altro, l'origine di alcune specificità della prassi bancaria italiana (De Bruyn e Della Valle, 1997; Merlo, 2003; Troise e Bonifazi, 2008; Valletta, 2009; Quadrio Curzio, 2011). Negli ultimi anni, come evidenziato dalla letteratura di riferimento, gli sviluppi teorici prevalenti si sono incentrati nell'analizzare il rapporto banca-impresa inteso sotto il profilo dell'importanza dello stesso nel facilitare l'accesso delle micro e piccole-medie imprese (PMI) a fonti esterne di finanziamento (Petersen e Rajan, 1994; Berger e Udell, 1995; Calcagnini e De Martini, 2009). Metallo e Pencarelli (1995) rilevano, in particolare, come sia sempre più estesa la consapevolezza delle PMI, soprattutto per quelle che operano localmente e nei distretti industriali, dei potenziali vantaggi competitivi conseguibili attraverso accordi di cooperazione che si possono sviluppare con la banca che presidia il territorio[1].

L'origine del credito cooperativo è rintracciabile nella seconda metà del XIX Secolo in Inghilterra con la nascita della *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, una prima forma cooperativa moderna, un'organizzazione mutualistica focalizzata nel campo della produzione e del lavoro, costituita il 24 ottobre 1844 a Rochdale, una cittadina inglese presso Manchester (Leonardi, 1998), in cui si riponeva nella "collaborazione di consumo" il punto di avvio per lo sviluppo di nuove forme di cooperazione (Birchall, 1997).

In Germania, contrariamente a quanto avvenne in Inghilterra, si svilupparono alcune iniziative di stampo mutualistico incentrate in misura principale sul credito e sugli aspetti sociali (Goglio e Leonardi, 2010), che possono essere declinate, anche ai nostri fini di analisi, considerando tre modelli fondamentali che si sono succeduti nel corso del XIX Secolo:

- *modello Schulze Delitzsch;*
- *modello Raiffeisen;*
- *modello Hass.*

Hermann Schulze Delitzsch (*modello Schulze Delitzsch*), fra i principali promotori della nascita e dello sviluppo del Credito Cooperativo inteso quale perno di un complesso sistema di società operanti nell'area del consumo ed in quella della produzione e trasformazione, ideò delle associazioni di credito urbano denominate Banche popolari (*Volksbanken*) che si rivelarono

[1] In letteratura sono presenti vari contributi che conferiscono dignità disciplinare al territorio, individuando nello stesso una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa, grazie ad una visione incentrata sulla qualificazione delle componenti del territorio, alla stregua di elementi non statici e immodificabili, bensì aventi una determinata posizione e funzione assunta in uno schema organizzativo complesso e con possibilità di ridefinizione. Si segnalano tra i tanti: Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino; Valdani E., Ancarani F. (2001), (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano; Viassone M. (2008), *La gestione del vantaggio competitivo territoriale in un contesto di apertura internazionale*, Giappichelli, Torino; Contò F., La Sala M. (2011), *Approccio territoriale e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

essenzialmente adatte ai contesti urbani ma con significativi limiti di applicazione in ambiti rurali (Schulze Delitzsch, 1863).

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (*modello Raiffeisen*) sviluppò, mutuando le considerazioni teoriche illustrate da Schulze Delitzsch, una forma di cooperazione di tipo rurale di origine cristiana che, puntando alla rigenerazione economica, collettiva ma anche morale delle popolazioni locali, valorizzò la funzione sociale del credito in termini mutualistici (Raiffeisen, 1866; Krebs, 1943). Si trattò delle prime forme di Casse sociali di credito o rurali (*Darlehenskassenvereine*) che differivano dalle Banche popolari, in cui si richiedevano pagamenti di quote sociali, poiché basate su un più ristretto ambito territoriale di operatività che era spesso circoscritto ad una singola comunità religiosa e su una attività limitata che permetteva un maggior adattamento, anche da un punto di vista psicologico, alle esigenze delle popolazioni agricole.

Wilhelm Hass (*modello Hass*) fondò sul finire del XIX Secolo, traendo spunto da un'analisi critica dei modelli elaborati da Schulze Delitzsch e Raiffeisen, l'Unione delle Cooperative agrarie. Hass ritenne, in parte in armonia con le impostazioni di Schulze Delitzsch, che la società rurale richiedesse un organismo cooperativo autonomo ma, contrariamente a quanto sostenne Raiffeisen, non di stampo essenzialmente religioso (Libbi, 1984).

L'esperienza della *Rochdale Pioneers' Equitable Society* e l'idea originaria di Schulze adattata al contesto rurale da Raiffeisen e successivamente rivisitata da Hass, furono sperimentate con successo in molte altre aree del Vecchio Continente, rappresentando il punto di partenza per lo sviluppo del Credito Cooperativo. Gli studi più recenti sulle Banche di Credito Cooperativo concordano nel definire i sistemi finanziari locali come un gruppo piuttosto omogeneo che presenta caratteristiche comuni quali la piccola dimensione, la finalità mutualistica e l'ambito di operatività essenzialmente locale (Battaglia *et al*., 2008), un modello di business alternativo rispetto a quello delle banche commerciali (Fiordelisi e Molyneux, 2006).

Bongini *et al*. (2007) nel definire da un punto di vista essenzialmente qualitativo le Banche di Credito Cooperativo, identificano ed enfatizzano in particolare il *relationship lending*, definito sinteticamente come un rapporto molto stretto e di lunga durata tra banca ed impresa e contraddistinto da un forte interscambio informativo per ciascuna categoria di banca.

In accordo con gli studi sul *relationship lending*, Trota (1998) e Bonfanti (2009) rilevano come le BCC per essere considerate delle banche di territorio debbano essere dotate di alcune specificità quali: i) radicamento territoriale e operativo, attraverso una presenza fisica, costante e continua nel tempo; ii) valorizzazione delle relazioni con la clientela, basate sul rapporto di tipo personale; iii) interdipendenza tra banca e comunità socio-economica dell'area d'insediamento; iv) legame economico tra banca e mercato, che permetta di reperire facilmente il risparmio e di agevolare il finanziamento.

Da quanto precedentemente osservato, la natura di "banche locali" dovrebbe essere attribuita a quella tipologia d'intermediari che siano strettamente collegati al territorio ed alla comunità stessa. Partendo da tale assunzione tali istituti di credito possono essere definiti come: i) Banche radicate sul territorio capaci di soddisfare le esigenze e le necessità della comunità di riferimento. ii) Banche di sviluppo dell'imprenditorialità e di affiancamento ad ogni tipo di scelta intrapresa dalla clientela stessa (Cesarini *et al*., 1997; Cerrone, 2000). iii) Banche di relazione, poiché lo sviluppo della realtà locale viene espresso anche nella capacità delle banche di instaurare dei rapporti di conoscenza e di fiducia con il mercato locale nonché di stabilire una relazione di reciprocità con i soci ed il territorio (Baccarani, 1996). iv) Banche di comunità, vale a dire appartenenti in modo totale e permanente alla storia ed alla cultura del territorio in cui operano.

Ai nostri fini di analisi e come rilevato da Azzi (2007), le BCC possono essere identificate e sintetizzate come "*banche del territorio*", capaci di differenziarsi rispetto ad altri intermediari finanziari poiché è l'insieme di relazione che la banca stessa riesce ad istaurare con i clienti che permette al territorio ed alla comunità di divenire i veri protagonisti dello sviluppo locale (Zucchella e Denicolai, 2006). Alcuni studiosi statunitensi hanno infatti evidenziato come la possibilità per un'impresa di interagire con una banca del territorio possa agevolare l'accesso al credito, evidenziando come le banche locali offrano, in particolar modo alle PMI, un ammontare di credito

superiore rispetto agli intermediari di più grandi dimensioni (Berger e Udell, 1995; DeYoung e Rice, 2004).

Con riferimento all'area di operatività delle BCC, i contributi più recenti, come sottolineato da Brighi (2009), Bodega (2011) e Boscia *et al.* (2011), evidenziano, infine, come nonostante l'ampliamento della rete distributiva abbia comportato l'ingresso in aree geografiche già gestite da altri intermediari, l'operatività delle banche locali sia rimasta principalmente legata alle aree di business più tradizionali. In ultima istanza, dall'analisi della letteratura prevalente, i fattori di criticità connessi alla BCC possono essere così sintetizzati:

- i modelli di valutazione della clientela, introdotti attraverso interventi normativi (si veda Basilea 2), prediligono l'utilizzo di hard information, discriminando di fatto le BCC maggiormente orientate all'utilizzo di modelli di valutazione che impiegano un'informazione di tipo soft (Stein, 2002);
- la diffusione delle ICT ha ridotto il bisogno di prossimità fisica fra le PMI e la banca locale, a scapito della concessione di credito (Carling e Lundberg, 2005);
- conflitti d'interesse e comportamenti opportunistici possono condurre al fallimento dei meccanismi di *peer monitoring* del management, compromettendo di fatto il funzionamento trasparente della BCC (Alexopoulos e Goglio, 2009).

4. Il cluster di riferimento della Banca d'Alba

Come evidenziato dalla letteratura di riferimento (Alessandrini, 1994; Bonfanti 2009; Cesarini *et al*., 1997; Quadrio Curzio, 2011; Goglio e Leonardi, 2010), ciò che abitualmente definisce una Banca di Credito Cooperativo e ne contestualizza l'operatività sono l'ambito di azione della stessa all'interno di un contesto territoriale e le relazioni che si instaurano con la comunità che vi risiede. Le BCC rappresentano l'unica tipologia di banca a mutualità prevalente presente nel mercato e, riprendendo quanto indicato dal Testo Unico Bancario del 1993 e dalla disposizioni della Vigilanza emanate da Banca d'Italia, presentano alcuni caratteri distintivi sintetizzati nella tabella 1.

Tab. 1: Le specificità delle BCC

Competenza territoriale	Comprende i Comuni nei quali la banca ha sede legale, le succursali e le zone limitrofe, al fine che ci sia continuità territoriale ed il 95% del totale del credito deve essere erogato nel territorio.
Reclutamento della compagine sociale	I soci debbono risiedere, avere sede od operare con carattere di continuità nell'ambito territoriale di attività della banca.
Obbligo di destinazione degli utili ed i limiti connessi alla distribuzione degli stessi	Almeno il 70% degli utili deve essere destinato a riserva.
Vincoli all'operatività con i soci	Almeno il 50% dell'attività creditizia deve essere realizzato con i soci.

Fonte: elaborazione propria

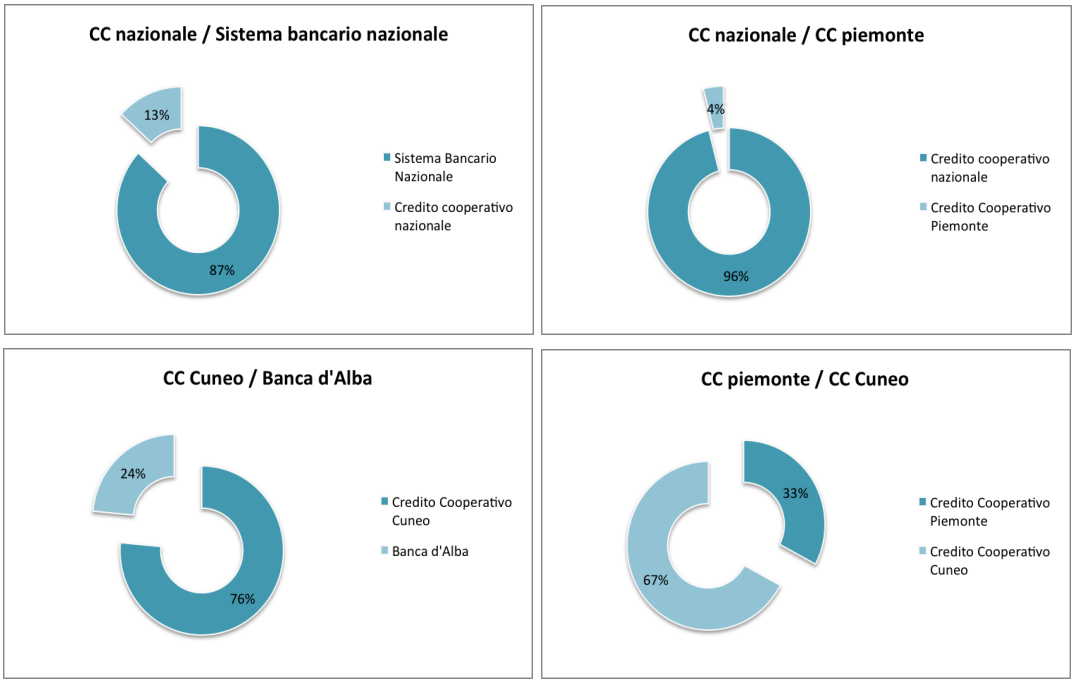
Il radicamento territoriale delle BCC si esprime non solo nel vincolo connesso alla destinazione di almeno il 95% degli impieghi nel territorio di competenza, ma anche in un'ampia varietà di iniziative a favore delle comunità locali in differenti ambiti di azione connessi, ad esempio, alla formazione, all'assistenza sanitaria, alla tutela ambientale ma altresì alle attività ricreativo-culturali. Si tratta sovente di progetti che, senza il sostegno di una banca locale, non potrebbero concretizzarsi e che contribuiscono alla crescita della comunità locale ed al miglioramento della qualità della vita all'interno del territorio (Bresciani *et al.*, 2009).

In prima istanza, si è ritenuto opportuno esaminare quanto rappresenti il Credito Cooperativo a livello nazionale, regionale e nella provincia di Cuneo, territorio di principale operatività della Banca d'Alba.

Nella figura 1 viene evidenziato il dato relativo alle filiali, in quanto strumento di servizio alla clientela sul territorio.

A fine 2011 il settore del Credito Cooperativo ha registrato 442 BCC, pari a circa il 54% del totale delle banche operanti nel territorio nazionale, con 4.427 filiali, pari a circa il 13% del sistema bancario.

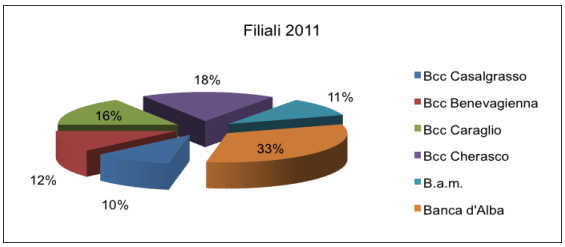
Fig. 1: Il peso percentuale in termini di filiali disaggregato per contesto territoriale (2011)



Fonte: elaborazione propria su bollettino statistico I trimestre 2012, Banca d'Italia

Come si evince dall'osservazione dei dati a livello regionale (Figura 1) più del 50% degli sportelli delle BCC in Piemonte sono concentrate nella provincia di Cuneo, che presenta quindi una concentrazione maggiore delle altre province della regione e circa il 30% delle filiali delle BCC nel territorio cuneese appartengono a Banca d'Alba. La Figura 2 sintetizza, più nello specifico, la ripartizione in valori percentuali del numero di filiali tra le BCC oggetto di raffronto in provincia di Cuneo.

Fig. 2: Ripartizione in valori percentuali del numero di filiali tra le BCC oggetto di raffronto in provincia di Cuneo (2011)



Fonte: elaborazione propria su dati Banca d'Alba

Considerata la numerosità delle BCC presenti nella provincia di Cuneo, in cui il credito cooperativo ha un forte radicamento dovuto a vari fattori tra i quali la forte presenza di micro e piccole-medie imprese, la rilevanza dell'agricoltura e del settore agroalimentare, oltreché l'inesistenza di una metropoli, il dato sulla Banca d'Alba ne evidenzia la rilevanza sull'intero territorio analizzato.

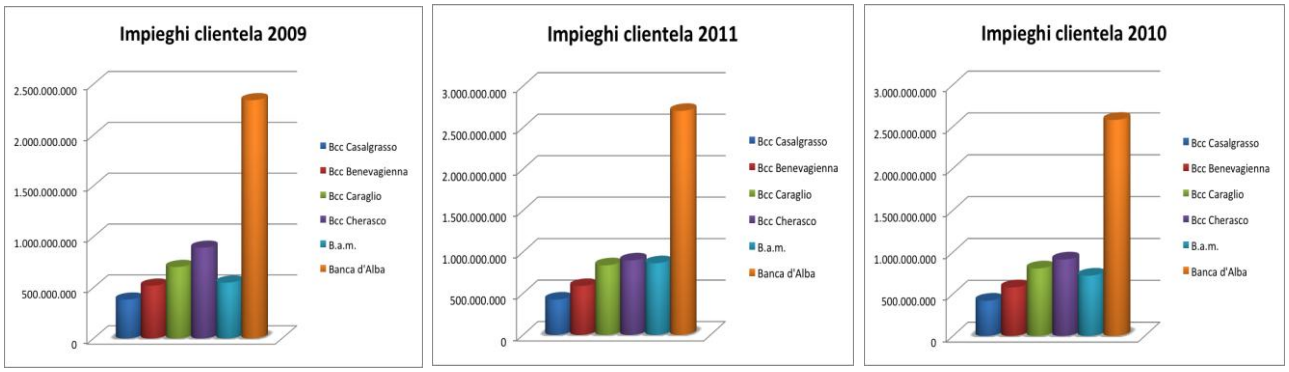
La Banca d'Alba è nata e si è sviluppata in un territorio che presenta caratteristiche morfologiche e strutturali che permettono, in parte anche nell'attuale stato di crisi, lo sviluppo ed il benessere

locale. Fin dalle sue origini ha così basato le sue politiche su valori quali mutualità, governance, reciprocità e fraternità; la *mission* della Banca stessa è da sempre stata incentrata sul valore dato alla singola filiale che deve operare affinché il singolo paese, il borgo o, più in generale, il territorio possa godere della sua presenza in termini di crescita economica e sociale, ovvero una crescita della dignità della persona in tutte le sfaccettature private e pubbliche.

Il presidio del territorio da parte di Banca d'Alba risulta essere estremamente capillare nella provincia di Cuneo e, più specificatamente, nella zona di Alba, Langhe e Roero. Conforme a quei principi di vicinanza fisica alla clientela precedentemente esposti, propri del sistema del credito cooperativo, la strategia di sviluppo della Banca è da sempre indirizzata verso un ampliamento della copertura territoriale, sia nelle zone e nei comuni a più bassa densità demografica della provincia di Cuneo sia in aree territoriali regionali contigue non ancora presidiate.

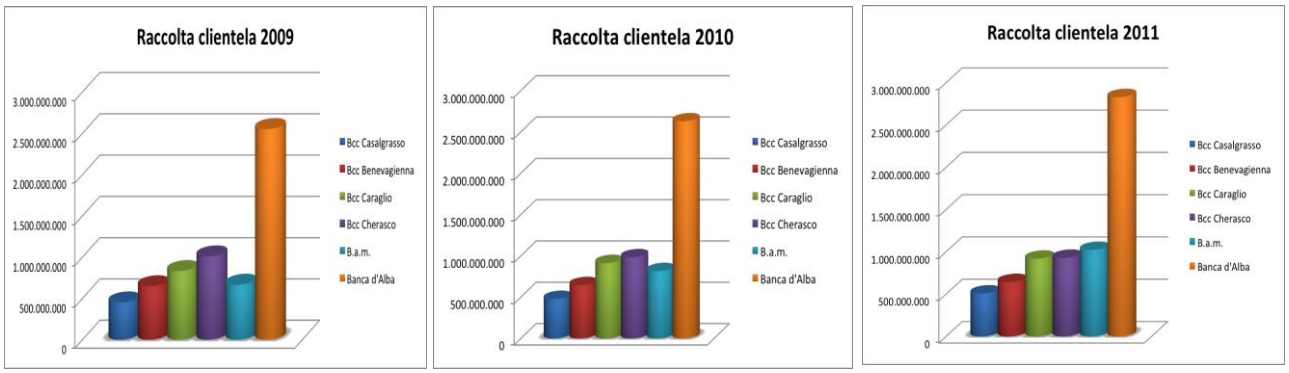
I grafici che seguono (figure 3 e 4) riportano, con riferimento all'arco temporale triennale oggetto d'indagine, alcuni dati di sintesi sul valore degli impieghi e della raccolta (in termini assoluti e di variazione percentuale) per le BCC attive nella provincia di Cuneo prese a riferimento, considerando come parametro di valutazione e raffronto la dimensione e la diffusione territoriale.

Fig. 3: Impieghi clientela 2009 - 2011 tra le BCC oggetto di raffronto (valori in Euro)



Fonte: elaborazione propria su dati Banca d'Alba

Fig. 4: Raccolta clientela 2009 - 2011 tra le BCC oggetto di raffronto (valori in Euro)



Fonte: elaborazione propria su dati Banca d'Alba

Banca d'Alba rappresenta la realtà, in valore assoluto, più rilevante in termini d'impieghi e di raccolta fra le BCC campionate. Lungo l'arco temporale analizzato è possibile rilevare come essa detenga oltre un terzo della raccolta e degli impieghi complessivi nel contesto territoriale analizzato.

La dinamica di tali grandezze evidenzia da un lato la crescita dei depositi dalla clientela, segnale di notevole fiducia sulla sua solidità, e, dall'altro, un certo rallentamento degli impieghi che trae origine anche da un'attenta selezione del credito, che, pur mantenendo un appoggio alle imprese sul territorio, ha permesso di limitare incagli e sofferenze rispetto al sistema bancario nel suo complesso, come si vedrà nel prosieguo.

Da ultimo si è ritenuto utile prendere in considerazione lo stretto legame esistente tra banca e clienti, attraverso il calcolo di un indicatore utilizzato per confrontare la prossimità delle Banche locali alla clientela, ovvero "*l'indice di vicinanza fisica alla clientela"*, che sintetizza il numero di clienti serviti in media presso ciascuna filiale; tanto più è basso il valore calcolato, tanto è maggiore la vicinanza geografica al territorio di riferimento.

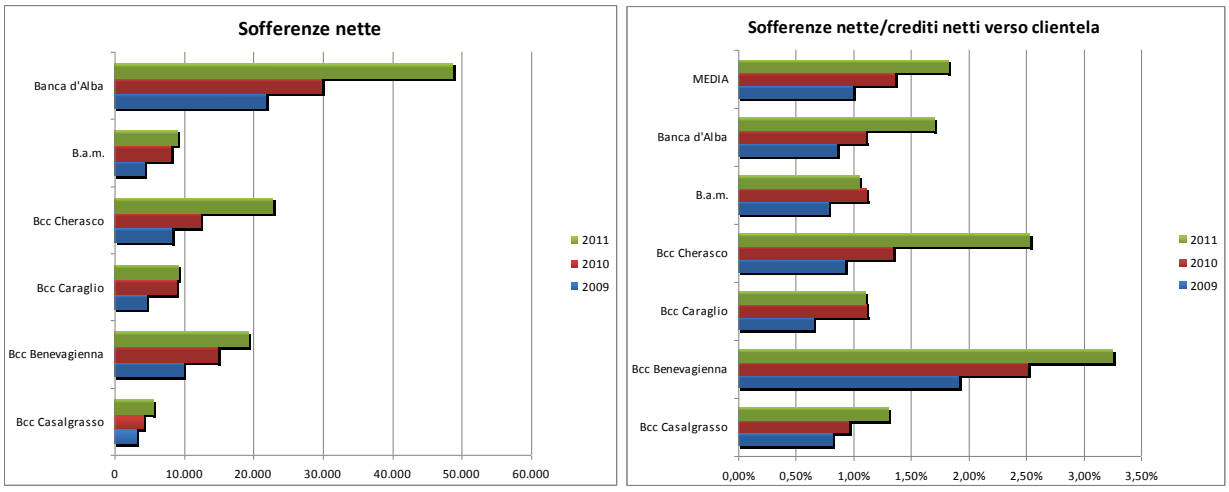
Per la categoria delle BCC tale indice presenta un valore inferiore rispetto agli altri istituti bancari in virtù dei principi di mutualità e radicamento sul territorio che contraddistinguono le Banche locali. Prendendo in considerazione tutte le BCC presenti in Italia, il numero di sportelli al 31 dicembre 2011 era pari a 4.411 con un numero di clienti affidati di circa 6,7 milioni; ne consegue un indice di 1.519, minore dell'indicatore calcolato per il primo grande gruppo bancario nazionale, Intesa Sanpaolo, che si attesta intorno a 1.912. Negli ultimi tre esercizi, Banca d'Alba presenta un indice di vicinanza fisica alla clientela mediamente pari a 1.685, da cui si evince l'attenzione della Banca d'Alba alle esigenze della clientela attraverso una più diretta presenza sul territorio, spesso anche in zone a più bassa densità di popolazione dove, facendo propri parte dei valori fondamentali del CC ed enfatizzandone taluni aspetti, la banca conta un numero di utenze significative.

Si è provveduto anche ad analizzare il livello delle sofferenze tra le BCC attive nella provincia di Cuneo. Tale analisi trae spunto da alcuni dati riportati da Banca d'Italia a fine 2011 che hanno evidenziato come le sofferenze, a livello di sistema bancario, siano aumentate passando da oltre 78 miliardi di Euro a fine 2010 ad oltre 105 miliardi di Euro a fine 2011, con un'incidenza percentuale a livello nazionale del 5,47% sugli impieghi alla clientela. Un dato preoccupante se si considera come tali sofferenze rappresentino dei prestiti che dovranno essere iscritti in misura sensibile a perdita nei bilanci successivi.

In provincia di Cuneo, a livello di sistema creditizio globale, il rapporto tra sofferenze ed impieghi si è attestato, a fine 2011, sul 3,73%, un valore di assoluta significatività ed eccellenza in comparazione con altri contesti geografici. Nel caso specifico delle BCC campionate nella provincia cuneese, tale rapporto è stato pari a circa l'1,80%, un dato confortante sulla qualità del credito delle BCC, che paiono aver saputo trarre dai valori propri del territorio, positivi frutti in termini di sostenibilità.

La figura 5 evidenzia come Banca d'Alba presenti negli anni esaminati un rapporto percentuale inferiore rispetto anche alla media delle BCC campionate negli anni in oggetto (2009: 0,99%, 2010: 1,36%; 2011: 1,82%).

Fig. 5: Indice di qualità del credito (valori in %) e sofferenze nette (valori in migliaia di Euro), 2009 - 2011



Fonte: elaborazione propria sui Bilanci della BCC oggetto di analisi

Tali risultati, molto lusinghieri, confermano la bontà delle politiche del credito attuate da Banca d'Alba che presentano alcuni tratti caratterizzanti, di seguito sintetizzati (Report interni Banca d'Alba):

- migliorare le quote di mercato nelle aree territoriali di competenza in maniera diversificata per settore;
- mantenere un adeguato rapporto tra raccolta ed impiego per garantire l'equilibro finanziario a livello globale e delle singole realtà periferiche;
- sviluppare e consolidare i rapporti con la clientela esistente incrementando i rapporti mediante l'offerta di altri prodotti e servizi, oltre a quelli già venduti e/o erogati, a soggetti già clienti della Banca;
- adottare criteri selettivi nella valutazione del merito creditizio del cliente, adottando un approccio più oggettivo integrato con elementi soggettivi nelle aree in cui si ha una buona conoscenza della clientela;
- crescere in modo equilibrato sia in termini di rapporto fra attività di raccolta ed impieghi sia in termini di scadenze a breve e medio/lungo termine.

Gli orientamenti strategici sopra sintetizzati vengono perseguiti privilegiando quelle attività creditizie che, in ragione delle caratteristiche dell'operazione, contribuiscano alla diversificazione delle forme tecniche e ad una differenziazione settoriale (privilegiando settori economici a minore rischio) e che siano supportati da idonee garanzie. Sono inoltre stati definiti meccanismi operativi che incentivino e vincolino le delibere alle tipologie di impieghi coerenti con le indicazioni di sviluppo della Banca, informando la rete distributiva degli obiettivi di impiego e monitorando l'effettivo rispetto degli indirizzi forniti, attraverso l'attività della funzione di pianificazione e controllo.

Banca d'Alba ha cercato quindi di coniugare i vantaggi del profondo radicamento territoriale e della conoscenza dell'ambito di operatività con meccanismi di *governance* e di pianificazione e controllo dei rischi, con risultati che la pongono come uno dei benchmark di riferimento.

L'integrazione in corso con la Banca del Canavese, realtà del Credito Cooperativo operante in provincia di Torino che conta 10 filiali, dimostra come il modello organizzativo e gestionale possa reggere anche una dimensione pluri-territoriale, nel rispetto però della *mission* originaria.

5. Un'indagine empirica sul territorio

5.1 Inquadramento del contesto territoriale della provincia di Cuneo

Il territorio cuneese si caratterizza per una forte vocazione agricola ed agroalimentare, a cui si affiancano differenti specializzazioni che concorrono a creare uno spazio produttivo unico. Nonostante lo stato di crisi che sta caratterizzando lo scenario economico italiano, il quadro complessivo dell'economia della provincia di Cuneo ha evidenziato un'inversione di tendenza rispetto ad altre province italiane. Nel 2011, riprendendo alcuni dati tratti dal "Rapporto di Cuneo 2012", la provincia cuneese ha generato un PIL pro-capite stimato di circa 29.000 Euro ovvero un PIL complessivo di circa 17 miliardi di Euro. Il settore dei servizi ha originato, sulla base delle stime di Unioncamere Piemonte su dati Prometeia, il 65% della ricchezza provinciale, valore in crescita rispetto al biennio precedente. In particolare, il contributo dell'industria in senso stretto alla formazione del valore aggiunto provinciale ha pesato per circa il 24%, in lieve flessione rispetto al biennio precedente, ma superiore rispetto al peso esercitato dallo stesso settore a livello regionale (AA.VV., 2012). Circa il 16% delle imprese piemontesi ha sede in provincia di Cuneo (la seconda provincia rispetto a Torino per numero di imprese registrate), con un elevato rapporto tra imprese e popolazione (ogni 100 abitanti si rilevano 12 imprese). Più nello specifico, a livello settoriale, le imprese piemontesi risultano così suddivise a fine 2011: agricole: circa il 31%; commercio all'ingrosso ed al dettaglio: circa il 19%; di servizi: circa il 17%; di costruzioni: circa il 15%; industria: circa il 9%; altri: circa il 9%.

Come osservato nelle pagine precedenti, la presenza su un definito contesto territoriale di una rete capillare di sportelli bancari permette di soddisfare in modo ottimale le esigenze della clientela, favorendo in parte il movimento dei capitali; a tal proposito, uno dei principali indicatori che può essere utilizzato al fine di rappresentare l'evoluzione del sistema creditizio di un determinato

contesto territoriale è la dotazione di filiali bancarie. A dicembre 2011, il numero delle sedi bancarie provinciali ed il numero di sportelli sono rimasti pressoché invariati rispetto all'anno precedente, confermando otto BCC e cinque Banche S.p.A., con un totale di 528 filiali diffuse sul territorio cuneese. A livello regionale, la provincia di Cuneo eccelle nella presenza di servizi creditizi, con uno sportello operativo ogni 1.124 abitanti ed uno ogni 140 imprese, valore esplicativo del forte legame tra banca e cliente, basti solo pensare come a livello nazionale sia presente uno sportello ogni circa 1.800 residenti ed ogni 220 imprese.

5.2 Metodologia di analisi delle interviste alle imprese campionate

Le motivazioni per le quali un'impresa si rivolge ad una Banca locale ed i punti di debolezza eventualmente riscontrati dalla scelta di tale tipologia di intermediario finanziario sono emersi tramite un'indagine compiuta mediante questionari telefonici ad un campione di micro imprese della provincia di Cuneo. Gli aspetti di positività riscontrati nella scelta di una banca locale sono stati evidenziati dall'analisi della letteratura prevalente; tuttavia, pur nella consapevolezza dei limiti di tale indagine connessi al campione osservato, si è ritenuto utile cercare riscontri direttamente dalle imprese, uno degli attori principali di un contesto locale, anche al fine di analizzare i risultati dell'indagine in relazione alle politiche di Banca d'Alba.

La realizzazione dell'indagine campionaria in oggetto si è sviluppata in una serie di *step* così sintetizzabili.

- *Formulazione degli obiettivi dell'indagine*: osservare il grado di esposizione bancaria di un campione di micro imprese, selezionate in base a parametri di scelta ed opportunamente campionate, al fine di individuare alcuni driver di riferimento che permettano di evidenziare la rilevanza delle banche locali nel finanziamento delle imprese del territorio.
- *Individuazione della popolazione obiettivo*: sono stati delineati alcuni criteri, principalmente spazio-temporali.
- *Definizione del campione*: come analizzato in letteratura, il campione è stato costituito selezionando imprese per le quali si possa ipotizzare una possibile relazione con una Banca locale: le micro imprese. Ai nostri fini si è proceduto ad effettuare un'analisi con riferimento al collettivo di interesse rappresentato dalle imprese attive nella provincia di Cuneo, con le seguenti caratteristiche:
  - ambito territoriale: Cuneo e provincia;
  - classe dimensionale: micro imprese con un numero di addetti compreso tra i 2 ed i 9;
  - anno di costituzione: periodo di iscrizione al registro delle imprese da gennaio 2007 a maggio 2012;
  - tipo di localizzazione: sede di impresa.
- *Individuazione della tecnica di campionamento*: campionamento casuale semplice.
- *Identificazione della modalità di raccolta dei dati*: intervista telefonica.
- *Progettazione del questionario*: domande brevi in forma chiusa.
- *Rilevazione dei dati*: l'assunzione base nella scelta dell'applicazione della tecnica di campionamento casuale è che la probabilità di inclusione nel campione sia uguale per ogni unità della popolazione osservata. Il numero di imprese selezionate in base ai parametri sopra riportati sono state 3.745. Da queste oltre 3.700 unità si è estratto un campione di 376 micro imprese. Delle 376 imprese intervistate 86 hanno espresso la loro preferenza. Il database oggetto di studio è quello InfoCamere su dati Registro delle Imprese-Unioncamere, che contiene il numero di imprese attive nella provincia di Cuneo.

5.3 Alcune evidenze sulle imprese intervistate

Pur nel rispetto di tutti i limiti metodologici e di significatività del campione che caratterizzano il presente lavoro, occorre rilevare come da esso possa emergere un interessante dato relativo agli aspetti di maggiore rilevanza riscontrati attraverso il ricorso ad una Banca locale. L'elaborazione dei questionari ha messo in evidenza uno stretto legame tra una Banca attiva sul territorio e le micro imprese che vi risiedono e vi svolgono la loro attività. Dalla tabella 3 si evince come il 49% delle

imprese esaminate si rivolga prevalentemente ad una sola Banca locale, mentre il 21% si orienti a più di una Banca locale. Solo il 14% ha come intermediario finanziario esclusivamente una Banca nazionale.

Tab. 3: La tipologia di intermediario finanziario a cui si rivolgono le imprese intervistate

	Frequenza	**Percentuale**
Uno sola Banca locale	42	49%
Più di una Banca locale	18	21%
Una sola Banca nazionale	12	14%
Più di una Banca nazionale	0	0%
Banca locale e nazionale	14	16%
Totale	86	100%

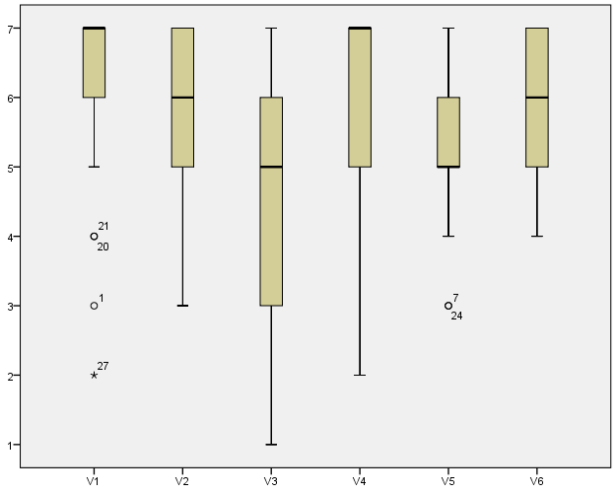
Fonte: elaborazione propria

Agli intervistati è stato successivamente chiesto di valutare quale percentuale dei fabbisogni finanziari provenga da una Banca locale; 87% delle imprese ha affermato come meno del 70% derivi da tali tipologie di creditori mentre il restante 13% ha dichiarato un valore superiore al 70%.

Come evidenziato nelle tabelle 4 e 5, le imprese intervistate hanno valutato come elementi positivi, riscontrati dal ricorso ad una Banca locale, il forte radicamento territoriale che caratterizza una BCC, la qualità e specificità dei servizi offerti, spesso funzionali a quelle che sono le esigenze ed i bisogni delle imprese intervistate, il rapporto di conoscenza e fiducia reciproca che sovente può sfociare sia in una maggiore capacità di comprensione del profilo dell'interlocutore e dei suoi bisogni finanziari sia in una maggiore professionalità e capacità di negoziazione con la controparte.

Tab. 4: Media, moda, mediana, varianza, scarto quadratico medio e box plot relativo alle motivazioni per le quali le imprese intervistate si sono rivolte ad una Banca locale

	Variabile	**μ**	**Mo**	**Me**	**σ^2**	**σ**
Legame con il territorio	V1	6,216	7	7	1,452	1,205
Qualità e specificità dei servizi offerti (è vicina ai bisogni del cliente)	V2	5,919	7	6	1,354	1,164
Tradizione familiare (identità)	V3	4,730	6	5	3,147	1,774
Rapporto di conoscenza e fiducia reciproca.	V4	5,892	7	7	2,099	1,449
Politiche favorevoli di concessione del credito.	V5	5,378	6	5	1,353	1,163
Capacità comunicazionale ed iniziative a sostegno della comunità locale	V6	5,919	7	6	0,910	0954



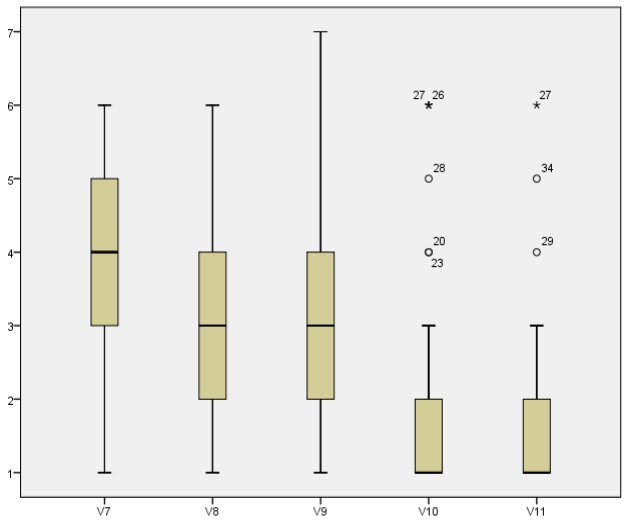
Fonte: elaborazione propria

Gli elementi di criticità e di debolezza connessi alla scelta di una Banca locale evidenziati dagli intervistati sono principalmente collegati alla mancanza di competenze specifiche di talune figure professionali che, talvolta, possono portare, ad esempio, ad una scarsa capacità di comprensione di quelle che sono le esigenze peculiari di ogni impresa.

La scarsa propensione all'internazionalizzazione, aspetto comunque sempre più sotto attenta considerazione da parte delle Banche locali più dinamiche e strutturate, può rappresentare un limite allo sviluppo non solo delle Banche stesse ma anche del contesto di riferimento.

Tab. 5: Media, moda, mediana, varianza, scarto quadratico medio e box plot relativamente ai punti di debolezza che le imprese intervistate hanno riscontrato rivolgendosi ad una Banca locale

	Variabile	μ	Mo	Me	σ^2	σ
Non consente di finanziare progetti di investimento di una certa rilevanza.	V7	4,162	3	4	2,084	1,444
Mancanza di competenze specifiche	V8	3,270	3	3	1,925	1,387
Scarsa propensione all'internazionalizzazione.	V9	3,243	3	3	2,245	1,498
Scarsa competitività rispetto alle Banca nazionali	V10	2,000	1	1	2,500	1,581
Vivere il localismo come chiusura	V11	1,595	1	1	1,470	1,212



Fonte: elaborazione propria

Si è poi chiesto alle imprese intervistate se la Banca locale a cui si rivolgono sia la banca della propria famiglia. Oltre il 70% delle imprese ha risposto in modo affermativo a questa domanda, evidenziando il forte grado di fidelizzazione; di questo 70%, il 51% degli intervistati sono anche Soci della banca stessa. Da ultimo è stato chiesto agli intervistati se conoscessero la Banca d'Alba; il 54% ha risposto di conoscerla, il 32% no ed il restante 14% oltre a conoscerla ne è anche Socio. Le risposte evidenziano che il rapporto con la banca locale coinvolge, in larga misura, sia la sfera aziendale che gli interessi familiari, che l'assunzione della qualifica di Socio delle Banche locali è diffusa e che la Banca d'Alba, considerato il numero delle BCC attive sul territorio, ha un elevato grado di riconoscibilità.

Il modello della Banca territoriale che incentiva l'assunzione della qualifica di Socio, fortemente perseguito dalla Banca d'Alba, è stato seguito anche da altre realtà minori sul territorio, al fine di consolidare le relazioni banca-impresa-famiglia e creare un senso di appartenenza in periodi nei quali l'adozione di politiche più cautelative nell'erogazione del credito potrebbe creare maggiori difficoltà nella gestione del rapporto con la clientela.

6. Il modello di analisi rappresentativo delle relazioni tra Banca-impresa-territorio emergente dalla ricerca

Ogni singola BCC rivolge la propria attività ad un tessuto economico e sociale differente, distintivo a seconda del territorio di insediamento. Pur perseguendo tutte la medesima finalità, ciascuna Banca locale ha tuttavia sviluppato una propria identità e storia che la distingue nel percorso di sviluppo rispetto ad altre banche.

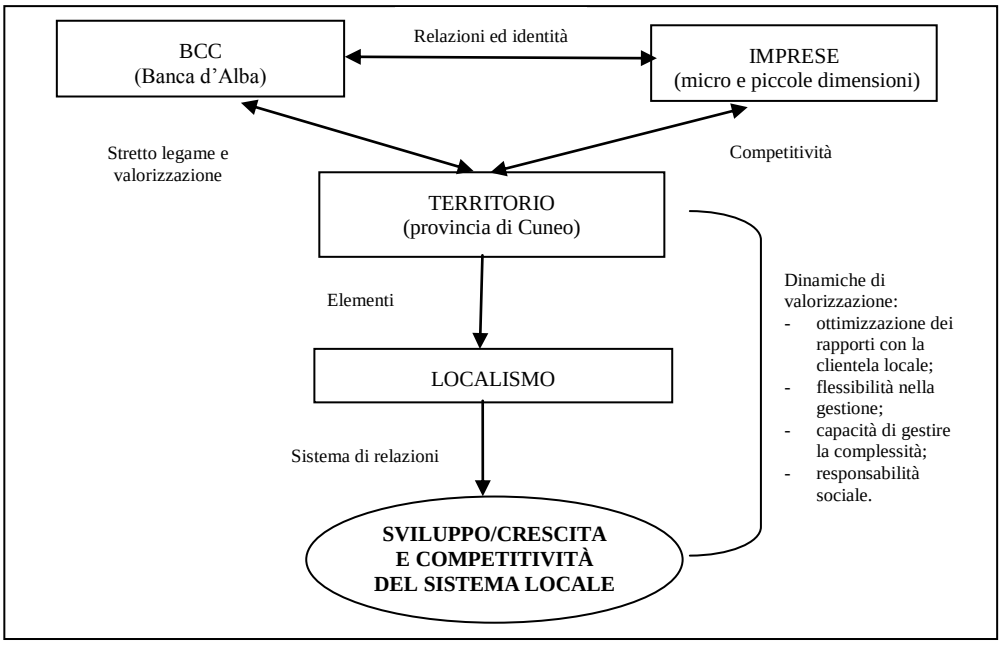
Le indagini effettuate confermano quanto emerso dalla letteratura sull'esigenza delle imprese clienti di trovare nella banca un supporto al loro sforzo di internazionalizzazione e di poter contare su competenze più specifiche. Viene inoltre evidenziata l'importanza del legame con il territorio (non percepito come elemento di chiusura verso l'esterno) ed enfatizzato l'aspetto relazionale e di conoscenza delle specificità delle imprese locali. È quindi necessario che le banche adottino scelte strategiche fondate su alcuni tratti differenzianti quali:

- valorizzazione dell'identità, rispettando le origini e la storia di ogni singola banca;
- ampliamento e diversificazione dell'offerta, prestando servizi più specialistici e fornendo supporto all'internazionalizzazione tramite una adeguata politica di selezione e formazione del personale;
- presidio delle zone di competenza creando e rafforzando quel *relationship lending* vera fonte di vantaggio competitivo all'interno delle relazioni esistenti tra banca, impresa e territorio, affiancandolo comunque ad efficienti sistemi di gestione del rischio.

Enfatizzando gli aspetti di positività riscontrati attraverso le interviste alle micro imprese attive sul territorio, la Banca d'Alba guarda al contesto locale non solo quanto ad un potenziale mercato da soddisfare, bensì come ad un ambito socio-economico da tutelare nel tempo ovvero ad una comunità locale alla quale rimanere fedeli per assicurare benefici concreti anche nei periodi di maggiore criticità.

La Banca d'Alba, ricca di storia ed esperienza, affronta le difficoltà che caratterizzano l'attuale scenario investendo in risorse, stimolando una progettualità sociale ed economica di alto profilo, testimoniando come la propria cultura mutualistica, del "fare squadra" con i Soci, il territorio ed i dipendenti, possa essere un modello per affrontare i rischi connessi anche alla crisi, trasformandoli, ove possibile, in opportunità. Questo modello e questa cultura solidaristica hanno permesso alla Banca d'Alba di acquisire sempre più consapevolezza della propria responsabilità sociale che la porta ad essere, oggi come ieri, promotrice di uno sviluppo globale che non è solo materiale ma, soprattutto, di qualità della vita.

Fig. 6: Un modello interpretativo delle relazioni esistenti tra banca, impresa e territorio



Fonte: elaborazione propria

La figura 6 si propone di evidenziare le principali relazioni bidirezionali emerse tra la Banca, le imprese ed il territorio. La struttura economica del contesto di riferimento ed i valori ivi dominanti hanno contribuito significativamente al percorso di sviluppo della Banca, che pare aver interpretato

correttamente le esigenze di imprese e famiglie, nella consapevolezza che solo una forte consonanza di valori ed obiettivi può permettere una crescita sostenibile nel medio periodo.

La mutualità bancaria locale appare quindi essere un modello imprenditoriale valido e competitivo, se è sorretto da una chiara visione dei ruoli e delle responsabilità degli attori coinvolti, che operino in un contesto valoriale ampiamente condiviso. In uno scenario economico globale di crisi, che necessita di un maggior coinvolgimento di tutti gli attori del territorio, i principi ispiratori del credito cooperativo quali il forte radicamento territoriale, l'elevata consonanza con il contesto e la centralità nella valorizzazione socio-economica del territorio su cui reinvestire, possono costituire un valore aggiunto.

7. Conclusioni

Nel presente contributo sono state poste in evidenza alcune peculiarità che caratterizzano le relazioni tra banca, impresa e territorio. Sulla base della revisione della letteratura esistente, è emerso come elementi fondamentali quali la partecipazione democratica, la mutualità interna (ovvero verso i soci), esterna (verso il territorio), di sistema (tra BCC) e la territorialità (nel e del territorio) definiscano e contraddistinguano l'identità delle Banche di Credito Cooperativo. Aspetti senz'altro importanti ancora di più alla luce dei recenti cambiamenti competitivi che stanno caratterizzando l'intero sistema economico-finanziario. Attraverso un'analisi empirica condotta su un campione di micro imprese della provincia di Cuneo si è cercato di esaminare quale sia la percezione che hanno le singole imprese delle Banche locali, delle loro caratteristiche distintive, dei loro fattori di attrattività, ma anche di elementi di debolezza rispetto a banche di maggiore dimensione. La formulazione dell'ipotesi di esistenza di uno stretto legame tra Banca locale e imprese, in particolare micro imprese, si è sostanzialmente fondata sull'assunzione di base, derivante dalla letteratura, della crescente importanza e rilevanza del rapporto che si instaura tra i due attori del territorio nel facilitare l'accesso a fonti esterne di finanziamento. I risultati ottenuti, pur considerando i limiti connessi al campione preso a riferimento e all'approccio quanti-qualitativo conseguentemente utilizzato, hanno evidenziato come le micro imprese intervistate si rivolgano prevalentemente ad una o più Banche locali, di cui ne enfatizzano positivamente gli aspetti peculiari rispetto agli aspetti di criticità talvolta riscontrati. È emerso come, anche nella visione del segmento di clientela intervistata, il successo competitivo di una banca locale si basi sulla capacità sia di acquisire e rafforzare nel tempo rapporti duraturi con la clientela sia di valorizzare gli aspetti sociali e di tutela del contesto locale. L'ottimizzazione dei rapporti con la clientela locale, la flessibilità nella gestione e la capacità di monitorare potenziali conflitti d'interesse e comportamenti opportunistici, rappresentano condizioni essenziali che si riflettono positivamente anche nello sviluppo delle imprese clienti e nella valorizzazione del contesto locale. In tal senso, il ruolo giocato dagli intermediari finanziari locali, e nello specifico dalla Banca d'Alba che rappresenta un "unicum" nel sistema delle banche cooperative piemontesi, diviene essenziale, vero motore di sviluppo del territorio. Il presente contributo ha esaminato una realtà territoriale che meglio di molte altre ha saputo reagire agli effetti della crisi e in cui il rapporto banca locale, impresa e territorio ha permesso fino ad ora di creare un "circolo virtuoso", con l'emergere di una banca di riferimento insieme ad altre realtà di minore dimensione.

Al fine di esaminare anche situazioni diverse in territori più colpiti dalla crisi o con minore propensione al risparmio e per cercare di giungere ad un modello più generale di analisi ed interpretazione, sarebbe opportuno effettuare analisi analoghe, in collaborazione con ricercatori di altre università. Le evidenze e le riflessioni emerse dal presente lavoro si auspica possano stimolare una maggiore comprensione, da parte degli attori del territorio, di quelle che possono essere le politiche gestionali di una Banca locale, per la valorizzazione e sviluppo del contesto e per meglio comprendere l'impatto di variabili legate ai settori di operatività o ad altri elementi esogeni.

Bibliografia

AA.VV. (2008), *BCC, energia per lo sviluppo dei territori*, Federcasse (Servizio Comunicazione e Social Bancking - Servizio Studi, Ricerche e Statistiche), Roma.

AA.VV. (2012), *Rapporto Cuneo 2012 - L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, Unioncamere Piemonte e Camera di Commercio di Cuneo, Cuneo.

ALESSANDRINI P. (1994), (a cura di), *La banca in un sistema locale di piccolo e medie imprese*, Il Mulino, Collana Studi Finanziari e Bancari, Bologna.

ALEXOPOULOS Y., GOGLIO S. (2009), "Deregulation finanziaria e problemi economici: quale futuro per le cooperative finanziarie?", *EURICSE*, Working Paper, 001.

BACCARANI C. (1996), "La banca locale come soggetto di sviluppo imprenditoriale*", Sinergie-Rapporto di ricerca*, n. 2.

BATTAGLIA F., FARINA V., FIORDELISI F., RICCI O. (2008), "L'importanza delle condizioni ambientali per un'analisi dell'efficienza nelle banche locali", in Bracchi G., Masciandaro D., (a cura di), *Banche italiane e governo dei rischi: imprese, famiglie, regole*, XIII Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano, Edibank-Bancaria Ed., Milano.

BERGER A.N., UDELL G.F. (1995), "Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance*", Journal of Business*, vol. 68, n. 3.

BIRCHALL J. (1997), *The International co-operative movement*, Manchester Universitiy Press, Manchester-New York.

BODEGA D. (2011), "BCC: ambiente, organizzazione, cultura", in Carretta A., (a cura di), *Il credito cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo. Un futuro che viene da lontano*, Giuffrè Editore, Milano.

BONGINI P., DI BATTISTA M.L., ZAVARRONE E. (2007), "The Value of Relationship Lending: Small Banks in an Era of Consolidation", *Economic Notes - Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, vol. 36, n. 3.

BOSCIA V., LOPEZ S.J. (2011), "Il posizionamento del sistema cooperativo del credito nel sistema bancario italiano", in Carretta A., (a cura di), *Il credito cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

BRESCIANI S., TARDIVO G., CUGNO M. (2009), "L'individuazione di cluster tecnologicamente avanzati in Unione Europea: strumenti a supporto della governance strategica", in Maggioni V., Potito L., Viganò R., (2009), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna.

BRIGHI P. (2009), *Evoluzione strutturale e reddituale del sistema bancario locale: dieci anni di indicatori di bilancio a confronto (1997-2007)*, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Polo Scientifico Didattico di Rimini.

CALCAGNINI G., DE MARTINI P. (2009), *Banche e PMI: "Le regole dell'attrazione". Spunti di riflessione su vincoli e opportunità di Basilea 2 per lo sviluppo delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano.

CARLING K., LUNDBERG S. (2005), "Asymmetric information and distance: an empirical assessment of geographical credit rationing", *Journal of Economics and Business*, vol. 57, n. 2.

CERRONE R. (2000), *Il localismo bancario*, Giappichelli, Torino.

CESARINI F., FERRI G., GIARDINI M. (1997), *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Il Mulino, Bologna.

CONTÒ F., LA SALA M. (2011), *Approccio territoriale e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

CORIGLIANO R. (2007), "Banca e impresa in Italia: caratteri evolutivi del relationship lending e sostegno dello sviluppo", *Banca Impresa Società*, n. 1.

DE BRUYN R., DELLA VALLE F. (1997), "La banca popolare: i principali tratti storici del modello economico-istituzionale", *Credito Popolare*, n. 3.

DEGRYSE H., VAN CAYSEELE P. (2000), "Relationship lending within a bank based system: Evidence from European small business data", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, n. 1.

DEYOUNG R., RICE T. (2004), "How do banks make money? A variety of business strategies", *Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives*, vol. 28, n. 4.

FEDERCASSE (2006), (a cura di), *Conoscere il Credito Cooperativo. Guida all'identità delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali*, Ecra, Roma.

FIORDELISI F., MOLYNEUX P. (2006), *Shareholder Value in Banking*, Studies in Banking and Financial Institution, Palgrave Macmillan, London.

GOGLIO S., LEONARDI A. (2010), *Le radici del credito cooperativo sotto il profilo teorico e storico*, Euricse Working Papers, n. 11.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa - L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.

KREBS W. (1943), *Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Ein Kapitel bäuerlicher Selbsthilfe*, Leipzig, Lühe.

LEONARDI A. (1998), "Nascita sviluppo e concretizzazione dell'idea cooperativa in Europa", *Rivista della cooperazione*, n. 3/4.

LIBBI M. (1984), "Cenni storici sul movimento cooperativo agricolo nella Repubblica Federale di Germania", *Rivista della cooperazione*, n. 19.

MERLO M. (2003), *Il nuovo rapporto banca-impresa. Guida pratica per imprenditori, dirigenti aziendali e quadri direttivi bancari*, Franco Angeli, Milano.

METALLO G., PENCARELLI T. (1995), *I circuiti finanziari tra localismi e globalizzazione. Verso una integrazione*, Giuffrè Editore, Milano.

MIGLIETTA N., BATTISTI E. (2011), *Impresa, Management e Distorsioni comportamentali. Un approccio cognitivo alla gestione dell'impresa: l'Ego Biased Learning Approach (EBLA),* Giappichelli, Torino.

PETERSEN M.A., RAJAN R.G. (1994), "The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data", *The Journal of Finance*, vol. 49, n. 1.

QUADRIO CURZIO A. (2011), *Banche popolari e sviluppo solidale. Sfide ed opportunità*, Franco Angeli, Milano.

RAIFFEISEN F.W. (1866), *Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung, sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter. Praktische Anleitung zur Bildung solcher Vereine, gestützt auf 16jährige Erfahrung, als Gründer derselben*, Neuwied, Struder.

RULLANI E. (2010), "Progetto di ricerca sul ruolo delle BCC nel territorio", *Cueim*, Verona.

SCHIESARI R., PIRONTI M. (2006),"Innovation and competiveness factors of SME's. An empirical survey", *European Conference on Entrepreneurship and Innovation (ECEI)*, Paris.

SCHULZE-DELITZSCH H. (1863), *Die arbeitenden Klassen und das Associationswesen in Deutschland: als Programm zu einem deutschen Congress*, Leipzig, Mayer.

STEIN J.C. (2002), "Information Production and Capital allocation: Decentralized vs Hierarchical Firms", *Journal of Finance*, vol. 57.

TARANTOLA A.M. (2011), "Il credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà", *XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo*, Roma.

TARDIVO G. (2008), "L'evoluzione degli studi sul Knowledge Management", *Sinergie*, n. 76.

TARDIVO G., CUGNO M. (2012), "Strategic Management Policy into Small Areas: an Exploratory Spatial Data Analysis – ESDA –", *International Journal for Applied Industrial Engineering*, Special Issue.

TROISE G. & BONIFAZI A. (2008), *Il nuovo rapporto banca-impresa. Basilea 2, il merito creditizio e gli effetti sulla finanza di impresa*, Ipsoa, Milano.

TROTA A. (1998), *Il localismo bancario e la credit view. Prospettive di sopravvivenza e strategie competitive per le banche locali in un contesto di globalizzazione finanziaria*, Cedam, Padova.

VALDANI E., ANCARANI F. (2001), (a cura di). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea.

VALLETTA M. (2009), (a cura di), *Le aggregazioni bancarie e l'evoluzione del rapporto banca-impresa nella provincia di Novara*, Giuffrè Editore, Milano.

VIASSONE M. (2008), *La gestione del vantaggio competitivo territoriale in un contesto di apertura internazionale*, Giappichelli, Torino.

ZUCCHELLA A., DENICOLAI S. (2006), *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale: il Development Migration Path*, Franco Angeli, Milano.

TRACK 3

ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO NELLA PROSPETTIVA DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE

Il ruolo della comunicazione nell'ancoramento del prodotto al territorio*

FRANCESCA CABIDDU♦, PIER PAOLO CARRUS♣, PAOLA B. FLOREDDU**

Abstract

Obiettivi. *L'obiettivo del presente lavoro è comprendere il ruolo fondamentale che può svolgere la comunicazione di marketing per attivare, tra territorio e impresa, delle relazioni sinergiche in grado, da un lato, di arricchire di significati e di valore l'offerta dell'impresa; dall'altro lato, di costruire e sviluppare l'identità dello stesso territorio*.

Metodologia. *Data la natura esplorativa dell'argomento, si è scelta la metodologia del single case study (Yin, 1984). Il caso aziendale su cui si è deciso di concentrare l'attenzione è la cantina Mesa, nata nel sud della Sardegna nel 2004 per opera del pubblicitario Gavino Sanna.*

Risultati. *I risultati della ricerca hanno consentito, da un lato, di evidenziare quali elementi del territorio contribuiscono a caratterizzare l'offerta dell'impresa ed a rafforzare la sua identità, dall'altro lato, di spiegare attraverso quali modalità il territorio può essere comunicato e diventare la base dell'offerta dell'impresa.*

Limiti della ricerca. *La ricerca risente dei limiti derivanti dal ricorso a un singolo caso studio.*

Implicazioni pratiche. *Dal punto di vista pratico il presente lavoro fornisce ai managers utili indicazioni per implementare nelle proprie imprese una strategia di comunicazione territoriale in grado di valorizzare l'offerta della propria impresa. In particolare, i managers utilizzando i risultati teorici ed empirici di questa ricerca possono iniziare a ripensare il ruolo della comunicazione, così come ridefinirne modalità e strumenti.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro è una delle poche applicazioni della comunicazione territoriale a un caso concreto.*

Parole chiave: *case study; offerta d'impresa; prodotto-territorio; identità territoriale; vino*

Objectives. *The objective of this work is to understand the vital role that marketing communications can play to activate the synergistic relationships between territory and business. These relations must, on the one hand, enrich meaning and value of the company's offerings, on the other hand, build and develop the identity of the same territory.*

Methodology. *Given the experimental nature of the research, a single case study methodology has been adopted. The case which the study concentrates on is the wine producer Mesa, established in the south of Sardinia in 2004 by the art director Gavino Sanna.*

Findings. *The results of the research highlight the elements of the territory that may contribute to the characteristics of the supply of a firm and the methods that can be used to communicate the territory.*

Research limits. *The limitation of this study lies in its exploratory nature.*

Practical implications. *From a practical point of view this research provides managers with useful indications on how to implement a strategy for territorial communication able to enhance the supply of a firm. In particular, the managers, using the theoretical and empirical results, can begin to rethink the role of communication, as well as redefine the methods and tools to be employed.*

Originality of the study. *The study is one of a very limited number of applications of territorial communication to a real case.*

Key words: *case study; business offer; product-territory; territorial identity; wine*

* Sebbene l'articolo sia il risultato del lavoro congiunto di tutti gli autori, i paragrafi 1 e 2 sono attribuibili a Pier Paolo Carrus, i paragrafi 3 e 4 sono attribuibili a Paola B. Floreddu, mentre, infine i paragrafi (e relativi sottoparagrafi) 5, 6 e 7 sono attribuibili a Francesca Cabiddu.

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: fcabiddu@unica.it

♣ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: ppcarrus@unica.it

** Dottoranda di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cagliari
e-mail: flo.paolab@gmail.com

1. Considerazioni introduttive

Nelle economie post-industriali caratterizzate dalla crescente pervasività dei processi immateriali di creazione del valore economico si evidenziano da tempo cambiamenti anche radicali nelle logiche che sottendono i comportamenti degli attori economici sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta dei beni e servizi (Rullani, 2004; Fabris, 2003).

In questo contesto si assiste in questi anni alla riscoperta da parte delle imprese del territorio quale dimensione fondamentale di differenziazione e valorizzazione dei prodotti (Valdani e Ancarani 2000; Varaldo 2001). La differenziazione della produzione basata sull'associazione prodotto-territorio riguarda svariate categorie di prodotti - beni e servizi - capaci di veicolare implicitamente e esplicitamente, attraverso la comunicazione aspetti significativi e distintivi del territorio da cui provengono ed al quale sono inscindibilmente legati per svariati aspetti.

Il legame prodotto-territorio è particolarmente evidente nel settore agroalimentare, e in particolare enologico, dove il successo di alcuni prodotti nel mercato nazionale e internazionale è da ricercare, in modo prioritario, nelle capacità dell'impresa di esaltare e comunicare le relazioni con il territorio (D'Amico, 2002). Questi prodotti in sintonia con le nuove tendenze che caratterizzano il consumo postmoderno (Fabris, 2003) sono scelti dai consumatori non solo in funzione della percezione delle loro caratteristiche intrinseche quanto piuttosto per la loro capacità di raccontare un territorio, la sua storia, la sua cultura (Rullani, 2004). Nonostante l'interesse crescente manifestato dalla letteratura in tema di legami tra prodotto e territorio, ancora insufficienti sono gli studi che si sono preoccupati di studiare l'impatto sinergico di tali relazioni sulle caratteristiche dell'offerta dell'impresa e sull'identità territoriale.

Muovendo da tali premesse, l'obiettivo del presente lavoro è comprendere il ruolo fondamentale che può svolgere la comunicazione di marketing per attivare, tra territorio e impresa delle relazioni sinergiche in grado, da un lato, di arricchire di significati e di valore l'offerta dell'impresa; dall'altro lato, di costruire e sviluppare l'identità dello stesso territorio. Data la natura esplorativa dell'argomento, si è scelta la metodologia del *single case study* (Yin, 1984). Il caso aziendale su cui si è deciso di concentrare l'attenzione è la cantina *Mesa*, nata nel sud della Sardegna nel 2004 per opera del pubblicitario Gavino Sanna.

I risultati della ricerca hanno consentito, da un lato, di evidenziare quali elementi del territorio contribuiscono a caratterizzare l'offerta dell'impresa, dall'altro lato, di spiegare attraverso quali modalità il territorio può essere comunicato e diventare la base dell'offerta dell'impresa.

La ricerca risente dei limiti derivanti dal ricorso a un singolo caso studio e dalla sua natura esplorativa. Nonostante ciò ha delle importanti implicazioni teoriche e pratiche. Dal punto di vista teorico il presente lavoro è una delle poche applicazioni della comunicazione in senso ampio a un caso concreto. Dal punto di vista pratico, i manager possono implementare nelle proprie imprese una strategia di comunicazione territoriale utilizzando come guida l'intuizione dei proprietari della cantina Mesa. In particolare, utilizzando i risultati teorici ed empirici di questa ricerca possono iniziare a ripensare il ruolo della comunicazione, così come ridefinirne modalità e strumenti.

Il *paper* è così strutturato. Nel secondo paragrafo, dopo una breve premessa sull'evoluzione delle tendenze di consumo, l'attenzione è focalizzata sulle strategie di differenziazione basate sul binomio prodotto - territorio. Il terzo paragrafo focalizza l'attenzione sulla relazione tra caratteristiche territoriali ed offerta di uno specifico prodotto agroalimentare: il vino.

Il quarto paragrafo esamina le implicazioni che i cambiamenti negli stili di consumo e la relazione prodotto territorio hanno sul ruolo, sulle modalità e sugli strumenti della comunicazione che da leva di marketing si trasforma in un un'attività pervasiva di tutte le funzioni d'impresa. Il quinto paragrafo è dedicato alla metodologia della ricerca e all'analisi del caso aziendale. L'ultimo paragrafo propone alcune considerazioni conclusive.

2. L'evoluzione delle tendenze di consumo e il ruolo del sistema territorio

Numerosi studi hanno evidenziato la crescente complessità delle scelte di consumo legandole alle caratteristiche dell'economia postmoderna (Fabris, 1997; Fabris, 2003), basata sempre più su risorse immateriali piuttosto che materiali di creazione di valore economico (Micelli e Prandelli, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Pine e Gilmore, 1999). Questo mutamento ha cambiato il significato del consumo che da attività finalizzata a soddisfare bisogni predefiniti si è trasformata in attività che nasce da motivazioni più profonde, quali la costruzione, attraverso un complesso processo di mediazione sociale, di un proprio modello di identità (Fabris 2003, Codeluppi, 2000). Particolarmente significativo in tal senso è il concetto di frammentazione (Firat e Schultz, 1997) che parte dal presupposto che ogni consumatore, nella nuova società, si trova ad interagire con una molteplicità di "ambienti" e di situazioni che lo portano a manifestare identità diverse ed apparentemente incompatibili. La nuova dimensione nella quale egli si trova a vivere si riflette chiaramente anche nei comportamenti di consumo, che risultano sempre più difficilmente riconducibili alle caratteristiche demografiche, o agli stili di vita o, ancora alle opinioni e alle credenze dominanti, ma le scelte di acquisto risultano sempre più accomunate dal valore che il consumatore può trarre, in termini di benessere e di felicità, dall'immagine che quel determinato oggetto è in grado di comunicare (Firat e Schultz, 1997).

Nella prospettiva di un percorso di valorizzazione focalizzato sulla dimensione identitaria dell'offerta che risponda alle nuove tendenze di consumo un ruolo di particolare rilievo assume il "territorio", quale leva sulla quale agire per distinguere, qualificare e valorizzare il prodotto dell'impresa.

Il territorio secondo questa prospettiva - orientata alla creazione di legami prodotto-territorio capace di trasferire un maggiore valore alla clientela dell'impresa- non è rappresentabile semplicemente come uno spazio fisico definito da precisi e chiari confini geografici, amministrativi o politici, ma da un sistema costituito da una pluralità di caratteri tangibili e intangibili, che evolve nel tempo per effetto delle interazioni tra le componenti interne e esterne al sistema territoriale (Barile e Golinelli 2008; Barile, 2011; Barile e Saviano 2012).

La qualificazione del prodotto in relazione al territorio implica lo sviluppo di un processo di ricerca, analisi e valutazione e selezione delle caratteristiche territoriali suscettibili, attraverso opportuni processi di attivazione delle conoscenze tacite ed esplicite (Nonaka e Takeuchi, 1997), di differenziare e valorizzare il prodotto, (Cabiddu e Pettinao, 2011; Cabiddu e Pettinao, 2008).

Il territorio oggetto di analisi non può essere pensato semplicemente come spazio geografico, né come aggregato di risorse produttive né come insieme di attori – individui - gruppi d'individui, organizzazioni. Un territorio può anche essere inteso come uno scenario, il luogo di rappresentazione della storia e della cultura di un popolo.

Il patrimonio culturale può essere visto come un aggregato di elementi materiali (luoghi, oggetti, monumenti), ma anche immateriali, cioè quegli aspetti che includono le tradizioni orali, le lingue, i sistemi di conoscenze, i valori e il *know-how* (Daugstad, Rønningen e Skar, 2006). Il patrimonio culturale aiuta a capire il rapporto tra passato e presente, tra natura e uomo e tra diverse culture. All'interno di questo filone di studi è emerso il concetto di "*culture economy*" (Ray, 1998). L'idea di una "*culture economy*" riguarda principalmente la produzione di un determinato territorio. Il territorio è concepito come il luogo di una complessa rete di relazioni socio economiche favorite dalla comunanza di cultura, storia e competenze degli attori (Cabiddu e Pettinao, 2011; Maskell e Malberg, 1997). Il territorio ha al suo interno un sistema culturale e un network di attori che creano e diffondono delle risorse, delle conoscenze, dei valori e delle tradizioni che devono essere impiegate allo scopo di sviluppare e promuovere un luogo (Ray, 1998).

La cultura è intesa come conoscenza locale, quindi la"*culture economy*" può essere intesa come una strategia per trasformare la conoscenza in risorse locali disponibili per il territorio, riconoscendo e valorizzando le conoscenze, i saperi locali.

Queste concettualizzazioni focalizzano l'attenzione su alcune caratteristiche significative ma, tuttavia, parziali del sistema territorio (Baccarani e Golinelli 2011). Premesso che nessuna

concettualizzazione è in grado di fornire una compiuta rappresentazione dell'effettiva complessità della realtà che si vuole rappresentare, nella prospettiva del presente lavoro si ritiene che il territorio sia interpretabile come un sistema complesso, frutto delle relazioni e interazioni tra una pluralità di attori e rappresentazioni che assumono senso solo nell'ambito di una specifica logica condivisa e nelle politiche del tessuto sociale di riferimento (Lipparini e Lorenzoni, 1995). Esso è il risultato della sedimentazione, nel lungo periodo, di pratiche sociali, economiche e politiche consolidate in un dato ambito territoriale, espressione dei valori culturali condivisi della comunità locale (Becattini 1987; Maskell e Malberg 1997).

Il significato di territorio che emerge dalle precedenti riflessioni presenta significative similitudini con la parola francese *terroir* introdotta dall'Institut National des Appellations d'Origine (INAO), che individua "uno spazio geografico delimitato dove una comunità umana ha costruito nel corso della sua storia, un sapere intellettuale collettivo di produzione, fondato su un sistema di interazioni tra una ambiente fisico e biologico e un insieme di fattori umani, dentro al quale gli itinerari socio-tecnici messi in gioco rivelano una originalità, conferiscono una atipicità e generano una reputazione per un prodotto originario di questo *terroir*",

Il *terroir* è un concetto utilizzato originariamente per qualificare le produzioni vinicole ma suscettibile di estensione a qualsiasi prodotto che deriva dai legami con il territorio le sue caratteristiche qualitative ed i suoi connotati culturali (Vaudour, 2003; Morlat, 2001; Seguin, 1988). I prodotti territoriali sono, infatti, spesso legati al folklore tradizionale, alla musica popolare e all'artigianato tradizionale (Tellstrom *et al.*; 2005). Il patrimonio culturale può essere quindi visto come una fonte di valore aggiunto locale per il commercio e lo sviluppo di un territorio, in particolare quando si basa sulle tradizioni e, più in generale, sui valori identitari del territorio (Tellstrom *et al.*; 2005). L'identità territoriale è il risultato, da una parte, della relazione dinamica tra l'autenticità del territorio e la sua storia, dall'altra, delle relazioni sociali che s'instaurano in un determinato territorio (Camagni, 2006). Infatti, può essere definita come la relazione tra i soggetti umani e l'ambiente circostante, in altre parole una comunità che s'identifica in uno "spazio vissuto", in cui la dimensione fisica e quella relazionale s'integrano nel concetto di territorio (Caldo, 1996; Pollice, 2005). L'identità territoriale, intesa in tale ultima accezione, comprende diversi fattori immateriali come le specificità locali, le vocazioni produttive, i beni ambientali e paesaggistici, la capacità di intraprendere azioni collettive e visioni condivise sullo sviluppo futuro. Le identità territoriali, in altri termini, rappresentano il collante ultimo delle comunità locali e facilitano i processi di apprendimento collettivo, di conseguenza rafforzano l'efficienza dinamica del tessuto produttivo locale (Camagni, 2002).

L'identità territoriale è quindi generata nel momento in cui le risorse distintive del territorio sono associate ai prodotti. Le risorse distintive del territorio spesso includono quelle ambientali e geografiche come ad esempio il suolo e il clima, o quelle immateriali come i miti, le storie e il *savoir-faire* incarnato nei soggetti umani che operano nel territorio (Allaire e Wolf; 2004; Tregear, Arfini *et al.,* 2007). I nomi o l'origine dei prodotti sono da una parte, in grado di trasmettere l'identità del luogo, e dall'altra sono espressione delle risorse locali e della conoscenza che sono incorporate nei prodotti stessi.

Il concetto d'identità, di vocazione del territorio, presente in ambito aziendale, definisce i caratteri d'identificazione e qualificazione di un territorio che consentono di distinguerlo da altri sistemi territoriali (Caroli, 2006). Essa riassume nella percezione del management i caratteri "distintivi" del territorio, quale espressione, in un dato momento, delle interazioni tra elementi materiali e immateriali dello stesso.

Questi meccanismi di traduzione e trasmissione generano valore per quelle imprese in grado di differenziare i propri prodotti sulla base delle risorse distintive del loro territorio (Allaire e Wolf; 2004; Tregear *et al.,* 2007).

Dalle riflessioni svolte nel presente paragrafo emerge chiaramente l'esistenza di un pluralità di elementi distintivi del territorio suscettibili di valorizzare l'offerta dell'impresa. La varietà degli elementi del territorio - tangibili e intangibili - presenti e percepiti richiede la loro "selezione" da parte del management e la definizione di opportuni legami prodotto-territorio che, adeguatamente

comunicati, possano favorire una positiva percezione dell'identità del prodotto, dell'impresa associata al territorio e sviluppare l'identità e la reputazione dello stesso territorio.

3. Il legame tra vino e territorio

La capacità dell'impresa di definire legami efficaci tra prodotto e territorio varia, per numero e intensità, a seconda delle caratteristiche del prodotto e del suo mercato. Questa capacità assume un valore massimo, per numero e intensità di legami, per i prodotti che, come ad esempio il vino, presentano una forte contestualizzazione non solo geografica, ma anche storica e culturale con un determinato territorio (Rea e D'Antone, 2010; Antonioli Corigliano, 1996).

La letteratura manageriale riconosce che il legame con il territorio d'origine è divenuto fattore identificativo e distintivo delle produzioni enologiche che si sono progressivamente arricchite dei riferimenti storici e culturali dei diversi luoghi, in aggiunta alle specifiche e univoche caratteristiche del terreno, del clima, delle uve (Bruwer e Johnson, 2010; Ballestrini e Gamble 2006; Thode e Maskulka, 1998).

Il legame tra vino e territorio si concretizza in attributi qualitativi che sono derivanti dall'ambiente fisico all'interno del quale il prodotto è stato realizzato e in particolare dalla presenza e dall'utilizzo di alcune risorse naturali (Gade, 2004; Seguin, 1998). Quest'accezione del legame tra vino e territorio rimanda al *terroir* inteso solo come luogo fisico in cui crescono le uve e quindi richiama le proprietà biofisiche dei luoghi, l'altitudine, il microclima, le specie vegetali autoctone, e il suolo, che concorrono alla specificità di un vino o di un vitigno (Van Leeuwen e Seguin, 2006). Un'accezione più ampia della precedente richiama tra le componenti del legame tra il vino e il suo territorio di origine le pratiche culturali di un luogo che collegano, i soggetti umani, le loro attività produttive, e le loro storie (Vaudour, 2002; Bérard e Marchenay, 2005).

In questo caso, il legame è l'espressione della tradizione storica, della cultura locale e delle conoscenze che si sono formate, modificate e sedimentate nel tempo.

Dalle precedenti definizioni, appare evidente che il vino non deriva la sua connotazione soltanto dal vitigno con il quale viene prodotto, nasce invece da un mix di tre fattori: i fattori naturali immodificabili (l'ambiente naturale, il clima, il suolo, il microclima, il paesaggio); i fattori naturali modificabili, nel senso di scelti dall'uomo (la varietà coltivate da un certo lasso di tempo in quel territorio), infine, fattori più direttamente culturali. Il territorio esprime così un'identità, complessa ma riconoscibile, che viene trasferita al vino (Perullo, 2007).

Se da un lato il territorio trasmette al vino i suoi valori storici, culturali, e ambientali, dall'altro lato il vino è in grado di aumentare l'attrattività di una determinata area potendo diventare un valido strumento promozionale (Bruwer, 2003). Il rapporto vino territorio può dirsi quindi, dinamico, reciproco, bidirezionale.

Un esempio del rapporto tra vino e territorio può essere considerato il caso del Brunello di Montalcino. In tale caso, il vino è stato in grado di rivitalizzare un territorio attraverso l'associazione del prodotto alle caratteristiche ambientali e culturali della regione di produzione (Mattiacci e Zampi, 2004). In particolare, nel caso di Montalcino, le imprese viti-vinicole del territorio sono state in grado di dare origine a un prodotto che assorbe le tradizioni di un territorio, costruendo una prestigiosa immagine del vino basata sia sul territorio che sull'impresa produttrice. Il caso di studio conferma l'importanza dell'identità territoriale nel mercato vinicolo; infatti, il Brunello di Montalcino è associabile a un nome che evoca nel contempo il territorio (Montalcino), e le modalità, sedimentate nel tempo, storiche di produzione (Brunello).

4. La comunicazione diretta a veicolare i valori identitari dell'offerta dell'impresa

Un percorso di qualificazione e differenziazione che leghi al prodotto la storia, le tradizioni, la cultura del territorio accentua l'importanza della comunicazione che, nella prospettiva di veicolare i

contenuti anche immateriali dell'offerta, presenta caratteri peculiari che la differenziano dalla tradizionale comunicazione commerciale diretta a promuovere le vendite di un determinato prodotto.

La letteratura sulla comunicazione d'impresa ha in questi anni evidenziato la crescente pervasività dei processi comunicativi che interessano tutte le attività dell'impresa a carattere strategico e operativo, nonché l'impresa complessivamente considerata (Bartoli, 1991; Fiocca 1994; Invernizzi 2000, 2004; Siano 2001; Pastore e Vernuccio 2006).

Nell'esperienza di un numero crescente d'imprese la comunicazione viene sempre più considerata non solo una funzione con rilevanza operativa, ma anche una leva che concorre, unitamente alle altre funzioni di competenza delle strutture di *governance*, al governo complessivo delle dinamiche relazionali dell'impresa (Brondoni e Gnecchi 2011, Invernizzi, 2000). Sulla base di questa impostazione la comunicazione non si risolve in una attività diretta a veicolare decisioni assunte nell'ambito delle diverse funzioni operative - dalla produzione, alla finanza, al marketing - ma essa assume sempre più la connotazione di una funzione di governo che svolge un ruolo fondamentale per la ricerca di soluzioni ai problemi strategici e operativi dell'attività d'impresa gestiti dalle diverse funzioni.

In tale prospettiva nelle varie forme di comunicazione utilizzate dall'impresa il prodotto nella sua materialità spesso sparisce per lasciare il posto a situazioni che descrivono contesti di consumo, evocano significati, propongono sistemi di valori utilizzabili dal consumatore per la costruzione, attraverso complessi processi di mediazione sociale basati su elementi culturali, della propria identità (Firat e Shultz 1997).

Particolarmente significative a tale riguardo sono le modalità utilizzate dalle imprese per comunicare il prodotto associato a uno specifico territorio. A tal fine, utilizzano sempre più delle modalità di comunicazione in grado di affermare all'interno e all'esterno del territorio un'immagine corrispondente alle caratteristiche distintive del territorio considerato (Bellini, 2000, Carrus, Cabiddu, Bacigalupo, 2008). L'identità comunicata in altri termini corrisponde all'insieme di valori fondamentali, alla storia, al potenziale di sviluppo e in generale alle caratteristiche peculiari dell'area geografica che si vuole fare apprezzare a uno specifico pubblico obiettivo (Ostillio, 2000).

Per conseguire questa corrispondenza tra uno specifico territorio e il prodotto offerto, le imprese comunicano attraverso il marketing mix anche le caratteristiche identitarie del territorio. In altri termini, la comunicazione del prodotto avviene associando a esso gli *asset* culturali, paesaggistici, architettonici del territorio, le tecniche produttive, le tradizioni e la cultura territoriale (Rea, 2009, Siano, 2001).

In particolare, le imprese enologiche focalizzano l'attenzione sul packaging del prodotto (la forma, il formato e il colore della bottiglia, l'etichetta e la contro-etichetta, la capsula e il tappo, l'imballaggio, la marca) così come il nome e la storia (Kotler, 2004, Rouzet e Seguin, 2004). La forma della bottiglia, il colore del vetro, i tipi e modelli di disegno sull'etichetta vengono utilizzati anche per attirare l'attenzione e aiutare i potenziali acquirenti a distinguere i vini tra i diversi concorrenti (Rocchi e Stefani, 2005). Le etichette e le confezioni, invece, attraverso dei dettagli iconografici, quali il logo o un'immagine, contribuiscono a rafforzare la sensazione di autenticità di un vino (Pelet, 2008).

I prodotti capaci di comunicare un significativo legame con le dimensioni geografiche, storiche e culturali del territorio assumono, come è stato rilevato, la configurazione di "un'offerta economica proposta da una o più imprese radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito dalla domanda come prodotto unitario, costituito da un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti, ecc.) ed intangibili (servizi, cultura, saperi,tradizioni, ecc.) caratterizzato da un'immagine o da un'identità di marca unitaria" (Pencarelli e Forlani 2006, pag 18). Questi prodotti, in altri termini, se comunicati adeguatamente, concorrono a promuovere e costruire l'identità e la reputazione dello stesso sistema territoriale (Siano, 2001).

Tra prodotto e territorio si definisce, come emerge dalle precedenti considerazioni, un rapporto interattivo: il territorio, inteso nelle sue molteplici dimensioni, arricchisce di significati e di valore il

prodotto; quest'ultimo arricchito di significati contribuisce a costruire e sviluppare l'identità e la reputazione dello stesso territorio (Camagni, 2002, 2006, Raagmaa, 2001; Allaire e Wolf, 2004). La definizione dell'identità del territorio, dal punto di vista del management, riveste quindi una fondamentale importanza per la distinzione e qualificazione del sistema di offerta dell'impresa (Pastore, 2002; Rea, 2009; Caroli 2011).

5. Metodologia della ricerca

La metodologia di ricerca prescelta per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati è quella qualitativa. In particolare, si è deciso di impiegare la tecnica del single case study (Yin, 1994; Dubois e Gadde, 2002), adatta a sviluppare teorie relative a fenomeni ancora poco noti nel contesto in cui essi hanno luogo. L'uso dei casi ha inoltre il vantaggio di consentire l'approfondimento di aspetti relativi al "come" e al "perché" su eventi contemporanei e recenti, sui quali il ricercatore abbia un controllo limitato (Yin, 1994). Il caso aziendale su cui si è deciso di concentrare l'attenzione per la sua peculiarità dal punto di vista del binomio prodotto-territorio e delle modalità di comunicazione di tali elementi è la cantina *Mesa*.

La preferenza per questo caso di studio è legata alla sua unicità. La cantina, infatti, si differenzia da tutte le altre nel panorama italiano per il fatto di essere la sola, in base alle nostre conoscenze, ad essere riuscita a creare un rapporto sinergico tra l'offerta dell'impresa ed i valori identitari del territorio in cui il vino viene prodotto. Così come è l'unica ad utilizzare in modo così pregante la comunicazione per valorizzare il binomio prodotto-territorio.

Per la raccolta dei dati sono state utilizzate differenti fonti primarie e secondarie. Per quanto riguarda le fonti primarie si è fatto ricorso all'intervista semi strutturata somministrata al principale fondatore della cantina, e al direttore marketing. Le interviste sono state realizzate mediante un colloquio faccia a faccia e hanno avuto una durata media di tre ore ciascuna. Le interviste sono state registrate e trascritte portando alla produzione di trenta pagine di documentazione. Tale documentazione è stata completata con un'altra fonte primaria: l'osservazione diretta durante la visita alla cantina. Durante tale visita si è avuto modo di parlare con alcuni dipendenti della cantina, tra cui l'enologo, e di raccogliere così note e osservazioni sulle modalità di lavoro ed interazione tra i dipendenti, nonché di apprezzare le caratteristiche architettoniche della cantina.

Tra le fonti secondarie si è utilizzato il sito internet della cantina, articoli pubblicati sulle principali testate giornalistiche, scambio di email e telefonate per integrare le informazioni inizialmente raccolte tramite l'intervista.

6. La cantina Mesa

Mesa nasce nel 2004 nel cuore del Sulcis Iglesiente (Sant'Anna Arresi) a sud-ovest della Sardegna per opera del pubblicitario Gavino Sanna e di alcuni suoi amici.

L'idea di fondare la cantina è la realizzazione del sogno di Gavino Sanna che come lui stesso racconta in una lunga intervista, ha visto in tale iniziativa: *"la possibilità, da un lato, di racchiudere in un progetto imprenditoriale legato al vino il fascino e la bellezza dei luoghi in cui sono ubicati i miei vigneti e, dall'altro lato, di promuovere in modo diverso la mia isola, proiettando nel vino la Sardegna che ho nel cuore*",

I vigneti di proprietà della cantina si estendono per 70 ettari e sono per la maggior parte ubicati nel territorio di Sant'Anna Arresi. La produzione si compone prevalentemente di Carignano del Sulcis, Vermentino di Sardegna e Cannonau di Sardegna. A questi si affiancano anche uve di Chardonnay e Syyrah che consentono di arricchire l'offerta dei vini ottenibili con il ricorso a un unico vitigno autoctono.

Il primo anno di commercializzazione può ritenersi il 2005, quando furono vendute le prime 20.000 bottiglie di solo Opale Vermentino di Sardegna DOC e Buio Carignano del Sulcis, divenute

poi 40.000 bottiglie già nell'anno successivo, con l'ampliamento delle tipologie di vino prodotto: Buio, Buio Buio, Giunco e Opale

Sin dal primo anno l'azienda conobbe un immediato successo di mercato, il cui trend veramente interessante dal punto di vista numerico, è poi esploso nel biennio 2007-2008, nel corso del quale sono passati dalle oltre 200.00 bottiglie prodotte alle attuali 500.000 bottiglie.

Nel corso degli anni l'offerta della cantina è andata arricchendosi di nuove referenze, a cominciare dal rosato ottenuto da uve Carignano al vino da dessert - Orodoro - al *champenoise* Gioiamia; ma il considerevole incremento di vendite è dovuto innanzitutto al successo registrato dai due vini base, che dall'inizio fanno parte dell' offerta della cantina.

Il Vermentino DOC Giunco (nel 2007 era più del 25% del totale vino prodotto) e il Carignano del Sulcis DOC (di poco inferiore al 30% del totale, sempre nel 2007) hanno infatti registrato un aumento nelle vendite superiore al 100%, un incremento supportato da un notevole sforzo della cantina per mantenere alto il livello qualitativo dei vini. «*I risultati*» afferma Luca Fontana «*sono stati sorprendenti: in un momento difficile in cui si registra un decremento nel consumo di vino e ancor più la tendenza a non privilegiare il vino in bottiglia, le vendite di Giunco hanno conosciuto un trend veramente strabiliante, con un raddoppio in un centro importante come ad esempio Roma e provincia; tanto da ritenerlo praticamente esaurito già ora prima della fine dell'estate*.

Un altro vino che - a seguito della domanda registrata - ha conosciuto un notevole incremento è il Buio Buio - sempre ottenuto da uve Carignano ma affinato in legno a differenza del Buio- e il Vermentino DOC Opale, rispettivamente cresciuti tra il 2007 e 2008 di una percentuale pari al 100% per il primo e superiore al 60% per il secondo.

La Cantina Mesa essendo una società in accomandita semplice non ha grandi dimensioni, pur riuscendo ad avere, comprendendo i lavoratori stagionali, fino ai 50 dipendenti. Anche la sua struttura organizzativa è molto semplice ma efficace. Le decisioni strategiche sono accentrate nelle mani del fondatore della cantina e nel responsabile marketing (Luca Fontana) che fanno convergere su sé stessi sia il controllo economico sia il potere di direzione e di coordinamento della cantina. In questo modo riescono a dare alla cantina una gestione unitaria. Per quanto riguarda la produzione del vino un ruolo fondamentale è rivestito dall'enologo trentino Stefano Cova che conferisce al prodotto caratteristiche e costanza qualitativa.

La distribuzione del vino è garantita sul tutto il territorio della Sardegna da rappresentanti che operano nelle quattro province principali della regione. Altri canali distributivi sono costituiti dalle Enoteche specializzate per i vini più rinomati e dalla grande distribuzione per i prodotti Prima linea (Primo rosso, Primo scuro, Primo Rosato e Primo Bianco) rivolti ad un consumo di massa.

6.1 I clienti serviti

Gli imprenditori di Mesa, come dichiara lo stesso fondatore, "*decidono di vendere, attraverso i propri prodotti, le tradizioni della Sardegna ed i valori identitari che essa rappresenta utilizzando un linguaggio ed uno stile moderno*".

Per raggiungere tale risultato fanno ricorso a una strategia di specializzazione incentrata sul prodotto. L'impresa, in altri termini, si concentra sulla soddisfazione di un bisogno generale dei clienti: acquistare i valori identitari che la Sardegna esprime: caratteristiche geografiche, pratiche culturali, attività produttive e storie (Vaudour, 2002; Bérard *et al.*, 2005), rivolgendosi a tutti i gruppi di clienti che presentano tale esigenza. Il target di riferimento è costituito, infatti, da tutti gli individui che, a prescindere dal sesso, dalla condizione sociale, dall'area geografica di riferimento (i prodotti Mesa vengono esportati in Germania, Inghilterra, Giappone ecc.) vivono l'acquisto come una conferma dei propri valori che vogliono condividere con chi gli sta vicino.

Il fondatore della cantina fa un esempio particolarmente significativo: "*Ho deciso di realizzare lo spumante Gioiamia per tutti coloro che sentono la necessità di festeggiare con le persone più care i momenti di gioia*".

6.2 Dalla struttura della cantina alla forma della bottiglia: i valori identitari comunicati

L'architettura interna ed esterna della cantina, le etichette e le retro etichette, la forma delle bottiglie di vino esprimono l'"identità" della Sardegna sintetizzando, già nel nome, le varie dimensioni del territorio che vengono veicolate tramite l'offerta dell'impresa.

6.2.1 La struttura della cantina

L'architettura della cantina, disegnata dal fondatore, richiama, il contesto delle produzioni tipiche della Sardegna, la produzione dei tappeti. Una facciata dell'edificio è rivestita da piastrelle in bianco e nero, da 60 centimetri per 60, la cui trama, la stessa delle etichette del vino, riproduce quella dei tappeti sardi. Un'altra facciata, invece, è interamente di vetro. Dall'esterno dell'edificio non si vede l'interno della cantina, quasi a sottolineare che l'ambiente oggettivo (fisico) in cui la cantina è inserita non può essere modificato dalla sua struttura. Dall'interno della struttura, invece, si può vedere, attraverso ampi vetri che sembrano grandi cornici, il mare e le colline che circondano la cantina. Il paesaggio che si può ammirare attraverso queste ampie cornici perde la sua oggettività perché racchiuso in un "quadro" dove ogni visitatore può immergersi e vivere un'esperienza. Il pavimento è ricoperto da mattonelle nere e lucide che fanno pensare a una grande boutique. Nelle pareti, invece, sono inserite piccole nicchie di legno nero, dove le bottiglie sono esposte come preziosi gioielli. Ogni acquisto all'interno della cantina è influenzato, dall'interazione tra il consumatore e i valori che il luogo di produzione e vendita del vino trasmette. Come sottolinea lo stesso Gavino Sanna "*Io non vendo vino: il mio desiderio è vendere la Sardegna*".

6.2.2 L'etichetta e la retro-etichetta

Le etichette, suddivise in due parti, descrivono le abitudini culturali delle donne sarde nei giorni di festa e le produzioni caratteristiche della Sardegna. In particolare, la parte superiore dell'etichetta raffigura, attraverso un disegno stilizzato di Gavino Sanna, la trama in bianco e nero dei tappeti sardi; la parte inferiore, con colori diversi per ogni bottiglia, ritrae i colori dei costumi che le donne di paese indossano nei giorni di festa e che s'intravedono sotto i cappotti scuri.

La retro-etichetta, attraverso piccole composizioni poetiche del responsabile marketing della cantina e del fondatore, narrano la bellezza, i profumi e le suggestioni evocate dall'Isola. Come racconta lo stesso fondatore della cantina: "*Il retro-etichetta non deve essere una fredda scheda tecnica che consiglia con quali alimenti e a quale temperatura deve essere degustato il vino, ma deve essere uno strumento che racconta una storia, una tradizione, ma soprattutto un territorio. Le poesie delle nostre retro-etichette raccontano la Sardegna*".

6.2.3 Il nome della cantina

La parola mesa, nel dialetto sardo identifica la tavola utilizzata per consumare i pasti, quindi, il nome, richiama alla memoria il contesto sociale che si crea nel momento del banchetto; il contesto esperienziale creato dai profumi, dai colori e dai sapori del cibo.

6.2.4 Le bottiglie

Il richiamo ai valori identitari e culturali della Sardegna è evidente anche nella forma delle bottiglie. Le nere e tondeggianti bottiglie di vino rappresentano, per Gavino Sanna, le donne sarde, completamente vestite di nero, che vanno in chiesa la domenica mattina.

I nomi dei vini (Buio; Buio Buio; Meno Buio; Opale; Giungo; Malombra, ecc.), semplici e armoniosi, raccontano il tono di voce delle donne che nel presentarsi sussurrano, e mai urlano, i propri nomi. Afferma il fondatore della cantina "*nel momento in cui pronunci i nomi dei vini hai la sensazione di sentire il bisbiglio delle donne sarde che sussurrano i loro nomi*".

La visione delle bottiglie richiama alla memoria, per chi conosce la Sardegna, il contesto sociale, i valori e la cultura dell'isola in cui le donne sarde trascorrono la loro esistenza. La stessa visione consente a chi non ha mai visitato la Sardegna di attivare un ambiente evocato dalle emozioni che l'eleganza delle bottiglie, la bellezza delle poesie e la raffinatezza delle etichette suscitano. L'ambiente oggettivo della Sardegna che le bottiglie vogliono raffigurare si mescola

indissolubilmente con l'ambiente che ogni individuo soggettivamente costruisce e in cui s'identifica.

Il prodotto così ottenuto è innovativo e si differenzia dai prodotti dei concorrenti non tanto per gli elementi che lo compongono presi singolarmente (forma delle bottiglie, etichetta, retro etichetta), ma per ciò che la combinazione delle sue componenti riesce a comunicare: i valori identitari ricercati dal consumatore ed in grado di soddisfare i suoi desideri.

7. Conclusioni

Il presente lavoro aveva l'obiettivo di comprendere il ruolo fondamentale che può svolgere la comunicazione di marketing per attivare, tra territorio e impresa delle relazioni sinergiche in grado, da un lato, di arricchire di significati e di valore l'offerta dell'impresa; dall'altro lato, di costruire e sviluppare l'identità dello stesso territorio. L'analisi della letteratura e del caso ci consentono di affermare che diversi sono gli elementi del territorio che contribuiscono a caratterizzare l'offerta dell'impresa e simultaneamente a rafforzare l'identità del territorio stesso. Per quanto riguarda gli elementi territoriali caratterizzanti l'offerta dell'impresa l'analisi del caso ha confermato quanto evidenziato dalla letteratura manageriale: le risorse distintive del territorio che entrano a far parte del prodotto includono le caratteristiche ambientali e geografiche, così come quelle immateriali come i miti, le storie e la cultura (Allaire e Wolf; 2004; Tregear *et al.*, 2007). L'elemento di novità emerso dal caso è la modalità con cui tali elementi vengono comunicati. Nella letteratura di marketing, così, come in quella manageriale, diversi sono i contributi che mettono in risalto come i diversi elementi del prodotto (dal packaging alle qualità organolettiche dello stesso) comunichino uno specifico elemento territoriale: cultura, produzioni locali, tradizioni (Rea, 2009; Kotler, 2004, Rouzet e Seguin, 2004). Dal caso emerge che la capacità della comunicazione di esprimere il territorio attraverso il prodotto non dipende da come gli elementi che compongono quest'ultimo sono rappresentati singolarmente (forma delle bottiglie, etichetta, retro etichetta), ma dal valore sinergico derivante dalla combinazione delle sue componenti. Un altro elemento di novità della presente ricerca è l'importanza attribuita all'interazione fra elementi identitari del territorio e offerta delle imprese nello sviluppo di *know how* produttivi capaci di influenzare in modo decisivo, grazie alla loro specificità, la competitività della struttura produttiva locale su mercati molto ampi.

Bibliografia

ALLAIRE G.,WOLF S.A. (2004), "Cognitive representations and institutional hybridity in agrofood innovation", *Science, Technology & Human Values*, vol. 29, pp. 431-458.

ANTONIOLI CORIGLIANO M. (1999). *Strade del vino ed enoturismo. Distretti turistici e vie di comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

BACCARANI C., GOLINELLI M.G. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84.

BALLESTRINI P., GAMBLE, P. (2006), "Country of origin effects on Chinese wine consumers", *British Food Journal*, vol. 108, n. 1, pp. 396-412.

BARILE S. (2011), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.

BARILE S., GOLINELLI C.M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale* , Giappichelli, Torino.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla gestione del patrimonio dei beni culturali al governo del sistema dei ben culturali", in Golinelli M.G. (a cura di), *Patrimonio culturale e crezione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.

BARTOLI A. (1991), *Communication et Organization*, Les Editions d'Organizazion, Paris.

BECATTINI G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.

BELLINI, N. (2000), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.

BÉRARD L., MARCHENAY P. (2006). "Local products and geographical indications: taking account of local knowledge and biodiversity", *International Social Science Journal*, vol. 187, pp. 109-116.

BRONDONI S.M., GNECCHI F. (2011), "La comunicazione di corporate governante", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 169-190.

BRUWER J. (2003), "South African wine routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimensions and wine tourism product", *Tourism Management*, vol. 24, pp. 423-435.
BRUWER J., JOHNSON R. (2010), "Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 5-16.
CABIDDU F. PETTINAO, D. (2011), "Creazione, sviluppo e diffusione della conoscenza a sostegno dello sviluppo locale. Il caso Galydha", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, pp. 11-44.
CABIDDU F., PETTINAO D. (2008), Determinanti relazionali e sopravvivenza delle imprese familiari in contesti sfavorevoli: un'analisi qualitativa, *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 3, pp. 9-35.
CALDEWEY J., CHUCK H. (2003), *Icon - Art of the Wine Label*, The Wine Appreciation Guild, San Francisco.
CALDO C. (1996), *Geografia Umana*, Palumbo, Firenze.
CAMAGNI R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?", *Urban Studies*, vol. 13, pp. 2395-2412.
CAMAGNI R. (2006), "The rationale for territorial cohesion: issues and possible strategies", in Pedrazzini L. (a cura di.), *The Process of Territorial Cohesion in Europe*, Franco Angeli, Milano.
CAROLI M. (2011), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni* italiane, Franco Angeli, Milano.
CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
CARRUS P.P., CABIDDU F., BACCIGALUPO A. (2008); "Analisi del Territorio e della concorrenza", *Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 27, pp. 27-142.
CODELUPPI V. (2000), "Il marketing e il nuovo consumatore*", Micro & Macro Marketing*, vol. 9, pp. 9- 27.
D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli Editore, Torino.
DAUGSTAD K., RØNNINGEN K., SKAR B. (2006), "Agriculture as an upholder of cultural heritage? Conceptualizations and value judgements—a Norwegian perspective in international context", *Journal of Rural Studies*, vol. 22, pp. 67-81.
DUBOIS A., GADDE L.E (2002), "Systematic Combining - An abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 553-560.
FABRIS G. (1997), *Pubblicità. Teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano.
FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmodernismo*, Franco angeli, Milano.
FIOCCA R. (1994), *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano.
FIRAT A. F., SCHULTZ C. J. (1997), "From Segmentation to Fragmentation", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3/4, pp. 183-207.
GADE D. (2004), "Tradition, territory, and terroir in French viticultura: cassis, France, and Appellation Contrôlée", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 94, pp. 848-867.
GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II, Cedam, Padova.
INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
INVERNIZZI E. (2004), "R.P. e comunicazione aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 204, pp. 70-79.
KOTLER P. (2004), *Marketing Management*, Prentice Hall, Milano.
LIPPARINI A., LORENZONI G. (1995), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di "learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione d'imprese", Paper presentato al Workshop *Gli attori e le dinamiche della crescita regionale*, Università L. Bocconi, Milano.
MASKELL P., MALMBERG A. (1997), "Apprendimento localizzato e competitività", in Bramanti A. e Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano.
MATTIACCI A., ZAMPI, V. (2004), "Brunello di Montalcino: how a typical wine could revive a poor country village", *British Food Journal*, vol. 106, n. 10/11, pp. 767-778.
MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., *Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica*, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, Vol. II, Cursi Editore, Pisa.
MICELLI S., PRANDELLI E., (2000) "Net marketing: ripensare il consumatore nel mondo della rete", *Economia e management*, n. 4, pp. 57-70.
MORLAT R. (2001), "Terroirs viticoles: étude et valorisation", *Collection Avenir Enologie*, 2001.
NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
OSTILLIO M.C. (2000), "La comunicazione territoriale", in Valdani E., Ancarani F**.** (a cura di), *Strategie di marketing per il territorio*, Egea, Milano.
PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.
PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi-Mondadori, Milano.
PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", *Sinergie*, n. 13, pp. 134-154.
PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano.
PASTORE R. (2002), *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano.
PELET J. (2008), "Effects of the wine bottle label on the perceived authenticity and buying intention on a retail website", 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Siena.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2006), "*Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*", Congresso internazionale: Le tendenze del marketing, Venezia.
PERULLO N. (2007), *Vino e territorio*, Slowfood Editore, Cuneo.
PINE B.J., GILMORE E.J. (1999), *The Experiences Economy*, in Harvard Business School Press, Boston.
POLLICE F. (2005), "Il ruolo dell'identità territoriale nei processi di sviluppo locale", *Bollettino della Società Geografica*, vol. 10, n. 1, pp. 75-92.
PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V. (2004), "Il futuro della competizione. Co-creare valore esperienziale con il cliente", *Il Sole 24 Ore*, Milano.
RAAGMAA G. (2002), "Regional Identity in Regional Development and Planning", *European Planning Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 55-76.
RAY C. (1998), "Culture, intellectual property and territorial rural development*", Sociologia Ruralis*, vol. 38, n. 1, pp. 3-20
REA A. (2009), *Scenari di Marketing del vino*, Franco Angeli, Milano.
REA A., D'ANTONE S. (2010), "La sistematicità presupposto della marca territoriale", *Sinergie*, n. 83, pp. 179-200.
ROCCHI B., STEFANI G. (2005), "Consumer's perception of wine packaging: a case study", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 33-44.
ROUZET, E., SEGUIN, G. (2004), *Il marketing del vino. Il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione*, Edagricole, Bologna.
RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nell'economia delle reti*, Carocci, Roma.
SEGUIN G. (1988), "Ecosystem of great red wine produced in the maritime climate of Bordeaux", in Fuller- Perrine (a cura di), *Proceeding of the Symposium o Maritime Climate Winegrowine*, Department of Horticultural Sciences, Cornell University, Geneva.
SIANO A. (2001), "Marketing e comunicazione nelle strategie degli enti di promozione del territorio", *Sinergie*, n. 54, pp. 145-165.
SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, Giuffrè, Milano.
TELLSTROM R., GUSTAFSSON I.B., MOSSBERG L., (2005), "Local food cultures in the Swedish rural economy", *Sociologia Ruralis*, vol. 45, pp. 346-359.
THODE S., MASKULKA J., (1998), "Place-based marketing strategies, brand equity and vineyard valuation", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7, n. 5, pp. 379-99.
TREGEAR A., ARFINI, F. BELLETTI, G., MARESCOTTI, A. (2007), "Regional foods and rural development: the role of product qualification", *Journal of Rural Studies*, vol. 23, pp. 12-22.
VALDANI E., ANCARANI F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
VAN LEEUWEN C., SEGUIN G. (2006), "The Concept of Terroir in Viticulture", *Journal of Wine Research*, vol. 17, n. 1, pp. 1-10.
VARALDO R. (2001), "Il marketing del made in Italy: quadro d'insieme", in Pratesi C.A., *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Franco Angeli, Milano.
VAUDOUR E. (2003), "Les terroirs viticoles. Definictions, caracterisation et protection", Dunod Editore, Paris.
YIN R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills.

Analisi e modelli per la misura della relazione tra attrattività regionale e regional brand: il caso italiano[*]

RICCARDO PASSERI[♦], CHIARA MAZZI[♣], MILENA VIASSONE[**]

Abstract

Obiettivi. *La misura dell'attrattività regionale e la valutazione del brand territoriale hanno assunto un ruolo predominante nel dibattito economico internazionale. Il paper si propone di indagare, attraverso uno studio esplorativo, l'esistenza della relazione tra attrattività regionale e regional brand, fornendone un'innovativa misura con applicazione alle regioni italiane.*

Metodologia. *L'analisi consiste nel testare la correlazione tra l'indice di attrattività regionale (IAR) - costruito attraverso il metodo Delphi con il coinvolgimento di 40 stakeholder designati alla validazione e ponderazione attraverso Spss dei driver di attrattività - e l'indice del regional brand (IRB) - ottenuto richiedendo tramite un questionario somministrato a 191 soggetti distinti per età, sesso, regione, una valutazione su scala Likert delle dimensioni del brand delle regioni italiane.*

Risultati. *I risultati della ricerca evidenziano una correlazione positiva - sostanzialmente significativa - di tipo lineare tra il livello di attrattività (IAR) e di brand (IRB) delle 20 regioni italiane, a dimostrazione della reciproca influenza tra le due variabili nell'ottica di uno sviluppo sostenibile e competitivo dei territori.*

Limiti della ricerca. *I principali limiti consistono nel livello esplorativo dello studio, nel grado di soggettività utilizzato nella scelta delle dimensioni dei due indici, anche se adeguatamente supportata dalla letteratura, e nell'applicazione dell'analisi unicamente al contesto italiano.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro offre spunti per future ricerche che prevedano l'applicazione degli indici ottenuti a livello urbano e nazionale, consentendo la comparazione con i benchmark internazionali e l'individuazione dei principali fattori che influenzano tra di loro attrattività e brand regionale.*

Originalità del lavoro. *Esiste una scarsa letteratura sulla misura del brand regionale e nessun contributo testa l'esistenza di una sua correlazione con l'attrattività regionale. Il lavoro colma questi gap fornendo una misurazione degli indici e della relazione, proponendo strategie di implementazione per entrambi.*

Parole chiave: *attrattività regionale; regional brand; indice composito; benchmark territoriali; metodo Delphi; scala Likert*

Objectives. *The measurement of regional attractiveness and the evaluation of the territorial brand are largely debated at international level. This explorative study aims at investigating the existence of a link between regional attractiveness and regional brand, providing a measure of it with an application to Italian regions.*

Methodology. *The analysis consists in testing the correlation between the index of regional attractiveness (IAR) - built throughout the Delphi method, by involving 40 stakeholders designated to evaluate and weigh, throughout Spss, drivers of attractiveness - and the index of regional brand (IRB) - obtained by asking for an evaluation of the regional brand throughout a questionnaire submitted to 191 people distinct on the basis of age, sex, region.*

Findings. *The results of the research show a positive - quite meaningful - linear correlation between the two indices (IAR and IRB) of the 20 Italian regions, emphasizing the reciprocal influence between the two variables in the light of a territorial sustainable and competitive development.*

Research limits. *Main limits consist in: the explorative level of this study; the level of subjectivity used in the choice of the dimensions of the indices (supported by literature); the application of the analysis only to the Italian context.*

Practical implications. *These indices could find application in the future at urban and national level, allowing the comparison with the international benchmarks and investigating main drivers affecting regional attractiveness and brand with each other.*

Originality of the study. *Scarce literature exists on the measurement of regional brand and no contribution tests the existence of its correlation with the regional attractiveness. This paper bridges this gap by supplying a measurement of these factors and of their relation, proposing development strategies.*

Keywords: *regional attractiveness; regional brand; composite index; benchmarking regions; Delphi methodology; Likert scale*

---

[*] Pur essendo frutto della riflessione congiunta degli autori, i paragrafi sono da attribuire nel modo seguente: par. 6 a Riccardo Passeri, par. 1, 2.1, 2.2 e 2.3 a Chiara Mazzi, par. 3, 4 e 5 a Milena Viassone.

[♦] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Firenze
e-mail: riccardo.passeri@unifi.it

[♣] Ph.D. in Economia e Gestione delle Imprese e dei Sistemi Locali, Università degli Studi di Firenze
e-mail: chiara.mazzi@unifi.it

[**] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: viassone@econ.unito.it

1. Introduzione

Nell'odierno contesto competitivo, la centralità dei sistemi territoriali nella competizione globale è ormai consolidata nell'analisi dei processi economici e politici e travalica i confini degli approcci tradizionali della geografia economica e dell'economia territoriale, dando vita a nuovi orientamenti e paradigmi (Pilotti *et al.*, 2011). Il beneficio generale derivante dalla capacità di attrarre investimenti, lavoratori, imprese, turisti e visitatori all'interno di un determinato territorio è generalmente riconosciuto dai *policy maker* e dagli analisti come un fattore di competitività delle regioni stesse (Tardivo e Viassone, 2009). L'analisi teorica e l'evidenza empirica dimostrano infatti che a competere sono i territori e non più le singole imprese: la capacità di attrarre risorse non deriva dall'azione di singole componenti, ma è il risultato di una loro attività sistemica e sinergica, integrata in un coerente piano di sviluppo che esprime e compone i diversi interessi espressi dal territorio (Golinelli, 2002).

La misura dell'attrattività regionale (Dezi 1999; Genco, 2006; Huggins, 2003; Pencarelli e Forlani, 2005; Saxenian, 2007; Schillaci e Longo, 2010) e la valutazione del *brand* territoriale (Anholt, 2002, 2007; Aronczyk, 2008; Caldwell e Freire, 2004; Gold e Ward, 1994; Kotler e Gertner, 2002; Kotler *et al.*, 1993) hanno assunto un ruolo predominante nella letteratura internazionale. I recenti tentativi di misura del *brand* territoriale (Anholt, 2006; Fetscherin, 2010; FutureBrand, 2011) sottolineano l'importanza assunta dallo stesso nelle scelte degli individui e delle istituzioni, con riferimento agli investimenti da effettuare, alla destinazione da visitare, alla localizzazione del luogo di lavoro/studio, al consumo dei prodotti di un territorio.

La letteratura emergente conferma l'interesse ad analizzare il legame e la correlazione tra il livello di attrattività regionale e la valutazione del *regional brand*. Nell'attuale contesto competitivo infatti, la reputazione e il valore del *brand* territoriale sono determinanti chiave del successo e dell'attrattività dei sistemi locali (Anholt, 2007; FutureBrand, 2011). Teorici e *policy maker* stanno implementando tecniche di *country branding* per differenziare i territori sulla scena competitiva internazionale e creare barriere verso i potenziali rivali, con la consapevolezza che un *brand* territoriale forte è una determinante dello sviluppo e dell'attrattività del territorio stesso (Jaffe e Nebenzahl, 2001; Fetscherin, 2010).

Nonostante sembri elementare individuare le determinanti grazie alle quali un territorio genera attrattività e riconoscibilità del *brand* regionale, vi è una scarsa letteratura focalizzata sulla costruzione di indicatori sintetici rilevanti che consentano un confronto tra le diverse regioni. Inoltre, risulta quasi del tutto assente il tentativo di misurare la correlazione tra gli indici di attrattività regionale e di valutazione del *brand* territoriale.

Assumendo le regioni quale unità di analisi, il presente *paper* ambisce a colmare le precedenti lacune, attraverso la costruzione di un indice di attrattività regionale (IAR) e un indice di valutazione del *regional brand* (IRB), a partire dall'individuazione dei *driver* principali che su di essi incidono. Inoltre, sarà effettuato un primo tentativo di collegamento tra gli indici IAR e IRB, al fine di testare la correlazione tra livello di attrattività e valutazione del *brand* regionale.

L'indice di attrattività regionale è costruito sulla base di 10 *driver* rilevanti, validati col metodo Delphi, a partire dalle risultanze derivanti da interviste semistrutturate a *stakeholder* di diversa origine (enti pubblici, accademici, imprenditori e costruttori di indici). L'indice di valutazione del *regional brand* è invece costruito attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di 191 soggetti (distinti per età, sesso, regione), ai quali è chiesto di valutare il *brand* delle diverse regioni italiane sulla base di 7 dimensioni ponderate con una scala Likert a 5 punti.

Il lavoro è suddiviso come segue: nel successivo paragrafo viene analizzato il quadro teorico di riferimento, con particolare attenzione ai concetti di attrattività regionale e *regional brand*, ai *driver* che li determinano e ai fondamenti di una potenziale correlazione tra essi; vengono poi descritti gli obiettivi della ricerca e la metodologia di analisi; nella parte centrale è effettuata l'analisi dei dati raccolti, che sono poi discussi nel paragrafo seguente; l'ultimo paragrafo mette in luce le conclusioni del lavoro, le limitazioni e le implicazioni sia teoriche che pratiche.

2. Quadro teorico di riferimento

2.1 Attrattività regionale

Negli ultimi decenni, molti studiosi si sono dedicati all'approfondimento del concetto di attrattività regionale e delle determinanti che lo influenzano (Andersen, 2006; Baccarani e Golinelli, 1993; Begg, 2002; Gardiner *et al.*, 2004; Golinelli *et al.*, 2003; Kitson *et al.*, 2004; Perroux, 1964; Porter, 2003; Velo e Usai, 2002). L'attrattività di un territorio può essere definita come la capacità di attrarre uomini, capitali, investimenti ed attività economiche provenienti dall'esterno e di mantenere tali risorse nel lungo periodo (Baslé *et al.*, 2003). Al fine di misurare l'attrattività di una regione assume fondamentale importanza l'analisi della capacità di mantenere o incrementare la qualità della vita dei soggetti che contribuiscono allo sviluppo delle nuove attività economiche (Saxenian, 2006). Secondo Cooke e Scienstock (2000), l'attrattività regionale è influenzata dalla capacità di veicolare flussi di informazioni, tecnologie, capitali, cultura, persone e organizzazioni, insieme all'abilità di mantenere e sviluppare la qualità della vita dei residenti e di creare un ambiente innovativo, all'interno del quale le imprese possano sviluppare il loro vantaggio competitivo.

Si crea spesso una certa confusione tra il concetto di attrattività e quello di competitività. Può a volte creare stupore che sistemi locali particolarmente attrattivi possano in realtà non essere altrettanto competitivi (Pacetti, 2006). Il livello di attrattività di una regione non riflette quindi completamente la sua competitività. Quest'ultima è un concetto più ampio, che include anche l'analisi delle performance macroeconomiche, delle dinamiche di sviluppo endogeno e dell'andamento delle imprese del territorio (Huggins, 2003; Porter, 1990). La competitività di una regione è misurata dal livello a cui essa può produrre beni e servizi che superano il test dei mercati internazionali, espandendo simultaneamente il reddito reale della sua popolazione (Bradley *et al.*, 2010). I fattori che definiscono l'attrattività di un territorio non sono necessariamente in grado di supportare la competitività delle imprese su esso situate. L'attrattività è comunque una componente fondamentale della competitività ed è funzione di un insieme di fattori economici, sociali e ambientali, che interagiscono in modo sinergico (Tardivo e Viassone, 2009).

Nel corso del tempo, le autorità territoriali e gli studiosi hanno effettuato diversi tentativi di misurazione dell'attrattività regionale sulla base di *driver* socio-economici e politici, finalizzati a consentire la comparazione tra diversi territori e a delineare il cammino virtuoso verso la frontiera della competitività (Huovari *et al.*, 2001; Snieška e Bruneckienė, 2009). Gli sforzi si sono concentrati sullo sviluppo di indici compositi che combinano una serie di *driver* rilevanti in una sola misura omnicomprensiva (Berger, 2010). In particolare, gli indici di attrattività si posizionano su tre livelli: macro (Paesi), meso (contesti locali), micro (imprese) (Dopfer *et al.*, 2004). La ricerca si focalizza prevalentemente sul livello mediano, ovvero sull'analisi degli indici regionali.

Ogni anno, studiosi ed enti, sia pubblici che privati, emanano un vasto numero di indici per la misura dell'attrattività e delle competitività regionale. Ad esempio, il *Progressive Policy Institute in Washington* compila vari indici per la misura delle performance delle regioni e delle città americane. Huggins (2003) propone lo *UK Competitiveness Index*, fondato su un triplice *framework* di fattori interrelati (input, output e profitti) quali determinanti della produttività regionale. A livello europeo, inoltre, lo *European Union's Directorate on the Regions* e lo *UK's Department for Trade and Industry*, producono dettagliati *report* annuali riguardanti l'attrattività regionale, con particolare riguardo al valore aggiunto lordo, al reddito disponibile familiare pro-capite, alla produttività del lavoro e agli investimenti manifatturieri, ma gli indicatori non vengono combinati in un indice ufficiale che misuri le performance del sistema territoriale. A livello italiano, un interessante tentativo di misurazione della competitività delle regioni del sud è stato compiuto dal Ministero per lo Sviluppo Economico (2004) con il *Community Support Framework 2000-2006*, quale strumento per pianificare interventi e selezionare progetti. Altro interessante indice è il *Regional Attractiveness Index* sviluppato da Price Waterhouse Coopers (2006) per la valutazione dell'attrattività delle regioni della Romania, che fa riferimento alla misura del livello socio-economico raggiunto.

Nel complesso, il principale indicatore singolo per la misura dell'attrattività regionale sembra essere la produttività del lavoro, ma nessuno degli indici ricordati assume una valenza condivisa, capace di garantire confronti attendibili. Essi infatti presentano alcune considerevoli problematiche: non forniscono una informativa completa, poiché considerano solo alcuni tra i *driver* ritenuti rilevanti ai fini della misurazione dell'attrattività regionale; sono riferiti a regioni di un Paese preciso e tengono in considerazione i caratteri del contesto locale, rendendo difficoltosa la comparazione con i *benchmark* internazionali (Tardivo e Viassone, 2009).

2.2 Il concetto di regional brand

La marca è un nome, un termine, un simbolo, un disegno o una combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti e servizi di uno o più venditori e per differenziarli da quelli dei concorrenti (Kotler, 1967). Oggi il termine *brand* non è associato solamente a prodotti e servizi: include anche luoghi, esperienze e incide sulle percezioni dell'utenza, essendone a sua volta influenzato (FutureBrand, 2011). Anche per i territori può essere utilizzato un *brand* che abbia la capacità di identificare, distinguere e valorizzare il territorio stesso (Fetscherin, 2010). Si tratta di una scelta che implica la creazione di strategie di differenziazione basate sulla percezione del valore simbolico che il territorio evoca (Franch *et al.*, 2008). Secondo Anholt (2002), la globalizzazione sta trasformando il mondo in un "gigantesco supermarket" dove i territori sono chiamati a competere per attrarre turismo, esportazioni, capitale umano e investimenti. Molti teorici e politici ritengono che il marchio territoriale e la creazione di una *brand image* forte e riconoscibile abbiano la potenzialità di far emergere i territori sulla scena competitiva internazionale e aumentare quindi la competitività nei confronti dei territori rivali (Jaffe e Nebenzahl, 2001; Kleppe *et al.*, 2002). La reputazione del *brand* territoriale influisce infatti sulla credibilità internazionale di un territorio, sulla sua influenza socio-politica e sulla creazione di alleanze e collaborazioni tra territori (Fan, 2006). Secondo Dinnie (2008), il marchio territoriale è un concetto stimolante e complesso, ma allo stesso tempo estremamente controverso. Stimolante perché risulta ancora scarsamente inquadrato dal punto di vista teorico, ma fortemente attuale nella realtà. La complessità deriva dal suo essere naturalmente un concetto multidimensionale e multilivello. Controverso infine perché, come qualsiasi attività fortemente dipendente da influssi politici, genera opinioni contrastanti e accese discussioni.

Benché, come detto, tenda naturalmente ad assumere un significato più ampio, il concetto di *brand* territoriale affonda le radici nella letteratura di marketing (Anholt, 2007). Nel corso del tempo sono stati individuati quattro filoni prevalenti di riferimento: *country of origin* (Nebenzahl e Jaffe, 1996; Parameswaran e Pisharodi, 1992; Roth e Romeo, 1992), *destination branding* (Hankinson, 2007; Pritchard e Morgan, 1998), *country image or country-product image* (Agarwal e Sikri, 1996; Brown *et al.*, 2006; Kleppe *et al.*, 2002; Martin e Eroglu, 1993) e *country identity* (Anholt, 2007; Keillor e Hult, 1999).

Nonostante il crescente interesse dimostrato per l'argomento (Anholt, 2007; Aronczyk, 2008; Caldwell e Freire, 2004; Gold e Ward, 1994; Kotler e Gertner, 2002; Kotler *et al.*, 1993), non esiste in letteratura una definizione generalmente accettata di *brand* territoriale. Il concetto di *place branding* ha carattere complesso, poichè accomuna *nation branding*, *region branding* e *city branding*, ed è intimamente connesso con il livello di competitività di un territorio. Fan (2006) definisce il *brand* territoriale come l'immagine globale di un territorio, con riferimento alla dimensione politica, economica, sociale, storica e culturale. Si tratta quindi di un concetto multidisciplinare che fonde diversi elementi al fine di ottenere un'identità differenziata e riconoscibile per i diversi *stakeholder* (Dinnie, 2008). Il *brand* territoriale può dunque essere definito come un nome o un simbolo caratterizzante che identifica un'area e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta (Pastore e Bonetti, 2006). Esso è quindi il frutto di un continuo e dinamico processo di costruzione nella mente del fruitore del territorio che, pertanto, viene influenzato dalle esperienze, dai ricordi e dai giudizi espressi dagli altri fruitori con i quali entra in contatto (Betti *et al.*, 2009).

Nonostante l'interesse palesato in letteratura, non esiste una misura standardizzata del livello del *brand* territoriale che consenta confronti e comparazioni. Nel corso del tempo si sono però andate intensificando le ricerche sul tema, a dimostrazione dell'importanza che il concetto assume a livello sia economico che politico-istituzionale. Permane comunque un'evidente difficoltà nell'individuazione delle determinanti e della metodologia per la costruzione di un indice composito e statisticamente robusto.

I due indici maggiormente diffusi a livello globale per la misura del *country brand* derivano da società private. Anholt ha sviluppato la prima versione del *City Brand Index* nel 2006, nel tentativo di misurare l'immagine e la reputazione delle città e di tracciare i profili di crescita o di decadimento. Nel corso del tempo, è stato validato l'indice *Anholt-GfK Roper Country Brand Index* (CBI), costruito su *survey* a loro volta basate sulla percezione di oltre duemila intervistati circa sei *driver* che compongono il *Nation Brand Hexagon*: turismo, esportazioni, *governance*, investimenti e immigrazione, patrimonio culturale, capitale umano (Anholt, 2006). Il secondo indice di rilevanza globale è il *Country Brand Index*, realizzato da FutureBrand per la prima volta nel 2005. Esso analizza le complesse dinamiche di manifestazione del *brand* territoriale prendendo in esame oltre cento Paesi e valutandoli in base alla percezione di 3.500 viaggiatori, operatori e analisti riguardo 6 diversi pesi di forza della marca (consapevolezza, familiarità, associazione, preferenza, considerazione, decisione della visita e patrocinio), dettagliati su 29 attributi di immagine (storia, arte e cultura, ambiente, business, shopping, etc.). La valutazione finale è inoltre completata da *focus group* condotti da un gruppo esperti e da un *crowd sourcing* globale, all'interno del quale professionisti del settore si sono confrontati su temi legati al *branding* dei Paesi. Secondo tale studio, le dimensioni che maggiormente incidono sul *brand* territoriale sono il sistema di valori, la qualità della vita, la qualità del business, le tradizioni culturali e il turismo.

Nonostante la loro diffusione e il valore che l'opinione pubblica riconosce, secondo Fetscherin (2010) permangono alcuni dubbi circa la metodologia utilizzata per la costruzione di tali indici, dato che si fondano prevalentemente sulla percezione soggettiva degli utenti, piuttosto che su rigorosi metodi statistici. Egli propone un indice alternativo, chiamato *Country Brand Strength Index* (CBSI), basato su dati secondari, considerati più oggettivi di quelli raccolti tramite questionario. L'autore si ispira al *company-based brand equity approach* (Atilgan *et al.*, 2005), che si focalizza su informazioni relative alla performance globale. Tale approccio, di carattere *top-down*, può essere applicato per la misura del *brand* territoriale, andando a valutare le performance di un territorio in termini di esportazioni, turismo, investimenti diretti, immigrazione (Fetscherin, 2010).

2.3 Indice di attrattività regionale (IAR) e indice di regional brand (IRB): driver e correlazione

Nonostante la crescente letteratura in tema di attrattività regionale e *regional brand*, poco numerosi sono gli studi incentrati sulla costruzione empirica di indici compositi per la loro misurazione, che trovano applicazione nei sistemi territoriali, in particolar modo con riferimento all'ambito regionale. Del tutto insoddisfacenti risultano poi i tentativi per la ricerca di una correlazione tra i due indici, in grado di riflettere il grado di influenza tra il livello di attrattività delle regioni e quello di percezione del *brand* regionale.

La costruzione di un indice per la misura dell'attrattività regionale (IAR) è un lavoro complesso che richiede la preventiva determinazione dei *driver* rilevanti mediante l'analisi dei contributi della letteratura. L'obiettivo è quindi quello di considerare i *driver* validati e riconosciuti dagli esperti, sulla base di tre criteri fondamentali: rilevanza statistica, accessibilità dei dati e trasferibilità in altri contesti al fine di consentire comparazioni.

A livello territoriale, infatti, competitività e attrattività sono influenzate da un elevato numero di variabili che interagiscono tra loro con differente intensità (Viassone e Casalegno, 2011). La prima categoria di variabili fondamentali è quella dei *driver* economici (Porter, 1990, 2003), poiché la concentrazione delle imprese sul territorio è correlata ai livelli di performance da esse ottenuti. Secondo Camagni (2002) una regione ha vantaggi competitivi assoluti quando possiede, tra gli altri, superiori *asset* infrastrutturali che vanno a beneficio delle imprese. I territori possono modificare il proprio destino attraverso l'azione di agenti imprenditoriali qualificati: innovazione tecnologica e

imprenditorialità sono tra i fattori trainanti dell'attrattività regionale (Schillaci e Longo, 2010). Molti autori sostengono che i sistemi locali innovativi sono altamente efficienti e possono creare valore aggiunto attraverso un costante aggiornamento della base industriale (Andersen, 2006; Porter, 2003; Varaldo *et al.*, 2006). Un ruolo chiave per il raggiungimento di un elevato standard di vita regionale è giocato inoltre dall'internazionalizzazione (Cotta Ramusino e Onetti, 2006; Silvestrelli, 2001). Il profilo demografico di una regione può avere un impatto significativo sull'attrattività regionale: la taglia della popolazione regionale, la sua composizione e distribuzione sono endogene allo sviluppo economico (Poot, 2008). Le variabili ambientali (Jensen-Butler, 1994) influiscono sulla qualità della vita all'interno del territorio, così come quelle settoriali, con particolare riguardo alla presenza di attività agricole, artigianali e turistiche (Franch *et al.*, 2008; Pilotti *et al.*, 2011).

Secondo la principale letteratura dunque, la misura dell'attrattività regionale dipende principalmente da dieci fondamentali variabili: economia, infrastrutture, imprenditorialità, innovazione, internazionalizzazione, demografia, ambiente, turismo, agricoltura e artigianato.

Allo stesso modo, anche la determinazione di un indice per la misura del *brand* regionale (IBR) risulta complessa, per via della mancanza di strumenti validati. Anche in questo caso, l'obiettivo primario è quello di individuare i *driver* consolidati in letteratura e, partendo da essi, gettare le basi per la costruzione di un nuovo indice.

Come evidenziato in precedenza, il *brand* territoriale è influenzato da un sistema di variabili complesse che interagiscono tra loro in modo sinergico. Il primo *driver* da tenere in considerazione è la consapevolezza, ovvero la percezione nella mente dell'utente dell'esistenza e la considerazione di un determinato territorio (FutureBrand, 2011). Secondo Anholt (2002), la familiarità indica lo *status* internazionale di un territorio e misura il livello di conoscenza dell'offerta da parte dei vari pubblici. Altro importante elemento è l'associazione che un territorio genera nell'immaginario collettivo riguardo a qualità della vita, sistema di valori, turismo, patrimonio culturale e capacità di attrarre business (Fetscherin, 2010; FutureBrand, 2011). Considerazione e preferenza riguardano la possibilità che un territorio sia, appunto, considerato e preferito ad un altro per il trasferimento del posto di lavoro, per l'acquisto di beni e servizi e così via (FutureBrand, 2011). Le determinanti che riguardano la decisione della visita si legano inevitabilmente alle precedenti, per quanto riguarda la l'attrattività turistica e commerciale (Anholt, 2006). Infine, assai rilevante appare l'incidenza della raccomandazione di un territorio da parte dei visitatori e l'invito a prenderlo in considerazione, conosciuta sotto il nome di *advocacy* (FutureBrand, 2011).

Dall'analisi della letteratura emerge quindi che la misura del *brand* regionale dipende da sette *driver* principali: consapevolezza, familiarità, associazione, preferenza, considerazione, decisione della visita, *advocacy*.

La crescente centralità assunta dai sistemi territoriali locali nella competizione globale quali contenitori aggregati-integrati "attrattivi" di risorse economiche e sociali, l'interdipendenza (logistica, informativa e di marketing) tra sistemi e singoli attori e la molteplicità di relazioni tra componenti materiali ed immateriali dei sistemi d'offerta hanno modificato le traiettorie evolutive e gli ambiti competitivi (Pilotti *et al.*, 2011). Nell'attuale contesto competitivo, la reputazione e il valore del *brand* territoriale sono determinanti chiave del successo e dell'attrattività dei sistemi locali: quando si pensa ad un luogo dove andare in vacanza, chiedere un trasferimento di lavoro, acquistare prodotti artigianali o agricoli, fondare un'impresa o aprire un ufficio, il livello di attrattività di una territorio è inevitabilmente condizionato dalla percezione della sua immagine (Anholt, 2007). Un *brand* territoriale di successo, riconosciuto e definito, può avere un impatto molto forte sul livello di attrattività di investimenti, turisti, business e capitale umano (FutureBrand, 2011).

La letteratura emergente conferma quindi l'interesse ad approfondire il legame e la correlazione tra il livello attrattività regionale e la valutazione del *regional branding*. Teorici e *policy maker* stanno infatti facendo ricorso al *country branding* per differenziare i territori sulla scena competitiva internazionale e creare barriere verso i potenziali rivali, con la consapevolezza che un

brand territoriale forte è una determinante dello sviluppo e dell'attrattività del territorio stesso (Jaffe e Nebenzahl, 2001; Fetscherin, 2010).

3. Research model

Considerato il ruolo di primo piano assunto nel dibattito economico internazionale degli ultimi decenni dalle tematiche connesse alla misura dell'attrattività e del *brand* regionale, il *paper* si propone, tramite uno studio esplorativo, di testare l'esistenza di una correlazione tra questi due importanti indicatori. La metodologia utilizzata consiste, oltre all'accurata *review* della letteratura presentata nei precedenti paragrafi:

1) nella misura dell'attrattività regionale sulla base delle 10 variabili supportate dalla letteratura (economia, demografia, turismo, imprenditorialità, innovazione, infrastrutture, internazionalizzazione, verde pubblico, agricoltura, artigianato), utilizzando il metodo Delphi (Dalkey, 1969), processo iterativo mediante il quale viene richiesto, attraverso interviste semistrutturate a 40 *stakeholder* di diversa origine (enti pubblici, accademici, imprenditori e costruttori di indici) e provenienza (Nord, Centro e Sud Italia), di validare in un primo momento il cruscotto di variabili di attrattività regionale sulla base del criterio di rilevanza, accessibilità e trasferibilità (come descritto in Viassone e Casalegno, 2011) e successivamente di effettuare una ponderazione ripartendo un totale di 100 punti tra i vari *driver* sulla base del peso che gli stessi assumono nella determinazione dell'attrattività provinciale in base alla propria esperienza personale; il punteggio assegnato ad ogni *driver* deve essere suddiviso tra i diversi *sub-driver* dagli *stakeholder* intervistati e, successivamente, si procede, per mezzo di SPSS, alla segmentazione dei *sub-driver* in 4 classi contenenti ciascuna la stessa porzione di popolazione. Così facendo viene assegnato un punteggio diverso ad ogni *sub-driver* in base al fatto che esso appartenga alla classe 1 (livello più basso), 2, 3 o 4 (livello più elevato). La somma dei punteggi attribuiti ad ogni singolo *sub-driver* consente di ottenere 10 diversi indici parziali (che riflettono l'attrattività provinciale con riferimento alle singole variabili) che sommati insieme danno origine all'indice di attrattività provinciale (IAP); questo processo è effettuato a livello provinciale [1] e successivamente i dati delle diverse province di una regione sono sommati in modo da ottenere l'Indice di Attrattività Regionale [2].

[1] $$IAP = PE+PD+PI+PIN+INS+PINF+PV+PAG+PT$$

[2] $$IAR = \sum_{i=1}^{n} IAP_i$$

dove:

PE= punteggio variabili economiche
PD= punteggio variabili demografiche
PI= punteggio variabili imprenditoriali
PIN= punteggio variabili di internazionalizzazione
PINF= punteggio variabili infrastrutturali
PV= punteggio variabili verde urbano
PAG= punteggio variabili agricoltura
PAR= punteggio variabili artigianato
PT= punteggio variabili turistiche

Tab. 1: Ripartizione in classi dell'indice di attrattività regionale

Classe dello IAR	Livello di competitività regionale
1	Basso
2	Discreto
3	Buono
4	Ottimo

Fonte: ns. elaborazioni

I principali database utilizzati sono quelli di Unioncamere, ICE, Istat e delle singole Camere di Commercio italiane.

2) nella misurazione del *brand* regionale attraverso la somministrazione di questionari a 191 soggetti (selezionati in base all'età, al sesso, alla regione) ai quali è richiesto di valutare il *brand* delle diverse regioni italiane esprimendo, per ognuna della sette dimensioni (espresse complessivamente da 12 enunciati - Tab. 2) evidenziate nella *review* della letteratura (consapevolezza, familiarità, associazione, preferenza, considerazione, decisione della visita, *advocacy*) che lo caratterizzano, una preferenza da 1 (assolutamente no) a 5 (assolutamente sì) attraverso la scala Likert a 5 punti (Bailey, 1985; Guidicini, 1995; Likert, 1932; Perrone, 1977). Anche in questo caso vengono distribuiti 100 punti tra i diversi livelli di preferenza espressi per ciascuna dimensione. Il massimo punteggio (livello 5 di preferenza) attribuibile a ciascun enunciato corrisponde a 8,3. In questo modo la somma massima raggiungibile con riferimento al brand per ogni regione (caso in cui per tutte le dimensioni sia espresso il punteggio 5), sommando tutte le dimensioni considerate, è 100. Si ottiene così, per ogni regione, un indice del *regional brand* (IRB);

Tab. 2: Esempio di valutazione del brand di una singola regione presente nel questionario

REGIONE XY						
		Assol. NO	Più NO che SI	Nè SI né NO	Più SI che NO	Assol. SI
1	È una delle prime regioni che mi vengono in mente quando penso all'Italia					
		Nullo	Scarso	Discreto	Buono	Ottimo
2	Livello di conoscenza della regione, delle principali attrattive e caratteristiche					
		Assol. NO	Più NO che SI	Nè SI né NO	Più SI che NO	Assol. SI
3	Una delle principali cose che mi vengono in mente quando penso a questa regione è:					
a	la ricchezza generata dalla stessa per i suoi cittadini					
b	l'elevata qualità della vita					
c	l'attivo mercato del lavoro e la bontà della stessa nel fare business					
d	il patrimonio culturale della stessa					
e	la forte attrattività turistica					
4	Questa regione è una delle mie regioni preferite					
5	È una delle prime regioni (diversa da quella in cui abito):					
a	che prendo in considerazione per una vacanza					
b	di cui consumo/acquisto il maggior numero di prodotti tipici					
6	È una delle regioni che ho visitato più volte per turismo e/o per lavoro					
7	Raccomanderesti la visita a questa regione ai tuoi amici/familiari?					

Fonte: ns. elaborazioni

3) nel calcolo dell'indice di correlazione - attraverso SPSS - tra IAR e IRB.

4. Analisi dei risultati

I risultati ottenuti attraverso l'elaborazione con SPSS dei dati rilevati grazie alla collaborazione degli *stakeholder* privilegiati sottolineano la presenza di molte regioni con un basso livello di attrattività distribuite nelle diverse parti d'Italia (Nord, Centro, Sud e Isole), di quattro regioni

discretamente attrattive, tutte concentrate nel Nord Italia, di una sola regione (Lazio) con una buona attrattività e collocano la Lombardia incontrastata in prima posizione con un indice ricompreso nella classe più elevata.

I questionari somministrati restituiscono una classificazione delle regioni italiane con riferimento alla valutazione del proprio *brand* in parte differente rispetto a quella precedentemente illustrata. In questo caso è la Toscana a porsi in vetta alla classifica, seguita dal Lazio che presenta un livello "buono" anche con riferimento alla valutazione del *brand*. La maggior parte delle regioni (14) risulta caratterizzata da un *brand* regionale "buono" mentre cinque regioni (Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Molise e Basilicata) raggiungono una valutazione "discreta". Si sottolinea l'assenza di regioni con un livello di valutazione "basso" del *brand* regionale.

Tab. 3: Classificazione delle regioni italiane in base all'IAR

Posizione	Regione	IAR
1	Lombardia	ottimo
2	Lazio	buono
3	Piemonte	discreto
4	Veneto	discreto
5	Emilia Romagna	discreto
6	Toscana	discreto
7	Campania	basso
8	Puglia	basso
9	Marche	basso
10	Liguria	basso
11	Sicilia	basso
12	Friuli Venezia Giulia	basso
13	Abruzzo	basso
14	Trentino Alto Adige	basso
15	Calabria	basso
16	Umbria	basso
17	Sardegna	basso
18	Basilicata	basso
19	Molise	basso
20	Valle D'Aosta	basso

Fonte: ns. elaborazioni

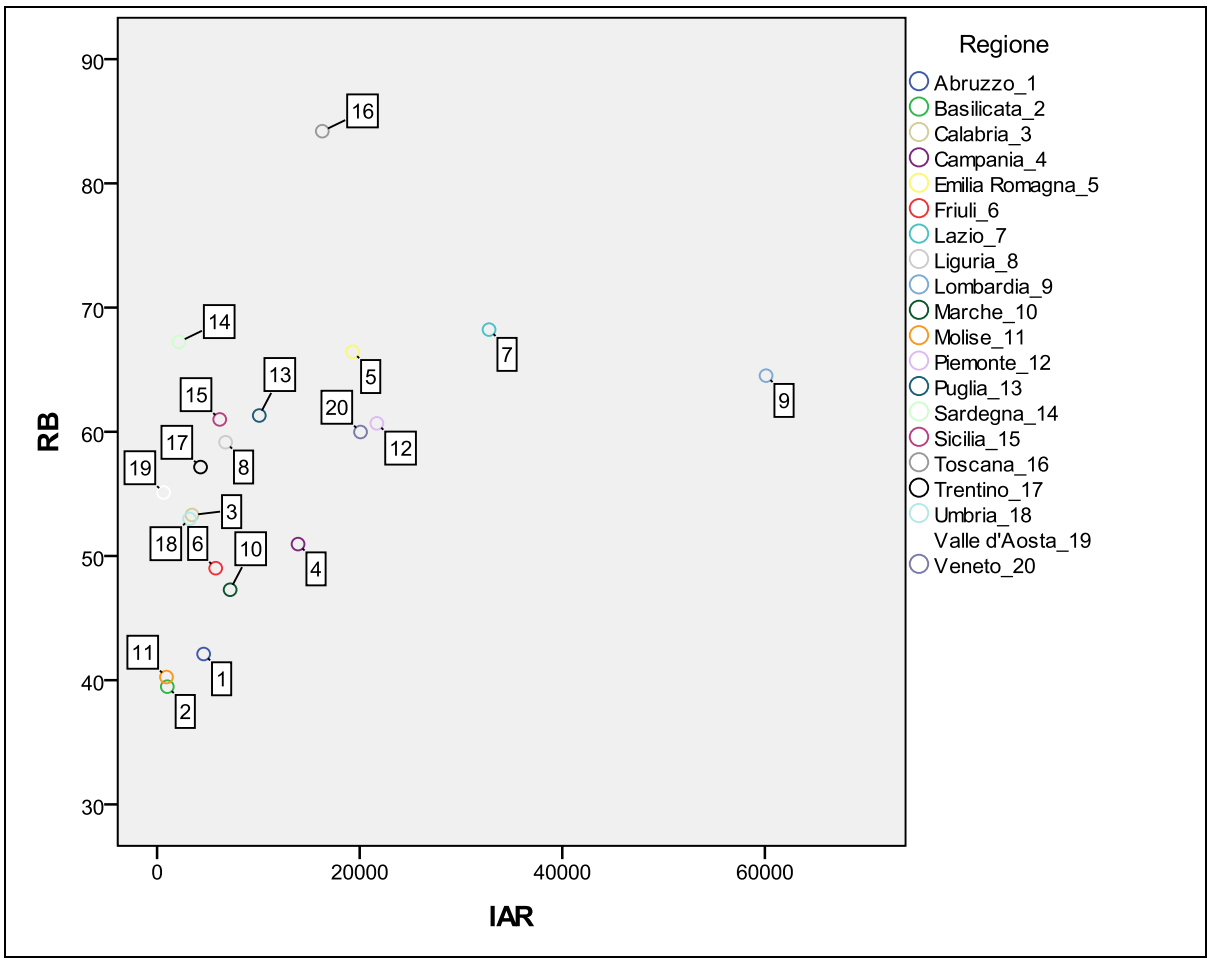
Tab. 4: Classificazione delle regioni italiane in base al brand territoriale

Posizione	Regione	Media	Valutazione del brand
1	Toscana	84,19	ottima
2	Lazio	68,22	buona
3	Sardegna	67,23	buona
4	Emilia Romagna	66,44	buona
5	Lombardia	64,51	buona
6	Puglia	61,30	buona
7	Sicilia	60,99	buona
8	Piemonte	60,67	buona
9	Veneto	59,98	buona
10	Liguria	59,15	buona
11	Trentino Alto Adige	57,15	buona
12	Valle d'Aosta	55,11	buona
13	Calabria	53,30	buona
14	Umbria	52,98	buona
15	Campania	50,95	buona
16	Friuli Venezia Giulia	49,01	discreta
17	Marche	47,28	discreta
18	Abruzzo	42,10	discreta
19	Molise	40,25	discreta
20	Basilicata	39,47	discreta

Fonte: ns. elaborazioni

Con riferimento alla *research question* principale (esiste una correlazione tra attrattività regionale e *regional brand*?) l'analisi effettuata attraverso SPSS sottolinea la presenza di una correlazione tra le due variabili. In particolar modo è possibile notare come la relazione risultante sia di tipo lineare, con direzione positiva, ed un'entità pari a 0,465: si è pertanto in presenza di una correlazione sostanzialmente significativa al livello 0,05 (2-code) tra l'attrattività e il *brand* delle diverse regioni, come evidenziato dal grafico di fig. 1.

Fig. 1: Correlazione esistente tra IAR e regional brand



Fonte: nostre elaborazioni

5. Discussione dei risultati

L'indagine evidenzia l'esistenza di una correlazione tra le due variabili analizzate, a conferma del fatto che la presenza di un *brand* di successo o di un *brand* debole possono avere un impatto significativo sull'attrattività di una regione, in particolar modo in termini di investimenti e di flussi turistici. L'eccezione più evidente è rappresentata dalla Lombardia. Questa regione, capofila in termini di attrattività regionale, presenta il valore massimo con riferimento alle variabili economiche, imprenditoriali (tranne che per il numero di imprese per le quali il valore maggiore è registrato in Piemonte), demografiche, di internazionalizzazione, dell'artigianato e turistiche (eccetto che per la presenza di esercizi ricettivi, il cui primato è detenuto dal Trentino); si classifica invece solamente al quinto posto con riferimento al *brand*, i cui valori più bassi sono registrati in termini di attrattività turistica della regione, di patrimonio culturale di riferimento e di preferenza della regione nella scelta di una vacanza.

Alla vetta della classifica del *brand* regionale si classifica invece la Toscana, considerata la regione italiana più conosciuta nel mondo (Guarini e Petralia, 2004); questa regione presenta un grado di attrattività soltanto discreto, sintomo di un *brand* che occorre valorizzare costantemente tramite un approccio integrato in grado di coinvolgere diversi settori dell'economia, affiancando a questa azione un sistema promozionale del settore turistico.

Di particolare interesse è anche la seconda posizione ricoperta dal Lazio in entrambe le classifiche, segnale di un grado di attrattività e di un *brand* che vanno di pari passo; questa regione risulta altamente consigliata per una visita ad amici e familiari.

È da sottolineare come, nonostante il livello di correlazione tra le due variabili in esame, la maggior parte delle regioni italiane (14) sia caratterizzata da un "basso" livello complessivo di attrattività e da un "discreto" *brand* regionale, sintomo di un'Italia che, attraverso le sue caratteristiche strategie comunicative che pongono al centro dell'attenzione il testimonial famoso (ad esempio Dustin Hoffman per la Regione Marche o Rino Gattuso per la Regione Calabria), è capace di comunicare un'immagine ed un *brand* comunque riconosciuti, ma che stenta ancora ad attrarre persone, capitali e risorse. La situazione non si presenta però uniforme, poiché un gran numero di indicatori presenta valori bassi unicamente a livello locale con punte particolarmente negative in 3 regioni: Valle d'Aosta, Molise e Basilicata. Anche il *brand* regionale risulta comunque migliorabile da discreto a "buono" o "ottimo". Occorre pertanto doveroso intervenire su alcuni fattori chiave, quali immagine e *brand* (attraverso campagne di comunicazione capaci di valorizzare e far apprezzare maggiormente le diverse regioni italiane agli investitori esteri) e provvedere ad una modernizzazione della cultura locale, orientandola al confronto, al fine di ottenere un significativo miglioramento dei *key driver* di attrattività territoriale (Siemens, 2007).

6. Riflessioni conclusive

Il presente lavoro contribuisce ad arricchire la letteratura in tema di attrattività regionale e *regional brand*, fornendo un'analisi dei *driver* che incidono sulla formazione degli indici IAR e IRB e tracciando un primo modello per la misura della loro correlazione, applicato alle regioni italiane. Obiettivo del *paper* è dimostrare la correlazione tra gli indici ed evidenziare il legame di reciproca influenza nell'ottica di uno sviluppo sostenibile e competitivo dei territori.

I risultati della ricerca mostrano come il livello dell'IAR e dell'IRB dipendano da poche regioni particolarmente attrattive, confermando l'esistenza di una correlazione tra gli indici, che sembra avere una direzione biunivoca. Infatti, se riflettiamo sulle dimensioni che influenzano l'IAR (economia, demografia, turismo, imprenditorialità, innovazione, infrastrutture, internazionalizzazione, verde pubblico, agricoltura, artigianato) e l'IRB (consapevolezza, familiarità, associazione, preferenza, considerazione, decisione della visita, *advocacy*) non sfugge come ognuna di esse sia assonante verso le altre. Un ottimo *brand* di territorio può generare benefici di natura economica, sociale e culturale, promuovendone l'attrattività per i turisti, ma anche per gli investitori, gli studenti e i lavoratori (Andersson, 2009).

Le due regioni che primeggiano le classifiche, Lombardia per l'IAR e Toscana per l'IRB, mantengono un buon risultato anche per l'indice complementare, ma non confermano il primato. Nel caso della Lombardia, si evidenzia che il livello di attrattività è influenzato prevalentemente dalle variabili economiche, che non si riflettono allo stesso modo sullo sviluppo del *brand* regionale. Per quanto riguarda la Toscana vale sostanzialmente il discorso inverso: dal punto di vista del *brand* territoriale si tratta di un'eccellenza assoluta, mentre in termini di attrattività globale tale primato non viene sufficientemente valorizzato e percepito. Risulta inoltre rilevante il posizionamento di regioni come Lazio, Emila Romagna, Piemonte e Veneto che, pur non primeggiando ai livelli di Toscana e Lombardia, si collocano comunque in buona posizione in entrambe le graduatorie.

Ciò che colpisce di più, invero, è come la classificazione del *brand* territoriale non veda alcuna regione con una valutazione bassa, mentre quella basata sull'attrattività regionale veda ben 14

regioni (il 70%) in tale categoria. Ciò può significare che è più semplice agire sulle variabili del *brand* che non su quelle dell'attrattività. Tale affermazione sembra confermata dalle evidenze: mentre sulle dimensioni del *brand* è possibile agire con notevole efficacia attraverso la comunicazione e la promozione, anche in presenza di disomogeneità territoriali, sull'attrattività regionale la *promotion* può essere un elemento importante, ma accessorio rispetto a dimensioni quali l'imprenditorialità, l'innovazione, le infrastrutture, l'internazionalizzazione, etc.

Dal punto di vista teorico, il lavoro rappresenta un punto di partenza per future ricerche che prevedano l'applicazione degli indici IAR e IRB a livello urbano e nazionale, consentendo la comparazione con i *benchmark* internazionali. Dal punto di vista pratico, gli indici analizzati e lo sfruttamento della loro correlazione permette ai *policy maker* e ai manager del territorio di misurare le performance raggiunte e identificare opportune strategie per l'implementazione di azioni correttive e di sviluppo. Le imprese e le istituzioni potranno inoltre beneficiare delle informazioni raccolte al fine di formulare una strategia di implementazione del *brand* territoriale, con la consapevolezza del ruolo che le variabili politiche, economiche, sociali e istituzionali rivestono nei processi decisionali riferiti al marketing territoriale. La principale implicazione manageriale riguarda dunque l'acquisizione della capacità di comunicare e implementare il marchio territoriale in funzione del raggiungimento di una maggiore attrattività del territorio stesso. Per completare il percorso, sarà inoltre necessario investire risorse nel processo opposto, ovvero nell'acquisizione della capacità di valorizzare la forza di attrazione che il territorio esercita sul *brand* dello stesso, anche declinandolo in base al tipo di attrattività ricercata.

Nonostante il lavoro presenti risultati rilevanti dal punto di vista sia teorico che pratico per lo sviluppo del campo di indagine, trattasi pur sempre di uno studio esplorativo e, in quanto tale, soggetto a futuri miglioramenti e applicazioni. Altra limitazione è rappresentate dalla scelta soggettiva delle dimensioni che compongono i due indici, seppur supportata dalla letteratura, e dall'applicazione dell'analisi empirica al solo contesto italiano. Una possibile estensione della ricerca potrebbe consistere nel coinvolgimento, per la valutazione del *brand*, di soggetti italiani e stranieri in egual misura, in modo da riflettere anche il *brand* percepito fuori dai confini nazionali. L'esistenza di una correlazione positiva tra le due variabili oggetto del *paper* fornisce inoltre uno stimolo ad individuare i principali fattori capaci di influenzare positivamente tra di loro attrattività e *brand* regionale. Obiettivo futuro è dunque quello di progettare il completamento del percorso d'indagine attraverso lo svolgimento di approfondimenti della metodologia e degli strumenti.

Bibliografia

AGARWAL S., SIKRI S. (1996), "Country image: consumer evaluation of product category extension", *International Marketing Review*, vol. 13, n. 4, pp. 44-55.

ANDERSEN P. (2006), "Regional clusters in a global world: production relocation, innovation, and industrial decline", *California Business Review*, vol. 49, n. 1, pp. 101-122.

ANDERSSON M. (2009), "Building a visible and attractive region: identity, image, branding and transnational cooperation in the Baltic Sea Region", in Ellefors A., Hofren E. (eds), *Crossing Perspectives: Baltic Sea Region*, Arkitektkopia, Norrkoping, Sweden.

ANHOLT S. (2002), "Nation branding: a continuing theme", *Journal of Brand Management*, vol. 10, n. 1, pp. 59-60.

ANHOLT S. (2006), "*The Anholt-GMI City Brands Index: how the world sees the world's cities"*, Place Branding, n. 2, pp. 18-31.

ANHOLT S. (2007), *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan.

ARONCZYK M. (2008), "Living the brand: nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants", *International Journal of Communication*, n. 2, pp. 41-65.

ATILGAN E., AKSOY S., AKINCI S. (2005), "Determinants of the brand equity: a verification approach in the beverage industry in Turkey", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, n. 3, pp. 237-48.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1993), *Tratti del divenire dei distretti industriali*, Quaderni dell'Istituto Tagliacarte.

BAILEY K.D. (1985), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

BASLÉ M., CARIOU C., SUIRE R. (2003), *Regional policy and path-dependency attractiveness. Is there an optimal window for EU intervention?* Working paper, CREM - UMR CNRS, Department of Economics, University of Rennes, http://perso.univ-rennes1.fr/maurice.basle/Publications/2003/2scbasleidep2003.htm

BEGG I. (2002), *Urban competitiveness: policies for dynamic cities*, Policy Press, Bristol.

BERGER T. (2010), "An overview and analysis on indices of regional competitiveness", *Review of Economics & Finance*, pp. 17-33.

BETTI D., FORLANI F., PENCARELLI T. (2009), "La marca turistica e territoriale", in Pencarelli T., Gregori G.L. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, FrancoAngeli, Milano.

BRADLEY F., TARDIVO G., VIASSONE M. (2010), "Misurazione del livello di internazionalizzazione delle Regioni italiane", *Sinergie*, n. 83, pp. 159-177.

BROWN T.J., DACIN P.A., PRATT M.G., WHETTEN D.A. (2006), "Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 99-106.

CALDWELL D., FREIRE J. (2004), "The differences between branding a country, a region and a city: applying the brand box model", *Journal of Brand Management*, vol. 12, n. 1, pp. 50-61.

CAMAGNI R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?", *Urban Studies*, vol. 39, n. 13, pp. 2395-2411.

COOKE P., SCHIENSTOCK G. (2000), "Structural competitiveness and learning regions", *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 1, n. 3, pp. 265-280.

COTTA RAMUSINO E., ONETTI A. (2006), "L'internazionalizzazione delle imprese italiane nell'est europeo: evidenze e prospettive", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 24, pp. 15-80.

DALKEY N.C. (1969), *The Delphi method: an experimental study of group opinion*, Rand Corporation, Santa Monica (CA).

DEZI L. (a cura di) (1999), *Le strategie innovative delle imprese. Nuovi approcci al mercato*, Carsa editore, Pescara.

DINNIE K. (2008), *Nation branding. Concepts, issues, practice*, Butterworth Heinemann, Oxford.

DOPFER K., FOSTER J., POTTS J. (2004), "Micro-meso-macro", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 14, n. 3, pp. 263-279.

FAN Y. (2006), "Nation branding: what is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 5-14.

FETSCHERIN M. (2010), "The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index", *International Marketing Review*, vol. 27, n. 4, pp. 466-479.

FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., PARISI G. (2008), "4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way", *Tourism Review*, vol. 63, n. 1, pp. 4-14.

FUTUREBRAND (2011), *Country Brand Index 2011-2012*, http://www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2011/overview/

GARDINER B., MARTIN R.L., TYLER P. (2004), "Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions", *Regional Studies*, n. 38, pp. 1045-1067.

GENCO P. (2006), "La dematerializzazione del territorio e dell'impresa: l'impresa progetto, *Sinergie*, n. 70, pp. 99-115.

GOLD J.R., WARD S.V. (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley & Sons, Chicester.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G., TARDIVO G., MIGLIETTA A. (2003), "Per una imprenditorialità senza frontiere", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 15, pp. 68-69.

GUARINI E., PETRALIA G. (2004), "Introduzione", in Guarini E., Petralia G., Pezzino P., *Storia della Toscana. 1. Dalle origini al Settecento*, Editori Laterza, Roma.

GUIDICINI P. (1995), *Questionari interviste storie di vita. Come costruire gli strumenti, raccogliere le informazioni ed elaborare i dati*, FrancoAngeli, Milano.

HANKINSON G. (2007), "The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management*, vol. 14, n. 3, pp. 240-54.

HUGGINS R. (2003), "Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking", *Regional Studies*, vol. 37, n. 1, pp. 89-96.

HUOVARI J., KANGASHARJU A., ALANEN A. (2001), *Constructing an index for regional competitiveness*, Working paper, Pellervo Economic Research Institute.

JAFFE E., NEBENZAHL D. (2001), *National image and competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

JENSEN-BUTLER C. (1999), "Cities in competition: equity issues", *Urban Studies*, vol. 36, n. 6, pp. 865-891.

KEILLOR B.D., HULT G.T. (1999), "A five country study of national identity: implications for international marketing research and practice", *International Marketing Review*, vol. 16, n. 1, pp. 65-84.

KITSON M., MARTIN R. L., TYLER P. (2004), "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?", *Regional Studies*, n. 38, pp. 991-999.

KLEPPE I.A., IVERSEN N.M., STENSAKER I.G. (2002), "Country images in marketing strategies: conceptual issues and an empirical Asian illustration", *Journal of Brand Management*, vol. 10, n. 1, pp. 61-74.

KOTLER P. (1967), *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
KOTLER P., GERTNER D. (2002), "Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 249-61.
KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing places*, Free Press, New York.
LIKERT R. (1932), "A technique for the measurement of attitudes", *Archives of Psycology*, book n. 140.
KRUGMAN P. (1990), *The age of diminished expectations*, The MIT Press, Cambridge.
MARTIN I.M., EROGLU S. (1993), "Measuring a multi-dimensional construct: country image", *Journal of Business Research*, n. 28, pp. 191-210.
MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO (2004), *Italy's 2000-2006 Community Support Framework*, http://www.dps.tesoro.it/qcs-eng/qcs_italys2000-2006_csf.asp
NEBENZAHL I.D., JAFFE E.D. (1996), "Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products", *International Marketing Review*, vol. 13, n. 4, pp. 5-22.
PACETTI V. (2006), "Attrazione degli investimenti e sviluppo locale. Le agenzie di promozione del territorio tra beni collettivi e competitività", *Studi Organizzativi*, n. 2, pp. 11-34.
PARAMESWARAN R., PISHARODI R.M. (1992), "Confirmatory factor analysis of a country-of-origin scale: initial results", *Advances in Consumer Research*, n. 19, pp. 706-14.
PASTORE A., BONETTI E. (2006), "Il brand management del territorio", in AA.VV., Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo competitivo, *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23.
PENCARELLI T., FORLANI F. (2005),"Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani", in Andreani J.C., Collesei U., *Atti del Quarto Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Parigi 21-22 Gennaio 2005.
PERRONE L. (1977), *Metodi quantitativi della ricerca sociale*, Feltrinelli, Milano.
PERROUX F. (1964), "Economic space: theory and application", in Friedman J., Alonso W. (eds.), *Regional development and planning: a reader*, Harvard University Press, Cambridge.
PILOTTI L., TEDESCHI-TOSCHI A., APA R. (2011), "La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi "costruiti". Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla "long tail"?", *Working Paper* n. 2011-06, Università degli Studi di Milano.
POOT J. (2008), "Demographic change and regional competitiveness: the effects of immigration and ageing", *International Journal Foreseight and Innovation Policy*, vol. 14, n. 1/2, pp. 129-145.
PORTER M.E. (1990), *The competitive advantage of Nations*, MacMillan, London.
PORTER M.E. (2003), "The economic performance of regions", *Regional Studies*, vol. 37, n. 6/7, pp. 549-578.
PRICE WATERHOUSE COOPERS (2005), *The Regional Attractiveness Index 2005*, http://crib.mae.ro/upload/docs/6168_price_art_sec.pdf
PRITCHARD A., MORGAN N. (1998), "Mood marketing - the new destination branding strategy: a case study of 'Wales', the brand", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 4, n. 3, pp. 215-29.
ROTH M.S., ROMEO J.B. (1992), "Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 477-97.
SAXENIAN A. (2006), *The new argonauts: regional advantage in a global economy*, Harvard University Press, Cambridge.
SCHILLACI C.E., LONGO M.C. (2010), *Territori imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubettino editore, Cosenza.
SIEMENS (2007), *Tableau de bord per l'attrattività dell'Italia. Istruzioni per l'uso*, The European House, Ambrosetti.
SILVESTRELLI S. (2001), "Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 13, pp. 143-170.
SNIEŠKA V., BRUNECKIENĖ J. (2009), "Measurement of Lithuanian regions by regional competitiveness index", *Engineering Economics*, vol. 1, n. 61, pp. 45-57.
TARDIVO G., VIASSONE M. (2009), "How attractive are Italian regions for foreign investment? Methodological approach", *Journal of Financial Management and Analysis*, vol. 22, n. 1, pp. 48-60.
VARALDO R., AMATO G., LAZZERONI M. (2006), *La città nell'era della conoscenza e dell'innovazione*, FrancoAngeli, Milano.
VELO D., USAI G. (2003), "I sistemi locali nell'Europa comunitaria", *Sinergie*, n. 61, pp. 62-21.
VIASSONE M., CASALEGNO C. (2011), "Does a correlation between provincial and district competitiveness exist? The study of Italian areas", *World Journal of Social Sciences*, vol. 1, n. 5, pp. 36-53.

La brand personality dei luoghi di destinazione. Uno studio esplorativo sulla città di Roma*

ALBERTO PASTORE♦ ANGELO GIRALDI♣

Abstract

Obiettivi. *Questo lavoro si propone di studiare il concetto di brand personality applicato alle destinazioni. Gli obiettivi della ricerca sono articolati su due livelli: anzitutto è stato definito in modo originale il set dei tratti della personalità di una destinazione; di seguito, è stata realizzata una prima applicazione di tale set per analizzare la personalità di una specifica destinazione: la città di Roma.*

Metodologia. *A tal fine è stata realizzata un'analisi quantitativa condotta mediante l'erogazione di 175 questionari a un campione di convenienza, elaborati utilizzando la statistica descrittiva. L'applicazione alla città di Roma è stata realizzata applicando analisi fattoriali esplorative e confermative su un data-set di 264 questionari, compilati da visitatori nazionali e internazionali.*

Risultati. *Questo lavoro identifica il set dei tratti costitutivi la personalità di un luogo, andando altresì a qualificare quelli specifici della città di Roma.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite è legato al campionamento: avendo utilizzato un campione di convenienza, la generalizzazione delle conclusioni è limitata alla rappresentatività dello stesso.*

Implicazioni pratiche. *In un regime di elevata competizione, i luoghi hanno la necessità di differenziarsi e di attuare efficaci strategie di branding. Conoscere i tratti della personalità di una destinazione pertanto si può considerare come il punto di partenza fondamentale per la definizione di tali strategie.*

Originalità del lavoro. *La definizione del set di tratti costitutivi della personalità del Luogo è da considerarsi un risultato originale. Altrettanto la prima applicazione al caso Roma.*

Parole chiave: *personalità dei luoghi di destinazione; destination branding; brand management; analisi fattoriale esplorativa; analisi fattoriale confermativa*

Objectives. *This study aims to analyze the concept of brand personality applied to destinations. Two are the research objectives. First, the study aims to identify the personality traits of a destination, outlining an original set of traits able to describe it. Second, on the basis of these results, the personality of city of Rome is studied and defined.*

Methodology. *The first aim is pursued through a quantitative analysis carried out by providing 175 questionnaires to a convenience sample, processed via descriptive statistic. In order to define the personality of the city of Rome, the empirical analysis has been implemented through a data set of 264 questionnaires compiled by domestic international and visitors of the city, drawn up by exploratory factor analysis and tested via a reliability analysis and a confirmatory factor analisys.*

Findings. *This work identifies in general terms the set of traits making up the personality of a destination and, in particular, assesses the personality of the city of Rome.*

Research limits. *The main limitation of this research is related to the sample. In this work, since using a convenience sample the generalization of the conclusions must be limited to the representation of the same.*

Practical implications. *In a high competitive market, places need to differentiate and to implement successful branding strategies. The knowledge of a destination personality can be considered as the critical starting point for definition of these strategies.*

Originality of the study. *The original contribution of this work lies in the definition of the set of brand personality traits applicable to destinations and in the application of these relating to a particular place: the city of Rome.*

Key words: *destination personality; destination branding; brand management; exploratory factor analysis; confirmatory factor analysis*

---

* I paragrafi 1 e 2 sono da attribuire ad Alberto Pastore, mentre i paragrafi 3, 4 e 5 ad Angelo Giraldi.

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma
e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it

♣ Assegnista di ricerca, Sapienza Università di Roma
e-mail: angelo.giraldi@uniroma1.it

1. Introduzione

La costruzione di una personalità forte e positiva, intesa come "*the set of human personality traits that are both applicable to and relevant for brands*" (Azulay, Kapferer, 2003), è un obiettivo fondamentale nell'ambito delle strategie di *branding*.

La personalità della marca, infatti, può influenzare la valutazione di un prodotto (Freling, Forbes, 2005) attraverso la creazione di associazioni di marca uniche e forti, tali da avere un'influenza positiva sulle attitudini e sui comportamenti dei consumatori, contribuendo per questa via anche all'aumento della *brand equity* (Busacca, 2002).

Come ben noto, le strategie di *branding* trovano attuazione anche al di fuori del terreno dei prodotti e servizi tradizionali. Anche i luoghi geografici e le destinazioni turistiche, all'interno di un mercato divenuto oramai ipercompetitivo e globale (Henderson, 2000; Pike, Ryan, 2004), cercano di ovviare all'elevata sostituibilità nelle scelte dei consumatori, costruendo la loro marca e perseguendo posizionamenti distintivi (Cai, 2002; Gnoth, Baloglu, Ekinci, Sirakaya-Turk, 2007).

Ecco che risulta del tutto interessante approfondire il concetto della *destination personality* e delinearne i tratti costitutivi, quale base conoscitiva per la definizione di strategie di marca applicate ai luoghi geografici. Questo interesse trova un'ulteriore conferma nel fatto che, mentre le ricerche aventi a oggetto l'applicazione delle strategie di marca ai beni e ai servizi sono ben documentate nella letteratura di Marketing, le ricerche sull'applicazione alle destinazioni degli elementi e delle strategie di *branding* si devono considerare ancora in una fase di primo sviluppo (Gnoth, 1998; Sahin, Baloglu, 2009). Di conseguenza, dopo un breve inquadramento concettuale del tema, l'obiettivo del lavoro consiste nel ricercare un avanzamento teorico attraverso la definizione del set dei tratti caratterizzanti la personalità di una destinazione e di realizzare una prima applicazione di questo sistema per la misurazione della personalità della città di Roma.

2. Background teorico

2.1 Personalità e marca

Nella letteratura di marketing, la personalità è una delle principali componenti della *brand identity* (Busacca, 2000). Kapferer definisce la *brand identity* come "*a brand's meaning as put forward by the firm*" (2008, p. 151). *Brand personality* e *brand identity* sono espressione di deliberate scelte di *branding* dell'impresa, le quali vengono poi elaborate ed interpretate dai destinatari, i quali costruiscono la loro *brand image* (De Pelsmaker, Geuens, Van den Berg, 2007; Konecnick, Go, 2008; Pastore, Vernuccio, 2008).

Tra i filoni di studio in materia, si colloca quello sulla "personificazione" delle marche (Dobni, Zinkhan, 1990), secondo il quale la personalità, oltre che come elemento fondante dell'identità, può essere considerata anche come una metafora per la comprensione della percezione della *brand image* da parte dei consumatori (Keller, 2008).

Il concetto di fondo è che per ottimizzare la comprensione degli "oggetti" immateriali e la loro interazione con gli stessi, gli esseri umani tendano ad "antropomorfizzarli" (Brown, 1991).

L'idea che le marche possano essere descritte in termini di un insieme di tratti della personalità può essere fatta risalire a Gardner e Levy (1955) e Martineau (1958). Sulla scia dei loro lavori, Plummer (1985) afferma che ogni *brand* può essere descritto in termini di caratteristiche fisiche, caratteristiche funzionali e personalità di marca. Olson e Allen (1995) definiscono la *brand personality* come l'insieme dei significati costruiti da un osservatore per descrivere le caratteristiche "interiori" di un brand. Aaker (1997) sostiene che i consumatori assegnano caratteristiche umane alle marche per via dei significati simbolici e del bisogno di *self-expression* che le stesse possono soddisfare. Keller conviene che la "*brand personality reflects how people feel about a brand*" (1998, p. 97). Wee (2004) sottolinea inoltre che i tratti della personalità associati a una marca, come quelli associati a un individuo, tendono a essere relativamente duraturi e distintivi.

Le concettualizzazioni alla base dei tratti della personalità umana dunque consentono di spiegare anche la personalità di una marca o di un prodotto (Epstein, 1977; Aaker D.A., 1995; Aaker J., 1997; Aaker, Fournier, 1995; Caprara, Barbaranelli, Guido, 2001).

Per rappresentare il fenomeno, Aaker (1997) ha sviluppato una scala di misurazione nota come *Brand Personality Scale* (da ora in avanti, anche identificata con l'acronimo BPS), la quale identifica 42 tratti della personalità di una marca, raggruppati in cinque dimensioni (sincerità, entusiasmo, competenza, raffinatezza solidità). Questo lavoro ha aperto un ampio dibattito sul tema, stimolando negli anni successivi la realizzazione di numerose ricerche sulla *brand personality*. Tali ricerche, tuttavia, hanno mostrato alcune limitazioni, basandosi su una scala di rilevazione generica, non focalizzata sulle caratteristiche specifiche di una categoria di prodotto/servizio.

2.2 Destination branding e destination personality

Come noto, il destination *branding* consiste nell'applicare le strategie e politiche di marca ad un oggetto particolare: un luogo geografico, sia esso un paese, una regione, una città.

Il tema della marca applicata al territorio è stato alquanto trascurato nella letteratura e nella prassi manageriale. A lungo infatti il marketing territoriale si è limitato ad un'azione di promozione e comunicazione delle caratteristiche di una determinata località e dell'offerta che essa propone ai diversi utenti del territorio, senza attribuire la dovuta rilevanza ad aspetti più strategici quali: l'analisi competitiva, la segmentazione, il posizionamento, il *branding* (Pastore, Bonetti, 2006).

Oggi, viceversa, il *branding* viene riconosciuto come un processo strategico di rilevanza fondamentale anche con riferimento alle destinazioni, un processo in grado di valorizzare l'insieme degli asset tangibili ed intangibili di un territorio nei confronti di molteplici pubblici di riferimento, in un contesto altamente competitivo.

Tale processo è basato sulla marca territoriale, segno distintivo che identifica un'area geografica e la differenzia attraverso l'espressione ideale sintetica dei suoi elementi costitutivi: oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali.

L'applicazione delle strategie e politiche di marca alle destinazioni è piuttosto complessa e presenta alcune peculiarità. Difatti, l'offerta di un territorio ha carattere composito ed è costituita da un paniere di elementi materiali (posizione geografica, caratteristiche morfologiche, clima, tessuto produttivo, infrastrutture pubbliche e private, patrimonio storico-artistico, etc.) ed immateriali (valori sociali, cultura, spirito del luogo, grado di apertura, livello di benessere, etc.), che vanno a costituire il cosiddetto prodotto allargato (Pastore, Trunfio, Liguori, 2006). Inoltre, nella composizione di quest'offerta e nella sua fruizione interagiscono diversi soggetti: le istituzioni, le imprese operanti nel turismo e nei servizi, i visitatori, i residenti (Gnoth *et al.* 2007).

Risulta indispensabile pertanto, ancorché tutt'altro che agevole, ricercare una sintesi degli aspetti identitari riferiti alla complessa articolazione del "prodotto territorio" sulla quale imperniare la strategia di *branding*, e associare ad essi la qualificazione della personalità del luogo (Ekinci, Sirakaya-Turk, Baloglu, 2007).

Tra gli autori che hanno per primi approfondito il tema specifico della personalità delle destinazioni si collocano Ekinci e Hosany (2006a), i quali hanno testato l'applicabilità e la validità della *Brand Personality Scale* di Aaker applicata ai luoghi (2006b). I risultati dell'analisi empirica svolta da Ekinci e Hosany confermano che i visitatori tendono ad attribuire alle destinazioni una personalità attraverso l'uso dei tratti, i quali tuttavia secondo l'analisi specifica vengono riferiti a solo tre delle cinque dimensioni orginarie della scala.

Su questa falsariga, negli anni successivi sono stati realizzati altri studi sulla personalità delle destinazioni basati sulla BPS di Aaker (Ekinci, Sirakaya-Turk e Baloglu, 2007; Murphy, Moscardo e Benckendorff, 2007a, 2007b, 2007c; D'Astous e Boujbel, 2007; Sahin e Baloglu, 2009). Tuttavia, applicando il modello ai luoghi geografici essi, se da una parte hanno riscontrato la validità dell'impianto teorico, dall'altra ne hanno esplicitato i limiti, derivanti dalla mancata focalizzazione sulle peculiarità dell'"oggetto" di studio *destinazione*.

Da ciò emerge l'opportunità di proporre una scala *ad hoc*, che comprenda un set di tratti provenienti da "fonti" non necessariamente limitate alla sola BPS. Su questo obiettivo ci concentriamo nel paragrafo successivo.

3. Metodologia e risultati

3.1 Fase 1: selezione preliminare degli item della destination personality

Per costruire una scala di misurazione della *brand personality* delle destinazioni *ad hoc*, abbiamo definito un primo set di item attraverso l'elaborazione di quattro fonti distinte. É stata fatta una selezione degli elementi della BPS più direttamente riferibili ai luoghi, la raccolta di alcuni ulteriori tratti presenti nelle scale di misurazione della personalità degli individui (Costa, McCrae, 1992), l'individuazione di altri item riportati in precedenti ricerche sul tema, ed infine una elaborazione originale di item aggiuntivi emersi alla luce di una ricerca qualitativa specifica realizzata attraverso un *focus group*.

Obiettivo del *focus group* è stato per l'appunto quello di comprendere quali fossero i tratti della personalità che meglio si collegano a un luogo geografico. Ai nove partecipanti (giovani ricercatori e laureandi in Marketing), è stato dapprima presentato il concetto di personalità in termini generali, definendolo come "*relatively enduring styles of thinking, feeling and acting*" (McCrae, Costa, 1987, p. 81) e poi è stato chiesto di pensare ad una destinazione alla stregua di una persona e di descrivere con parole proprie la sua personalità.

Attraverso le attività sopra descritte, è stata redatta una lista di 89 diversi tratti della personalità collegati ai luoghi geografici.

3.2 Fase 2: pre-test per scrematura

Dopo questa prima fase, come suggerito dalla letteratura (Churchill, 1979), è stato condotto un test preliminare al fine di operare una scrematura tra gli 89 item identificati, selezionando quelli che si rivelano maggiormente atti a descrivere la personalità delle destinazioni.

Ai soggetti coinvolti in questo *step* dello studio, è stato chiesto di esprimere il loro grado di accordo o disaccordo sulla capacità di ogni singolo tratto degli 89 identificati di descrivere la personalità di un luogo.

L'analisi è stata condotta nei mesi di Febbraio e Marzo 2012 su un campione di convenienza di turisti italiani e internazionali in visita nella città di Roma. I questionari sono stati somministrati nei luoghi di maggior affluenza turistica: Piazza San Pietro, l'area del Foro Romano e dei Fori Imperiali, i principali chioschi d'informazioni turistiche. Questi luoghi sono stati ritenuti appropriati per la raccolta dei dati per due ragioni: la prima in quanto essendo zone ad alta densità turistica garantivano la qualificazione di "turista" dell'intervistato; la seconda in quanto gli intervistati, trovandosi in coda per l'accesso ai monumenti o ai chioschi informativi, avevano il tempo necessario per compilare in modo appropriato i questionari.

Su 181 questionari raccolti, solo 6 non sono risultati validi perché incompleti. Dunque i questionari utilizzati per le successive analisi sono stati 175. La percentuale di uomini nel campione ammonta al 55% del totale, il 70% degli intervistati ha dichiarato meno di 35 anni, mentre il restante 30% un'età uguale o superiore a 35 anni. Circa il 69% del campione ha ottenuto un diploma di scuola secondaria o una laurea.

Nell'elaborazione dei dati, come indicato da Churchill (1979), sono stati considerati validi per le analisi successive quei tratti considerati adatti a definire la personalità di una destinazione da almeno dal 70% dei rispondenti. In tal modo, utilizzando questo *cut-off*, il numero dei item della scala si è ridotto da 89 a 41. Di seguito, i tratti identificati: vero, originale, allegro, sentimentale, amichevole, trendy, eccitante, vivace, fresco, fantasioso, unico, intelligente, di successo, sicuro di sé, glamour, bello, affascinante, genuino, dinamico, attivo, avventuroso, creativo, vivace, energico, romantico, emotivo, audace, giocoso, allegro, appassionato, piacevole, sociale, divertente, stimolante, tradizionale, d'intrattenimento, vibrante, vivo, appariscente, rumoroso, inimitabile.

3.3 Fase 3: studio della personalità della città di Roma

Il set dei 41 tratti è stato utilizzato nella conduzione della successiva analisi empirica volta a studiare la personalità della città di Roma. Anche questa fase dello studio è stata condotta in quattro sedi diverse nel centro storico della città: Colosseo, Piazza San Pietro, Piazza Venezia (area museale) e Piazza di Spagna. Come per la precedente rilevazione, gli intervistati sono turisti italiani o esteri, avvicinati in prossimità delle code d'ingresso ai monumenti o ai musei. In generale, le persone contattate si sono dimostrate attente e ben disposte a partecipare, e il tasso di rifiuto registrato durante le somministrazioni è stato inferiore al 10%.

Agli intervistati è stato chiesto di valutare la personalità della città di Roma per ciascuno dei 41 tratti. La valutazione dei tratti è avvenuta su scala Likert a 5 punti (1 = "per niente descrittivo", 5 = "estremamente descrittivo"), in linea con lo studio condotto dalla Aaker (1997) e con le ulteriori ricerche condotte sul tema della *brand personality* e della *destination personality* (ad es.: Diamantopoulos, Smith, Grime, 2005; Hosany, Ekinci, Uysal, 2006).

Anche per questa fase di rilevazione si è utilizzato un campione di convenienza composto da 264 soggetti. La percentuale di uomini nel campione ammonta al 44% del totale. In termini di età, il 20% degli intervistati ha un'età inferiore ai 18 anni, il 29% compresa tra 18 e 24, il 21% tra 25 e 34, il 13% tra 35 e 44, il 10% tra i 45 e i 54 e, infine, il 7%, un'età uguale o superiore ai 55. In termini d'istruzione, il 46% del campione ha una formazione scolastica pari almeno al liceo, il 51% è laureato, il 3% ha una formazione *post-lauream*. Con riguardo alla nazionalità, il 33% degli intervistati è di nazionalità italiana, il 46% è cittadino UE, il 10% proviene da altri Paesi europei e il 12% da paesi extra UE. I dati sono stati raccolti nel mese di Aprile 2012 da ricercatori qualificati.

L'obiettivo di questa fase dello studio risiede nell'individuazione dei tratti della personalità della città di Roma. La metodologia adottata segue le fasi, le operazioni e i *cut-off* indicati nei lavori di Churchill (1979), Chin e Todd (1995) e Hair *et al*. (2005).

Sul *data-set* è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa. L'analisi effettuata sui 41 tratti (da ora in avanti, anche indicati con la parola item) della personalità ha consentito di ridurne il numero e identificare le possibili dimensioni o fattori latenti. In particolare, si è scelto di eseguire un'analisi delle componenti principali con il metodo di rotazione ortogonale con autovalori maggiori di 1, in coerenza con lo studio della Aaker (1997). Le decisioni concernenti il numero dei fattori da ritenere sono derivate oltre che dalla valutazione della qualità delle soluzioni ottenute anche dall'analisi dello *Scree Plot*. Come raccomandato da Hair *et al*. (2005), sono stati considerati solo i *factor loading* maggiori di 0,50. Inoltre, alti *cross loading* (> 0,40) o basse comunalità (< 0,30) sono state considerate come eliminabili (Hair *et al*., 2005). L'elenco finale dei tratti e dei fattori è quindi derivato dall'eliminazione degli item che non presentavano saturazioni adeguate in nessuno dei fattori, degli item che saturavano su più di un fattore e dei fattori che non erano saturati da più di due item.

Nel rispetto dei *cut-off*, in prima istanza, sono stati cancellati 11 tratti; in una seconda fase, come anche suggerito dall'analisi dello *Scree Plot*, si è proceduto a ridurre ulteriormente gli item fino all'identificazione della struttura fattoriale definitiva, composta da 14 tratti e 4 dimensioni. Questa soluzione è stata ritenuta valida e, come indicato da Churchill (1979), fornisce la prova per confermare la validità di costrutto della scala.

La soluzione fattoriale identificata spiega circa il 60,6% della varianza totale (cfr. tab. 1). In fase di analisi si è provveduto inoltre a calcolare il test di *sampling adeguacy* di Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) e quello di *sphericity* di Barlett. Il KMO presenta un valore pari a 0,815, che rientra nell'intervallo che Kaiser (1974) definisce *meritorious*; il test di Bartlett è significativo a livello di 0,00 (p-value = 0,000, $\chi 2$ = 1043,334 e df = 91). Infine, è stato calcolato il coefficiente alpha di Cronbach per ognuna delle quattro dimensioni. La *scale reliability* si deve considerare abbastanza soddisfacente essendo ricompresa tra i valori e 0,692 e 0,788.

Il passo successivo è stato quello di assegnare un nome a ogni fattore identificato. Seguendo le indicazioni di Hair *et al*. (2005), i tratti che presentano *loading* più alti sono considerati più importanti e dotati di maggior influenza in fase di assegnazione delle etichette ai diversi fattori identificati. La prima dimensione è stata nominata "divertimento". Per la seconda si è scelta

l'etichetta "temperamento", mutuando parzialmente l'etichetta data da Aaker giacché due elementi erano simili a quelli identificati nello studio del 1997. I tratti racchiusi nella terza dimensione sono stati riassunti nell'etichetta "emozionalità". Per la quarta e ultima dimensione si è scelto il nome "dinamicità" (tab.1).

Tab. 1: Principali risultati dell'analisi fattoriale esplorativa

Fattori	Factor loading	Eigenvalue	Varianza spiegata	Alpha di Cronbach
Divertimento		4,359	31,137	0,788
allegra	0,856			
divertente	0,770			
giocosa	0,753			
Temperamento		1,621	11,579	0,700
di successo	0,744			
cool	0,685			
sicura di sé	0,670			
di tendenza	0,653			
Emozionalità		1,349	9,641	0,692
emotiva	0,775			
romantica	0,722			
sentimentale	0,682			
affascinante	0,587			
Dinamicità		1,158	8,271	0,764
dinamica	0,840			
attiva	0,829			
avventurosa	0,696			
Varianza totale spiegata			**60,628**	

Fonte: ns. elaborazioni

Uno dei limiti principali associati alla tecnica dell'analisi fattoriale esplorativa risiede nella potenziale differenza di risultati tra possibili gruppi diversi di rispondenti. Al fine di mitigare questo limite, in accordo con Osgood, Suci, Tannenbaum (1957) e con Aaker (1997), il *data-set* della nostra rilevazione, utilizzando come criterio le informazioni di genere, è stato suddiviso in due sotto-campioni, sui quali sono state condotte due distinte analisi fattoriali. Queste analisi di tipo qualitativo si basano sull'osservazione della somiglianza tra i seguenti criteri nei diversi *data-set*: (i) numero di fattori estratti, (ii) composizione dei fattori, (iii) pesi di ogni fattore, (iv) varianza spiegata.

I risultati delle analisi sul primo *data-set* (femmine, N=147) e sul secondo (maschi, N= 116) si presentano simili al *data-set* di origine, consentendo in tal senso di confermare qualitativamente la somiglianza tra questi. Il test di Kaiser-Meyer-Olkin e il test di sfericità di Bartlett calcolato sulla prima sottopopolazione presentano i seguenti risultati: valore KMO pari a 0,801, test di Bartlett significativo a livello di 0,00 (p-value = 0,000; $\chi 2$ = 664,367; df = 91); con riguardo alla seconda sottopopolazione: valore KMO pari a 0,763, test di Bartlett significativo a livello di 0,000 (p-value = 0,000; $\chi 2$ = 438,516; df = 91). La varianza spiegata da ciascun fattore nei due sottogruppi è approssimativamente la stessa. La più grande differenza misurata riguarda il primo fattore, nel sotto campione di sesso femminile spiega oltre il 33% della varianza contro il 28% della varianza per il campione di sesso maschile (tab. 2).

Tab. 2: Confronto qualitativo tra il campione principale e i due sotto-campioni

Fattori	N=264	Sub-sample 1 N=147	Sub-sample 2 N=116
Fattore 1	31,137	33,328	28,277
Fattore 2	11,579	12,090	13,563
Fattore 3	9,641	9,379	10,021
Fattore 4	8,271	7,728	8,463
Varianza totale spiegata	**60,628**	**62,525**	**60,325**

Fonte: ns. elaborazioni

Dopo queste verifiche, sui risultati dell'analisi fattoriale esplorativa è stata condotta una *Confirmatory Factor Analysis*, seguendo le linee guida fornite da Fornell e Larcker (1981). Anzitutto, è stata verificata la validità convergente del modello stesso (tabella 3): tutti gli *item* sono risultati significativi ($p<0,01$); i *factor loadings* sono risultati sostanziali, essendo maggiori di 0,60 (Comrey, Lee, 1992). I risultati della CFA evidenziano che il modello di misurazione presenta indici di *fit* più che accettabili (cfr. tabella 3), come si evince dal confronto con i "valori soglia" stimati dalla letteratura:

- il χ^2 è risultato pari a 48,160;
- i gradi di libertà del modello pari a 29;
- il rapporto tra il χ^2 e i gradi di libertà del modello è pari a 1,66, questa misura di *fit* è considerata accettabile quando compresa tra uno e tre (Hair *et al.*, 2005);
- il valore del *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) è pari a 0,0504, al di sotto del valore soglia indicato in 0,08 (Browne, Cudeck, 1989);
- il valore del *Comparative Fit Index* (CFI) è risultato pari a 0,989 (Bentler, 1990). Il CFI è un indice compreso tra i valori 0 e 1. Convenzionalmente, si può considerare come buono un modello con valori di CFI maggiori o uguali a 0,95 (Bentler, 1990).

La *composite reliability* è sempre risultata maggiore di 0,60 (Bagozzi, Yi, 1988), presentando in dettaglio i seguenti valori: divertimento = 0,768, temperamento = 0,664, emozionalità = 0,683, dinamicità = 0,765 (Fornell, Larcker, 1981; Nunnally, Bernstein, 1994); infine, l'*Average Variance Extracted* (AVE) è sempre uguale o maggiore di 0,50 (Fornell, Larcker, 1981): divertimento = 0,53, temperamento = 0,50, emozionalità = 0,51, dinamicità = 0,53. Infine, si è provveduto a testare anche la validità discriminante del modello. I criteri per confermare quest'ultima sono sempre stati soddisfatti: infatti, i valori delle correlazioni al quadrato di tutte le coppie di fattori sono stati sempre più bassi dei valori del corrispondente AVE (Fornell, Larcker, 1981).

Tab. 3: Analisi fattoriale confermativa - indicatori di fit

Indicatori di fit	**Modello a 14 tratti e 4 dimensioni**
$\chi2$	48,160
df	29
$\chi2$ /df	1,66
RMSEA	0,0504
CFI	0,989
Validità Convergente	Tutti > 3,29 (p = 0,001)

Fonte: ns. elaborazioni

4. Conclusioni e implicazioni

Questa ricerca si propone di esplorare i concetti e gli elementi costitutivi della personalità di una destinazione. A tal fine, è stata condotta un'analisi rivolta a definire il set dei tratti della personalità di un luogo ed inoltre uno studio empirico finalizzato all'identificazione della personalità di Roma. Tali analisi hanno prodotto dei risultati che seguono, modificano e integrano il quadro concettuale esistente.

Da un punto di vista teorico, i risultati dello studio, in linea con le precedenti ricerche sulla *destination personality* (ad esempio, Ekinci, Hosany, 2006a, 2006b; Ekinci, Sirakaya-Turk, Baloglu, 2007; Murphy, Benckendorff, Moscardo, 2007a, 2007b, 2007c), confermano implicitamente che esiste una personalità percepita dei luoghi geografici.

Il valore aggiunto e il carattere di originalità del lavoro risiede anzitutto nella definizione di uno strumento di misurazione specificamente riferito a una destinazione, costituito da un set di 41 tratti. Inoltre, attraverso l'utilizzo di questi tratti su un luogo specifico, nella rilevazione della personalità della città di Roma, composta da quattro dimensioni (divertimento, temperamento, emozionalità, dinamicità) basate su 14 tratti. Dall'analisi emerge che le dimensioni principali sono, nell'ordine, il

divertimento (che spiega oltre il 31% della varianza) e il temperamento.La presenza della personalità di un luogo e la disponibilità di un sistema di rilevazione della stessa, mutuando ciò che avviene a *brand* riferiti a prodotti "convenzionali", ci inducono a considerare le relative implicazioni manageriali.

Nell'ambito delle strategie di *branding* la creazione e la gestione di una *destination personality* appropriata deve essere considerata un'attività fondamentale per garantire la competitività di un luogo. A partire da questa consapevolezza, le *destination marketing organizations* (DMO), eventualmente con il supporto dei policy maker, dovrebbero investire nello sviluppo di una personalità unica e distintiva, considerando i tratti della personalità del luogo percepiti dai diversi soggetti, al fine di sviluppare strategie di differenziazione dai luoghi concorrenti. Infatti, una corretta conoscenza della propria personalità, come avviene nelle altre categorie merceologiche, potrebbe avere un impatto sia a livello strategico che operativo, ad esempio contribuendo alla definizione del posizionamento, alla predisposizione delle componenti dell'offerta, alla qualificazione dei contenuti della comunicazione di marketing della destinazione.

5. Limitazioni e future ricerche

I risultati delle analisi proposte pur contribuendo a gettare della luce sul tema della *destination personality*, lasciano comunque aperte alcune domande di ricerca e possibili approfondimenti sul tema. La natura fortemente esplorativa dell'analisi e le diverse fasi proposte nella stessa aprono molte questioni interessanti per le ricerche future. È altresì opportuno rilevare che il lavoro ha alcune limitazioni.

La prima e più significativa è la mancanza di un campionamento probabilistico. I dati sono stati raccolti attraverso campioni di convenienza. Gli intervistati, anche se rappresentativi di diverse aree geografiche, non riflettono comunque tutta la popolazione dei visitatori di Roma. Pertanto, nelle ricerche future le fasi qui proposte potrebbero essere riprodotte utilizzando campioni probabilistici. Inoltre, potrebbe essere opportuno replicare le rilevazioni durante un arco temporale - ad esempio un anno - al fine di evitare un'eventuale polarizzazione stagionale. In questo modo, potrebbe essere possibile confermare ulteriormente la stabilità dei tratti della *destination personality*.

Ancora, si potrebbe estendere l'analisi ai cittadini residenti piuttosto che solo ai turisti, andando ad evidenziare eventuali differenti percezioni.

Infine, un ulteriore possibile limite risiede nell'aver applicato la scala a un singolo luogo, il che non consente ad oggi di generalizzare i risultati. Tuttavia, l'estensione dello studio ad una pluralità di altri luoghi, potrebbe portare alla definizione di una scala di misurazione della *destination personality* generalizzabile per tutte le destinazioni.

Bibliografia

AAKER D.A. (1995), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.

AAKER J. L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, n. 34.

AAKER J., FOURNIER S. (1995), "A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality", *Advances in Consumer Research*, n. 22.

AZOULAY A., KAPFERER J. (2003), "Do brand personality scale really measure brand personality?", *Journal of Brand Management*, n. 11.

BAGOZZI R.P., YI J. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 16.

BENTLER P.M. (1990), "Comparative fit index in structural models", *Psychological Bullettin*, n. 107.

BROWN D. E. (1991), *Human universals*, McGraw-Hill, New York.

BROWNE M.W, CUDECK R. (1989), "Single sample cross-validation indices for covariance structures", *Multivariate Behavioral Research*, n. 24.

BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca. Tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano.

CAI L.A. (2002), "Cooperative branding for rural destinations", *Annual of Tourism Research*, n. 29.

CAPRARA G.V., BARBARANELLI C., GUIDO G. (2001), "Brand personality: how to make the metaphor fit?", *Journal of Economic Psychology*, n. 22.

CHIN W., TODD P.A. (1995), "On the use, usefulness and ease of use of structural equation modeling in MIS research: a note of caution", *MIS Quarterly*, n. 2.

CHURCHILL G.A. (1979*),* "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, n. 16.

COMREY A. L., LEE H. B. (1992), *A first course in factor analysis* (2nd ed.), Erlbaum , Hillsdale, NJ.

COSTA P.T. Jr., McCRAE R.R. (1992), "Four ways five factors are basic", Personality and Individual Differences, n. 13.

D'ASTOUS A., BOUJBEL L. (2007), "Positioning countries on personalities dimensions: scale development and implications for country marketing", *Journal of Business Research*, n. 60.

DE PELSMAKER P., GEUENS M., VAN DEN BERG J. (2007), *Marketing Communications: A European Perspective*, Prentice Hall, London.

DIAMANTOPOULOS A, SMITH G., GRIME I. (2005), "The Impact of brand extensions on brand personality: experimental evidence", *European Journal of Marketing*, n. 39.

DOBNI D., ZINKHAN G.M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", *Advances in Consumer Research,* n. 17.

EKINCI Y., HOSANY S. (2006a), "Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research*, n. 59.

EKINCI Y., HOSANY S. (2006b), "Destination Personality: An application of brand personality to tourism destinations", *Journal of Travel Research*, n. 45.

EKINCI Y., SIRAKAYA-TURK E., BALOGLU S. (2007), "Host image and destination personality", *Tourism Analysis*, n. 12.

EPSTEIN S. (1977), "Traits are alive and well", in Magnusson D., Endler N.S. (Eds), *Personality at the crossroad: current issues in interactional psychology,* Hillsdale, N.J. Erlbaum.

FORNELL C., LARCKER D. (1981). "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, n. 18.

FRELING T.H., FORBES L.P. (2005), "An empirical analysis of the brand personality effect", *Journal of Product & Brand Management*, n. 14.

GARDNER B.B., LEVY S.J. (1955), "The product and the brand", *Harvard Business Review*, n. 33.

GNOTH J., BALOGLU S., EKINCI Y., SIRAKAYA-TURK E. (2007), "Introduction: building destination brands", *Tourism Analysis*, n. 12.

HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. (2005), *Multivariate Data Analysis.* 6th edition, Prentice-Hall, New Jersey.

HENDERSON J.C. (2000), "Selling places: the new Asia-Singapore brand", *The Journal of Tourism Studies*, n. 11.

HOSANY S., EKINCI Y., UYSAL M. (2006), "Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism place", *Journal of Business Research*, n. 59.

KAISER H.F. (1974), "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, n. 39.

KAPFERER J.N. (2008), *The new strategic brand management*, Kogan Page, London.

KELLER K.L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (1st Edition), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

KELLER K.L. (2008), *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

KONECNIK M., GO F. (2008), "Tourism destination brand identity: The case of Slovenia", *Journal of Brand Management*, n. 15.

MARTINEAU P. (1958), "The personality of the retail store", *Harvard Business Review*, n. 36.

McCRAE R.R., COSTA P.T. Jr. (1987), "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 52.

MURPHY L., BENCKENDORFF P., MOSCARDO G. (2007a), "Destination brand personality: visitor perceptions of a regional tourism destination", *Tourism Analysis*, n. 12.

MURPHY L., BENCKENDORFF P., MOSCARDO G. (2007b), "Linking travel motivation, tourist self-image and destination brand personality", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, n. 22.

MURPHY L., MOSCARDO G., BENCKENDORFF P. (2007c), "Using brand personality to differentiate regional tourism destinations", *Journal of Travel Research*, n. 46.

NUNNALLY J.C., BERNSTEIN I. H. (1994), *Psychometric Theory* (3rd ed.), McGraw Hill, New York.

OLSON J., ALLEN D.E. (1995), "Building bonds between the brand and the customer: creating and managing brand personality", *Proceedings of Marketing Science Institute Conference on Brand Equity and the Marketing Mix: Creating Customer Value*, n. 3.

OSGOOD C.E., SUCI G.J., TANNENBAUM P.H. (1957), *The Measurement of Meaning*, University of Illinois Press, Urbana, IL.

PASTORE A., BONETTI E. (2006), "Il brand management del territorio", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 23.

PASTORE A., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), "Il marketing turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance", *Sinergie*, n. 23.

PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e Comunicazione*, Apogeo, Milano.
PIKE S., RYAN C. (2004), "Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions", *Journal of Travel Research*, n. 42.
PLUMMER J.T. (1985), "How personalities makes a difference", *Journal of Advertising Research*, n. 24.
PLUMMER J.T. (2000), "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, n. 40.
SAHIN S., BALOGLU S. (2009), "Brand personality and destination image of Istanbul: A comparison across nationalities", *Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism*, n. 14.
WEE T.T.T. (2004), "Extending human personality to brands: The stability factor", *Journal of Brand Management*, n. 11.

Smart Local Service System.
"Governamentalità intelligente" per la competitività del territorio

PAOLO PICIOCCHI[*], ALFONSO SIANO[♦], CLARA BASSANO[♣], FRANCESCA CONTE[•]

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro interpreta il territorio come uno Smart Local Service System (SLSS), la cui competitività e quoziente di reputazione dipendono da strategie di condivisione e processi di coesione equifinale*.

Metodologia. *La metodologia integra la Service Science Management and Engineering+Design (SSME+D) e l'Approccio Sistemico Vitale (ASV). Tale approccio è funzionale a descrivere il SLSS in guisa di sistema di servizio locale, la cui vitalità dipende da una "governamentalità intelligente", capace di garantire la gestione dell'equità, la sostenibilità e la resilienza*.

Risultati. *Lo studio fornisce uno schema interpretativo del territorio quale SLSS. Strutturalmente, un SLSS va qualificato come la combinazione di risorse finalizzate alla co-creazione di valore. Sistemicamente, un SLSS si regge sull'azione "governamentale intelligente" diffusa e condivisa tra attori collaborativi*.

Limiti della ricerca. *I limiti del framework consistono nella difficoltà di determinare il grado di coesione che caratterizza un SLSS. L'individuazione di alcuni driver di consonanza e reputazione, rimanda a future ricerche la loro puntualizzazione e metrica*.

Implicazioni pratiche. *La "governamentalità" qualifica l'azione dei policy maker nel definire gli obiettivi competitivi e reputazionali del territorio. Siffatto orientamento è sintomatico di una governance capace di armonizzare le azioni degli attori locali per la crescita e la valorizzazione del "réseau" territoriale*.

Originalità del lavoro. *L'interpretazione del territorio come un SLSS apre nuove prospettive di analisi sul tema della governance territoriale. Il binomio "competitività e reputazione del territorio" identifica un nuovo approccio coerente con i processi di co-creazione di valore e di governance multilivello di una rete policentrica*.

Parole chiave: *Smart Local Service System; governamentalità; co-creazione di valore; competitività; reputazione*

Purpose. *Our paper aims to qualify Local Area as Smart Local Service System (SLSS), whose competitiveness and reputation depend on sharing strategies and processes of cohesion based on equifinality for stakeholder*.

Methodology. *The methodology envisages the integrating of Service Science Management and Engineering+Design (SSME+D) and Viable Systemic Approach (VSA). This approach describes the SLSS in terms of local service system, whose viability depends on a "smart governmentality", able to guarantee the management of equity, sustainability and resilience*.

Findings. *The study provides an interpretive framework of territory as SLSS. Structurally, SLSS is a combination of resources aimed to value co-creation. Systemically, SLSS is based on what we call "smart governmentality" spread and shared among stakeholder*.

Limitations. *The limits of the framework are connected to the difficulty in determining the degree of cohesion that characterizes a SLSS. The identification of some drivers of consonance and reputation postpones their precise definition and metric to future researches.*

Practical implications. *The "governmentality" qualifies the action of policy makers in defining the competitive and reputational objectives of the local area. Such orientation is indicative of a governance able to harmonize the actions of local actors for the growth and development of local "réseau"*.

Originality/value. *The interpretation of the territory as SLSS stimulates new perspectives of analysis on the local governance issue. Territory Reputation and Competitiveness identify a new interpretative key, consistent with the processes of value co-creation and multi-level governance of a polycentric network.*

Key words: *Smart Local Service System; governmentality; value co-creation; competitiveness; reputation*

[*] Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno
e-mail: p.piciocchi@unisa.it

[♦] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

[♣] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
e-mail: clara.bassano@uniparthenope.it

[•] Dottoranda in Marketing e Comunicazione, Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

1. Introduzione

Il territorio è stato al centro di numerosi studi scientifici e dibattiti accademici che hanno configurato una molteplicità di prospettive di analisi (Jellicoe, 1969; Quaini, 1975; Farina, 1993; Magnaghi, 1994; Vallega 1994). Tuttavia, la maggior parte delle teorie è ancorata ad una visione statica della realtà locale che concepisce il territorio come un "oggetto" (determinismo) o un "prodotto da promuovere", piuttosto che come un "soggetto" (comportamentismo, proattività). Di conseguenza, l'eccessiva enfasi esclusivamente sugli aspetti fisici e spaziali ha drasticamente ridotto la complessità di questo fenomeno. Infatti, si è preferito considerare il territorio in termini di "combinazione" di componenti strutturali, anziché come un "sistema" di risorse e interazioni. In realtà, la varietà dell'offerta territoriale (patrimonio naturalistico e storico-culturale, infrastrutture di collegamento, strutture ricettive, produzioni tipiche, servizi offerti in loco, servizi all'imprenditoria, ecc.) qualifica un'area locale come un sistema complesso derivante da un insieme composito di elementi di natura tangibile (*product*) e intangibile (*service*).

Da riflessioni e studi condivisi, emerge quindi in letteratura un'evidente carenza circa l'adozione di un approccio sistemico al territorio, comprovata, inoltre, anche dalla limitata attenzione alla gestione dei rapporti con i diversi portatori di interesse. Infatti, il *place marketing* e la corrente di studi del *destination branding* (Hankinson, 2001, 2004, 2007; Morgan *et al.*, 2004; Henderson, 2007) si sono concentrati principalmente sulla competitività dello sviluppo turistico, escludendo dalla trattazione importanti *stakeholder* del territorio e le relazioni con gli stessi (Kerr, 2006).

Nella crescente competizione tra città, regioni e nazioni a livello globale, territori diversi si contendono risorse di vario tipo (investimenti esteri, incentivi governativi, turisti e/o residenti), allo scopo di ottenere una posizione favorevole rispetto alle altre *locations* e garantire il proprio sviluppo (Kotler *et al.*, 1999; Varaldo e Caroli, 1999; Rullani, 1999; Golinelli C.M., 2002). In un tale contesto, il territorio va rappresentato, secondo la prospettiva sistemica (Barile, 2000; Golinelli, 2000, 2010, 2011), come rete "glocale" (Bauman, 2005) in grado di generare circuiti virtuosi di co-creazione di valore ed equifinalità tra i differenti attori territoriali. Le organizzazioni locali devono, infatti, creare interazioni globali superando i confini spaziali (micro-ambiente) (Piciocchi *et al.*, 2009b), pur mantenendo le proprie specificità locali. In quest'ottica, la capacità di costruire e mantenere una rete di rapporti vantaggiosi è fondamentale per la buona riuscita del governo del territorio (Valdani e Jarach, 1998; Caroli 1999; Valdani e Ancarani, 2000). Ne consegue che l'elemento relazionale risulta determinante per l'assetto governativo locale, benché in letteratura sia stata rilevata l'assenza di chiarezza circa i criteri e le metodologie per la valorizzazione strategica e la *governance* del territorio (AA.VV., 2004).

In questo ambito di analisi, è necessario reinterpretare le pratiche manageriali della *governance* locale, facendo riferimento alla nuova logica della governamentalità (Foucault, 1982), intesa quale capacità dei *policy maker* di creare le giuste condizioni per la vitalità e la sopravvivenza del territorio, conciliando le differenti aspettative dei soggetti coinvolti direttamente e/o indirettamente nel sistema territoriale. Infatti, compito della *governance* territoriale è sviluppare e salvaguardare il capitale sociale di contesto, vale a dire l'insieme dei vantaggi del territorio derivanti dalle relazioni sociali che creano valore (Costabile e Lanza, 2000).

Pertanto, il presente lavoro, sulla base degli assunti forniti dalla *Service Scienze Management and Engineering+Design* (SSME+D) e dall'*Approccio Sistemico Vitale* (ASV), ha come obiettivo l'elaborazione di uno nuovo schema cognitivo per lo sviluppo locale. Tale modello si propone di illustrare in che modo sia possibile qualificare un'Area Locale (AL) in termini di *Smart Local Service System* (SLSS) che valorizzi il ruolo della *smart governance* territoriale, ai fini del miglioramento della competitività e della *place reputation.*

2. Quadro metodologico: SSME+D e ASV

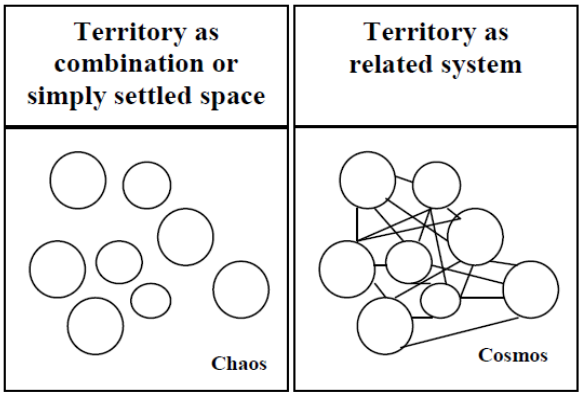
Il quadro metodologico del lavoro integra la SSME+D e ASV, sintetizzando i principali assunti conoscitivi nell'ambito degli studi che hanno per oggetto i servizi e i sistemi vitali.

Il concetto chiave che ha contribuito al passaggio da una visione statica del territorio ad una dinamica dell'Area Locale è quello di "sistema" (Golinelli, 2000, 2011), *core issue* dell'ASV. Tale approccio, volto ad analizzare la vitalità dei sistemi in contesti complessi (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2001, 2009), sostiene che la sopravvivenza e lo sviluppo di un'organizzazione dipendono dalla capacità del governo di creare valore per il sistema in sé e per gli *stakeholder*. Infatti, per essere vitale, ogni sistema, incluso un territorio, deve migliorare la consonanza dei rapporti con i propri portatori di interesse (potenziale della creazione di valore) e sviluppare risonanza nell'interazione (creazione di valore *tout court*).

In particolare, la consonanza può essere concepita in un contesto sia interno che esterno. La consonanza interna tra le componenti che compongono il sistema si riferisce alla possibilità di condividere le risorse nei processi aziendali, al fine di raggiungere un obiettivo comune. Tale potenziale dipende dalla compatibilità strutturale di ciascuna componente in relazione con tutte le altre. Diversamente, la consonanza esterna con i sovrasistemi deriva dall'adeguatezza strutturale dell' "offerta" territoriale con le aspettative e i bisogni degli *stakeholder*. In questa prospettiva, la consonanza assicura una visione condivisa del contesto, la quale costituisce un prerequisito fondamentale per la realizzazione della sinergia relazionale. Ciò significa, infatti, condividere unità informative (dati) e categorie valoriali (convinzioni forti) attraverso una comunicazione efficace tra tutti gli attori (nodi) del *network*, al fine di determinare un schema interpretativo generale dell'ambiente (Barile, 2009) che, rappresentativo della varietà informativa complessiva del sistema, qualifica da una parte, l'influenza del contesto e, dall'altra, la sintesi delle componenti attive interrelate. Tuttavia, la consonanza strutturale non garantisce la durata e la stabilità dei rapporti, in quanto dipendono dalla risonanza ottenuta nell'interazione e, di conseguenza, dal giudizio, dalla stima e dalla percezione degli *stakeholder* circa le caratteristiche dell'offerta, le attività e/o i comportamenti del sistema territoriale.

Pertanto, nell'ambito del sistema, è fondamentale il ruolo assunto dalla *governance* locale, capace di stabilire delle linee guida e un ordine generale da condividere con gli *stakeholder* (Piciocchi *et al.*, 2009a) (fig.1).

Fig. 1: Il territorio come combinazione e come sistema



Fonte: Piciocchi *et al*., 2009a

Secondo questa prospettiva, il territorio non deve essere inteso come uno spazio definito in modo semplicistico (visione statica), bensì come il risultato di interazioni tra sistemi e risorse, volte al raggiungimento di una finalità comune (equifinaità) per la sopravvivenza (visione dinamica). La concezione del territorio come sistema vitale rappresenta l'elemento centrale del *cultural planning* locale: metodo efficace attraverso cui i *policy maker* identificano i bisogni della comunità territoriale (McNulty, 1991; Mercer 1991a, 1991b; Grogan *et al.*, 1995).

Oltre all'ASV, anche l'approccio SSME+D è determinate ai fini della qualificazione dell'Area Locale in termini di *Smart Local Service System*. Esso combina diverse prospettive disciplinari per guidare l'innovazione, la competitività e la qualità della vita attraverso i servizi (Spohrer, Maglio, Bailey e Gruhl, 2007; Spohrer, 2010). In quest'ottica, i sistemi vitali sono concepiti come "sistemi di servizi locali", ovvero configurazioni dinamiche di risorse (persone, tecnologie, organizzazioni e informazioni condivise) in grado di creare e fornire un servizio (IFM e IBM, 2008). In particolare, la SSME+D considera il servizio come risultato dell'interazione tra il *provider* (nell'ASV, il territorio) e il *client* (nell'ASV, gli *stakeholder*): attori principali di un sistema di servizi. Entrambi contribuiscono alla co-creazione di valore dei servizi: il *provider* con le sue conoscenze e competenze, il *client* con le sue risorse.

È bene, comunque, precisare che, diversamente da quanto assunto dalla *Good Dominant Logic (G-DL)* o dalla *Service Dominant Logic (S-DL)* (Vargo e Lush, 2004) che considerano i beni e i servizi come due entità distinte e contrapposte, quest'approccio ritiene gli stessi come due facce della stessa medaglia. Mentre i beni si riferiscono agli aspetti tangibili dell'offerta territoriale (dimensione strutturale), i servizi sono relativi a quelli immateriali (dimensione sistemica - processi, interazioni, scambio informativo, adattabilità). Di conseguenza, secondo questa nuova logica, il servizio rappresenta "la configurazione sistemica di un bene", il "prodotto in azione" (Golinelli *et al.*, 2010), perché deriva da un processo di *sematization* (*sense-making*) del bene, utile per creare le migliori condizioni di consonanza e di risonanza con il contesto.

3. Una rilettura della *governamentalità* in ottica SSME+D e ASV

L'integrazione tra SSME+D e ASV evidenzia i concetti di varietà strutturale - territorio come insieme statico di risorse - e interazioni sistemiche - risonanza ed equifinalità tra i diversi attori del *network*. In questo contesto, lo *Smart Local Service System* può essere qualificato come una rete di servizi orientata alla co-creazione di valore sia internamente che esternamente al sistema. Un SLSS, al fine rafforzare la competitività del territorio deve:

- da un lato, predisporre le condizioni strutturali per la definizione e la condivisione di una *value proposition* (*place identity, location branding*) riconoscibile e coerente con le specificità locali interne e allineata all'esterno con le aspettative degli *stakeholder*, per attrarre gli stessi nel territorio sulla base di una corrispondenza tra la *value proposition* del SLSS e il valore richiesto;
- dall'altro, coinvolgere sistematicamente gli *stakeholder* nel processo di definizione e co-creazione del servizio, per ottenere una valida e solida *value proposition* del SLSS e migliorare la competitività globale del SLSS (*place reputation*) mediante la soddisfazione reciproca dei sistemi interagenti (Gronross, 2008).

In particolare, un SLSS si presenta, strutturalmente, come una combinazione di risorse umane e materiali finalizzate all'amplificazione della co-creazione di valore: ogni entità socio-economico partecipa al processo di distribuzione del valore, secondo la legge dei rendimenti crescenti (Arthur, 1994) o la logica *win-win* (Gummesson, 2008). A livello sistemico, un SLSS è costituito da una rete di cooperazione e collaborazione in grado di rafforzare la competitività e la *place reputation* attraverso le funzioni di una *smart multilevel governance*.

Quest'ultima poggia le sue radici ontologiche sul riferimento teorico della storia della *governamentalità* (Foucault, 1977-1978, 1978-1979), secondo la quale la *governance* viene considerata come il risultato attuale del continuo processo di trasformazione di governo: da una governamentalità di tipo amministrativo, riferita alla formazione degli stati nazionali, alla governamentalità liberale del *welfare*, fino alla *governance* identificata quale sforzo di riqualificazione dei rapporti tra stato, mercato e società nel contesto del neoliberalismo.

Nel corso tenuto al *college De France* nel 1978-79, sugli studi dedicati alla biopolitica, Foucault precisa, dunque, che il termine *governamentalità* si riferisce a:

a) "l'insieme di istituzioni, procedure, analisi e riflessioni, calcoli e tattiche che permettono di esercitare una forma specifica e complessa di potere che ha nella popolazione il bersaglio

principale, nell'economia politica la forma privilegiata di sapere e nei dispositivi di sicurezza lo strumento tecnico essenziale;

b) *la tendenza, la linea di forza che, in tutto l'Occidente e da lungo tempo, continua ad affermare la preminenza di questo tipo di potere che chiamiamo 'governo' su tutti gli altri - sovranità, disciplina -, col conseguente sviluppo, da un lato, di una serie di apparati specifici di governo, dall'altro di una serie di saperi;*

c) *per governamentalità bisognerebbe intendere il processo, o piuttosto il risultato del processo mediante il quale lo stato di giustizia del medioevo, divenuto stato amministrativo nel corso del XV e XVI secolo, si è trovato gradualmente 'governamentalizzato"* (Foucault,1978-1979).

Tale definizione composita di *governamentalità* rileva diverse angolazioni prospettiche, ovvero *dal potere come istituzione al potere come tecnologia*; *dal potere come funzione al potere come strategia*; *dal potere come soggetto al potere come concatenazione di discorsi e di pratiche* per interpretare i meccanismi sociali in cui si rileva il dominio potere-sapere.

Nell'ottica del presente lavoro, il riferimento alla *governamentalità* (Dean, 2010; Rose, 1999) va inteso nella direzione delle attuali trasformazioni strutturali di governo, ovvero di forme nuove di *governance*, basate sui concetti di *power* e *competence* distribuite e riferibili alla configurazione di *multilevel governance system*: una nuova forma di governamentalità nella quale convivono percorsi di condivisione di potere ed una riconfigurazione delle logiche collaborative decisionali.

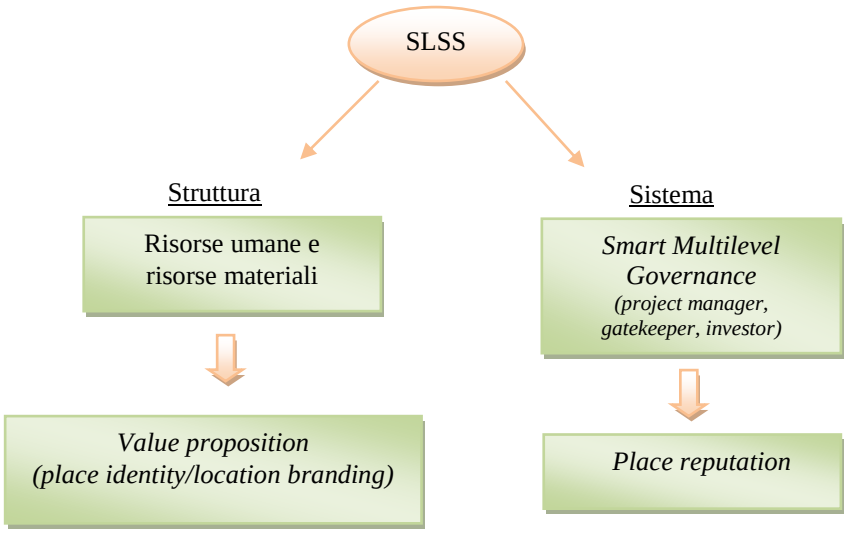
4. Dalla governamentalità al modello concettuale di *Smart Local Service System*

Sulla base della prospettiva metodologica assunta, l'azione governamentale (Foucault, 1982) può essere configurata secondo quattro profili fondamentali:

- il *project manager* che coordina lo sviluppo delle idee sul territorio;
- il *gatekeeper* per diffondere e condividere le idee;
- l'*investor* per sostenere i progetti collaborativi;
- il *promoter* per comunicare lo SLSS sul mercato globale.

Come si evince dalla figura 2, il governo del territorio risulta essere più "intelligente" e "coeso" quanto maggiormente è definito dalla presenza di queste quattro tipologie di profili, le quali denotano una *smart governance* fortemente integrata (Piciocchi, Spohrer, Bassano e Giuiusa, 2012)

Fig. 2: SLSS a livello strutturale e sistemico



Fonte: ns. elaborazione

In quest'ottica, un SLSS, guidato da una *governance* multilivello, è in grado di garantire, in uno scenario globale, il raggiungimento di un distintivo vantaggio competitivo per il territorio attraverso

la creazione di un positivo capitale reputazionale. La reputazione rappresenta una delle risorse intangibili più importanti per costruire e mantenere il consenso dei diversi *stakeholder* (Fombrun e van Riel, 2004), presupposto essenziale per l'instaurarsi di una relazione fiduciaria con il territorio.

La vitalità di un SLSS richiede, quindi, che la *smart governance* (Piciocchi *et al*., 2012) sia capace di mediare tra le aspettative dei diversi *stakeholder* e attivare progetti condivisi basati sulla valorizzazione e il coordinamento del *"réseau"* territoriale. Infatti, in un *approccio multistakeholder*, nel contesto locale si incrociano e interagiscono bisogni, finalità e valori molto eterogenei e differenziati: tale istituzione richiede un'armonizzazione degli interessi da parte dei soggetti implicati nel governo e nella gestione sia diretta che indiretta delle attività di un'organizzazione, aziendale o territoriale (Sacconi, 2004).

A tal fine, è necessaria una reinterpretazione concettuale del governo, concepito come istituzione (struttura) e pratica (sistema), che presupponga lo sviluppo di una nuova arte della governamentalità (Foucault, 1982). Quest'ultima è considerata come il risultato di processi politici, economici e tecnologici caratterizzati da cooperazione di rete e collaborazione a tutti i livelli delle organizzazioni e/o della società. In particolare, la collaborazione richiede l'elaborazione e lo sviluppo di strategie, strumenti e atteggiamenti in grado di costruire e sorreggere relazioni di *partnership* tra enti territoriali e *stakeholder* che devono garantire il "rispetto della diversità e l'apprendimento della tolleranza" (Mulroy e Shay, 1998).

In altre parole, nella ricerca di modelli da adottare per la *governance* intelligente del territorio, è importante respingere la logica *top-down*, basata sul potere dispotico e individuale ed abbracciare la logica *bottom-up* di reti di *governance* (Triantafillou, 2004; Piciocchi e Bassano, 2009; Trunfio, 2008), costruita su una conoscenza comune e un rapporto fiduciario tra tutti gli attori territoriali. Solo in questo senso un'area locale può essere interpretata come un SLSS caratterizzato dall'integrazione delle risorse e dei processi di co-creazione di valore: requisito fondamentale affinché un territorio possa competere con successo nell'attuale contesto globalizzato e conseguire un vantaggio competitivo basato sulla reputazione e sulla co-progettazione strategica.

Prendendo a modello lo schema proposto da Golinelli (2002) e gli assunti degli approcci della SSME+D e ASV, è possibile, comunque, distinguere diverse interpretazioni dell'area locale a seconda delle differenti configurazioni territoriali (tab.1).

Tab. 1. Diverse configurazioni territoriali

Configurazioni territoriali	**Fonte del vantaggio competitivo**	**VSA**	**SSME+D**	**SSME+D & VSA**
Territorio come risorsa	*Personalità*	*Sistema embrionale*	*Prodotto (GD logic)*	**Area Locale (AL)**
Territorio come prodotto	*Identità*	*Sistema in via di compimento*	*Prodotto ampliato (GDL>SDL)*	**Sistema Locale (SL)**
Territorio come scenario	*Immagine*	*Sistema vitale instabile*	*Sistema di servizio instabile (GDL<SDL)*	**Sistema Instabile di Servizio Locale (SISL)**
Territorio come sistema	*Reputazione*	*Sistema vitale stabile*	*Sistema di servizio stabile (SSME & SDL)*	**Sistema Stabile/Intelligente di Servizio Locale (SLSS)**

Fonte: Adattata da Piciocchi *et al.*, 2011

Se il territorio viene considerato come una "risorsa da consumare", il vantaggio competitivo si basa solo sulla *place personality*, intesa come ciò che un sistema è realmente (Siano, 2001) e quindi

la sua varietà strutturale. In questo contesto, nella prospettiva ASV, un sistema si configura come embrionale: le componenti interagiscono senza una pianificazione evolutiva comune, i loro scopi sono indipendenti, le relazioni hanno una natura opportunista e non è possibile identificare un governo condiviso che fornisce indicazioni e regole. Dal punto di vista della SSME+D, il territorio viene concepito come un "prodotto" da cui ottenere benefici tangibili - focus sulla struttura, anziché sul sistema - e la componente del servizio è espressa soltanto come valore funzionale del territorio.

Nel caso in cui il territorio viene percepito come un "prodotto da promuovere", il vantaggio competitivo si concentra sulla *place identity*, definita quale insieme di elementi visivi attraverso cui viene presentato un sistema nel contesto (Siano, 2001). Nell'approccio ASV, tale configurazione territoriale sembra rappresentare un sistema in evoluzione: il governo può essere identificato con norme, regolamenti e responsabilità, inoltre, i componenti interagiscono in un modo co-evolutivo, sebbene il loro comportamento rimanga opportunistico. Anche se la logica dominante è ancora incentrata sui prodotti, nell'ottica della SSME+D, il territorio diventa un *"extended good/prodotto ampliato"* (Kotler, 2000), in cui la componente del servizio non ha solo un valore funzionale, ma sostiene e aggiunge valore al prodotto.

Se il territorio è concepito come uno "scenario", il vantaggio competitivo si focalizza sulla *place image* che corrisponde alla percezione che gli *stakeholder* hanno del territorio in un determinato periodo di tempo (Siano, 2001). Questa configurazione qualifica un sistema compiuto: un governo che fornisce le indicazioni, le regole ed esercita un potere di controllo.
Tuttavia, questo sistema non è stabile a causa della variabilità del processo decisionale e per la presenza di punti di vista contrastanti. Nell'ambito della SSME+D, l'attenzione è rivolta al servizio, ma la co-creazione di valore è soggetta a una rapida distruzione in quanto non viene lasciata traccia sul tessuto sociale.

Infine, un territorio inteso in termini di "sistema" costruisce un vantaggio competitivo incentrato sulla reputazione, concepita come il risultato di un giudizio socialmente condiviso basato sulla capacità di creare valore per e con gli *stakeholder* (Siano, 2001). Ciò significa che il territorio può essere concepito come un sistema vitale compiuto (ASV) o in termini di un sistema stabile di servizio locale (SSME+D): l'offerta è focalizzata sul prodotto, i benefici tangibili e quelli intangibili (servizi).

Di conseguenza, la configurazione che emerge dall'integrazione SSME+D e ASV è quella di uno *Smart Local Service System* stabile che può qualificarsi come un sistema vitale compiuto locale in grado di costruire dal punto di vista strutturale un efficace *location branding* (Crouch e Ritchie, 1999; Hankinson, 2001, 2004; Kotler e Gertner, 2002, Kavaratzis, 2005, Invernizzi, 2010) al fine di sostenere, dal punto di vista sistemico, la *place reputation* (Siano, Confetto, Siglioccolo, 2009).

5. Implicazioni pratiche

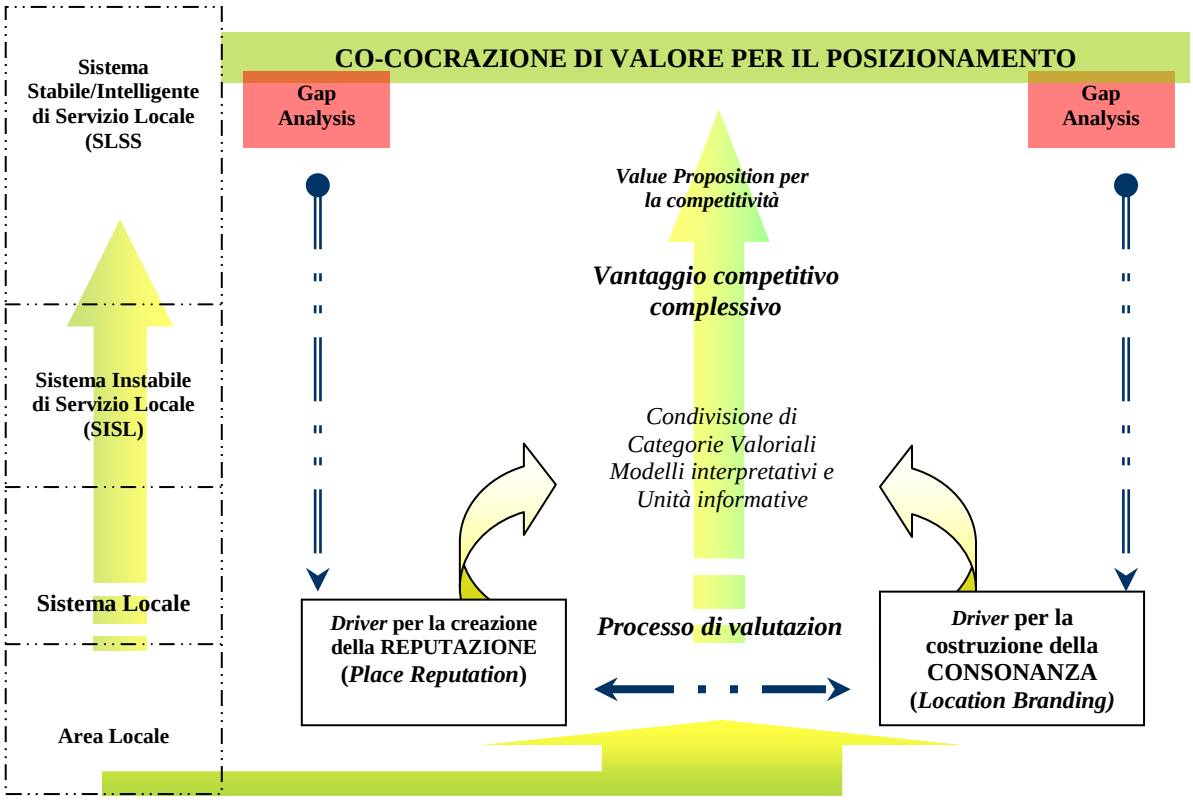
La "sopravvivenza sistemica" e l'interpretazione del territorio come un SLSS aprono nuove prospettive di analisi in termini di *governance* intelligente e di governamentalità del territorio. Tale prospettiva è certamente più coerente con la metodologia adottata e congeniale agli obiettivi del lavoro, in quanto aiuta meglio i processi attraverso i quali i *policy maker* sono in grado di riconoscere, valutare e misurare le attese degli *stakeholder* (Piciocchi *et al*., 2012). La vitalità dei sistemi di servizio locali dipende, infatti, dalla capacità della *smart governance* di garantire l'equifinalità sistemica, basata su un continuo processo di mediazione delle aspettative degli attori locali (residenti, istituzioni, imprese, turisti, *partner*, ecc ...). Un'efficace attività di coordinamento dei differenti punti di vista è il presupposto basilare per assicurare la soddisfazione reciproca tra enti territoriali e *stakeholder*.

In tale ottica, è evidente che la comunicazione gioca un ruolo di valenza strategica fondamentale nella possibilità di supportare i differenziati interessi, in quanto rende fattiva l'interazione e la mediazione dei diversi attori, ovvero delle componenti interne e esterne del SLSS, facilitandone la collaborazione strategica e la cooperazione nei meccanismi di pianificazione. La comunicazione,

infatti, consente un linguaggio comune poiché idoneo a favorire, da una parte, la condivisione strategica ed operativa e, dall'altra, l'effetto sinergico di coordinamento e, ripetiamo, di mediazione degli interessi degli *stakeholder*. Ciò, indubbiamente, non può che sostenere l'azione di costruzione e consolidamento della competitività territoriale e, quindi, della *place reputation.*

In particolare, la qualificazione di un'area locale in termini di SLSS richiama una nuova logica di competitività (consonanza e reputazione), basata sulla condivisione di unità informative, modelli interpretativi e categorie valoriali (fig.3), tali da generare circuiti virtuosi di co-creazione di valore per il posizionamento del sistema territoriale.

Fig. 3: Il modello di value proposition per la reputazione e la competitività del SLSS



Fonte: adattata da Piciocchi *et al.*, 2011

Come si evince dalla figura, la co-creazione di valore per il posizionamento di un SLSS dipende dalla forza competitiva della *value proposition* integrata del territorio. La competitività di un SLSS deriva, infatti, da un complesso processo di condivisione di *value proposition.* Pertanto, se lo scopo è quello di interpretare un'AL come SLSS, la *governance* multilivello (Spohrer, Piciocchi e Bassano, 2011) deve essere in grado di individuare una serie di *driver* o *item* adeguati ad indirizzare la *governance* nell'azione di ricerca delle condizioni strutturali di consonanza, e di costruzione e consolidamento di un solido capitale reputazionale.

In ragione anche della natura descrittivo/concettuale del lavoro e della indubbia necessità di procedere, in futuro, a qualificare in modo più puntuale ed esperienziale gli *item* di consonanza e risonanza, ovvero rispettivamente della *Location Branding* e della *Place Reputation*, di seguito indichiamo, in modo macro, alcune ipotesi.

Se consonanza identifica le condizioni di compatibilità e complementarietà strutturale tra componenti/attori del sistema territoriale intelligente in grado di assicurare un potenziale sinergico complessivo del sistema, allora possiamo far rientrare nella categoria:

1. l'orientamento al consumatore: assicurare, attraverso una sufficiente capacità di apertura, livelli accettabili di soddisfazione del cliente/utente, (Spohrer *et al*, 2007). Ciò implica meccanismi in

grado di consentire la condivisione di unità informative e modelli interpretativi (Barile, 2009) per il processo di co-creazione di valore del sistema locale nel suo complesso;
2. la struttura del servizio:la capacità di mettere a sistema le capacità e risorse finanziarie, tecnologiche e umane per la realizzazione di una struttura di servizio locale coesa (IFM e IBM, 2008; Golinelli, 2000, 2011);
3. la *mission* e la strategia: la capacità della *governance* diffusa di convergere verso una condivisa finalità strategica (competitività) al fine di contribuire in modo sinergico alla costruzione della *value proposition* (Dilts, 2008);
4. la varietà ed i valori: la capacità del sistema territoriale di condividere un sistema di valori (categorie valoriali) per veicolare all'esterno un'immagine ed una reputazione condivise.

Allo stesso modo, se la reputazione si riferisce alla notorietà del sistema, allora l'azione della *smart multilevel governance* deve essere indirizzata a:

1. l'*emotional appeal*: il livello di fiducia generato dal sistema di servizio locale, quale risultato delle relazioni affettive e stabili tra il sistema territoriale e gli *stakeholder* (Nelli e Bensi, 2003) e deriva dalla capacità di soddisfare le aspettattive secondo una logica *win-win*;
2. il sistema di servizio: l'effetto delle competenze sistemiche (Spohrer, Vargo, Maglio e Caswell, 2008), misurabile in termini di *standard* di qualità, innovazione e produttività dei servizi;
3. la *vision* e la *leadership*: la chiara visione del ruolo (reputazione) che il sistema territoriale potrebbe/dovrebbe svolgere nel tempo, nonché la sufficiente condizione di stabilità, in termini di orientamento strategico;
4. la relazione: l'efficacia e l'efficienza dei processi *bottom-up* per la condivisione integrata delle risorse (*governance* multilivello) (Spohrer *et al*., 2011) al fine di ottimizzare e potenziare la co-creazione di valore;
5. la responsabilità sociale: l'impatto che il sistema ha nel suo contesto e, quindi, la sostenibilità della sua azione e reputazione (Spohrer *et al*., 2007). In questa ottica, vengono considerate le interazioni tra il sistema di servizi, le comunità locali e non locali e altri soggetti interessati, in grado di dare una misura del livello generale di "*good citizenship*" (Siano *et al.*, 2009).

6. Originalità del lavoro

In ottica di SSME+D e ASV, un sistema di servizi viene interpretato come entità influenzata dal suo contesto di riferimento ed in grado di generare valore distribuito. Ciò implica che l'enfasi della novità non va ricercata nelle singole componenti (parti), bensì sul processo di servizio (sistema), che contribuisce alla creazione di valore nello specifico contesto relazionale territoriale.

Il significato ontologico del concetto innovativo di *Whole Service* (WS) integra la proposta di valore dei sistemi olistici di servizio - HSS - (Spohrer, 2010) mediante una *governance* multilivello che contribuisce alla crescita di valore complessivo (Spohrer *et al*., 2011). La creazione e lo sviluppo dei servizi dipende, infatti, dalla capacità di governamentalità nel leggere ed interpretare il contesto secondo le differenziate ma consonanti prospettive degli *stakeholder*. Se assumiamo il valore di co-creazione come la mediazione di aspettative diverse, ma convergenti, l'approccio governamentale comporta l'interpretazione e la rappresentazione dell'azione di mediazione e coordinamento degli interessi delle varie parti interessate al fine di definire e promuovere una strategia partecipativa utile per il valore di co-creazione dell'intero sistema territoriale.

In termini sistemici, alla ricerca di livelli di consonanza all'interno del sistema olistico osservato, il sistema di servizio coinvolge i membri di una comunità e/o di un sistema di servizio contestualizzato che condivide finalità, categorie valoriali e competenze sinergiche. Ciò a dire che, ogni entità (pubblica o privata, locale, nazionale o internazionale) deve avere non solo un ruolo specifico (*I-Shaped*) per la riproduzione di un'attività specialistica di valore - ma piuttosto una varietà sufficiente (*T-Shape*) (Macaulay, Moxham, Jones e Miles, 2010) cooperando e collaborando in base a una logica *win-win* per il miglioramento dell'intero servizio globale (Gummesson, 2008).

Questa ipotesi di novità richiede una visione interazionale in cui le dinamiche sistemiche prevalgono sugli assetti strutturali, con uno spostamento dell'attenzione dai tradizionali meccanismi di *governance* a processi di *governance* condivisi e collaborativi. La sintesi della rete di molteplici entità consonanti garantisce un ruolo intelligente capace di mediare le differenziate aspettative degli *stakeholder* nell'ambito di un sistema coeso e co-finalizzato, in grado di evolvere in ragione delle sollecitazioni di contesto.

Il ruolo di *governance* intelligente è fondamentale per la crescita ed il miglioramento dei sistemi di servizio. Se la governamentalità è la capacità di interpretare l'ambiente, per descrivere il contesto, di dialogare con altri sistemi, di conciliare le diverse aspettative dei soggetti coinvolti direttamente e/o indirettamente, allora è lecito supporre che le risorse coinvolte devono rispondere a profili di competenze polivalenti, ovvero dotati di caratteri di forte specializzazione disciplinare ma, al tempo stesso, di adeguata varietà cognitiva onde potersi armonizzare con le altre risorse del sistema complessivo.

L'esigenza di tali profili di competenze, atti a partecipare ad una *governance* intelligente, sottolinea, di conseguenza, la capacità di focalizzazione della *governance* del SLSS nell'organizzare e valutare le diverse condizioni di compatibilità e le aspettative dei più importanti gruppi di pressione (*stakeholder*). In tal senso, dunque, la *governance* multilivello può essere concepita come attività governamentale caratterizzata da evoluzione e processi direzionali e condivisi (Spohrer *et al*, 2011): infatti, i processi direzionali garantiscono l'interazione interna ed esterna in ottica di pianificazione, oltre a migliorare le competenze condivise e generare innovazione continua. Ciò significa che in organizzazioni complesse, come il SLSS, la co-creazione di valore è riferibile ad assetti di "*governance* evolutiva" (March e Simon, 1958), caratterizzata da tre logiche di ruoli interconnessi:

a) la *governance* imprenditoriale, in grado di definire nuovi meccanismi di creazione di *value proposition*;
b) la *governance* di coordinamento per la ricerca di nuovi meccanismi relazionali e di allineamento;
c) la *governance* finanziaria per la condivisione dei nuovi rischi e dei meccanismi di ricompensa.

In tal senso, la *governance* intelligente limita la "dispersione" delle informazioni strategiche, individua le linee guida (processi direzionali) e mette a sistema lo sviluppo modulare per migliorare la specializzazione e l'integrazione.

7. Conclusione e limiti della ricerca

Il modello cognitivo del SLSS e lo schema interpretativo dei *driver* idonei a definire le condizioni strutturali di consonanza e gli aspetti relativi alla risonanza sistemica forniscono un nuovo quadro concettuale in grado di orientare, in modo competitivo, le decisioni strategiche del governo dei sistemi territoriali.

Considerando alcuni limiti del *framework*, emerge un chiaro problema di identificazione, in ambito locale, di una *governance* "intelligente", capace di mediare, armonizzare e coordinare, in modo concreto ed efficace, la varietà degli interessi dei differenti *stakeholder*. Il SLSS comporta, infatti, problemi in termini di coesione percepita e soddisfazione degli obiettivi stabiliti. In altre parole, è possibile individuare evidenti difficoltà legate al modo in cui la *smart governance* può interpretare, catalizzare e promuovere le dinamiche del SLSS sulla base di una adeguata configurazione dei sistemi di servizio locale volta alla co-creazione del valore territoriale.

Altro limite, può essere riscontrato nell'ambito dei criteri di misurazione dei *driver*, a causa della differente natura qualitativa delle variabili. In particolare, la raccolta di alcuni dati (ad esempio il grado di coinvolgimento del cliente, il livello di condivisione di unità informative, modelli interpretativi e categorie valoriali, ecc.) potrebbe, allo stato, risultare una prassi troppo onerosa per la *governance* del SLSS, sia in termini finanziari che temporali.

A questa evidente non esaustività dei *driver* e al loro carattere di non omogeneità in termini di metrica di quantificazione, si aggiunge la necessità, in future ricerche, di inquadrare il SLSS

nell'ottica di "reti policentriche", in cui si conferma l'idoneità dei sistemi sinergici di favorire una governamentalità multilivello, allo scopo di rendere coesi il ruolo di governo e le aspettative degli *stakeholder* (Ostrom, 2009).

Alla luce dello schema proposto e del modello SLSS, il focus "competitività e reputazione" del territorio definisce un nuovo approccio di analisi, coerente con i processi di co-creazione di valore. Dal punto di vista accademico, lo studio fornisce interessanti indicazioni sulle condizioni di adeguatezza strutturale e risonanza sistemica di un'area locale, elementi fondamentali per implementare azioni correttive tese a correggere e/o migliorare le *performance* competitive del territorio nel tempo.

Nonostante i limiti descritti, lo schema cognitivo proposto configura una nuova interpretazione dell'area locale che consente, da un lato, l'attribuzione di una soggettività sistemica al territorio (dal territorio come un "oggetto" da sfruttare per le esigenze egoistiche dei singoli, al territorio come un "sistema") e, dall'altro, il superamento di una visione basata solo su elementi materiali (territorio come "prodotto") a favore di una logica focalizzata su aspetti intangibili (territorio come "servizio") (Golinelli, 2002; Golinelli *et al*., 2010). Infine, il *framework* rappresenta un modello in grado di indirizzare le decisioni strategiche della *smart governance* territoriale e stimolare la crescita professionale degli attori coinvolti.

Bibliografia

AA.VV. (2004), *Management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e Strumenti per la Creazione, lo Sviluppo e la Governance*, Progetto PRIN finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, Coordinatore Nazionale del Progetto: Sergio Sciarelli.

ARTHUR W.B. (1994), "Increasing Returns and Path Dependence in the Economy", *University of Michigan Press*, Ann Arbor.

BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Centro Studi di Tecniche Aziendali, Arnia, WM Stampa Editoriale srl, Atripalda (AV).

BARILE S. (2001), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Centro Studi di Tecniche Aziendali, Arnia, WM Stampa Editoriale srl, Atripalda, Avellino.

BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.

BAUMAN Z. (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, collana Modernità e società, Armando Editore, Roma.

CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

COSTABILE M., LANZA A. (2000), "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.

CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B., "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*, vol. 44, n. 3, 1999, pp. 137-152.

DEAN M. (1999), *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*, Sage, London.

DILTS R. (1998), *Modeling with NLP*, Meta Publications, California.

FARINA A. (1993), *L'ecologia dei sistemi*, Cleup, Padova.

FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & fortune. how successful companies build winning reputations*, Prentice-Hall, New Jersey.

FOUCAULT M., (1977-1978), *Sécurité, territoire, population. Course au Collège de France*, Gallimard, Paris, 2004, tr. it. *Sicurezza, territorio, popolazione*, Feltrinelli, Milano, 2005.

FOUCAULT M., (1978-1979), *Naissance de la biopolitique. Course au Collège de France*, Gallimard, Paris, 2004, tr. it. *Nascita della biopolitica*, Feltrinelli, Milano, 2005.

FOUCAULT M., (1982), "The subject and the power", in Dreyfus H., Rainbow P., *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Harvester, Brighton, pp. 208-226.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamic*, Cedam, Kluwer.

GOLINELLI, G.M., SPOHRER, J., BARILE, S., BASSANO, C. (2010), "The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective", in *The 13th Toulon-Verona Conference proceedings of the international conference* in Coimbra, Portugal, 2-4 September.

GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.

GROGAN D., MERCER C., ENGWICHT D. (1995), *The Cultural Planning Handbook: An Essential Australian Guide*, St Leonards, Allen & Unwin, Australia.

GRONROSS C. (2008), "Adopting a Service Business Logic in Relational Business-to-Business Marketing: Value creation, Interaction and Joint Value Co-Creation", *Proceedings of the Otago Forum*.

GUMMESSON E. (2008), "Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing", *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 143-153.

HANKINSON G. (2001), "Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 2, pp. 127-142.

HANKINSON G. (2004), "Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 109-121

HANKINSON G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management* vol. 14, n. 3, pp. 240-254.

HENDERSON J.C. (2007), "Uniquely Singapore? A Case Study in Destination Branding", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, n. 3, pp. 261-274.

IFM, IBM (2008), *Succeeding through Service Innovation: A Service Perspective for Education, Research, Business and Government*", University of Cambridge Institute for Manufacturing, Cambridge, UK.

INVERNIZZI E. (2010), "Local systems as brand for territorial and tourism development", in *MedCom The Second Inter-Mediterranean Symposium on Public Relation*, "Local systems in the Euro-Med area. Competition or cooperation?", Facoltà di Lettere e Filosofia, Auditorium ex Monastero Benedettini, 19-20 November, Catania.

JELLICOE G.A. (1969), *L'architettura del paesaggio*, Edizioni di Comunità, Milano.

KAVARATZIS M. (2005), "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models", *The Marketing Review*, vol.5, pp. 329-342.

KOTLER P., ASPLUND C., REIN I., HAIDER D. (1999), *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education, London.

KOTLER P. (2000), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

KOTLER P., GERTNER D. (2002), "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 249-261.

KERR G. (2006), "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 4/5, pp. 276-283.

MACAULAY L., MOXHAM C., JONES B., MILES I. (2010), "Innovation and skills. Future Service Science Edication", in *Handbook of Service Science*, eds. Maglio P.P., Kieliszewski C., Spohrer J., Springer.

MAGNAGHI A. (1994), *Il territorio dell'abitare*, Franco Angeli, Milano.

MARCH J.G., SIMON H. (1958), *Organizations*, Wiley.

MCNULTY R. (1991), "Cultural Planning: A Movement for Civic Progress", in *The Cultural Planning Conference*, EIT, Victoria, Australia.

MERCER C. (1991a),"Brisbane's Cultural Development Strategy: The Process, the Politics, and the Products", in *The Cultural Planning Conference*, EIT, Victoria, Australia.

MERCER C. (1991b), "What Is Cultural Planning?", paper presented to the *Community Arts Network National Conference*, Sydney, 10 October.

MORGAN N., PRITCHARD A., PRIDE, R. (eds) (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

MULROY E., SHAY S. (1998), "Motivation and Reward in Nonprofit Interorganizational Collaboration in Low Income Neighborhoods", *Administration in Social Work*, vol. 22, n. 4, pp. 1-17.

NELLI R.P., BENSI P. (2003), *L'impresa e la sua Reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, Milano.

OSTROM E. (2009), "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems", Prize Lecture, December 8, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, Indiana University, Bloomington, IN 47408, and Center for the Study of Institutional Diversity, Arizona State University, Tempe, AZ, U.S.A.

PICIOCCHI P., BASSANO C. (2009), "Governance and viability of franchising networks from a Viable Systems Approach (VSA)", in the 2009 *Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory, proceedings of the International Conference* in Capri, June 16-19, Giannini Editore, Napoli.

PICIOCCHI P., BASSANO C., PAPASOLOMOU I., PADUANO E., (2009a), "The Virtuous circle of Syntropy (VCS). An Interpretative Chaos vs Cosmos Model for Managing Complexity", in the *2th Annual Euromed Conference, proceedings of the International Conference* at the University of Salerno, Fisciano, Italy, October, 26-28th.

PICIOCCHI P., SAVIANO M., BASSANO C. (2009b), "Network Creativity to Reduce Strategic Ambiguity in Turbulent Environments: a Viable Systems Approach (vSa)", in *the 11th International Conference on Global Business & Economic Development, proceedings of the International Conference* at the University of Bratislava, Slovak Republic, May 27-30, vol. 3.

PICIOCCHI P., SIANO A., CONFETTO M.G, PADUANO E. (2011), "Driving Co-Created Value Through Local Tourism Service Systems (LTSS) in Tourism Sector", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds.) *Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science*, Giannini, Napoli.

PICIOCCHI P., SPOHRER J., BASSANO C., GIUIUSA A. (2012), *Smart Governance to mediate human expectations and systems context interactions*, AHFE 2012 Book, Taylor & Francis, New York.

QUAINI M. (1975), *La costruzione della geografia umana*, La Nuova Italia, Firenze.

ROSE N. (1999) *Powers of Freedom: Reframing political thought*, University Press, Cambridge.
RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale", *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
SACCONI L. (2004), "Efficiency of the Nonprofit Enterprise: Constitutional Ideology, Conformist Preference and Reputation", in Hodgson B., (ed.), *The Invisible Hand and the Common Good*, Soringer Verlag, Berlin.
SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè Editore, Milano.
SIANO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2009), "Place reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas", competitive Paper, *8th International Marketing Trends Congress*, Paris, January 16-17 2009. Digital proceedings.
SPOHRER J., MAGLIO P., BAILEY J., GRUHL, D. (2007), "Steps toward a science of service systems", *Computer*, vol. 40, pp. 71-77.
SPOHRER J., VARGO S.L., MAGLIO P., CASWELL N. (2008), *The service system is the basic abstraction of service science*, HICSS Conference.
SPOHRER J. (2010), "Service Science: Progress and Directions", AMA SERVSIG, Porto Portugal at FEUP Engineering School, June, available at: http://www.slideshare.net/spohrer/service-science-progress-and-directions-20100620.
SPHORER J., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2011), "Three frameworks for service research: exploring multilevel governance in nested, networked systems", *The 2011 Naples Forum on Service - Service-Dominant Logic, Network & System Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Capri, June 14-17.
TRIANTAFILLOU P. (2004), Conceiving "Network Governance. The Potential of the Concepts of Governmentality and Normalization", Working paper 2004/4, *Centre for Democratic Network Governance*, Roskilde, May.
TRUNFIO M. (2008), *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli, Torino.
VALDANI E., JARACH D. (1998), "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone V., (a cura di), *L'occupazione possibile. Spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*, Etas, Milano.
VALDANI E., ANCARANI F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in *Strategie di marketing del territorio*, Valdani E., Ancarani F. (a cura di), Milano, Egea.
VALLEGA A. (1994), *Geopolitica e sviluppo sostenibile. Il sistema Mondo nel XXI secolo*, Mursia, Milano.
VARALDO R., CAROLI M.G. (1999), "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie*, n. 49, pp. 73-84.
VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17.

La percezione dell'ipocrisia politica nel governo dei sistemi territoriali locali

M. IRENE PRETE[*], ANTONIO MILETI[♦], MAURO CAPESTRO[♣], GIANLUIGI GUIDO[•]

Abstract

Obiettivi. *Il presente studio ha lo scopo di studiare il comportamento di voto degli elettori e sviluppare una scala di misurazione della percezione di ipocrisia politica - l'incoerenza tra il comportamento e i valori affermati tacitamente o esplicitamente - degli attori che governano un Sistema Territoriale Locale (STL).*

Metodologia. *È stata utilizzata una procedura per lo sviluppo di scale multi-item, che prevede: la definizione del costrutto, la generazione degli items, la verifica della validità del contenuto degli items, dell'affidabilità interna, della validità del criterio e del costrutto.*

Risultati. *La percezione di ipocrisia politica risulta caratterizzata, per il sottocampione dei giovani, dalla stessa dimensione dell'Ipocrisia, per gli adulti, dalle sottodimensioni Ambiguità, Culto Personale e Mantenimento di Molteplici Cariche, mentre, per gli anziani, dalle sottodimensioni denominate Ambiguità, Clientelismo, Astuzia, Inganno e Culto Personale.*

Limiti della ricerca. *Le limitazioni sono relative alle ricerche basate su questionario e all'estensione della ricerca ad un più ampio campione di elettori.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio contribuisce alla definizione del costrutto e allo sviluppo di una scala sintetica dell'ipocrisia politica degli attori politici locali, da parte dei differenti utenti degli STL, distinti in giovani, adulti e anziani.*

Originalità del lavoro. *Lo studio esamina un'area d'indagine poco esplorata e costituisce un avanzamento nell'analisi dell'immagine percepita degli STL nella prospettiva della trasparenza del governo locale: la percezione dell'ipocrisia politica potrebbe comportare delle conseguenze sull'attrattività di investimenti nazionali ed esteri, generare un processo di rinnovamento della struttura socio-economica e incoraggiare lo sviluppo economico del territorio*.

Parole chiave: *ipocrisia politica; governo locale; sviluppo di scale; marketing territoriale; marketing politico*

Objectives. *This study has the objective to analyze and develop a scale of measurement of the perceived political hypocrisy - the inconsistency between a behaviour and explicitly or tacitly stated values - of actors governing Local Territorial Systems (LTSs).*

Methodology. *To develop the scale, a procedure described by the psychometric literature was carried out, which is structured in six main phases: construct definition, item generation, content validity, internal reliability, criterion validity and construct validity, through a series of multivariate statistical analysis.*

Findings. *Perceived hypocrisy of political actors is characterized by the same dimension of Hypocrisy for the young people segment, by the sub-dimensions of Ambiguity, Personal cult and Multiple Offices for adult people and by Ambiguity; Political patronage, Astuteness, Deception and Personal cult.*

Research limits. *The study contains limits concerning surveys based on questionnaire, and, furthermore, could be extended to a larger sample of voters*.

Practical implications. *Implications concern the contribution to the definition of the political hypocrisy construct and the development of a synthetic scale which can be used to measure perceived hypocrisy of local political actors.*

Originality of the study. *This study investigated an under-researched topic and contributes to the literature on perceived image of LTSs on the perspective of the transparency of their local government: political hypocrisy of local actors could have a consequence on the attractiveness of both domestic and foreign investments and may generate a process of renovation and encourage its economic development.*

Key words: *political hypocrisy*; *local government*; *scale development; place marketing; political marketing*

[*] Assegnista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: ireneprete@libero.it

[♦] Assistente di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: antoniomileti@unisalento.it

[♣] Dottorando di Ricerca in Intelligent Management, Università del Salento
e-mail: mauro.cap@tiscalinet.it

[•] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: gianluigi.guido@unisalento.it

1. La politica e il territorio

L'estensione del marketing in campi diversi da quello imprenditoriale che, similmente, possono avvalersi degli stessi strumenti e tecniche per raggiungere i propri obiettivi e massimizzare i risultati, ha interessato anche l'ambito politico (O'Cass, 2009). Mentre il fine delle imprese è di conquistare il mercato tramite la soddisfazione degli *stakeholders*, lo scopo degli attori politici dovrebbe essere di ottenere il potere nel rispetto della democrazia, attraendo il maggior numero di elettori di un territorio, e trasmettendo loro un messaggio coerente in termini di valori, promesse di cambiamento sociale, ideologia e opinioni (O'Shaughnessy, 2002). Il candidato può essere assimilato ad un venditore della propria immagine, idee e propositi: questi dovrebbero rappresentare un punto di forza, anche in termini di coerenza e coincidenza tra dichiarazioni pubbliche e comportamento (Barden, Rucker e Petty, 2005).

In un territorio, i valori culturali caratterizzanti la società civile sono direttamente proporzionali all'efficienza economica e alla capacità dello stesso di attrarre investimenti (Berthon *et al.*, 2008; Sirgy *et al.*, 2012) e, allo stesso modo, possono essere minacciati dall'opacità nei comportamenti degli attori politici che possono degenerare in fenomeni corruttivi, definiti come un uso degli incarichi pubblici per fini privati (Swaleheen e Stansel, 2007). Nonostante alcuni studi smentiscano la necessaria dannosità del fenomeno corruttivo sullo sviluppo locale (per esempio, Osterfeld's, 1992; Swaleheen e Stansel, 2007), la trasparenza degli attori politici può essere considerata un elemento di attrattività di un territorio, dal momento che i Paesi con bassi tassi di corruzione riescono anche ad ottenere maggiori investimenti nazionali ed esteri. Tale questione è particolarmente rilevante in Italia, in cui il settore pubblico è percepito come inadeguatamente trasparente o affidabile, ed è posizionato all'89° posto nella classifica dell'Indice di Percezione della Corruzione (Transparency International, 2011). Il presente studio ha lo scopo di studiare il comportamento di voto degli elettori e sviluppare una scala di misurazione della percezione di *ipocrisia politica* degli attori che governano un Sistema Territoriale Locale (STL), che può essere definita come l'incoerenza tra un comportamento e i valori affermati tacitamente o esplicitamente (Shklar, 1984) o la discrepanza tra i giudizi di equità per la stessa trasgressione quando è commessa da se stessi o da altri (Valdesolo e De Steno, 2007).

2. L'ipocrisia politica

I partiti e i candidati, soprattutto nell'approssimarsi delle scadenze elettorale, divengono dei *brand politici* che, contraddistinti da un'immagine che si fonda sulle promesse, gli attributi fisici e la personalità (Guzman e Sierra, 2009), necessitano di essere comunicati agli elettori. Allo scopo di raggiungere il consenso popolare, spesso i politici si sottraggono dal rendere noti propri comportamenti poco lodevoli, sostenendo pubblicamente norme morali restrittive, aspettandosi e chiedendo che gli altri le seguano, ma violando privatamente nei comportamenti gli *standard* da essi stessi sostenuti (Lammers *et al.*, 2010). Il termine ipocrisia, che deriva dal *termine hypokrisis*, cioè recitare una parte (Mish, 1993), è associato, in psicologia, alla tendenza generale di giudizio che i soggetti manifestano quando, nell'individuare i fattori che determinano il comportamento degli individui, sottostimano l'impatto dei fattori situazionali e sovrastimano il ruolo dei fattori disposizionali (Heider, 1958). Empiricamente, è difficile valutare la misura in cui una certa inclinazione si manifesti in un comportamento, ma, intuitivamente, si può affermare che il grado di ipocrisia posseduto da un soggetto è pari alla differenza tra ciò che egli crede e ciò che egli attua (www.hardcoretruth.com/Hypocrisy/).

L'ipocrisia può manifestarsi attraverso varie modalità, ad esempio tramite affermazioni pubbliche non coerenti con ciò che si pensa privatamente, oppure attraverso un'agire contraddittorio rispetto agli ideali espressi e non rinnegati, anche a dispetto delle azioni incoerenti. Inoltre, l'ipocrisia si manifesta maggiormente negli individui potenti, in quanto, al crescere del grado di potere detenuto, anche politico, i soggetti tendono a mantenere *standard* elevati per gli altri e per il

territorio, continuando però a praticare comportamenti dubbi (Lammers e Stapel, 2009). I soggetti potenti sono maggiormente inclini a dar voce alle proprie opinioni, creando facilmente severi ed evidenti *standard* morali: chi detiene potere si focalizza rigidamente ad imporre regole da far rispettare, divenendo meno disposto ad accettare una loro trasgressione. Per questa ragione, l'ipocrisia morale è più marcata nei soggetti che sono e si sentono legittimamente al potere, al contrario, quanti non si sentono perfettamente titolati a gestirlo, sono in genere più severi con se stessi che con gli altri, in base al fenomeno detto *Hypercrisy*, secondo il quale la tendenza ad essere più duri con se stessi caratterizza spesso chi è privo di potere (Lammers *et al.*, 2008).

I motivi che spingono a comportarsi in maniera ipocrita possono essere riconducibili alla persona o essere causati da circostanze ambientali. Nel primo caso, i motivi dell'ipocrisia potrebbero essere parte di un progetto stabilito come unico mezzo per realizzare i propri fini, secondo la tendenza comportamentale che prende il nome di *Machiavellismo* (Christie e Geis, 1999; Prete, 2013). Nell'azione machiavellica si può distinguere un dualismo, fondato sulla distinzione fra due tipi di azioni: le azioni finali, che hanno un valore intrinseco e le azioni strumentali, che hanno un valore legato al raggiungimento del fine considerato. L'ipocrisia potrebbe, quindi, divenire essa stessa un mezzo per raggiungere degli obiettivi precedentemente fissati.

Nel secondo caso, quando i motivi che spingono all'ipocrisia sono causati da circostanze ambientali, si parla di *Relativismo etico* della realtà in quanto le complessità delle situazioni quotidiane possono spingere a modificare il proprio punto di vista, giustificando comportamenti poco meritevoli e precedentemente criticati. In tale contesto, il fenomeno del *Relativismo morale* asserisce che la moralità non si basa su alcun *standard* assoluto (Batson *et al.*, 1999), ma dipende dagli specifici individui o situazioni. Il pensiero relativista, al contrario di quello assolutista, non dà luogo a ipocrisia, anche se i giudizi etici rimangono ambigui e discrepanti da quelli affermati pubblicamente. Il *Relativismo morale* potrebbe essere definito come una forma edulcorata di ipocrisia, in quanto legittimare, solo per la contingenza della situazione, un comportamento o un atto che precedentemente si era condannato, non vuol dire negarlo *in toto*, ma solo giustificarlo relativamente al contesto che lo ha indotto.

Infine, al *Disimpegno morale* si riconducono i casi di coloro che si comportano consapevolmente in maniera ipocrita, reagendo aggressivamente alle critiche e soffocando il senso di colpa e di vergogna, scaturiti dal proprio comportamento delittuoso (Bandura, 1990, 1996). Maggiore è il disimpegno morale, e minore è il senso di colpa e il bisogno di riparare al male causato dalla condotta lesiva. Attraverso meccanismi inconsapevoli, l'individuo, seppure conscio di aver commesso un'azione sbagliata, cerca di giustificarsi attribuendo la colpa a fattori esterni. Ad esempio, nel fenomeno della *Dislocazione della responsabilità*, un politico che evade il fisco non si sente colpevole in quanto è consapevole che molti cittadini lo evadono in misura maggiore.

3. Scopo e obiettivi di ricerca

Il presente studio ha lo scopo di studiare la percezione dell'*ipocrisia politica* da parte degli elettori nei confronti degli attori politici che amministrano i STL localizzati nel Salento. Lo studio persegue due obiettivi di ricerca. Il primo obiettivo si propone di studiare la percezione dell'*ipocrisia politica* per le varie fasce di elettori, appartenenti ai STL salentini e distinti in tre fasce d'età - giovani, adulti e anziani - ed inoltre sviluppare tre corrispondenti scale di misurazione di tale costrutto. Si ipotizza che i diversi gruppi di età abbiano anche un diverso grado percezione di *ipocrisia politica* e che, con il crescere dell'età, i soggetti acquisiscano una percezione maggiormente composita e multiforme dell'*ipocrisia* dei politici, dimostrando una maggiore consapevolezza dei diversi aspetti di tale comportamento. Infatti, i giovani hanno l'abitudine a semplificare oltremisura determinati temi o problemi, ridurli in modo poco complesso e ricercare delle soluzioni semplici (*black and white thinking*) (Wolfe, 1997), spesso evidenziando un pensiero focalizzato sul presente e legato alla realtà, ed una limitata abilità a considerare i punti di vista diversi dai propri (Muuss, 2006). Al contrario, il pensiero adulto, il cui ottenimento riguarda

generalmente gli individui in età matura, include la capacità di pensare in astratto, di contemplare e vagliare non solo un'unica, ma una serie di soluzioni ad una certa questione (Khun *et al.*, 1977).

Ipotesi 1: All'aumentare dell'età anagrafica gli elettori acquisiscono una maggiore consapevolezza dell'ipocrisia politica.

Corollario: I giovani tendono ad avere una percezione monodimensionale dell'ipocrisia politica (black and white thinking); gli anziani tendono a percepire le molteplici sfaccettature dell'ipocrisia politica.

Il secondo obiettivo di ricerca riguarda lo studio del comportamento di voto degli elettori in relazione alla diversa percezione dell'*ipocrisia politica* degli attori che amministrano i STL localizzati nel Salento. Si ipotizza che i soggetti caratterizzati da un elevato grado di percezione di *ipocrisia politica* siano anche gli elettori meno impegnati (*disengaged voters*) in politica, che dimostrano quindi una più scarsa intenzione di prendere parte alla gestione della cosa pubblica del STL cui appartengono, e, in particolare, di partecipare al voto nelle successive competizioni elettorali.

Ipotesi 2: Gli elettori contraddistinti da diversi livelli di percezione di ipocrisia politica manifestano un diverso comportamento di voto.

Corollario: Gli elettori con un elevato grado di percezione di ipocrisia politica manifestano una scarsa intenzione di voto.

4. Metodologia

Lo studio ha interessato un campione di 571 soggetti, appartenenti ai STL del Salento, intercettati presso il domicilio o i luoghi di lavoro e svago e suddivisi in tre fasce di età: il 23,5% giovani - con età compresa tra i 18 e i 33 anni; il 35,2% adulti - di età compresa tra i 34 e i 57 anni; e il 41,3% anziani - di età superiore ai 57 anni. Il campione è risultato composto per il 57,6% da uomini e per il 42,4% da donne; inoltre, i soggetti hanno dichiarato di appartenere alle seguenti classi di reddito: <5.000 Euro (15,1%), 5.000-10.000 (7,2%); 10.000-20.000 (26,6%), 20.000-30.000 (28%), 30.000-40.000 (12,8%), 40.000-50.000 (3,5%), 50.000-60.000 (2,5), 60.000-70.000 (0,7%), 70.000-80.000 (1,4%), 80.000-90.000 (0,5%), 100.000-200.000 (1,2%), e >200.000 (0,5%).

Il questionario somministrato è risultato composto da 56 domande a risposta chiusa comprendente la misurazione di: i) l'immagine dei politici, valutata attraverso una serie di *item*, misurati con una scala Likert a 7 punti, selezionati attraverso un *focus group* composto da 12 elettori e da un gruppo di esperti; ii) la percezione dell'*ipocrisia politica*, attraverso una serie di *item* selezionati considerando la definizione di *ipocrisia politica* e misurati da una scala Likert a 7 punti; iii) lo schieramento di appartenenza (*Centro-Destra*, *Centro-Sinistra*, *Indipendente*, *Non Interessato*); iv) il comportamento di voto passato relativo alla frequenza di assunzione di una posizione di distacco o protesta; v) l'intenzione di voto futura (*Centro-Destra*, *Centro-Sinistra*, *Scheda bianca o nulla*; *Non vota*); e vi) i dati socio-demografici.

5. Procedura e analisi dei dati

Per la creazione della scala dell'*ipocrisia politica* è stata utilizzata la procedura descritta da DeVellis (1991) per lo sviluppo di misure *multi-item*, che prevede i seguenti passi: i) la definizione del costrutto da misurare, al fine di individuare il dominio concettuale; ii) la generazione degli *items*, cioè l'individuazione degli indicatori potenzialmente in grado di riflettere la forza della variabile latente, ossia il fenomeno in esame; iii) la verifica della validità del contenuto (*content validity*) degli *items*, attraverso l'eliminazione di quelli non rappresentativi del costrutto; iv) la verifica dell'affidabilità interna (*internal consistency reliability*) degli *items* in precedenza selezionati, relativamente alla loro capacità di rappresentare sistematicamente il fenomeno di interesse in modo coerente nel tempo, e della scala nel suo complesso; v) la verifica della validità

del criterio (*criterion validity*) per gli *items* selezionati, cioè della forza delle relazioni causali tra gli *items* ed il costrutto; e vi) la verifica della validità del costrutto (*construct validity*) per gli *items* selezionati, cioè della forza delle relazioni interne tra gli *items*.

Per la definizione del costrutto, si è proceduto a definire, sulla base della letteratura, il dominio concettuale dell'*ipocrisia politica*, attraverso la considerazione delle definizioni di ipocrisia (per esempio, Shklar, 1984; Valdesolo e De Steno, 2007). Nella successiva fase di *generazione degli items*, la scala è stata sottoposta ad un primo giudizio sulla validità dei contenuti, allo scopo di verificare la rappresentatività e la significatività dell'aspetto contemplato da ciascun *item* relativamente al costrutto da misurare. Successivamente, si è proceduto alla purificazione della scala, condotta attraverso un'analisi fattoriale esplorativa, allo scopo di purificare la scala dagli indicatori che non rappresentano aspetti rilevanti del costrutto. In particolare, sono state condotte tre analisi fattoriali esplorative, per i diversi gruppi di elettori considerati - giovani, adulti ed anziani (Tabb. 1, 2, e 3, *infra*), utilizzando il metodo di estrazione dei fattori *Maximum Likelihood* - che permette di individuare la soluzione fattoriale che meglio riproduce la matrice delle correlazioni osservata - e il metodo di rotazione *Oblimin* - che consente di ottenere strutture fattoriali più semplici anche quando i fattori non risultano correlati (Barbaranelli, 2006); inoltre, sono stati eliminati gli *items* con un coefficiente fattoriale (*factor loading*) sui primi fattori estratti non superiore alla soglia di ,35. Per il sotto-campione dei Giovani, utilizzando il metodo della varianza totale spiegata, si è ottenuta una soluzione fattoriale composta da un solo fattore (varianza spiegata=47,917%), denominato *Ipocrisia*, composto da 30 dei 46 item iniziali, evidenziando una concezione monodimensionale del costrutto ed una struttura più sintetica della scala. Per il campione degli adulti, utilizzando il metodo di estrazione dei fattori con autovalori maggiori di 1 (Hair *et al.*,1998), è stata ottenuta una soluzione fattoriale composta da tre dimensioni (varianza totale spiegata=73,256%), denominati *Ambiguità*, *Culto Personale*, e *Mantenimento di Molteplici Cariche*. Il campione degli anziani è invece caratterizzato da una soluzione fattoriale composta da cinque fattori (varianza totale spiegata=73,522; metodo di estrazione dei fattori: autovalori >1), denominati *Ambiguità*, *Clientelismo*, *Astuzia*, *Inganno* e *Culto Personale*.

Per la verifica della *validità del contenuto degli items* e, quindi, la valutazione della coerenza interna dei singoli *items*, si è utilizzata la tecnica *split-half* (Tab 4, *infra*). I valori ottenuti per i tre sub-campioni indicano un buon livello di *affidabilità* interna degli *items* ed una buona capacità di rappresentare il costrutto in esame; inoltre, i valori dei coefficiente α di Cronbach, in grado di misurare l'affidabilità interna degli item, indicano che una buona parte della varianza totale della scala è spiegata dalla variazione congiunta degli item. I valori dei coefficienti sono, complessivamente, piuttosto elevati, indicando un buon livello di affidabilità interna degli *items* della scala ed una buona capacità dei singoli *items* di misurare il medesimo costrutto.

L'affidabilità interna delle tre scale è confermata dall'analisi della correlazione tra ciascun *item* e il totale di ciascuna scala (*item-to-total correlation*), i cui valori sono risultati superiori alla soglia di ,55, per ciascuno degli item in esame. Le Tabelle 1, 2 e 3 (*supra*) contenenti, per ciascun sub-campione, le dimensioni risultanti dall'analisi fattoriale esplorativa, i *factor loadings* dei 46 item risultanti dall'analisi, la media, la deviazione standard e i valori dei coefficienti di correlazione tra ciascun item e il punteggio complessivo della scala, evidenziano che tutti gli item indicano una buona affidabilità interna della scala.

La verifica della validità del criterio, connessa alla capacità delle misure di un costrutto di prevedere o di verificarsi simultaneamente ad altri costrutti, è stata effettuata attraverso il calcolato del coefficiente di correlazione tra il punteggio medio delle tre scale e quello di un ulteriore indicatore, la variabile-criterio S1 ("Quanto è vero, secondo Lei, che un politico sia ipocrita?"). I valori degli indici di correlazione, ottenuti per le tre scale (Giovani=,726; Adulti=,834; Anziani=,789) indicano un buon livello di validità.

Per verificare se il punteggio complessivo della scala è in media differente per ogni livello (da 1 a 7) della variabile-criterio e per confermare il buon livello di validità dello strumento verificato attraverso il coefficiente di correlazione, le scale sono state sottoposte ad un'analisi della varianza (ANOVA), utilizzando la variabile criterio come variabile indipendente ed il punteggio complessivo

della scala come variabile dipendente. Ci si attende di ottenere un andamento simile dei punteggi: cioè, se un soggetto ha riportato un punteggio basso con la scala, dovrebbe manifestare anche un basso livello di percezione di *ipocrisia politica* con la variabile criterio. I risultati hanno dimostrato che i punteggi medi delle tre scale di ipocrisia politica, all'interno dei gruppi formati sulla base della variabile-criterio, sono significativamente differenti tra loro (Giovani: F=28,130, p<,01; Adulti: 77,288, p<,01; Anziani: F=84,436, p<,01). Ciò conferma la coerenza della scala, a qualsiasi livello di percezione di *ipocrisia politica*. Per verificare la validità del costrutto, relativa alla capacità della scala di misurare il costrutto in esame e confrontarla con aspetti strettamente collegati all'oggetto della misurazione, sono stati considerati 3 *item* che risultano avere un legame significativo con il costrutto di ipocrisia politica: C1 ("Sia opportunista"); C2 ("Sia bugiardo"); e C3 ("Si batta per degli ideali"). I risultati evidenziano una correlazione positiva tra il punteggio complessivo ottenuto dalla scala di *ipocrisia politica* e la variabile-costrutto dell'*opportunismo* e della *menzogna*; al contrario, la correlazione tra il punteggio complessivo e la variabile-costrutto relativa alla *lotta per il raggiungimento degli ideali* risulta essere negativa (Tab. 5).

Tab. 1: Statistiche descrittive, dimensionalità e affidabilità interna della scala relativa ai giovani

	Item	*M*	*DS*	*FL*	*Corr.*
1	Dica una cosa e ne fa un'altra	5,813	1,202	,850	,832
	Mostri incoerenza fra ciò che predica e ciò che fa	5,866	1,213	,812	,793
	Declami qualcosa che non è	5,642	1,312	,807	,789
	Faccia l'opposto di quanto aveva detto che avrebbe fatto	5,761	1,304	,803	,788
	Dichiari virtù che in realtà non pratica e non possiede	5,694	1,287	,793	,777
	Finga di avere un comportamento o dei principi che sa approvati pubblicamente, anche se non li possiede affatto	5,672	1,342	,789	,776
	Cerchi di apparire morale nei suoi comportamenti, pure evitando il costo di essere effettivamente morale	5,716	1,211	,788	,770
	Faccia pubbliche dichiarazioni su una cosa e poi, all'occorrenza, ne faccia esattamente un'altra	5,858	1,221	,783	,765
	Agisca all'opposto delle credenze e dei sentimenti che esprime pubblicamente	5,672	1,206	,778	,768
	Si presenti come una persona morigerata ma in privato non lo sia affatto	5,619	1,369	,770	,761
	Costringa i semplici militanti ad attaccare l'avversario politico, rimanendo lui stesso nell'ombra	4,970	1,716	,761	,776
	Valuti come riprovevole una trasgressione morale commessa da altri e non da se stesso	5,701	1,226	,741	,730
	Predichi certi valori e ne pratica degli altri	5,933	1,165	,737	,720
	Difenda l'idea di libertà di stampa ma censuri ciò che lo riguarda	5,559	1,479	,735	,743
	Compri migliaia di tessere di partito	4,888	1,776	,732	,747
	Eviti il confronto pubblico per eludere situazioni non facilmente gestibili e imbarazzanti	5,187	1,590	,724	,731
	Si faccia scudo della propria carica pubblica per ottenere l'impunità	5,925	1,329	,715	,715
	Manipoli l'informazione	5,731	1,462	,703	,710
	Mostri falsi atteggiamenti ed opinioni per nascondere i suoi veri sentimenti e le sue vere motivazioni	5,761	1,316	,695	,680
	Davanti a grandi colpe, si esima di dimettersi	5,746	1,397	,691	,695
	Agisca per il suo guadagno personale	6,127	1,210	,681	,668
	Difenda con ogni mezzo la propria carica, senza la quale sarebbe un nullafacente	5,522	1,569	,673	,686
	Dica a tutti le cose che vogliono sentirsi dire, anche se non le pensa o se sono contraddittorie, pur ottenere ciò che vuole	6,014	1,163	,673	,656
	Mostri incoerenza tra ciò in cui dice di credere e ciò che realmente fa	5,925	1,272	,672	,655
	Faccia discorsi "doppi"	5,485	1,243	,662	,660
	Giustifichi con la crisi economica nazionale i bilanci in passivo	5,836	1,246	,645	,651
	Incentivi il culto della propria immagine	5,710	1,386	,627	,635
	Si presenti pubblicamente come persona diversa da quella che è nel privato	5,716	1,352	,624	,630
	Nonostante assuma cariche *super partes*, aiuti tacitamente una certa fazione politica	5,358	1,524	,616	,589
	Dica spesso: "…Lei lo sa chi sono io?"	5,074	1,758	,562	,659
	Rimanga sulla scena politica giusto il tempo per affermarsi o migliorarsi professionalmente	4,537	2,028	,542	,585

Nota: M = Media; *DS* = Deviazione Standard; *FL* = Factor Loading; *Corr*. = Correlazione tra l'item e il totale della scala

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 2: Statistiche descrittive, dimensionalità e affidabilità interna della scala relativa agli adulti

	Item	*M*	*DS*	*FL*	*Corr.*
1	Faccia pubbliche dichiarazioni su una cosa e poi, all'occorrenza, ne faccia esattamente un'altra	5,455	1,776	,997	,868
	Mostri incoerenza tra ciò in cui dice di credere e ciò che realmente fa	5,360	1,824	,992	,806
	Agisca all'opposto delle credenze e dei sentimenti che esprime pubblicamente	5,380	1,741	,968	,886
	Faccia l'opposto di quanto aveva detto che avrebbe fatto	5,360	1,821	,941	,861
	Predichi certi valori e ne pratica degli altri	5,705	1,649	,924	,870
	Sia abile nel sostenere un certo credo mentre agisce all'opposto di esso	5,395	1,742	,893	,854
	Declami qualcosa che non è	5,330	1,785	,885	,897
	Dica una cosa e ne fa un'altra	5,445	1,787	,879	,907
	Mostri falsi atteggiamenti ed opinioni per nascondere i suoi veri sentimenti e le sue vere motivazioni	5,430	1,685	,875	,867
	Dica a tutti le cose che vogliono sentirsi dire, anche se non le pensa o se sono contraddittorie, pur ottenere ciò che vuole	5,625	1,723	,861	,807
	Nasconda il suo vero carattere e le sue vere intenzioni	5,365	1,785	,848	,867
	Sia virtuoso e buono solo in apparenza	5,290	1,828	,790	,866
	Dichiari virtù che in realtà non pratica e non possiede	5,390	1,689	,785	,889
	Valuti come riprovevole una trasgressione morale commessa da altri e non da se stesso	5,515	1,710	,782	,868
	Si presenti pubblicamente come persona diversa da quella che è nel privato	5,565	1,747	,771	,847
	Imbrogli	5,375	1,863	,767	,842
	Mostri incoerenza fra ciò che predica e ciò che fa	5,490	1,716	,765	,893
	Cerchi di apparire morale nei suoi comportamenti, pure evitando il costo di essere effettivamente morale	5,415	1,731	,750	,881
	Faccia discorsi "doppi"	5,220	1,737	,740	,843
	Si approfitti degli altri	5,250	1,812	,730	,855
	Prenda in giro la povera gente	5,165	1,877	,726	,818
	Si presenti come una persona morigerata ma in privato non lo sia affatto	5,305	1,857	,719	,862
	Finga di avere un comportamento o dei principi che sa approvati pubblicamente, anche se non li possiede affatto	5,450	1,736	,564	,883
	Agisca per il suo guadagno personale	5,670	1,763	,524	,880
	Promuova i propri amici e non le persone meritevoli	5,665	1,749	,476	,840
	Difenda con ogni mezzo la propria carica, senza la quale sarebbe un nullafacente	5,555	1,861	,472	,839
2	Trasformi l'entusiasmo nei confronti dei valori di un partito in culto personale	5,110	1,733	,900	,751
	Davanti a grandi colpe, si esima di dimettersi	5,440	1,933	,830	,761
	Costringa i semplici militanti ad attaccare l'avversario politico, rimanendo lui stesso nell'ombra	4,960	1,899	,808	,747
	Compri migliaia di tessere di partito	4,970	1,902	,787	,706
	Difenda l'idea di libertà di stampa ma censuri ciò che lo riguarda	5,170	1,851	,787	,792
	Se cambia partito si consideri un genio della politica, se lo cambiano gli altri li bolli come trasformisti	5,340	1,808	,766	,781
	Rimanga sulla scena politica giusto il tempo per affermarsi o migliorarsi professionalmente	4,500	2,187	,712	,644
	Eviti il confronto pubblico per eludere situazioni non facilmente gestibili e imbarazzanti	5,125	1,891	,709	,809
	Giustifichi con la crisi economica nazionale i bilanci in passivo	5,505	1,840	,701	,758
	Incentivi il culto della propria immagine	5,525	1,787	,640	,638
	Manipoli l'informazione	5,320	1,875	,612	,776
	Nonostante assuma cariche *super partes*, aiuti tacitamente una certa fazione politica	5,455	1,600	,593	,796
	Critichi il "sistema" di cui vorrebbe entrare a far parte	5,210	1,922	,586	,837
	Dica spesso: "…Lei lo sa chi sono io?"	4,740	2,106	,566	,754
	Si faccia scudo della propria carica pubblica per ottenere l'impunità	5,425	1,836	,539	,869
	Finanzi col denaro pubblico manifestazioni di propaganda del proprio partito	5,800	1,601	,531	,751
	Critichi la sovrapposizione delle cariche pur mantenendo contemporaneamente diversi incarichi a vari livelli	5,460	1,779	,527	,766
	Favorisca il clientelismo	5,655	1,724	,513	,808
	Faccia le leggi per favorire i suoi amici	5,165	1,853	,453	,757
3	Non rinunci a ricoprire molteplici incarichi politici, pur sapendo di non poterli eseguire appieno	5,880	1,606	-,487	,755

Nota*: M* = Media; *DS* = Deviazione Standard; *FL* = Factor Loading; *Corr* = Correlazione tra l'item e il totale della scala

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 3: Statistiche descrittive, dimensionalità e affidabilità interna della scala relativa agli anziani

	Item	*M*	*DS*	*FL*	*Corr.*
1	Agisca all'opposto delle credenze e dei sentimenti che esprime pubblicamente	5,186	1,461	,925	,836
	Dica una cosa e ne fa un'altra	5,317	1,520	,923	,853
	Faccia l'opposto di quanto aveva detto che avrebbe fatto	5,275	1,477	,915	,816
	Sia abile nel sostenere un certo credo mentre agisce all'opposto di esso	5,339	1,436	,905	,820
	Mostri incoerenza fra ciò che predica e ciò che fa	5,305	1,452	,882	,840
	Faccia pubbliche dichiarazioni su una cosa e poi, all'occorrenza, ne faccia esattamente un'altra	5,326	1,472	,876	,836
	Nasconda il suo vero carattere e le sue vere intenzioni	5,203	1,538	,871	,812
	Sia virtuoso e buono solo in apparenza	5,224	1,547	,870	,777
	Declami qualcosa che non è	5,165	1,438	,864	,839
	Cerchi di apparire morale nei suoi comportamenti, pure evitando il costo di essere effettivamente morale	5,305	1,478	,844	,848
	Dichiari virtù che in realtà non pratica e non possiede	5,300	1,416	,824	,848
	Mostri falsi atteggiamenti ed opinioni per nascondere i suoi veri sentimenti e le sue vere motivazioni	5,156	1,531	,817	,857
	Si presenti pubblicamente come persona diversa da quella che è nel privato	5,322	1,443	,816	,825
	Dica a tutti le cose che vogliono sentirsi dire, anche se non le pensa o se sono contraddittorie, pur ottenere ciò che vuole	5,525	1,433	,805	,803
	Finga di avere un comportamento o dei principi che sa approvati pubblicamente, anche se non li possiede affatto	5,385	1,497	,769	,851
	Si presenti come una persona morigerata ma in privato non lo sia affatto	5,296	1,431	,752	,821
	Valuti come riprovevole una trasgressione morale commessa da altri e non da se stesso	5,355	1,458	,746	,852
	Faccia discorsi "doppi"	5,101	1,503	,726	,807
	Mostri incoerenza tra ciò in cui dice di credere e ciò che realmente fa	5,441	1,442	,631	,840
	Predichi certi valori e ne pratica degli altri	5,428	1,413	,626	,840
	Agisca per il suo guadagno personale	5,478	1,497	,549	,826
	Dica spesso: "…Lei lo sa chi sono io?"	4,080	2,035	,503	,743
2	Non rinunci a ricoprire molteplici incarichi politici, pur sapendo di non poterli eseguire appieno	5,694	1,336	,818	,752
	Difenda con ogni mezzo la propria carica, senza la quale sarebbe un nullafacente	5,440	1,479	,733	,766
	Se cambia partito si consideri un genio della politica, se lo cambiano gli altri li bolli come trasformisti	5,423	1,416	,694	,709
	Nonostante assuma cariche *super partes*, aiuti tacitamente una certa fazione politica	5,478	1,312	,665	,758
	Davanti a grandi colpe, si esima di dimettersi	5,466	1,430	,657	,759
	Promuova i propri amici e non le persone meritevoli	5,487	1,372	,642	,780
	Finanzi col denaro pubblico manifestazioni di propaganda del proprio partito	5,745	1,350	,617	,676
	Giustifichi con la crisi economica nazionale i bilanci in passivo	5,360	1,408	,616	,759
	Favorisca il clientelismo	5,622	1,401	,599	,737
	Critichi la sovrapposizione delle cariche pur mantenendo contemporaneamente diversi incarichi a vari livelli	5,355	1,598	,597	,692
	Difenda l'idea di libertà di stampa ma censuri ciò che lo riguarda	5,355	1,432	,501	,779
	Manipoli l'informazione	5,364	1,468	,475	,832
	Si faccia scudo della propria carica pubblica per ottenere l'impunità	5,627	1,416	,468	,793
	Critichi il "sistema" di cui vorrebbe entrare a far parte	5,165	1,465	,362	,729
3	Rimanga sulla scena politica giusto il tempo per affermarsi o migliorarsi professionalmente	4,593	1,896	,738	,465
	Costringa i semplici militanti ad attaccare l'avversario politico, rimanendo lui stesso nell'ombra	4,940	1,474	,658	,634
	Eviti il confronto pubblico per eludere situazioni non facilmente gestibili e imbarazzanti	5,216	1,449	,516	,722
4	Si approfitti degli altri	5,173	1,546	,738	,728
	Imbrogli	5,114	1,665	,749	,739
	Prenda in giro la povera gente	5,029	1,763	,736	,689
	Faccia le leggi per favorire i suoi amici	5,305	1,496	,648	,685
5	Incentivi il culto della propria immagine	5,843	1,367	,650	,471
	Trasformi l'entusiasmo nei confronti dei valori di un partito in culto personale	5,334	1,379	,538	,592
	Compri migliaia di tessere di partito	5,199	1,466	,508	,466

Nota: *M* = Media; *DS* = Deviazione Standard; *FL* = Factor Loading; *Corr* = Correlazione tra l'item e il totale della scala

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 4: Coefficienti per la valutazione dell'affidabilità interna degli items

	Split-half R	*Spearman-Brown Y*	*Guttman G*	*Cronbach α*
Giovani	,816	,899	,895	,966
Adulti	,937	,967	,967	,989
Anziani	,853	,921	,917	,983

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 5: Coefficienti di correlazione per le variabili costrutto considerate e il punteggio complessivo delle tre scale

	Opportunismo	*Menzogna*	*Lotta per degli Ideali*
Giovani	,640**	,689**	-,136*
Adulti	,810**	,833**	-,432*
Anziani	,771**	,778**	-,402*

Nota: **= p < .001 (2-code); *= p < .01 (2-code)

Fonte: ns. elaborazioni

Successivamente, in relazione alla distribuzione delle risposte dei partecipanti, sono stati individuati tre livelli di percezione dell'*ipocrisia politica* (basso, medio e alto) ed è stata condotta un'ANOVA sulle tre variabili di controllo (C1, C2 e C3), considerando come variabili criterio i tre livelli di *ipocrisia politica* dei soggetti prima individuati. I soggetti collocati entro il 25° percentile della distribuzione dei punteggi della scala sono stati considerati come soggetti con un basso livello di percezione di *ipocrisia politica*, quelli collocati tra il 25° e il 75° percentile sono stati considerati come soggetti con un livello di percezione di *ipocrisia politica* medio; infine, quelli collocati oltre il 75° percentile, come soggetti con un'elevata percezione di *ipocrisia politica*. I risultati ottenuti (Tab. 6) dimostrano l'esistenza di un effetto del livello di percezione dell'ipocrisia politica sulle tre variabili di controllo per la scala relativa ai giovani (C1: F=27,204, p<,01; C2: F=32,950, p<,01; C3: F=2,121, p<,01), agli adulti (C1: F=105,908, p<,01; C2: F=136,595, p<,01; C3: F=27,406, p<,01), ed agli anziani (C1: F=105,908, p<,01; C2: F=136,495, p<,01; C3: F=27,406, p<,01).

Per la verifica del secondo obiettivo di ricerca, ossia lo studio del comportamento di voto degli elettori in relazione al diverso livello di percezione di *ipocrisia politica*, è stata condotta un'analisi di correlazione tra la percezione di ipocrisia politica e le tre variabili relative al comportamento di voto, M1 ("Attualmente, Lei che tipo di elettore si considera?" 1=Centro-Destra; 2=Centro-Sinistra; 3=Indipendente; 4=Non interessato), M2 ("In passato, ha mai assunto una posizione di distacco o protesta, astenendosi dal voto o dalla preferenza o votando scheda nulla, nelle precedenti elezioni amministrative?" 0=Mai; 1=Una volta; 2=Due volte; 3=Tre volte; 4=Più di tre volte), ed M3 ("Nelle prossime elezioni politiche, Lei probabilmente voterà per..?" 1=Centro-Destra; 2=Centro-Sinistra; 3=Scheda bianca o nulla; 4=Non lo sa). Dall'analisi dei risultati (Tab. 7) si evince che, per i tre gruppi di elettori considerati, la percezione di *ipocrisia politica* è correlata con una maggior indipendenza e disinteresse verso la politica, ed anche con una maggiore propensione a votare scheda bianca o nulla, o ad astenersi dal voto. Per quanto riguarda il comportamento di voto passato, e in particolare l'aver assunto una posizione di distacco o protesta, per gli elettori giovani e adulti, non risulta correlato con la percezione di *ipocrisia politica*, e, nel caso degli elettori anziani, risulta anche avere una correlazione negativa.

6. Discussione

Lo scopo della presente ricerca è stato di studiare la percezione dell'ipocrisia degli attori politici che governano i STL localizzati nel Salento. A tal fine, sono state sviluppate tre scale di misurazione dell'*ipocrisia politica*, in corrispondenza di tre diverse fasce d'età dei soggetti considerati – *giovani*, *adulti* e *anziani*. Dai risultati è emerso come i giovani risultino avere una percezione monodimensionale e concisa dell'*ipocrisia politica*, coerentemente con la tendenza ad una semplificazione delle questioni, dei temi e del modo di pensare (*black and white thinking*)

(Wolfe, 1997). Gli adulti, invece, risultano percepire l'*ipocrisia politica* come una variabile composta da 3 fattori, quali *Ambiguità*, *Culto Personale* e *Mantenimento di Molteplici Cariche*. Infine, gli anziani hanno una percezione maggiormente sfaccettata dell'*ipocrisia politica*, che si evince contraddistinta da *Ambiguità*, *Clientelismo*, *Astuzia*, *Inganno* e *Culto personale*, a dimostrazione del fatto che all'aumentare dell'età corrisponde una visione più ampia e complessa della realtà e dell'ambiente istituzionale economico e sociale, anche in conseguenza dell'esperienza maturata (Sladek *et al.*, 2010). Tale risultato è coerente anche con il fenomeno dell'evoluzione, nel corso della vita, degli stili di elaborazione delle informazioni, secondo cui gli anziani colgono in modo diverso il significato di un certo argomento (Wolfe, 1997). Infatti, più una persona è giovane, più tende ad avere una visione "in bianco e nero" della realtà e ad essere meno abile nel cogliere i significati metaforici insiti nei messaggi, rispetto ad un soggetto più anziano.

Tab. 6: Punteggi medi dei tre item inseriti per la valutazione della validità del costrutto nei gruppi definiti dalla nuova variabile percezione di "ipocrisia politica" per le tre scale

Variabili	*Livello di Percezione di Ipocrisia Politica*		
Scala relativa ai Giovani	Basso	Medio	Alto
C1 *Sia opportunista*	5,272	6,347	6,968
C2 *Sia bugiardo*	4,666	6,058	6,781
C3 *Si batta per degli ideali*	3,087	2,909	2,343
Scala relativa agli Adulti			
C1 *Sia opportunista*	3,540	6,140	6,920
C2 *Sia bugiardo*	3,020	5,840	6,840
C3 *Si batta per degli ideali*	4,340	3,240	1,760
Scala relativa agli Anziani			
C1 *Sia opportunista*	4,050	5,683	5,538
C2 *Sia bugiardo*	3,333	5,307	6,559
C3 *Si batta per degli ideali*	4,100	3,393	2,152

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 7: Correlazione tra la Percezione di Ipocrisia Politica e il Comportamento di Voto

	M1 Tipologia di Elettore	M2 Posizione di distacco o protesta	M3 Intenzione di voto
Ipocrisia Politica per i Giovani	,269**	,079	,221**
Ipocrisia Politica per gli Adulti	,334**	,031	,401**
Ipocrisia Politica per gli Anziani	,395**	-,260**	,534**

Nota*:* **= p < .001 (2-code)

Fonte: ns. elaborazioni

Il secondo obiettivo del presente studio è stato di valutare il comportamento di voto degli elettori in relazione al livello di *ipocrisia politica* percepita. I risultati avvalorano l'ipotesi formulata, e cioè che gli elettori contraddistinti da un maggior grado di percezione dell'*ipocrisia politica* manifestano anche uno scarso impegno politico (*disengaged voters*). Essi risultano presentare una scarsa propensione al voto e all'intenzione di partecipare alla gestione pubblica dell'STL a cui appartengono, un elevato disinteresse e disillusione, verosimilmente legati all'immagine negativa che hanno della politica o più in particolare degli individui che la praticano (Damore *et al.*, 2011). Dei tre sub-campioni analizzati, i *giovani* manifestano un più elevato grado di percezione dell'*ipocrisia politica* e risultano essere anche i soggetti maggiormente disinteressati e aventi una più bassa intenzione di voto rispetto agli *adulti* e agli *anziani*, come confermato da numerosi studi precedenti (Gidengil *et al.*, 2004; Rubenson *et al.*, 2004; Putnam, 2000; Teixeira, 1992).

7. Implicazioni teoriche e manageriali

Il presente studio permette di trarre delle implicazioni teoriche che riguardano, principalmente, il contributo della ricerca alla definizione del costrutto dell'*ipocrisia politica* in relazione al

comportamento di voto. Si può affermare che i soggetti che presentano una percezione più semplicistica dell'*ipocrisia politica* e che, inoltre, sono meno partecipi alla vita politica del loro territorio di appartenenza, mostrando un generale disinteresse e di conseguenza una maggiore tendenza al non voto, sono i *giovani*. Al contrario, gli *adulti* e gli *anziani* percepiscono l'*ipocrisia politica* come una variabile multidimensionale, rispettivamente composta da 3 e 5 fattori, e manifestano anche un maggiore interesse per la politica. Un'altra implicazione significativa è la mancanza di relazione tra il comportamento politico di distacco o di protesta manifestato in passato e il costrutto dell'*ipocrisia politica*, a giustificazione del fatto che l'ipocrisia della classe governante è valutata con riferimento agli eventi appartenenti al presente, e che quindi spesso l'elettore dimentica o trascura alcuni accadimenti politici passati.

Il presente studio comporta anche significative implicazioni operative, delle quali gli attori pubblici dovrebbe tener conto nella pianificazione delle strategie di marketing politico e territoriale. Considerando il diverso stile di elaborazione delle informazioni delle fasce dell'elettorato considerate - giovani, adulti e anziani - le comunicazioni di marketing, non dovrebbero trascurare come, invecchiando, la mente sia più orientata a cogliere le sfumature della realtà e, di conseguenza, come ciò richieda espressioni meno concrete e più indirette nei messaggi persuasivi rivolti agli anziani (Wolfe, 1997). Inoltre, se l'obiettivo degli attori politici è di attrarre il maggior numero di elettori, attraverso la comunicazione del proprio *brand* e di un insieme di promesse di cambiamento sociale, ideologie e opinioni (Henneberg e O'Shaughnessy, 2009), la mancata corrispondenza tra la comunicazione dei politici e ciò che è realmente attuato, e quindi un'elevata percezione dell'*ipocrisia politica*, genera un sempre più pronunciato senso di sfiducia non solo nella politica in generale, ma anche nelle istituzioni pubbliche che governano il territorio (Rothstein e Eek, 2009). Tale disillusione può comportare un rifiuto a sentirsi parte del territorio stesso, a considerarlo non attrattivo e, di conseguenza, a dimostrare un disinteresse a voler intraprendere attività che comportano un rischio (ad esempio, l'attività d'impresa) (Yap, 2012), in aree in cui si percepisce di non poter contare sulla lealtà degli organi politici e istituzionali (Bjørnskov, 2011).

Questo tipo di sfiducia, legato alla percezione di *ipocrisia* della classe politica, potrebbe contribuire a generare una valutazione negativa del territorio anche da parte degli investitori esteri, che, di conseguenza, potrebbero essere disincentivati ad investire in un luogo caratterizzato da una classe politica poco trasparente e in cui il possibile livello di corruzione può essere elevato (Asiedu e Lien, 2011; Blonigen e Piger, 2011). Il senso di sfiducia, dapprima circoscritto ai politici, e poi esteso al territorio di riferimento, può comportare un naturale processo di devoluzione economica, legato alla mancata partecipazione dei cittadini prima, e dei soggetti esterni al territorio, poi (Aidt, 2009). Per queste ragioni, nella pianificazione delle strategie di marketing politico e territoriale, i politici dovrebbero, quindi, porre molta attenzione nel limitare la percezione di ipocrisia che potrebbero generare non solo negli elettori ma anche nei confronti di investitori nazionali ed esteri.

Bibliografia

AIDT T.S. (2009), "Corruption, institutions, and economic development", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 25, n. 2, pp. 271-291.

ASIEDU E., LIEN D. (2011), "Democracy, foreign direct investment and natural resources", *Journal of International Economics*, vol. 84, n. 1, pp. 99-111.

BANDURA A. (1990), "Selective activation and disengagement of moral control", *Journal of Social Issues*, n. 46, pp. 27-46.

BANDURA A. (1996), "Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 71, pp. 364-374.

BARBARANELLI, C., (2006), *Analisi dei dati con SPSS: le analisi multivariate*, LED, Milano.

BATSON C., THOMPSON E., SEUFERLING G., WHITNEY H., STRONGMAN J. (1999), "Moral hypocrisy: appearing moral to oneself without being so", *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 77, n. 3, pp. 525-537.

BARDEN J., RUCKER D., PETTY R. (2005), "Saying one thing and doing another: examining the impact of event order on hypocrisy judgments of other", *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 11, pp. 1463-1474.

BERTHON P., PITT L., BERTHON J., CAMPBELL C., THWAITES D. (2008), "E-relationships for e-readiness: culture and corruption in international e-B2B", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 1, pp. 83-91.
BJØRNSKOV C. (2011), "Combating corruption: on the interplay between institutional quality and social trust", *Journal of Law and Economics*, n. 54, pp. 135-159.
BLONIGEN B.A., PIGER J. (2011), "Determinants of foreign direct investment", *NBER Working Papers*, n. 16704, pp. 1-47.
DAMORE D.F., WATERS M.M., BOWLER S. (2011), "Unhappy, uninformed, or uninterested?: understanding 'none of the above' voting", *Political Research Quarterly*, vol. 20, n. 10, pp. 1-13.
DEVELLIS R.F. (1991), *Scale development: theory and applications*, Sage Publications, Newbury Park, New York.
GIDENGIL E., BLAIS A., NEVITTE N., NADEAU R. (2004), *Citizens*, Vancouver: UBC Press.
GUZMAN F., SIERRA V. (2009), *"A political candidate's brand image scale: are political candidates brands?", Journal of Brand Management*, n. 17, pp. 207-217.
HAIR J.F. JR., ANDERSON R.E., TATHAM R.L., BLACK W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th ed.), Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.
HEIDER F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York.
HENNEBERG S.C., O'SHAUGHNESSY N.J. (2009), "Political relationship marketing: some macro/micro thoughts", *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n. 1-2, pp. 5-29.
KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, Free Press, New York.
KUHN D., LANGER J., KOHLBERG L. HAAN, N.S. (1977), "The development of formal operations in logical and moral judgment", *Genetic Psychology Monographs*, n. 95, pp. 97-188.
LAMMERS J., GALINSKY A., STAPEL D. (2010), "Power Increases Hypocrisy Moralizing in Reasoning, Immorality", *Psychological Science*, n. 21, pp. 737-744.
LAMMERS J., GALINSKY A., GORDIJN, E., OTTEN S. (2008), "Illegitimacy moderates the effects of power on approach", *Psychological Science*, n. 19, pp. 558-564.
LAMMERS, J., STAPEL, D. (2009), "How power influences moral thinking", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 97, pp. 279-289.
MUUS R.E. (2006), *Theories of adolescence*, McGraw-Hill, New York.
O'CASS A. (2009), "A resource-based view of the political party and value creation for the voter-citizen: an integrated framework for political marketing", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 2, pp. 189-208.
O'SHAUGHNESSY N. (2002), "Toward an ethical framework for political marketing", *Psychology and Marketing*, vol. 19, n. 12, pp. 1079-1094.
OSTERFELD'S D. (1992), *Prosperity versus planning: how government stifles economic growth*, Oxford University Press, New York.
PRETE M.I. (2013), *"Machiavellism"*, in Wiley Encyclopedia of Management, 3rd Edition, Cooper C. (ed.), John Wiley and Sons Ltd, *forthcoming*.
PUTNAM R.D. (2000), *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York.
ROTHSTEIN B., EEK D. (2009), "Political corruption and social trust", *Rationality and Society*, 21(1), 81-112.
RUBENSON D., FOURNIER P., BLAIS A., GIDENGIL E., NEVITTE, N. (2004), "Accounting for the age gap in turnout", *Acta Politica*, 39, 407-421.
SIRGY M., YU G., LEE D., WEI S., HAUNG M. (2012), "Does marketing activity contribute to a society's well-being? The role of economic efficiency", *Journal of Business Ethic*, vol. 107, n. 2, pp. 91-102.
SHKLAR J. (1984), *Ordinary vices*, Belknap, Cambridge.
STAN C. (2009), *Corruption in Eastern Europe: an anomie perspective*, Proceedings of Academy of Management Conference.
SLADEK, R. M., BOND M.J., PHILLIPS P.A. (2010), "Age and gender differences in preferences for rational and experiential thinking", *Personality and Individual Differences*, vol. 49, n. 8, pp. 907-911.
SWALEHEEN M., STANSEL D. (2007), "Economic freedom, corruption and growth", *Cato Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 343-358.
TEIXEIRA, R.A. (1992), *The disappearing American voter*, Washington, DC: Brooking Institution.
TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2011), *Corruption perceptions index 2011*, Berlin.
VALDESOLO P., DE STENO D. (2007), "Moral hypocrisy", *Psychological Science*, vol. 18, n. 8, pp. 689-690.
WOLFE, D.B. (1997), "Older Markets and New Marketing Paradigm", *JCM*, vol. 14, n. 4, pp. 294-302.
YAP E.G. (2012), "Role of a local government of CEBU in attracting and maintaining investments in Central Philippines", *International Journal of Business and Management*, vol. 1 (Marzo), pp. 100-113.

Siti internet

www.hardcoretruth.com/Hypocrisy

Decision-Making Processes with High Environmental Impact and Communication Role: An Italian Case Study

STEFANIA ROMENTI[*], EMANUELE INVERNIZZI[♦], GRAZIA MURTARELLI[♣]

Abstract

Research aims. *Communication continues to be an increasingly strategic component in the management of organizational processes (Zerfass et al., 2008). Communication professionals participate more and more within decision-making processes by providing a relevant contribution to the success of organizational initiatives. This trend is particularly valuable to those companies operating in sectors with a strong environmental impact. According to these remarks, this paper focuses on the pervasive role of communication with the aim to explore how practically communicators could intervene in high-impact strategic and operational processes*

Methodology. *An interpretative approach based on case study analysis has been implemented. Case study is well suite to explore complex phenomena by using multiple data sources (Yin, 2011) and to investigate real management situations in details (Gibbert et al., 2008). The analysis focuses on Society, that in 2006 has started the development of a thermoelectric plant in the South of Italy. The case study analysis is based on semi-structured interviews and on the examination of organizational documents.*

Results. *The Society case study is useful in describing the contribution of communication to environmental decision-making processes. Communication professionals went beyond the mere activity of informing stakeholders about organizational initiatives (enabling role). They stimulated the Society management to take decisions aligned with needs and expectations emerging from dialogue with the community and local authorities (constitutive role).*

Limitations. *The limitations of the study are linked to the used methodology. Though case study analysis allows collecting and examining precise and detailed information, it prevents to generalize results.*

Practical implications. *The study provides with practical insights usable by communication professionals who intend to implement effective initiatives with strong impact on local environment, by exploiting strategic potentialities of the constitutive role of communication.*

Originality. *By integrating the most recent researches concerning with the strategic role of communication, this paper provides with a new communication approach to the management of decision making processes that could have critical consequences for local communities.*

Key words: *strategic communication; decisional and organizational processes; environmental decision making; case study*

[*] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università IULM, Milano
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

[♦] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università IULM, Milano
e-mail: emanuele.invernizzi@iulm.it

[♣] Dottoranda di Ricerca in Corporate Communication, Università IULM, Milano
e-mail: grazia.murtarelli@iulm.it

1. The growing role of communication in companies

An important process of evolution in the role of company communication has been underway inside complex organisations since the 1990's. This process highlights the strategic contribution of communication to the management and to the organisational development of a company. Data, obtained from a 2008 research project conducted in Italy (Invernizzi, Romenti, 2009) in line with trends from similar studies in the United States (GAP Study, 2008) and Europe (Moreno *et al*., 2009), show that the role of the communication function within the organisational structure of large Italian companies is progressively growing in its importance.

The most significant indicators of the growing role of communication in the organisational structure of large Italian companies are: the growth in the number of corporate communication departments, the inclusion of a communication manager in the dominant coalition, and an increase in specialized technical communication activities carried out inside companies.

Concerning the first indicator, in the last 15 years the number of CCO's in large Italian companies has increased exponentially: from 22% in 1994, to 55% in 2004, to 78% in 2008 (Invernizzi, Romenti, 2009). In all cases, these managers report directly to the CEO, just as it also happens with the more consolidated departments of Human Resources, Production and Marketing. The constitution of a communication department doubtlessly needs considerable qualitative and quantitative changes in a company: increased responsibility and more tasks to carry out, a growing number of people to manage, along with new requests on strategic, organisational and administrative coordination.

In regard to the second indicator, a large majority (67%) of the communication managers in large Italian companies participate in the executive committee and 61% declare that their proposals are taken into serious consideration by top management (Invernizzi, Romenti, 2009). This percentage shows that the majority of communication managers are involved in strategic decision making, and that they contribute to formulate strategies (corporate, competitive and functional) and corporate policies in various administrative phases.

Finally, in relation to the third indicator, new specialisations have gradually arisen alongside the more traditional activities, such as media relations, event organisation, internal communication and public affairs. Some of these specialisations have been created within communication departments, such as Corporate Social Responsibility and Crisis communication. Others have arisen in external departments, such as Investor Relations or Financial Communication, created within the Finance and Control divisions (Invernizzi, Romenti, 2009).

An analysis of the actual state of large Italian companies shows that communication is increasingly considered as a managerial function that contributes to organisational efficacy, equal to other managerial functions traditionally included in the dominant coalition. Consequently, the importance of the strategic component in the role of the communication professional has grown significantly, compared to traditional technical-tactical components.

The increasing importance of the function in the Italian corporate organisational structure, together with the growth of the strategic aspects of the role of its manager, are the indispensable conditions which allow communication to contribute significantly to organisational efficacy (Grunig *et al*., 2002). But in which way can communication contribute to the effectiveness of organizational decision making processes, and hence to the organizational success? In other words, what are the strategic dimensions of communication, especially in those companies whose conduct has a deep environmental impact?

2. The strategic dimensions of communication

Publications on corporate communication and public relations have given diverse meaning to the concept of strategic contribution of communication in decision making, praising its multiple

potentiality, and delineating the implications in the process of creating corporate value (Hallahan *et al*., 2007).

The first and most traditional dimension, defined by Zerfass *et al*. (2008, p. 70) as the enabling role of communication, is how communication facilitates the implementation of company decisions. In this case the CCO contributes by following the actual decisional momentum and exercising influence on the ways in which decisions are communicated and carried out. In fact, communication enables the decisional processes by transmitting their contents to interested parties, involving and motivating human resources, supporting the exercise of leadership, helping plan and organise the managerial and operational activities, and making it possible to check the results obtained (Steinmann, Schreyogg, 2005). The enabling role coincides with the infrastructural role, traditionally attributed to communication, that is, the role of sustaining and supporting the company business (Kotler, 2001). The approach used has a functionalist matrix since it begins by asking which processes, structures, and communication systems are the most adequate and contribute the most in developing business decisions (Belasen, 2008).

Along with this stream of thought, strategic communication is conceived as that activity which makes known the contents of company strategy and corporate decision making to key stakeholders, both internal and external (Argenti, 2008; Cornelissen, 2008; Van Riel, 1995). The communication activity focuses on what to communicate in order to obtain the desired effect (Stroh, 2007). In the case of internal stakeholders, communicating the decisions concerning strategic company choices serves to channel collective energy towards a common goal. In the case of external stakeholders, strategic communication activities are essential to shaping a single, clear company position in the minds of its stakeholders as well as in developing a solid long-term reputation (Cornelissen, 2008).

Concerting all communication activities so as to ensure the coherence of messages sent and the strategic intent of the organisation is also very relevant (Van Riel, 1995). This component of the strategic contribution of communication partly corresponds to the "technical-managerial" role (Van Ruler *et al*., 2002; Invernizzi, 2004) which focuses on the ability to plan and design communication activities and on having a full grasp of specialized language which facilitates the messages understanding of key interlocutors.

Other scholars (Invernizzi, 2004) stress the role of communication as a boundary spanning function which supports companies to assume a privileged position for observing and interpreting the context in which they operate.

In this case the strategic contribution of communication consists of the gathering of information, which, at a later stage, contributes to the formulation of choice or preferred options within decision making processes. Through such activities, communication stimulates management to formulate strategies and processes aligned with the on-going dynamics in the social context of the company and with the most relevant expectations of stakeholders, rather than just limiting itself to considering only its own interests (Steyn, 2007).

This facilitates the progressive legitimisation of the company in its environment, which is a necessary condition in order to maintain its long-term "operating licence". This strategic component of communication is a core element in the role of the communication professional and has been thus defined "strategic–reflective" (Van Ruler *et al*., 2002; Invernizzi, 2004).

This role gains relevance only when it is completed by a process of attribution of meaning to the information gathered. The interpretation of the information gathered, and the attribution of sense and meaning to it, is part of the process that Weick (1995) defined organisational sense-making. By including communication in the dominant coalition, the process of sense-making gains a more complete and articulated outlook, that is, that of the company as well as of all the interested parties within it (Van Ruler *et al*., 2001).

The boundary spanning role implies dedicating energies to encouraging greater open-mindedness on the part of the organisation to its reference environment, welcoming stimuli coming from outside, and valuing the wealth of opinions and experiences which constitute the organisational context.

Assuming an approach of this type means also building bridges between the organisation and its most important stakeholders, as well as activating and facilitating the participation and involvement of company members, while taking care of maintaining a balance between the weight of their voices and those of the management of the organisation. Public relations scholars have traditionally identified the development of solid, lasting, and symmetric relationships between the organisation and its stakeholders as the strategic objective of communication and they have affirmed that communication professionals should follow a proactive role within their organisation (Ledingham, Bruning, 2000; Grunig, 2001; Ferguson, 1999; Holtzhausen, 2002).

The concepts of boundary spanning and activation of lasting and symmetrical relations introduce the concept of the constitutive dimension of communication.

3. The constitutive communication in environmental decisions

Communication plays a constitutive role when becomes something more than an infrastructural component of the business, and plays something more than an enabling role (Zerfass *et al*., 2008). The constitutive dimension of communication consists of feeding the decisional process, influencing it through reflective activities of analysis and interpretation of the internal and external context.

Context analysis conditions the formulation of the strategic options to choose from, as it widens the choice of decisional criteria because it includes the communicational ones. In other words, through reflective activity, the communicational component enters the decisional process itself and contributes to influencing its content. By carefully listening to context and understanding the expectations of the main stakeholders, the CCO can forecast the impact on them, thus contributing to making decisions in keeping with their context.

The decisions of the companies that use this type of approach end up being more sustainable, not only from the standpoint of financing, human resources and technology, as traditionally occurs in the majority of corporations, but also from the communicational standpoint (Lurati, Eppler, 2006). Taking sustainable decisions from the communicational standpoint, therefore, means ensuring that the choices made are aligned with the expectations of the company stakeholders as well as with the public image and identity of the organisation (Lurati, Eppler, 2006).

The importance of the activity of dialogue between the corporation and its stakeholders within the constitutive role of communication is fundamental as it allows to maintain harmony amongst the respective values and helps legitimate the organisation in the environment in which it operates (Andriof, Waddock, 2002). Such dialogue may even be focused on business themes in order to encourage the direct involvement of certain stakeholders in decisional processes and to activate the exchange of innovative ideas (Romenti, 2010).

The constitutive dimension is the premise for developing the strategic contribution of communication for corporate decisional processes. This contribution is increasingly relevant in those companies operating in sectors with a high environmental impact.

Environmental issues, projects and initiatives are characterized by a high level of complexity, dynamism and uncertainty, due to the involvement of numerous players and to the presence of multiple and differentiate stakes (Reed, 2008).

Some recent theoretical contributions in environmental management literature underline the organizational need to adopt flexible and transparent decision making processes based mainly on stakeholder participation, in order to improve quality and durability of environmental decisions (Beierle, 2002; Reed, 2008).

These remarks enhance the role of communication which seems to be undergoing a radical change in the environmental field. Rather than seeking the most suitable ways to inform stakeholders, in order to bring them to accept final initiatives that have already been decided by the management, it should deal more with the use of suggestions from communication professionals in

those particular decision making processes where behaviors and initiatives are determined (Invernizzi, Romenti, 2009).

The analysis of an organization's context, as well as its symmetrical relationships with stakeholders, can help communication professionals to obtain useful information in order to adjust corporate decisions (Steyn, 2007). A sound analysis of the publics' needs and expectations allows the organization to reduce conflicts from stakeholders through the development of politics, products and services that are not only accepted, but also shared and even required by the relevant players (Muzi Falconi, 2008; Grunig, 2009).

The analyzed case study is useful in describing the contribution of communication for environmental decision-making processes. In the Italian organization the strategic contribution of communication manifests itself through the participation, from the beginning, of communication professionals in organizational decisional processes. The approach implemented by the company underscores in which way the strategic role is performed by the communication function and the consequential advantages for complex organizations operating in the environmental field.

4. Strategic communication and environment: an Italian case study

The described case is closely related to occurrences concerning another international company operating in the Italian energy sector, *Corporation Italia*. In 2001 *Corporation Italia* gains the authorization to build a thermoelectric plant in an agricultural area in Southern Italy. Unfortunately in 2003 it decides to give the design up and three years later the plan and the authorization are acquired by Society.

The company inherits a difficult situation from the previous organization. As a matter of fact, from 2001 to 2005, Mirant Italia implements the plant process building paying little attention to the requests and cognitions from local community. The organization addresses specific stakeholder groups, such as institutional subjects and political parties, but it develops communication activities without a cohesive and integrated approach. At the end of 2005, the results achieved by Mirant Italia are a lack of truthful and complete information about the plan to stakeholders and a strong opposition by local community.

In order to face the difficult starting situation, Society acknowledges the necessity to modify its behaviour by adopting a new approach towards local community based on the strategic use of communication. Society communication professionals not only inform the stakeholders about organization decisions and project, but they mainly operate on three levels: the analysis and the interpretation of the organizational context; the activation of symmetrical relationships with key stakeholders; the support for the decision making processes.

Firstly professionals analyse the local context and identify relevant stakeholders, their interests and relationships. Secondly, they introduce the Society organizations to local community and they activate relationships with specific groups of stakeholders. Finally, they encourage the Society management to align the organizational proposal with emergent expectations and needs.

5. The analysis and the interpretation of the organizational context

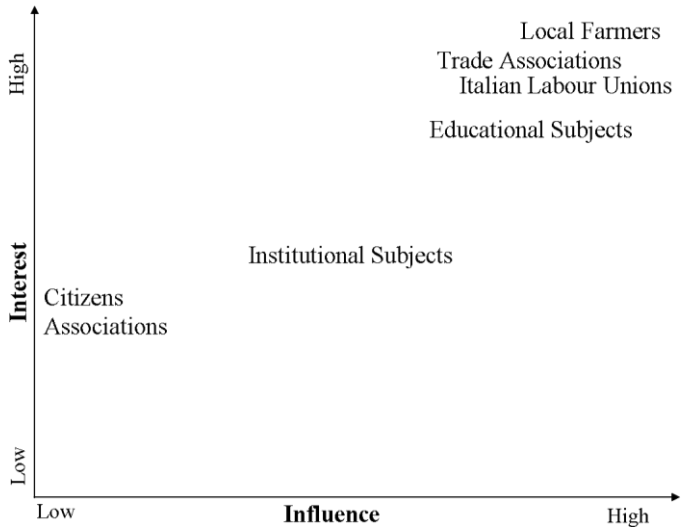
Communication professionals analyze the local context by managing a process in three phases: stakeholders identification, categorisation, analysis of their attitudes.

Scanning the organizational context and using local experts opinions, census data and checklists of stakeholder categories available to Society communication professionals, they identify primarily six groups of stakeholders: institutional subjects, Italian Labour Unions, federation of local farmers, educational subjects, citizens associations and trade associations.

Drawing from the influence-interest matrix (Eden, Ackermann, 1998), relevant stakeholders are categorised according to two main dimensions: the level of their influence on Society objectives

achieved, and the degree of interest in the project itself. The result of this activity is a stakeholder's map used to specify how they can be engaged and therefore to plan proper communication and relationship initiatives. As shown in the figure 1, local farmers, trade associations, Italian Labour Unions and educational subjects are classified as influential and highly interested in the Society project. Communication professionals decide to build strategic alliances and partnerships with them. Citizen associations have a low level of influence on the project, but they show a medium degree of interest in its development. Institutional subjects are classified as stakeholders with a medium level of interest and influence. Differently from the former groups, they are both constantly monitored and involved in traditional communication activities.

Fig. 1: Organizational Stakeholders' Map



Source: personal elaboration, 2011

Communication professionals analyse each group of stakeholders to understand if they have a supportive or unsupportive attitude towards the plan and if they have expressed their support or disapproval through specific demonstrative actions. At the early stage of the project all stakeholders openly state their adverse opinion.

6. The activation of symmetric relationships with key stakeholders

Once the context has been analysed and relevant stakeholders have been identified and categorised, communication professionals introduce Society to local community and they plan activities to build relationships with specific groups of stakeholders. In this phase, organizations strive to achieve two aims: to shape its clear position in the stakeholders mind by distancing itself from the previous organization; and to remove widespread doubts and misunderstandings about the thermoelectric plant.

In the first semester of 2006, communicators organize preliminary meetings addressed to all stakeholders. In particular they plan different meetings depending on involved stakeholders groups. For instance, they arrange one-to-one meetings with institutional subjects, whilst they organize conferences addressed to citizens associations and local farmers. The content of these meetings is common: communication professionals aim to make Society values, history and content of the project known and meanwhile they look for feedback about stakeholders' level of awareness and their feelings concerning the project.

In this phase communication professionals manage several communication activities and tools useful to share key messages with the public and to guarantee a coherence amongst the message

transmitted and the strategic organizational aims: informative brochures, video presentations about Society, a new website, open letters to citizens, opening of an info-point addressed to all stakeholders.

The implementation of communication activities mentioned above allow Society to gain stakeholders' attention and to distinctively introduce the company. Unfortunately, according to communication professionals, this activity is not enough to gain consensus and support from stakeholders. For this reason, they involve Society in a continuous process of interaction and dialogue by organizing meetings with specific groups including: institutional subjects, trade associations, local farmers and local universities. In this phase, differently from the preliminary meetings, Society communicators encourage participants to make comments and suggestions about the project.

7. The support for the decision-making processes

By analyzing and interpreting information from the context, Society communication professionals detect two key critical issues concerning the project: the spread of fear of negative environmental consequences for local farmlands; doubts and questions about economic and occupational improvement of the local context.

In order to build the plant, communication professionals understand the necessity to stimulate the management to review organizational decisions as well as to include the cognitions and the expectations of these specific groups of stakeholders. They suggest to enlarge the initial proposal by adding two new services related to the thermoelectric plant: the development of productive industries addressed to the processing of the agroindustrial products in collaboration with local farmers and small enterprises; and the design of a research and innovation centre in cooperation with the local university.

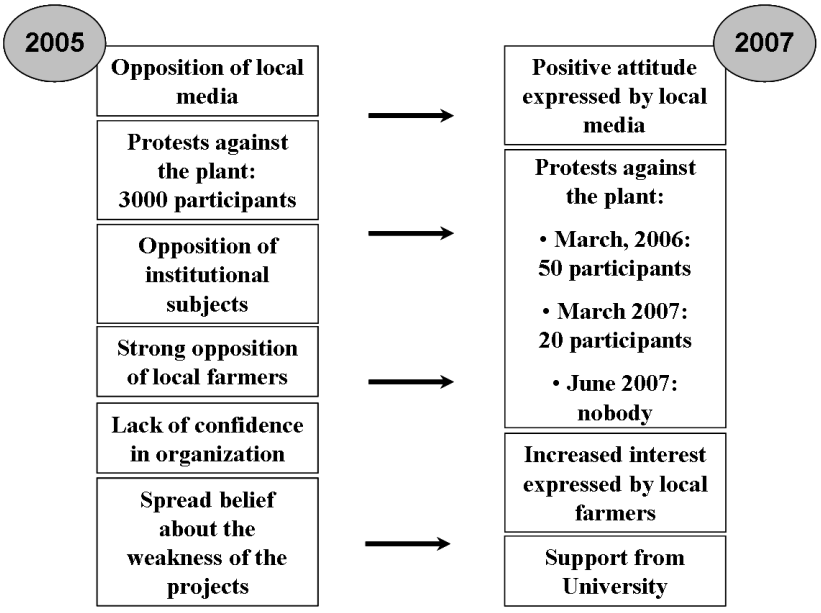
According to communication professionals, these projects are aimed to answer the emergent questions and doubts as well as upcoming different ideas about the thermoelectric plant. Society CEO asks communication professionals to develop an accurate proposal concerning feasibility and costs of the projects in order to present it at the Executive meeting for the final discussion and approval. Communication professionals plan to involve those relevant stakeholders able to contribute in defining characteristics of the projects. They involve professors, researchers and groups of students from the local University, local enterprises and farmers in formal and informal meetings during the first semester of 2007. They ask for their contribution in order to define accurately the details of the new proposals, providing a detailed analysis concerning their feasibility and costs.

Communicators guarantee a regular update and involvement of the CEO, especially in evaluating the validity of initiatives proposed from time to time. The two initiatives could promote the implementation of new activities connected to the context with positive effects to the local productions, employment and education of high-quality professionals able to contribute to the agroindustrial development of the region. Finally communication professionals present an accurate and definitive proposal to the CEO, and later to the Board of Directors, from whom they obtain the projects approval.

As shown by results reported in the figure 2, from 2005 to 2007, Society thus is able to convert the strong and spread opposition of all stakeholders into positive results in terms of acceptance and support by local community. For instance in 2005 a protest against the plant organized by local groups of citizens registered 3000 participants. In June 2007, when the building process started effectively, nobody participated in such protests against the plant.

This new approach to communication improves the achievement of Society aims and it accelerates the implementation of the building process of the thermoelectric plant.

Fig. 2: Organizational results



Source: personal elaboration, 2011

8. Conclusion

The Society case study, adopting a constitutive rather than an enabling approach, underlines that communication is becoming an increasingly strategic component in managerial and organizational processes. Hence it furthers the achievement of organizational objectives, and ultimately organizational success.

Communication can contribute strategically to increase the effectiveness of decision-making processes in three ways: by defining and diffusing corporate strategies and values; by improving the analysis and the interpretation of the competitive context; and by fostering symmetric relationships with relevant stakeholders. In other words communication facilitates the implementation of company decisions (enabling role) and affects it through the reflective activity in the analysis and interpretation of the context (constitutive role).

Considering that insights from the Society case study show that communication represents a valuable asset for organizations operating in sectors with a strong environmental impact. As matter of fact, evidences from the case suggest that communication plays a strategic role in boosting the achievement of organizational aims. Communication professionals provide a strategic contribution to the definition of the Society overall proposal: from the design of the plant to the definition of its related services. Therefore they motivate Society management to reconsider their initial proposal in order to meet stakeholders' emergent needs and expectations.

In conclusion, insights from the theoretical debate and the case study state that communication takes on central and strategic importance in organizations. Communication enters the decisional and productive processes of the company, whether strategic or operational, and is increasingly associated with managerial methods, products, services, and in the final analysis, with quality.

References

ANDRIOF J., WADDOCK S. (2002), "Unfolding Stakeholder Engagement", in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (Ed.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing Limited.

ARGENTI P. (2008), *Corporate communication*, McGraw-Hill, New York.

BELASEN A.T. (2008), *The theory and practice of corporate communication*, Sage, Thousand Oak CA.
BEIERLE T.C. (2002), "The quality of stakeholder-based decisions", *Risk Analysis*, vol. 22, pp. 739-749.
CORNELISSEN J. (2008), *Corporate Communication*, Sage, London.
FERGUSON S.D. (1999), *Communication planning: An integrated approach*, Sage, Thousand Oak, CA.
EDEN C., ACKERMANN F. (1998), *Making strategy. The Journey of strategic management*, Sage Publications, London.
GAP STUDY (2008), *Fifth Annual Research Public Relations Generally Accepted Practices, Research Report*, USC Annenberg, Strategic Public Relations Center, USA.
GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B., "Research Notes and Commentaries. What Passes as a Rigorous Case Study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1465-1474.
GRUNIG J.E. (2001), "Two-way symmetrical public relations: Past, present and future", in Heat R.L. (Ed.), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellent organizations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
GRUNIG J.E. (2009), "*Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*", Prism, vol. 6, n.2.
HALLAHAN K., HOLTZHAUSEN D., VAN RULER B., VERCIC D., SRIRAMESH K. (2007), "On defining strategic communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, n. 1, pp. 3-35.
HOLTZHAUSEN D. (2002), "Towards a Postmodern Research Agenda for Public Relations", *Public Relations Review*, vol. 28, n. 2, pp. 251-264.
INVERNIZZI E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 204, luglio-agosto, pp. 69-88.
INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 116-130.
KOTLER P. (2001), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice, NJ.
LEDINGHAM J.A., BRUNING S.D. (2000) (Ed.), *Public Relations as Relationship Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
LURATI F., EPPLER M.J. (2006), "Communication and management: researching corporate communication and knowledge communication in organizational settings", *Studies in Communication Sciences*, vol. 6, n. 2, pp. 75-98.
MORENO A., ZERFASS A., TENCH R., VERCIC D., VERHOEVEN P. (2009), "*European Communication Monitor. Current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe*", Public Relations Review, vol. 35 n. 2, pp. 79-82.
MUZI FALCONI T. (2008), "Il ruolo strategico delle relazioni pubbliche", in Vecchiato G. (2008), *Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History*, Franco Angeli, Milano.
REED M. (2008), "*Stakeholder participation for environmental management: A literature review*", Biological Conservation.
ROMENTI S. (2010), "Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study", *Journal of Communication Management*, vol. 14, n. 4, pp. 306-318.
STEINMANN H., SCHREYOGG G. (2005), *Management*, Gabler, Wiesbaden.
STEYN B. (2007), "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation", in Toth E.L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, London.
STROH U. (2007), "An Alternative Postmodern Approach to Corporate Communication Strategy", in Toth E.L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, London.
VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.
VAN RULER B., VERCIC D., BUETSCHI G., FLODIN B. (2001), *European Body of Knowledge on Public Relations/Communication Management Report of the Delphi Research Project 2000*, Euprera, Ghent/Ljubljana.
VAN RULER B., VERCIC D., BALMER M.T. (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana.
YIN. R.K., (2011), *Case Study Resarch, Design and Methods*, Sage Publications, New York
WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oak, CA.
ZERFASS A., VAN RULER B., KRISHNAMURTHY S. (2008), *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*, Vs Verlag Fur Sozialwissenschaften, Germany.

Traiettorie evolutive nel marketing e nel management dei "luoghi"

MARCELLO SANSONE[*], ROBERTO BRUNI[♦]

Abstract

Obiettivi. *Interpretazione del ruolo del marketing nel management dei "luoghi" in base a 3 filoni della letteratura (Place marketing, Place brand e Place management); definizione di un approccio alla gestione del territorio secondo uno schema che trasforma gli indirizzi teorici in azioni capaci di generare valore.*

Metodologia. *I 3 filoni emergenti in tema di "Place" sono stati studiati secondo un approccio marketing oriented sottolineando la rilevanza del network relazionale e della pianificazione condivisa.*

Risultati. *L'inclusione del Place brand e del Place management nella strategia complessiva di Place marketing identificando un processo di management che permette alla governance territoriale di implementare i principi teorici della creazione di valore nel territorio gestendo in modo sequenziale il processo relazionale, la pianificazione condivisa e la percezione del valore da parte degli stakeholder.*

Limiti della ricerca. *Mancanza della sperimentazione quantitativa di indicatori di performance che misurino le intensità, i progressi relazionali tra gli stakeholder e il livello di percezione del valore creato in un territorio.*

Implicazioni pratiche. *Sensibilizzazione degli organi di governo territoriali ad una gestione marketing oriented e all'avvio di percorsi che creino e facciano percepire il valore utilizzando gli strumenti di marketing territoriale, condividendo i progetti e potenziando le relazioni tra stakeholder.*

Originalità del lavoro. *Analisi in parallelo dei tre filoni della letteratura di riferimento e identificazione di un approccio di management che segue i principi del Place marketing e contribuisce a implementare gli indirizzi teorici per raggiungere l'obiettivo di generazione del valore nel territorio.*

Parole chiave: *place marketing; place management; place brand; network; creazione di valore*

Objectives. *Interpretation of marketing role in the "places" management activity on the base of three literary currents (Place marketing, Place brand and Place management); definition of an approach to the territorial management through a scheme that turns theoretical addresses into generating value actions.*

Methodology. *The three emerging currents in terms of "Place", have been studied on the base of a marketing oriented approach underlining the relevance of the relational network and of a shared planning.*

Findings. *The inclusion of the Place brand and Place management into the Place marketing global strategy identifying a management process which allows the territorial governance to implement the theoretical principles of the value generation in a certain territory, managing in a sequential way the relational process, the shared planning and the stakeholders value perception.*

Research limits. *Lack of a quantitative test made on performance indicators that measure the intensity, the relation progresses among the stakeholders and the perception level of the value generated within a certain territory.*

Practical implications. *Sensitization of territorial institution awareness of an oriented marketing management and a start-up paths which create and let perceive the value through the usage of the territorial marketing tools sharing the projects and enhancing the relations established among the stakeholders.*

Originality of the study. *Parallel analysis of the three currents of the referred literature and identification of a management approach that follows the Place marketing principles and contributes to implement the theoretical addresses in order to reach the task of territorial value generation.*

Key words: *place marketing; place management; place brand; network; value generation*

[*] Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: m.sansone@unicas.it

[♦] Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: r.bruni@unicas.it

1. Introduzione e metodologia

A livello internazionale la letteratura di riferimento presenta diversità terminologiche e concettuali in tema di marketing dei territori, management territoriale, *place brand* e tendenze evolutive negli studi sul marketing applicato ai territori. Sebbene molti approcci di studio su temi di marketing territoriale abbiano radice comune nei principi base del marketing, del management e della *network analisys*, diversi contributi sottolineano difficoltà e improprietà nell'approccio alla comprensione dei fenomeni del marketing territoriale attraverso i paradigmi tipici degli studi di impresa; in tal senso, si ritiene certamente non coerente assimilare il marketing territoriale al marketing di impresa nella dinamica evolutiva della complessità territoriale.

Negli ultimi anni la ricerca internazionale si è configurata in percorsi di indagine distinti in filoni di studio che coniugano costantemente approcci comparativi tra nuove formulazioni teoriche e *best practice* a livello internazionale: la varietà dei territori analizzati e delle comunità osservate ha permesso *benchmark* significativi pervenendo talora a soluzioni lineari e condivise, talaltra ad interpretazioni notevolmente differenti quanto a modelli organizzativi ed implicazioni manageriali. I temi del *place brand*, ad esempio, sono ancora oggetto di studio e di definizione a livello internazionale sebbene la comunità scientifica abbia "prodotto" modalità in grado di definire un *framework* concettuale rigoroso per approcciare in modo corretto alla definizione del fenomeno; rimane certamente molta complessità e spazi di studio ancora aperti che evidenziano difficoltà applicative, soprattutto nel monitoraggio dei risultati e nella identificazione delle soluzioni[1]. Negli ultimi anni lo sforzo della *research community* ha permesso ad alcuni territori di costruire e sviluppare un'immagine riconosciuta a livello mondiale grazie alla pianificazione, alla progettazione partecipata tra organi di governo e stakeholder, alla corretta veicolazione delle informazioni e alla corrispondenza tra ciò che viene pianificato a monte e ciò che i fruitori *latu sensu* riscontrano sul territorio[2].

La realtà italiana riferibile al marketing territoriale ha oramai una lunga tradizione che ha coinvolto nello studio e nella ricerca diversi ambiti scientifici con forme di rappresentazione ed esperienze, casi e situazioni spesso lontane dai principi teorici e scientifici modellizzati nella letteratura; di fatto nelle amministrazioni territoriali italiane, a tutti i livelli, si interpreta ancora il marketing del territorio come uno strumento di pura e semplice comunicazione capace di veicolare all'estero le potenzialità del territorio e di attrarre nel proprio paese potenziali investitori capaci di garantire occupazione e sviluppo economico. A volte accade invece di confondere il marketing territoriale con il marketing delle destinazioni turistiche, anch'esso spesso svilito e ridotto a pura comunicazione turistica o pubblicità tradizionale[3] da coloro che devono implementare le strategie.

Nell'intento di superare la logica della valorizzazione esclusiva della comunicazione e selezionare i contributi di pensiero che permettono di tracciare le traiettorie evolutive del marketing e del management dei territori, in questo lavoro si sospinge un approccio integrato alla letteratura di riferimento sul *Place marketing*, *Place brand* e *Place management* e si propone parimenti il focus sul ruolo delle relazioni tra gli *stakeholder* territoriali (valorizzate e sintetizzate nel *Place brand*), sulla pianificazione condivisa del territorio (prerogativa del *Place management*) con una percezione

---

[1] 2nd International *Place brand*ing Conference "The Search for Place Identity" in Bogotá, Colombia, 20th - 22nd January 2011 in cui gli studiosi si sono interrogati sulla natura e sulla valenza di un *Place brand*, rilanciando nuovi spunti di ricerca da approfondire riguardanti le difficoltà di implementazione dei risultati scientifici e la complessità nella gestione delle relazioni tra stakeholder e *governance* del territorio. Fonte: *http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail_35_en.html.*

[2] Si pensi ad esempio alla riconoscibilità della Regione Toscana a livello mondiale non solo per le eccellenze enogastronomiche ma anche per la capacità artigianale, industriale, agricola e dei servizi, incoraggiata da politiche regionali che in oltre 10 anni hanno costruito un posizionamento caratteristico rilevante che in alcuni paesi del mondo, per immagine, sono superiori all'immagine e alla riconoscibilità del "territorio Italia".

[3] Esistono numerosi casi di spot televisivi, anche molto costosi, dedicati ad alcune regioni italiane come la Sicilia - *http://www.youtube.com/watch?v=_xXONOiKI2Y* – e la Calabria - *http://www.youtube.com/watch?v=SUsLpFiZIhI* -. Anche l'intera Nazione Italiana ha avuto uno spot pubblicitario di valorizzazione internazionale degli *asset* turistici - *http://www.youtube.com/watch?v=8eWptQeChrE* -.

di generazione di valore economico e di innalzamento della qualità della vita (obiettivo primario dei piani di *Place marketing*).

Gli obiettivi della ricerca e i rilievi di originalità sono stati identificati attraverso un'analisi della letteratura di riferimento sul tema del marketing e del management applicati ai territori. Specificamente, dall'analisi sono rilevabili almeno 3 filoni peculiari che hanno in comune la valorizzazione delle relazioni tra gli *stakeholder* del territorio e tra questi e l'organo di governo territoriale; le denominazioni riconosciute a livello internazionale sono il *Place marketing*, *Place brand* e *Place management*. Tutti i filoni sono generalmente analizzati con un approccio di management e sottendono necessari riferimenti alle relazioni nel *network* di *stakeholder* che, per quanto emerge, si configurano in una serie di relazioni e interazioni capaci di determinare lo sviluppo di un territorio. Finora in letteratura i 3 approcci sono stati affrontati singolarmente e, in questo lavoro, senza presunzione di esaustività, si tenta di proporre un approccio integrato proponendo dapprima nel dettaglio i principali contributi di ricerca e le visioni internazionali rispetto ai temi di *place marketing*, *place brand e place management*, in seguito considerazioni sul miglioramento del processo di generazione di valore nel territorio attraverso il tentativo di proposizione di un modello di management; quest'ultimo permetterebbe la generazione di valore sul territorio grazie al potenziamento delle relazioni tra gli *stakeholder*, alla pianificazione condivisa e all'incremento di percezione del valore per gli *stakeholder*.

2. Place marketing, Place brand e Place management: metodologia e letteratura

2.1 Place marketing

L'approccio al marketing territoriale (*place marketing*) è considerato complesso e in continua evoluzione a livello internazionale a causa della varietà e variabilità dell'oggetto di studio identificabile nel territorio (entità complessa e mutevole), nel *goverment* e nella *governance* territoriale (per taluni progetti di sviluppo a carattere pubblico o pubblico-privato) e negli *stakeholder* territoriali (soggetti che in qualche modo sono interessati al territorio e alle sue traiettorie evolutive come gli abitanti di un'area geografica, i turisti, le imprese interne e gli investitori esterni).

La letteratura di riferimento vede coinvolti diversi autori fin dai primi anni '90 quando si inizia a studiare il ruolo della promozione "pura" delle cd. *urban facilities* (Ave, 1993; Borchert, 1994). Altri autori hanno definito *framework* teorici riferibili ad un approccio più strategico (Ashworth e Voogd, 1990; Kotler *et al.*, 1993; Kotler *et al.*, 1999) in ogni caso riservando importanza allo studio del ruolo della promo-comunicazione nei territori. La necessità di "promuovere" i territori origina dall'esigenza di sviluppo economico dei Paesi in via di riqualificazione per cause connesse alla globalizzazione, alla crisi industriale e dei settori correlati; altri fattori scatenanti un approccio fondato sulla comunicazione sono da identificarsi nello sviluppo degli investimenti esteri e nell'assenza di vere e proprie strategie di sviluppo del territorio. L'approccio al territorio in ottica di marketing ha identificato principi e schemi di riferimento multidisciplinari[4] includendo anche lavori di ricerca riconducibili al settore no-profit; alcuni autori hanno sottolineato la possibilità di applicare il paradigma del marketing management anche a imprese no-profit, favorendo l'avvicinamento - seppur cauto - dello studio e dell'applicazione del marketing ai territori[5]. L'evoluzione del pensiero di marketing territoriale trae linfa anche dal contributo di Moore (1995) che attribuisce al marketing territoriale il ruolo di strumento di studio delle dinamiche di scambio

[4] Secondo gli studi di Van der Berg, Bramezza e Van der Meer (1994) il marketing territoriale si afferma grazie a cinque scenari di riferimento che nella nostra epoca si sono affermati: *la globalizzazione, l'integrazione europea, il declino socio-ambientale, la concorrenza tra zone urbane, l'attenzione allo sviluppo economico*.

[5] Su questo tema si sono espressi numerosi autori, sottolineando la possibilità di applicare metodologie e finalità del marketing sia alle imprese *profit oriented*, che alle imprese non profit o ancora a qualsiasi tipologia di organizzazione capace di un pubblico di riferimento. Tra questi Kotler e Levy, (1969); Hunt, (1986, 2002); Guatri, Vicari e Fiocca, (1999).

con gli *stakeholder* primari interni al "territorio-oggetto" - *visto come un bene pubblico* - capace di ottenere un valore pubblico senza obiettivi di generazione di profitto, con conseguenti finalità di creazione di valore. Uno di questi elementi determina la possibilità di ritenere che il marketing territoriale contribuisca al miglioramento della qualità della vita[6] degli abitanti e degli *stakeholder* primari*; nel 2004* Lambin propone una catalogazione[7] del concetto generale di marketing riconducendo il marketing territoriale a pieno titolo nell'alveo degli studi di *marketing sociale latu sensu*. In linea generica si può asserire che il marketing territoriale subisce le influenze del marketing sociale, marketing pubblico, prevalentemente no-profit, marketing business to business, marketing business to consumer, marketing relazionale, etc.

Per quanto concerne il paradigma del *relationship marketing* che ha come obiettivo la gestione delle relazioni di scambio con gruppi di interesse al fine di ottenere vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati è proprio la *relazione*, in particolar modo quella a lungo termine, che lega il marketing relazionale (Hakansson e Wootz, 1979; Berry, 1983; Ferrero, 1992) al marketing territoriale. Questo avviene perché le dimensioni relazionali e quelle territoriali tendono entrambe a creare, mantenere e gestire rapporti duraturi tra i diversi attori coinvolti; in tal senso è opportuno introdurre i concetti di *fiducia* e di *dipendenza reciproca*, ritenuti altrettanto importanti nel "modello di mantenimento delle relazioni" (Bendapudi e Berry, 1997) perché generano cooperazione, dipendenza, unità e coinvolgimento[8]. Questi assunti si integrano all'approccio di lettura delle dinamiche territoriali caratterizzate dal *network* relazionale tra *stakeholder*, dall'organo di governo e dalla strategia di marketing per il territorio; il reale coinvolgimento degli attori del territorio nella strategia di marketing complessiva permette di trasferire da monte verso valle le azioni pianificate e, dunque, permette di realizzare concretamente le attività.

Nell'intento di semplificare e approcciare al paradigma del marketing territoriale è rilevante considerare la distinzione proposta da Corsico (1994) il quale identifica la città - *in generale potremmo parlare di territorio*[9] - secondo *tre letture* distinte ma complementari nella restituzione di

---

[6] Il tema della qualità della vita è considerato fondamentale negli studi economici, sociologici e politici. Risulta di fondamentale importanza per lo sviluppo delle comunità e, in generale, delle popolazioni nel mondo e si evidenzia nella sua essenza prevalentemente nelle città, centro degli interessi delle popolazioni ma, chiaramente anche centro di vita.
Sono molti gli indicatori economici e sociali che contribuiscono alla misura della qualità della vita e molti di questi sono anche difficilmente rilevabili - *si pensi alla disparità sociale, alla possibilità di accedere ai diversi livelli di istruzione, all'inquinamento, alla sicurezza e alla sua percezione, alla libertà della politica, alla democrazia dei popoli, agli stipendi medi, all'ambiente urbano, alla tipologia di servizi nelle città, alla bellezza del paesaggio, ecc.*.
In Italia, ad esempio, numerosi enti di ricerca e strutture specializzate - *Censis, Istat, Legambiente, ecc.* - si occupano di rilevare dati sulla vivibilità delle città redigendo delle classifiche nazionali che, purtroppo, vengono demolite dalle classifiche mondiali che pongono le nostre migliori città, o meglio il nostro Paese, all'incirca attorno alla ventesima posizione. Tra le nazioni che a livello mondiale spiccano ai primi posti per "qualità della vita" si trovano il Canada, l'Australia, il Giappone e il Nord Europa; chiaramente negli ultimi posti le nazioni africane, dell'Asia sud-orientale e dell'America Latina.

[7] Nella letteratura di riferimento sono molte le denominazioni del marketing proposte ad indicare diverse tipologie di azioni delle imprese, molteplici modalità di gestione delle organizzazioni in ottica di marketing, tra queste pare interessante ricondurre il ragionamento su almeno 3 macrotipologie di marketing:, il marketing dei beni di consumo e dei servizi di consumo o marketing business to consumer (B2C), il marketing industriale o business to business (B2B) e il marketing sociale, che naturalmente riguarda le organizzazioni *no profit*. Cfr. Lambin J.J. (2004)

[8] Altro approccio interessante è quello del *network* in cui si pensa che le relazioni sono condizionate da quelle che i soggetti intrattengono con terze parti. Cfr. le definizioni di: Mitchell, C.J., 1969; Rullani E., 1989; Hakansson H., Snehota I., 1989.

[9] La letteratura di riferimento, come si vedrà in seguito, non considera univocamente una distinzione tra città e territorio. Diversi autori parlano di città, luoghi, territorio etc. La letteratura italiana considera maggiormente il termine "territorio" ad identificare sia ampi spazi che città, seppure negli ultimi anni si stia affermando anche il concetto di marketing urbano che, iniziando ad assumere una propria autonomia, nelle città medie o piccole, coincide sia con il marketing della città, che con il marketing turistico, con il marketing dei beni culturali o anche con il marketing delle attività economiche del centro cittadino e, in generale, con il marketing dei *cluster* di prodotti e/o servizi più rilevanti per quella città. Con il termine marketing territoriale si preferisce indicare le attività di marketing applicate a territori più vasti delle città, per i quali poter definire un percorso strategico più ampio, capace di proporre gli indirizzi di sviluppo e pianificazione generale per le azioni di marketing dei *cluster* omogenei di

un significato specifico al percorso di rilancio territoriale: in particolare l'autore parla di città *impresa*, città *mercato* e città *commodity*. Nel primo concetto (*città impresa*) il territorio è teatro di attive azioni di marketing operativo e questa lettura è stata seguita da gran parte della letteratura italiana; «l'esistenza di dinamiche ipercompetitive globali e di relazioni di scambio tra il territorio e il suo pubblico di riferimento (*stakeholder*) giustificano l'adozione della metafora del territorio come impresa e l'adozione di strategie e politiche di marketing per la gestione dello stesso» (Ancarani e Valdani, 2000)[10]. In questo senso, gli autori hanno pensato di definire le analogie tra impresa e territorio identificandone 3:

1. *soddisfare gli interessi dei molteplici stakeholder*: come nell'impresa, chi governa il territorio deve conoscere i diversi attori e trovare i punti di contatto al fine di ridurne le divergenze;
2. *presenza di clienti/mercati attuali e potenziali*: occorre segmentare il mercato per definire qual è il target da favorire (per es. clienti esterni, interni, interessati a componenti materiali o immateriali, ecc.) e inoltre stabilire il posizionamento competitivo per fronteggiare la competizione;
3. *processi di scambio*: per offrire beni e/o servizi attraenti, occorre mirare a obiettivi di *customer satisfaction* e alla creazione di valore per gli *stakeholder*.

Nell'intento di mutuare l'approccio d'impresa al territorio, i fautori di questo pensiero si pongono un interrogativo legato alla tipologia di impresa da scegliere secondo analogia; considerando che il territorio fa leva sulle proprie risorse, competenze e capacità immateriali per sviluppare strategie *resource based* (Conner e Prahalad, 1996, Wernerfelt, 1995; Grant, 1991, Penrose, 1959), il modello da assumere a riferimento potrebbe essere quello postfordista. In questa ottica si privilegia il concetto di *networking* (Ford *et al.*, 2002) che è alla base del marketing relazionale. In tal senso, il marketing territoriale favorisce le relazioni e gli scambi in un territorio che si integra alle sue specificità locali in circuiti economici e socio-culturali più ampi (*network*ing esterno) e, allo stesso tempo, instaura interazioni funzionali tra mercati attuali, nuovi e con gli *stakeholder* primari (*network*ing interno).

Ipotizzando un'analogia tra impresa e territorio si determinano comuni elementi di base (mercato organo di governo, proprietà, clienti e fornitori) tali da permettere una corretta lettura del territorio. In merito al *mercato*, ogni impresa dovrebbe operare nel settore in cui ritiene possa conseguire un vantaggio competitivo e capitalizzare proprie risorse e conoscenze raggiungendo risultati migliori dei concorrenti (Porter, 1985). In tal caso, il territorio dovrebbe identificare una vocazione, le proprie propensioni, valorizzando le risorse fisiche, le capacità e specializzazioni che nel tempo ha sviluppato per differenziarsi dagli altri. In merito all'assetto proprietario, si potrebbe immaginare per il territorio un assetto proprietario identificabile nell'azionariato diffuso, poiché il territorio appartiene a coloro che oggi (e in futuro) hanno (avranno) un qualche interesse rispetto al territorio stesso.

L'organo di governo di un territorio spetta agli enti amministrativi pubblici[11] cittadini (sia in forma volontaria che associativa)[12] riconosciuti proprio come gruppi di interesse che operano sul territorio; questi ultimi possono essere categorizzati come "clienti" del territorio ma figurano in ogni caso come parte attiva in quanto rappresentano coloro che ne detengono una "pseudo-proprietà" e, tra l'altro, attraverso un processo democratico selezionano l'Organo di governo mediante elezioni politiche. La soddisfazione dei residenti è uno degli obiettivi primari da raggiungere e l'organo di governo cerca la loro soddisfazione attraverso soluzioni che migliorino la qualità della vita; in modo indiretto, con un clima di serenità e di ordine si riducono le diseconomie interne alla comunità con conseguente aumento della *satisfaction* che verrà percepita da tutti gli

---

prodotti e servizi - *si pensi al marketing territoriale di una regione italiana o di un'aggregazione interregionale che detti gli indirizzi strategici in materia di marketing urbano o turistico o dei beni culturali o sportivo, di uno o più Comuni o, semplicemente di aggregazioni di operatori specializzati della regione in oggetto* -.

[10] Cfr. la metafora di Ancarani e Valdani, in Ancarani F., Valdani E., 2000, con quelle di Corsico in Ave G., Corsico F., 1994.

[11] In diritto nota come sussidiarietà verticale.

[12] Si pensi alla sussidiarietà orizzontale.

attori del territorio come conseguenza di un effetto rete. In uno sforzo analogico con l'assetto organizzativo d'impresa si può considerare la presenza della categoria delle risorse umane che attivano tutte le tipologie di risorse per avere in cambio una qualsivoglia remunerazione (sia esso lo stipendio, gli incentivi, i benefici, la possibilità di carriera, ecc.); le risorse umane sono per l'impresa ciò che in un certo senso sono per il territorio coloro che risiedono in un territorio, che lo frequentano per diversi motivi (per lavoro, studio, svago, volontariato, sport, ecc.) al fine di "*scambiare*" finalità/utilità con il territorio de quo.

A parere di chi scrive, in ogni caso, le analogie con il sistema impresa sono difficili da sostenere proprio perché la numerosità delle semplificazioni interpretative da impostare è elevata; la realtà territoriale subisce forze competitive denominabili in modo diverso a seconda del momento in cui le analizziamo e a seconda del rapporto che hanno con gli *stakeholder* territoriali.

Nell'interpretazione di Corsico - *considerare il territorio nell'accezione di città-mercato* (*territorio - mercato)* - si considera il territorio come una realtà in cui avvengono degli scambi e nel caso specifico delle città i vari *stakeholder* comunicano e si scambiano opinioni per raggiungere un accordo in merito allo sviluppo futuro; il tutto è lasciato alla libera organizzazione e al naturale e incontrollato evolvere - *o involvere* - degli eventi; si registrerebbe dunque una mancanza di una guida unitaria e di una strategia monitorabile. Nel concetto di città-commodity, il territorio si inquadra come un prodotto, oggetto dello scambio e dell'azione di marketing; viene gestito come un'impresa e concepito come entità oggetto di una strategia di marketing che utilizza tutti gli strumenti per raggiungere obiettivi e vantaggio competitivo con e nel territorio.

In questo lavoro si interpreterà il territorio come "soggetto" in quanto il territorio è una entità complessa e dinamica; occorre dunque una necessaria interpretazione in ottica "vitale". L'entità territoriale, senza una rigorosa pianificazione *marketing oriented*, rischierebbe di perdere l'opportunità di coinvolgere tutte le potenzialità perdendo di vista l'obiettivo di creazione di valore.

Nel definire il territorio come *prodotto* Ashworth e Voogd, (1990) oltre a Van den Berg e Braun, (1999) propongono di interpretare e leggere il territorio secondo tre livelli dei quali l'ultimo, il terzo, interpreta il territorio come un'entità olistica che, in valore, risulta maggiore della somma delle parti. In tal senso le "parti" si identificherebbero nei singoli beni e servizi del territorio - *I livello* - (*le singole imprese)* che si addensano omogeneamente intorno a secondi livelli configurabili in cluster omogenei dei su nominati singoli beni e servizi - *quest'ultimi inquadrati in strategie di marketing promosse dal marketing turistico, dei beni culturali, dal marketing urbano, etc.* -. Al terzo livello si trova l' *holistic place product* ovvero il prodotto-territorio che dovrebbe apparire come entità unitaria in cui il tutto supera la somma delle parti: in tale ottica, per "tutto" si intende l'accezione data alla parola "territorio". Ipotizzando una classificazione per ampiezza spaziale, secondo l'approccio su menzionato, il marketing territoriale è uno strumento di pianificazione strategica di un'area vasta - *una regione geografica, una nazione, una regione amministrativa, che a loro volta contengono ad esempio tanti piani di marketing turistico e beni culturali, delle aggregazioni di imprese, piani di marketing urbano etc* -. In questo caso il territorio "soggetto" avrà un organo di governo capace di sistematizzare, pianificare e monitorare gli elementi territoriali nell'obiettivo di sviluppare una specifica identità nel rispetto delle tradizioni e nella sensibilizzazione allo sviluppo e potenziamento di vantaggi competitivi, necessariamente preordinati alla creazione e diffusione di valore. Se invece parliamo di territorio-città o, più semplicemente, di un'area territoriale più limitata in cui non esiste un *marketing plan* territoriale simile ad una strategia "quadro", possiamo far coincidere il marketing territoriale con il marketing urbano.

Proprio per le sue complesse caratteristiche un territorio non può essere considerato oggetto di un modello o un approccio al marketing univoco. E' lo stesso concetto di territorio che determina la complessità; è difficile definire i confini di un territorio e, qualora interpretati secondo elementi di omogeneità culturale sociale o spaziale possiamo incorrere in elevata varietà e variabilità a causa

dei mutamenti degli stessi nel tempo[13]. All'aumentare della vastità di un territorio aumentano le difficoltà per l'organo di governo di definire gli indirizzi strategici per lo sviluppo; maggiori saranno le capacità dell'Organo di governo di conoscere e interpretare la variabilità, maggiori saranno le opportunità di sviluppo. In merito all'approccio al territorio in ottica di marketing, Gilodi e Van den Berg sostengono che il territorio non è assimilabile *tout court* all'impresa[14], ma andrebbe gestito come tale (Gilodi, 2004; Van den Berg, 1990) - *gestire il territorio come un'impresa e soprattutto in ottica di marketing* -; infatti Guatri, Vicari e Fiocca (1999) affermano che i principi di marketing, per la loro duttilità, sono applicabili ad ambiti sempre nuovi e anche lontani dall'impresa, con i predetti limiti.

A parere di chi scrive, il marketing territoriale[15] (Figura 1) contribuisce dunque alla creazione di valore nelle aree territoriali, in primis per gli *stakeholder* primari (imprese stanziali e residenti), con l'obiettivo di favorire il miglioramento della qualità della vita attraverso lo sviluppo della conoscenza attraverso il potenziamento della conoscenza e la fertilizzazione culturale aumentano le possibilità di gestire il territorio in ottica di marketing e l'avvio di processi cooperativi tra aree territoriali. Identifica un posizionamento dinamico e una strategia complessiva - *che potremmo anche chiamare* "*strategia quadro*" - che definisce gli ambiti di riferimento per le strategie di marketing dei gruppi omogenei di prodotti e servizi minori - *ad esempio le strategie per il marketing turistico, dei beni culturali, urbano, etc.* -presenti nelle aree territoriali comprese nel territorio in oggetto. In tal senso, seppure si parla spesso di marketing territoriale per aree territoriali vaste - *come ad esempio le nazioni* -, potremmo anche riflettere su un marketing territoriale riguardante un territorio formato da spazi geografici contigui caratterizzati da una comunità locale omogeneamente compatibile. L'area territoriale si identificherebbe per aggregazione tra territori caratterizzati da omogeneità culturale, economica, sociale - *identificata dalla presenza stabile di relazioni, interazioni e scambi di flussi informativi tra soggetti* -, comunità e imprese.

2.2 Place brand

Il concetto di *place brand*, volto all'identificazione e alla comprensione del territorio, negli ultimi anni ha ricevuto molta attenzione dagli studiosi di settore: alcuni si sono interessati del confronto tra marca di prodotto/servizio e destinazione (Cai, 2002; Kavaratzis e Ashworth, 2005; Parkerson e Saunders, 2005) altri di confronti tra *corporate branding* e marchi città (Kavaratzis, 2004; Trueman, *et al.*, 2004) *place branding* e posizionamento (Gilmore, 2002a, 2002b), generazione e rigenerazione dell'immagine di un luogo (Curtis, 2001; Hall, 2004). Ashworth (2010), Hankinson (2004,2005) e Kavaratzis (2008) oltre a sottolineare la rilevanza del tema del *place brand* si sono interessati anche dello stato dell'arte della letteratura di riferimento e di segnalare anche alcuni limiti di studio rilevanti in tema di *place brand*, degni di approfondimenti nella ricerca; tra questi si segnala la rilevanza e l'interesse per lo studio delle intensità nel *network* relazionale del *place brand*. Generalmente gli studiosi hanno proposto studi per conoscere, anche mediante *best practice*, la migliore modalità applicativa di modelli teorici nella complessa realtà dei territori, delle città, delle comunità. In questo lavoro intendiamo analizzare i contributi che hanno definito la natura del *Place brand*; Ashworth, Hankinson e Kavaratzis sostengono che i luoghi possono essere concettualizzati in brand riconoscibili e che la loro notorietà partendo da una immagine di base, si sviluppa in base all'intervento di pochi *target group* definiti, ognuno dei quali presenta bisogni differenti; sono proprio i bisogni di questi gruppi a definire gli elementi distintivi

[13] Si pensi ad una città costantemente in evoluzione o alla difficoltà di rilevare la stessa omogeneità culturale e sociale per un'area territoriale "x". La mutazione continua degli assetti di una città e di un territorio aumentano il livello di indeterminatezza nell'approccio alla conoscenza da parte dell'Organo di governo.

[14] Ci si riferisce agli autori Ancarani e Valdani che sostenevano la metafora territorio-impresa, come spiegato nel paragrafo 2.2.

[15] Proprio perché il territorio è continuamente in mutamento a causa dei diversi attori e dei diversi stimoli, applicare i concetti e gli strumenti del marketing al territorio risulta complesso; in ogni caso, le strategie di marketing territoriale di successo, proprio perché applicate in contesti complessi, sono degne di studio e riflessione seppure la loro replicabilità è difficilmente realizzabile, a volte anche nello stesso territorio.

di un territorio e quindi l'immagine territoriale, difficile da identificare se il numero dei *target group* presenti è elevato. Quando ci si trova di fronte a una pluralità di gruppi, preferenze, disomogeneità di bisogni è difficile costruire un *place brand* adeguato al posizionamento del luogo considerato.

Alcuni autori come ad esempio Warnaby e Medway (2008) hanno studiato la risultanza sul territorio di fatti e casi negativi che, nel tempo, hanno contribuito alla notorietà e alla riconoscibilità del territorio secondo particolari tipi di immagini; definire una *place image* vuol dire rendere "oggettiva" l'immagine territoriale e, a tal proposito, i due autori su citati nel *case study* "perverce *place marketing*" sostengono che è possibile avere dei vantaggi dalla diffusione delle negatività di un luogo; si conferma che l'immagine di un territorio contribuisce alla definizione del *place brand* in grado di generare valore nel tempo.

Il *Place brand* genera da un chiaro posizionamento, da un'immagine e dalle caratteristiche del territorio: maggiori saranno le dimensioni del territorio, minori saranno le possibilità di definire un *place brand* e diffonderlo tra gli *stakeholder*. Può risultare più semplice identificare il *concept* di *place brand* nelle realtà cittadine in quanto risulta più chiara la delimitazione dei confini in spazi più limitati rispetto ad una nazione. Un *network* di riferimento dovrebbe a tal proposito essere caratterizzato da confini ben delimitati grazie alle relazioni che si instaurano tra i soggetti che vi appartengono, tra gli *stakeholder* e soprattutto tra le imprese; in tal senso il *place brand* rappresenta gli obiettivi della collettività esplicitati in una strategia di marketing territoriale.

Hankinson (2004) sottolinea la rilevanza delle relazioni-comportamenti tra *stakeholder* e della coerenza tra mondi/attributi evocati dal *brand* e realtà territoriale specifica. Identificando con il termine "core brand" tre elementi (*personality, positioning e reality*), segnala l'esistenza di una *place identity* che contribuisce a definire il *place brand* attraverso un *network* relazionale tra gli *stakeholder* territoriali; il concetto di necessaria coincidenza tra realtà territoriale e prospettiva strategica evocata è sostenuto anche da Allen (2007) che rileva la necessità di evocare coerenza tra ciò che viene veicolato dal *place brand* e ciò che effettivamente si riscontra nel territorio - *è necessaria coerenza tra pianificazione di marketing, comunicazione e risultato nel territorio* - .

L'analisi della letteratura di riferimento prevalente segnala la natura del *place brand* caratterizzata da immagine, identità del territorio, approccio *marketing oriented* e valorizzazione delle relazioni tra *stakeholder*. Nella strategia di marketing del territorio il *place brand* ha il ruolo di contribuire alla generazione di valore attraverso il potenziamento delle relazioni tra *stakeholder*; attraverso il *place brand*ing è possibile identificare una nazione, una regione e in generale un'area territoriale come un costrutto a più dimensioni capace di contenere elementi strategici funzionali, relazionali, emozionali che contribuiscono a definire un'immagine nella mente del fruitore. Si generano così le condizioni per identificare un posizionamento ed eventualmente misurarlo e controllarlo nel tempo caratterizzandolo anche in parallelo con la *mission* e la vision territoriale.

2.3 Place management

Il *place management - o management dei* "*luoghi*" - è un approccio allo studio delle modalità di gestione, degli effetti e dei modelli innovativi di sviluppo dei "luoghi"[16]. Il tema è vicino agli studi sull'urbanistica, l'architettura, la sociologia, il management puro, la geografia economica e altri filoni di ricerca ma gli approcci scelti in questo lavoro sono da identificarsi nei lavori di alcuni autori che hanno concentrato il loro sforzo sul concetto di approccio integrato alla riqualificazione dei luoghi con particolare riferimento agli ambienti urbani centrali e periferici. Nello specifico ci si

[16] Il termine "luogo" nella lingua italiana, come anche nelle lingue anglofone, assume significati diversi a seconda del contesto in cui viene utilizzato; si verifica lo stesso fenomeno nell'ambito delle lingue anglofone che, generalmente, attribuiscono significati diversi al termine "place". In questo lavoro, partendo dalla definizione riconosciuta nei dizionari della lingua italiana, il termine "luogo" viene dapprima identificato, nel suo principale significato di «*porzione di spazio idealmente o materialmente delimitata*[16]» sebbene vengano attribuiti significati diversi a seconda dei contesti di utilizzo e delle metamorfosi che la lingua nel tempo ha registrato. Il termine, nel tempo e negli usi comuni della lingua, ha acquisito significati che definiscono spazi, situazioni, esperienze che si allontanano nettamente dal significato materiale intrinseco.

riferisce ai lavori di Parker (2008) che focalizza il suo pensiero sulla necessità di identificare approcci di management e strumenti per la riqualificazione del territorio e miglioramento della qualità della vita con particolare attenzione alla pianificazione degli interventi nelle aree oggetto di riqualificazione e alla condivisione degli interventi con il maggior numero di *stakeholder*. I contributi di Stuart-Weeks (1998) e Walsh (2001) che hanno definito l'approccio teorico-pratico alla gestione del "place" inteso nella sua molteplicità di significati e caratterizzato l'essenza "*the process of making places better*". Il *Place management*, sebbene risulti essere una disciplina comprensibile solo attraverso approcci interdisciplinari, propone di focalizzare l'attenzione sullo studio delle relazioni sociali, sull'impatto e sulle risultanti di interventi urbanistici, sulle reazioni della popolazione residente rispetto a piani di sviluppo urbano.

Nell'analisi di *place management* è importante lo studio del capitale umano e di quello organizzativo. Il capitale umano è una sintesi tra le conoscenze individuali (esperienze, conoscenze, competenze) degli individui che "animano il luogo" (amministratori, imprese, residenti ecc..). Il capitale organizzativo si identifica nella ripetizione di attività operative affinate nel tempo; sono due realtà intangibili che concorrono, insieme al capitale relazionale - *conoscenze, relazioni, consensi, etc.* - a generare nel tempo relazioni, auspicabilmente positive, con gli *stakeholder* territoriali. Questo circolo virtuoso a diversi livelli genera un innalzamento della qualità della vita che potenzia gli *asset* intangibili e concorre a generare valore nei territori.

Il *place management* dunque è uno strumento a disposizione degli organi di governo che conferisce strumenti per la definizione e per l'implementazione della strategia di marketing complessiva e si configura come un approccio di management in grado altresì di implementare politiche di marketing operativo. Attraverso il *place management* si contribuisce alla corretta attuazione delle politiche di marketing territoriale stabilite nel marketing mix in quanto i principi di *place management* permettono un approccio condiviso e partecipativo a tutti gli interventi nel territorio. I manager del territorio, a tutti i livelli, seguiranno uno schema manageriale basato sul rispetto di una linea strategica, saranno animati dalla persecuzione di uno sviluppo sostenibile e dalla rigorosa attenzione ad una pianificazione del territorio sviluppata secondo una logica condivisa - *co-progettazione degli interventi e pianificazione partecipata* - capace di generare risultati ripetuti nel medio-lungo periodo.

Per l'identificazione delle traiettorie evolutive della creazione di valore nel territorio risulta determinante la partecipazione collettiva tra pubblico, privato e *stakeholder* diversi (Fontana 2011). In particolare come sostenuto da Pugliese e Spaziante (2003), è necessario un bilanciamento tra leadership e partnership; fenomeni che consentono proficue interazioni tra una pluralità di soggetti pubblici e privati denominati "soggetti chiave". Tali soggetti attenueranno atteggiamenti opportunistici o finalizzati ad un interesse personale a favore della creazione della valore per la collettività: tutto ciò ottenendo dei vantaggi. Al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile dei luoghi e una pianificazione in ottica di *Place management*, la valorizzazione del ruolo della conoscenza è di rilevante importanza al fine di ottenere un migliore sviluppo dei luoghi e maggiori *performance* territoriali; come già segnalato da Coda (1991) e Ferrando (1998), la conoscenza assume una funzione identificativa del territorio accanto a quella di generazione di valore pubblico e privato.

Proprio il concetto di generazione di valore attraverso un processo pubblico-privato[17] esprime la sua rilevanza nel *place management* ed esprime la sua massima utilità nel processo di coordinamento delle azioni di riqualificazione e sviluppo territoriale a volte favorite da provvedimenti normativi e direttive europee di sviluppo, molto spesso poco utilizzati nei territori

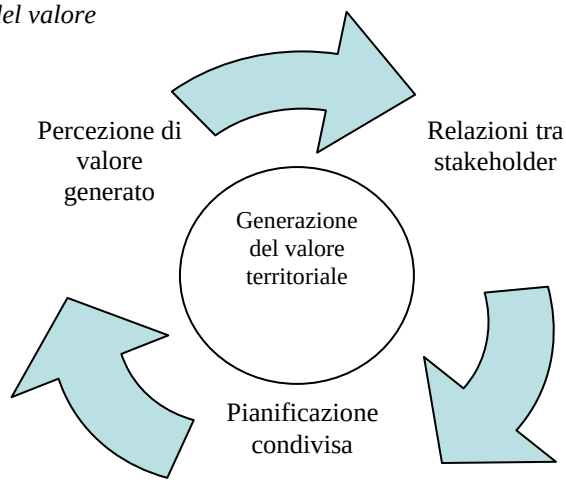
[17] In questo senso potremmo anche parlare di progetti privato-pubblici ovvero di quei progetti generati dall'impulso di privati che contribuiscono in modo determinante a definire percorsi di valore. Nello specifico pensiamo all'interesse privato per alcuni potenziali interventi di riqualificazione a partecipazione pubblica - *si pensi ad esempio al progetto di riqualificazione della stazione tiburtina a Roma* - o a progetti frutto di investimenti privati capaci di potenziare le presenze di visitatori in determinate aree e in grado di migliorare o generare la riconoscibilità dei luoghi nel tempo - *si consideri il successo di EATALY a Roma con l'effetto generato nella riqualificazione del Terminal Ostiense* (*http://www.roma.eataly.it/index.php)* -.

proprio per la mancanza di un management operativo capace di mediare tra gli *stakeholder* e portare un modello manageriale basato sulla condivisione e sul rispetto delle generazioni future come il *Place management*.

3. Il trend evolutivo del marketing e del management dei territori nell'implementazione della strategia e integrazione degli attori coinvolti

In un'analisi integrata degli strumenti di marketing e management dei territori proposti dalla letteratura di riferimento possiamo asserire che esistono elementi comuni che definiscono un approccio al territorio in ottica integrata e di marketing: la rilevanza delle relazioni tra gli *stakeholder*, il processo di pianificazione condiviso e controllato in modalità dinamica, l'importanza della percezione del valore generato da parte dell'utente finale[18]. Questi elementi di base, se correttamente gestiti e valorizzati, possono avviare un ciclo virtuoso che si autoalimenta nel tempo e partecipa a realizzare concretamente la strategia di marketing nel territorio (Figura 1). Specificamente, integrando un piano marketing territoriale/urbano ad un progetto di *place brand* con un approccio gestionale basato su un modello di *place management*, nel caso in cui non intervengano fattori distorsivi, si può avviare un percorso sano di generazione del valore nel territorio. La generazione di valore sottende il rafforzamento del territorio non solamente dal lato della competitività ma anche dal lato della capacità degli attori rilevanti del territorio di fungere da "magneti" per altre risorse di diversa natura che possono venire attratte da un sistema di offerta territoriale che nel tempo si migliora e moltiplica i suoi effetti attrattivi - *un territorio in sviluppo attrae investimenti ma è anche capace di attrarre conoscenza come anche di diffonderla* - potenzia le capacità di trasformare le intenzioni e i pensieri di sviluppo in efficienti casi pratici che generano sviluppo permanente nel medio lungo periodo.

Fig. 1: Processo di generazione del valore



Fonte: ns. elaborazione

Il processo di generazione del valore rappresentato in figura nasce dal *network* relazionale che, di fatto, è presente nei territori con intensità diverse e necessita di essere valorizzato rispetto alle direzioni maggiormente utili alla governance territoriale. A seconda del posizionamento che il territorio vorrà assumere, nel tempo saranno incoraggiati *network* tra *stakeholder* capaci di dare un

[18] Il ruolo e la figura dell'utente finale è di difficile definizione e varia a seconda della prospettiva del soggetto osservatore; la percezione del valore generato dal *place marketing*, *place brand* e *place management* è diversa a seconda dei soggetti coinvolti ma si attesta ad un livello medio (positivo o negativo) se il numero di stakeholder soddisfatti per gli interventi e la gestione territoriale supera la metà degli stakeholder interessati.

impulso significativo allo sviluppo in chiave strategica[19]. La difficoltà nel processo di costruzione e potenziamento delle relazioni tra *stakeholder* non è un processo scontato e facilmente attivabile; rappresenta invece il risultato di un piano che prevede il coinvolgimento attivo dei policy maker e di quanti hanno interesse nello sviluppo del territorio.

L'attivazione di contatti relazionali è normalmente avviata in settori omogenei per convenienza economica, per necessità d'impresa o semplicemente per motivi debolmente rilevanti[20]; le relazioni sono più o meno intense a seconda degli interessi che i soggetti hanno nel tenere vivo il contatto: nel caso della convenienza economica gli interessi sono rilevanti, quando i rapporti sono tra soggetto e contesto inoltre assumono una importanza dettata da vincoli e regole. Le debolezze relazionali intervengono quando gli attori del *network* devono attivare relazioni con obiettivi più ampi e di sviluppo del territorio, magari in collaborazione con i *policy maker*; in questo caso, infatti, l'interesse si indebolisce per diversi motivi e si avvia un processo complesso e fragile che porta anche allo scioglimento del *network* nato con finalità di sviluppo territoriale.

In questo percorso di costruzione del *network* di *stakeholder* con piani di sviluppo territoriale assumono un ruolo rilevante i *policy maker* e gli organismi di meta-management che dovrebbero contribuire a tenere unito il *network* attraverso un piano strategico chiaro e misurabile, il rispetto della legalità e modelli di management efficaci adattabili al contesto di riferimento. Il *network* relazionale in linea con la strategia di marketing viene potenziato e avviato ad un lavoro collettivo per il raggiungimento degli obiettivi di marketing attraverso la pianificazione condivisa; quest'ultima, nei territori e, in particolare nelle città è per lo più supportata da interventi normativi capaci di incentivare lo sviluppo economico; sebbene gli interventi normativi e le regole, da sole, non siano la soluzione migliore per avviare un territorio verso la creazione di valore, se il tessuto manageriale è fertile e ricettivo rispetto a spunti innovativi, gli interventi finanziari e normativi possono garantire una buona base di partenza su cui lavorare.

A tal proposito, facendo riferimento all'ordinamento italiano, risultano significativi programmi d'intervento quali i Patti Territoriali e i Contratti di Quartiere. I primi, ad esempio prevedono il coinvolgimento di diverse tipologie di *stakeholder*, essendo accordi stipulati tra imprese, enti locali, associazioni. Proprio per favorire un clima di collaborazione, è stato previsto che il soggetto promotore deve essere necessariamente un'associazione di fatto fra enti locali, rappresentanze sindacali, imprese, organizzazioni territoriali: questi programmi dunque, incentivano l'integrazione fra diversi settori e fra enti pubblici e privati, valorizzando il *network* relazionale e la pianificazione partecipata. Questo strumento ha aumentato il numero di interventi di soggetti che, in mancanza di spirito di coesione, non avrebbero partecipato a programmi di sviluppo, poiché, in modalità singola non avrebbero raggiunto gli stessi obiettivi. Inoltre l'adesione a patti territoriali può comportare una serie di benefici, ad esempio la possibilità di accedere ai finanziamenti locali, regionali, nazionali e comunitari e l'opportunità di ridurre le procedure amministrative. I Contratti di Quartiere rappresentano uno strumento rilevante in tema di coinvolgimento degli *stakeholder* e sono promossi dai Comuni in aree segnate da diffuso degrado delle costruzioni e dell'ambiente, da carenze di servizi e infrastrutture in contesti di ridotta coesione sociale e di marcato disagio abitativo, al fine promuovere l'integrazione tra i residenti e di eliminare fenomeni di emarginazione sociale, di generare sentimenti di orgoglio e di appartenenza. Anche in questo caso, le finalità dello strumento normativo possono stimolare la creazione di *network* relazionali interni e conseguentemente agevolare le politiche di marketing urbano, poiché gli attori del territorio hanno un ruolo attivo, essendo nello stesso tempo, promotori, investitori e fruitori del programma. In uno scenario europeo si riscontra l'introduzione di un maggior numero di strumenti e programmi che possono essere ben integrati con le politiche di generazione del valore e sviluppo sostenibile, a supporto dei progetti di *place brand*, *place marketing* e *place management* già a partire dal progetto "*Città sostenibili*" del

[19] In questo caso si pensi alla costruzione di un posizionamento turistico di un'area incentivando l'aggregazione di imprese della ricettività o intere associazioni di categoria o anche, incoraggiando percorsi integrati tra più comparti e tra settori correlati.

[20] Si consideri il rapporto tra impresa e contesto.

1993 o il "*Quadro d'azione per uno sviluppo urbano sostenibile nell'Unione Europea*". I programmi di intervento europei, anche per il fatto che si rivolgono a più nazioni, dettano direttive generali, lasciando ampia discrezionalità agli enti locali, che vengono invitati a tener conto delle singole realtà territoriali. Già a partire dal 1986, con l'organizzazione *Eurocities* risulta evidente l'intento delle politiche europee di incentivare la cooperazione tra gli Stati membri, creando partnership orientate allo scambio di informazioni e di "*good practices*" della gestione urbana. Gli stessi principi di collaborazione sono alla base di molti altri programmi europei: il programma Interreg, sin dalla prima edizione del 1989, si focalizza su tre tipologie di integrazione - *transfrontaliera, transnazionale e interregionale*- ed ha dato vita a *TOCEMA Europe*, uno dei progetti di maggiore rilevanza finalizzato alla gestione dei centri città attraverso l'instaurazione di reti relazionali (interne ed esterne all'area territoriale) e la creazione di un marchio, prevedendo l'integrazione di diverse tipologie di *stakeholder*, sia pubblici che privati.

I contenuti su descritti da un lato sottolineano l'importanza di normative e provvedimenti nel dare stimoli, impulsi e un aiuto economico-finanziario al territorio, dall'altro segnalano evidenti limiti riscontrabili nei territori che non hanno nelle dotazioni di base i principi fondamentali del *place management*, del *place marketing* e del *place brand*. Queste riflessioni sono confermate da esperienze e casi che sul territorio hanno fatto registrare insuccessi e mancato sviluppo rispetto anche ad interventi finanziariamente importanti ma non sostenuti da alcun tipo di substrato organizzativo o competenza manageriale in sviluppo del territorio in ottica di marketing.

Di converso, quando la strategia viene applicata e condivisa a tutti i livelli nell'area territoriale gli *asset* tangibili ed intangibili emergono e gli *stakeholder* interagiscono proficuamente aumentando la percezione del valore generato. La percezione di valore da parte dei rispettivi destinatari permette, a sua volta, un ulteriore potenziamento delle relazioni tra *stakeholder - quindi si moltiplica il valore del place brand* - soprattutto tra coloro che operano in modo attivo e continuo nel territorio e si confrontano ogni giorno con la proposta strategica implementandola per fasi[21]. Tra questi, nelle città, ci sono le attività economiche - *commerciali, artigianali, di servizi* - ma anche i residenti che si configurano come percettori del valore generato da un progetto di riqualificazione o da una strategia di sviluppo urbanistico che favorisce un potenziamento economico dell'area o migliora la qualità della vita.

Bibliografia

ALLEN G. (2007), "Place branding: New Tools for Economic Development", *Design Management Review*.

ANCARANI F., VALDANI E. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.

ASHWORTH G.J., VOOGD H (1990), *Selling the City*, Belhaven, London.

ASHWORTH G.J. (2010) E KAVARATZIS M (eds), "Towards Effective Place brand Management: Branding European Cities and Regions", *Edward Elgar Publishers.*

AVE G. (1993), "Urban Marketing in Europe", *Urban planning and strategic urban marketing in Europe.*

BENDAPUDI N., BERRY L.L. (1997). "Customers Motivation for Maintaining Relationship with service Providers", *Journal of Retailing*, vol. 73, Spring, pag. 20.

BORCHERT, J.G. (1994), "Urban marketing: a review", in Braun G.O., Karn J., Linemann H., Schultz A., Woosname G., Woosnam J. (Eds*) Managing marketing of urban development and urban life* (Berlin: Deitrich Reimer Verlag).branding. *Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, pp. 281-293.

CAI, L. (2002), "Cooperative branding for rural destinations", *Annals of Tourism Research*.

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

CONNER K.R.; PRAHALAD C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, Organization Science", *Pubblications*, 2002 (second edition), vol. 7, n, 5, pp. 477-501; "corporate brand. Corporate Communications: An International Journal", vol. 9, n. 4, pp. 317-330.

CORSICO F. (1994), "Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", in Ave G., Corsico F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino.

[21] L'attenzione ad una corretta implementazione della strategia richiama alla valorizzazione del ruolo *del place management* e, quindi, alla gestione operativa dei luoghi secondo un approccio integrato di marketing.

CURTIS, J. (2001). "Branding a state: The evolution of brand Oregon", *Journal of Vacation Marketing* vol. 7, n.1, pp 75-82.

FERRANDO P.M. (1998), "Risorse e risorse immateriali", in Ferrando P.M., Fadda L., Dameri R.P., *Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, pp. 1-50, Giappichelli, Torino.

FERRERO G. (1992). *Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.

FORD D., GADDE L.E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2002), *Managing networks*, 18th IMP conference in Perth, Australia.

FONTANA F. "Il capitale intellettuale nella pianificazione strategica urbana" *XXXII conferenza italiana di scienze regionali*, 2011

GILMORE, F. (2002a), "A country—Can it be repositioned?" *Spain—The success story of country*.

GILMORE F. (2002b), "Branding for success", in Morgan N., Pritchard A., R. Pride (Eds.),

GILODI C. (Giugno 2004), "Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca", *Liuc Papers*, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, Castellanza (VA).

GRANT R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.

GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Marketing*, Mc Graw-Hill Italia, Milano.

HAKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No business is an island", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, n. 3, pp. 187-200.

HAKANSSON H., WOOTZ B. (1979), "A *framework* of Industrial Buying and Selling", *Industrial Marketing Management*, pp. 23-39.

HALL, J. (2004), "Branding Britain", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 171-185.

HANKINSON, G. (2004), "Relational *network* brands: Towards a conceptual model of *place brand*s", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 109-121.

HUNT, S.D., VITELL, S.J. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing,n.* 6, pp.5-16.

HUNT S.D. (2002), *Foundations of marketing theory*, M.E. Sharpe, New York.

KAVARATZIS M. (2004), "From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands". *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 1, n. 1, pp. 58-73.

KAVARATZIS M., ASHWORTH G.J. (2006), "City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?", *Place branding and Public Diplomacy*, vol. 3, n. 2, pp. 183-194

KOTLER P., LEVY S.J., (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33 n.1 pp. 10-15

KOTLER P. ASPLUND C., REIN I., HAIDER D., (1999), *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, Londra.

KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York.

LAMBIN J.J., (2004), *Marketing strategico e operativo - market driven management*, McGraw-Hill, Milano.

MEDWAY D., WARNABY G. (2008), "Alternative perspectives on marketing and the *place brand*", *European Journal of Marketing* vol. 42 issue 5/6 pp. 641-653

MITCHELL C.J. (1969), *Network Analysis. Studies in Human Interaction*, Manchester University Press, Manchester.

MOORE M.H., (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Harvard UP, Cambridge - London.

PARKER C. (2008), "Extended editorial: place - the trinal frontier", *Journal of Place management and Development*, vol. 1, n. 1, pp. 5-14

PARKERSON B., SAUNDERS J. (2005), "City branding: Can goods and services branding models be".

PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.

PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.

PUGLIESE T., SPAZIANTE A. (2003), *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Ed. FrancoAngeli, Milano.

RULLANI E. (1989), "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione", *Economia e Politica Industriale*, n. 64, p. 132.

STUART-WEEKS M., (1998), *Place management: fad or future?*, A presentation at the open forum, Institute of Public Administration Australia (NSW Division).

TRUEMAN M., KLEMM M., GIROUD, A. (2004), "Can a city communicate? Bradford as a used to brand cities?", *Place branding and Public Diplomacy*", vol. 1, n. 3, pp. 242-264.

VAN DEN BERG L. (1990), *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4.

VAN DEN BERG L., BRAUN E. (1999). "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", *Urban Studies*, vol. 36.

VAN DEN BERG, L., BRAMEZZA, I., VAN DER MEER, J., (1994), "Gestione e marketing della città:l'esperienza olandese", *Impresa e Stato*, n. 27, 1994

YIGITCANLAR T., VELIBEYOGLU K., MARTINEZ-FERNANDEZ C. (2008), "Rising knowledge cities: the role of urban knowledge precincts", *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 5, pp. 8-20.

VAN HAM P. (2001), "The rise of the brand state: The post-modern politics of image and reputation", *Foreign Affairs*, vol. 80, n. 5, pp. 2-6.

WALSH P., (2001), "Improving Government's response to local communities - Is place management an answer?", *Australian journal of Public Administration*, vol. 60, n. 2.
WERNERFELT B. (1995), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 3, pp. 171-174.

Siti internet

http://www.youtube.com/watch?v=_xXONOiKI2Y
http://www.youtube.com/watch?v=SUsLpFiZIhI
http://www.youtube.com/watch?v=8eWptQeChrE
http://www.roma.eataly.it/index.php

Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing

ALFONSO SIANO[*], AGOSTINO VOLLERO[♦], CARMELA TUCCILLO[♣], FRANCESCA CONTE[•]

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro ha come obiettivo l'elaborazione di un framework che valorizzi il contributo degli stakeholder potenzialmente attivi nel territorio, con particolare riferimento alle iniziative di crowdsourcing, ai fini del management della comunicazione territoriale.*

Metodologia. *Il lavoro parte dalla tassonomia delle categorie decisionali parsonsiane (decisioni di policy, allocative e di coordinamento) e dal concetto di place reputation per delineare l'architettura delle scelte in materia di comunicazione territoriale. La pervasività dei social media, il progressivo empowerment dei consumatori e i processi di crowdsourcing, permettono di definire un approccio interattivo e partecipativo nel governo e nella gestione della comunicazione.*

Risultati. *Il framework proposto assegna agli stakeholder un ruolo proattivo nel contribuire al management della comunicazione territoriale. Le idee, i commenti, i suggerimenti e le esperienze dei diversi stakeholder possono concorrere alla ri-definizione delle risorse di place identity e consentire la creazione, in maniera condivisa, di narrazioni, percorsi e "mappature" tematiche del territorio ai fini della promozione di beni e servizi locali.*

Limiti della ricerca. *Il presente conceptual paper presenta i tipici limiti dell'approccio literature-based.*

Implicazioni pratiche. *L'impiego del framework può consentire ai responsabili della comunicazione territoriale di avvalersi dei contributi provenienti dai diversi stakeholder, per orientare la vision e modificare la place identity, e per definire strategie di marketing e comunicazione territoriale, in linea con le attese dei pubblici di riferimento.*

Originalità del lavoro. *Il framework valorizza gli input informativi provenienti dal "basso", ai fini del management della comunicazione territoriale.*

Parole chiave: *place communication*; *crowdsourcing*; *stakeholder approach*; *place reputation*; *place identity*; *social media*

Purpose. *This paper is designed to develop a conceptual framework that emphasize the proactive role of territorial stakeholder in place communication management, especially thanks to crowdsourcing initiatives.*

Methodology. *The study draws from the taxonomy of Parsons' decisions* (*policy decisions, allocative decisions, and coordination decisions) and from the construct of place reputation in order to outline the architecture of strategic and operational decisions of place communication. The pervasiveness of social media, the progressive empowerment of consumers and growing crowdsourcing activities, enable to define a participatory and interactive approach in the management of communicatio*n.

Findings. *The proposed framework highlights the strategic role of stakeholder in contributing to the management of place communicatio*n. *Ideas, comments, suggestions and experiences of different stakeholders can contribute to the re-definition of the resources of place identity and enable a "shared", collaborative creation of thematic paths and "mapping" of the territory for the promotion of local goods and services.*

Limitations. *The conceptual paper presents the typical limitations of the deductive approach based on literature review.*

Practical implications. *The adoption of the framework can help the responsible of place communication to give sense to the various inputs generated from various stakeholders, to guide the vision and modify the place identity, and to define marketing strategies and place communication in line with the expectations of publics.*

Originality/value. *The model takes into account the proactive role of stakeholders in creating and innovating place identity resources for the management of place communicatio*n.

Key words: *place communication*; *crowdsourcing*; *place reputation*; *place identity*; *social media*

[*] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

[♦] Assegnista di Ricerca, Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

[♣] Dottore di Ricerca in Marketing e Comunicazione, Università degli Studi di Salerno
e-mail: ctuccillo@unisa.it

[•] Dottoranda di Ricerca in Marketing e Comunicazione, Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

1. Introduzione

L'assunzione delle decisioni di *place communication* da parte dei *policy maker* che agiscono nel territorio può essere influenzata dalle istanze dei differenti *stakeholder group* locali, che facilitati dal supporto dei media digitali, contribuiscono a condizionare le scelte relative agli elementi della comunicazione territoriale (Valdani e Ancarani, 2000; Chadwick, 2003; Caroli, 2006; Siano *et al*., 2008; Morgan *et al*., 2011).

Obiettivo del lavoro è lo sviluppo di un *framework* concettuale in grado di offrire indicazioni ai *policy maker* e a coloro che hanno responsabilità in materia di comunicazione territoriale (v. par. 3.2) per assegnare il giusto peso ai suggerimenti provenienti dai diversi *stakeholder* in modo da orientare la *vision*, valutare modifiche alle risorse di comunicazione di *place identity*, e per definire strategie di marketing e comunicazione territoriale in linea con le aspettative dei pubblici di riferimento.

Il modello proposto è, tuttavia, applicabile a quei territori in cui esiste un governo del sistema territoriale riconosciuto e legittimato nella pratica e non solo nella forma giuridica. L'aspetto del *crowdsourcing* esplicitato all'interno del modello, rappresenta un fenomeno da tenere in considerazione e non il tema principale dello studio.

2. Conceptual background

2.1 I cambiamenti nei processi di comunicazione territoriale

L'impatto delle nuove tecnologie e la rapidità delle trasformazioni generate sulle strategie e le pratiche di *destination management*[1] è tale che i cambiamenti nella comunicazione territoriale hanno effetti spesso imprevisti[2]. Gestire, infatti, i processi di comunicazione del territorio, pianificati ed emergenti, costituisce una sfida decisiva per il successo nella competizione globale tra territori. L'attenzione alla valorizzazione dei contributi provenienti "dal basso" può essere vista come un'opportunità per far evolvere la comunicazione dei luoghi da semplice *brochure* illustrata a dialogo collettivo in modo da far divenire la conversazione tra i diversi attori presenti sul territorio occasione di arricchimento degli elementi identitari del territorio stesso (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Pires *et al.*, 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007). D'altra parte, se è vero che le nuove tecnologie ampliano le possibilità di utilizzare il *know-how* della "*crowd*" (folla) per progetti volti ad una migliore fruizione del territorio, il contributo "incontrollato" dei diversi *stakeholder* rischia di generare immagini contrastanti e poco distintive del territorio.

Dal punto di vista del management del territorio, il bilanciamento di queste due esigenze determina la necessità di sviluppare un modello in cui processi, attività e ruoli siano ben delineati e in cui le iniziative di *crowdsourcing* volte a stimolare la partecipazione dei diversi *stakeholder*, attraverso l'utilizzo di *user-generated media*, possano davvero contribuire ad un processo più efficace di *place communicatio*n.

In tale contesto, appare necessario giustificare l'applicazione del marketing anche alla gestione dei territori, adducendo due motivazioni principali (analogia ed efficienza) (Krantz e Schätzl, 1997; Gilodi, 2004). La prima sostiene che tali ambiti territoriali possono essere assimilati, per i processi

---

[1] L'espressione si riferisce al complesso delle strategie e delle tattiche che mirano ad organizzare e promuovere l'insieme degli elementi costitutivi di un'offerta turistica, al fine di aumentare la sua capacità competitiva (Martini, 2005).

[2] Un esempio recente è quello dell'Ente di promozione turistica della Svezia (*National Board for the promotion of Sweden*) che, attraverso il progetto "*Curators of Sweden"*, ha permesso ai cittadini svedesi attivi su Twitter di gestire in piena libertà, a rotazione settimanale, l'*account* ufficiale dell'ente (@Sweden). L'iniziativa ha avuto un enorme successo ma, al tempo stesso, ha ricevuto notevoli critiche nel momento in cui l'*account* è stato gestito da una giovane mamma single, che ha discusso di argomenti "seri" quali l'antisemitismo con un approccio ingenuo e forse un po' troppo superficiale. Cfr. Menichini R., "Sono Sonja e vi presento la Svezia L'account Twitter più pazzo del mondo", *La Repubblica*, 13/06/2012.

di scambio, alle organizzazioni produttive (metafora del territorio come impresa); la seconda motivazione si fonda sul fatto che la gestione del territorio, seguendo i principi del marketing, possa conseguire i propri obiettivi in maniera più efficiente.

Come nell'ottica aziendale, pertanto, anche nell'ambito del contesto territoriale la partecipazione degli utenti sui mezzi di comunicazione *online* si fonda su un solido principio di *empowerment* sociale (Constantinides e Fountain, 2008; Kaplan e Haenlein, 2010), definito come un processo di condivisione che tende a re-interpretare i processi tradizionali della comunicazione, offrendo strategie e strumenti, codificati e ripetibili, che si collocano nell'interfaccia tra individuo e territorio. Nel presente lavoro, si sostiene, pertanto, che l'*empowerment* territoriale è un processo di trasformazione e ristrutturazione della relazione tra il territorio e i suoi attori e di ridefinizione della *place image*. Inoltre, si sottolinea che la partecipazione degli *stakeholder* nelle dinamiche sociali sul *web* va ad incidere in maniera sostanziale sui meccanismi di formazione della *place reputation* (v. par. 2.3). Attraverso l'elevato grado d'interazione, la disponibilità e l'accessibilità ad una mole crescente d'informazioni, gli utenti sono in grado non solo di orientare "autonomamente" le proprie scelte, ma anche di influenzare quelle territoriali, svolgendo un ruolo proattivo nella creazione, innovazione e utilizzazione di risorse di comunicazione *place-specific* (Siano e Vollero, 2012).

Partendo da queste considerazioni, nei successivi paragrafi, si passerà in rassegna la letteratura sul governo e la gestione della comunicazione territoriale, soffermandosi sul concetto di reputazione e *crowdsourcing*, gettando le basi per la costruzione del *framework*.

2.2 Il governo e la gestione della comunicazione territoriale

In ambito aziendale, i modelli di *management* della comunicazione proposti in letteratura sono stati sviluppati con riguardo soprattutto all'immagine e alla *corporate identity* (Dowling, 1986; Cornelissen e Elving, 2003), tralasciando il contributo della comunicazione alle decisioni di strategia aziendale (Gregory *et al.*, 2010; Invernizzi e Romenti, 2011a, 2011b) e alla gestione delle relazioni con gli *stakeholder* e della *corporate reputation* (Gray e Balmer, 1998; van Riel e Fombrun, 2007).

Analogamente, la comunicazione turistica (Pencarelli e Gregori, 2009) e, più in generale, la comunicazione territoriale, è stata affrontata in modo insufficiente dalla letteratura manageriale di *place marketing* che ha approfondito l'analisi di ambiti più specifici, quali la creazione e gestione dei marchi territoriali (Kotler e Gertner, 2002). In questo contesto, si inseriscono diversi filoni di studi (Kavaratzis, 2005), tra cui quello identificato come *Destination Branding*, corrente di ricerca incentrata sulle attività di sviluppo della notorietà di marca delle destinazioni turistiche (Hankinson, 2004; Morgan *et al.*, 2004; Henderson, 2007) che ha avuto il merito di mettere in luce l'importanza dell'immagine e della reputazione di un territorio sui fruitori dello stesso.

L'analisi degli studiosi di *destination* e *location branding* include, per diversi aspetti, anche la gestione dell'insieme delle attività di comunicazione e di marketing del territorio. Sebbene quest'approccio costituisca un punto di partenza per il *place marketing*, il suo principale limite risiede nel focus ristretto alle tematiche dello sviluppo turistico, escludendo dalla trattazione le relazioni con importanti stakeholder territoriali.

Diversi contributi hanno, inoltre, evidenziato le similarità nella gestione della marca a livello corporate con quella relativa ad uno specifico territorio (Anholt, 2002; Trueman *et al.*, 2004; Kerr, 2006; Hankinson, 2007).

Il territorio può, infatti, essere inteso come "sistema costituito da un insieme di attori e di risorse, sede di attività e di relazioni, e guidato dal sub-sistema costituito dal sistema di governo" (Caroli, 2006). Per cui, al pari delle organizzazioni imprenditoriali, anche il sistema territoriale si rivolge a diversi tipi di pubblico, creando una molteplicità di significati e di immagini, proprio perché differenti sono le percezioni delle categorie di individui coinvolti (Baccarani e Golinelli, 1992; Fyall e Leask, 2006). Di conseguenza, la capacità di costruire e mantenere una rete di rapporti vantaggiosi con tutti gli *stakeholder*, è indispensabile per la buona riuscita del governo del territorio (Valdani e Ancarani, 2000). Infatti, la gestione organizzativa delle relazioni sia interne, volte al coordinamento degli attori locali, sia esterne, dirette alla gestione dei rapporti con il mercato, è

considerata una delle variabili tipiche del marketing mix (Caroli, 1999), per spiegare le dinamiche territoriali.

2.3 La place reputation

L'importanza crescente della reputazione dei territori (*place reputation*) come finalità ultima dei processi di marketing e comunicazione è enfatizzata dalla letteratura in materia (Bennett e Kottasz, 2000; Echtner e Ritchie, 2003). L'interesse per il tema della reputazione a livello territoriale dipende in larga parte dall'influenza che questa esercita sulla competitività dei territori, intesa come capacità generativa di un vantaggio competitivo di attrazione e fidelizzazione degli *stakeholder* (Siano *et al*., 2008; Morgan *et al*., 2011). La reputazione rappresenta, pertanto, una delle risorse intangibili più importanti per costruire, mantenere o consolidare il consenso dei diversi *stakeholder* (Fombrun e van Riel, 2004). In ambito aziendale, i contributi sviluppati in seno alla Resource Based View evidenziano come la reputazione rappresenti una risorsa specifica tra le più rare ed inimitabili, accumulabile lentamente nel corso del tempo, perché frutto di un fenomeno per sua natura socialmente complesso, in grado di rappresentare una notevole barriera all'imitazione (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993).

Una *place reputation* ben definita è, pertanto, una struttura forte che fornisce una sorta di "barriera di mobilità" e di conseguenza una costruzione relativamente stabile e difficile da replicare (Caves e Porter, 1977). Diversi fattori contribuiscono a creare la *place reputation*, tra i quali: la *place personality*, intesa come vocazione territoriale risultante dall'insieme delle caratteristiche naturali, storico-culturali del territorio e dall'offerta di servizi; la *place identity*, relativa a tutte le forme di espressione simboliche, comportamentali e informativo-comunicazionali attraverso cui l'ente territoriale si relaziona con gli *stakeholder* (Siano *et al.*, 2008); e la *place image*, ovvero l'insieme delle credenze, delle idee, delle informazioni più o meno mediate che i pubblici hanno del luogo (Kotler *et al.*, 1993). Al pari della reputazione di un'organizzazione (*corporate reputation*), la *place reputation* rappresenta il risultato di una serie di *place images*, frutto cioè del trascorrere di un periodo di tempo sufficiente affinché i pubblici siano posti in condizione di conoscere a fondo il territorio e di valutarne il grado di stima, in rapporto alla condotta tenuta, alla coerenza delle scelte, all'impegno durevole verso determinati obiettivi e alle *performances* (economiche, produttive, socio-culturali) conseguite (Bennett e Kottasz, 2000; Fombrun and van Riel, 2004; Siano *et al*., 2007). In base a tale definizione, il giudizio dei pubblici sul grado di affidabilità di un territorio, dipende in larga parte dal percorso storico che caratterizza il territorio stesso, essendo il concetto di *place reputation* collegato alla percezione di fiducia che il territorio costruisce di sé non solo attraverso le azioni e i comportamenti che mette in atto (*standard* di qualità, innovazione dei propri servizi, ecc), ma anche e mediante i flussi di comunicazione attivati con tutti gli *stakeholder grou*p.

2.4 Il crowdsourcing e l'empowerment degli stakeholder

La presenza in rete di un gruppo attivo di utenti e il coinvolgimento degli stessi in attività volte alla progettazione e realizzazione di un progetto danno vita al fenomeno del *crowdsourcing* (Howe 2006; Leimeister *et al*., 2009), neologismo derivante dalla crasi di *crowd* (folla) e *outsourcing* (esternalizzazione). Tale concetto in senso stretto si riferisce a meccanismi di *problem solving* basati sull'utilizzo delle applicazioni del *web* 2.0 (Doan *et al*., 2011), il cui fine è sfruttare, attraverso l'esternalizzazione di alcuni processi, la creatività e la conoscenza di un insieme indefinito di individui, in seguito al lancio di un'*open call*. In altri termini, il *crowdsourcing* è una forma collaborativa di attività *online* in cui un'azienda o un'istituzione territoriale richiede ad un gruppo distribuito di persone non legate da vincoli contrattuali lo svolgimento di una funzione, normalmente eseguita all'interno dell'organizzazione: l'elaborazione di un progetto, di un servizio/prodotto o la proposta di una idea. In una logica di *win-win*, l'utente ottiene, in cambio della sua partecipazione, il soddisfacimento di una necessità concreta, sia essa economica, di riconoscimento sociale o di autostima; mentre il *crowdsourcer* utilizza a proprio beneficio il contributo offerto dall'utente. Inoltre, il *crowdsourcing* può costituire un importante strumento per

la realizzazione di processi di "programmazione partecipata" (Bodo e Da Milano, 2004; Grasselli, 2009) in ambito territoriale.

Lo scenario in cui si inseriscono le iniziative di *crowdsourcing* è fortemente influenzato dallo sviluppo dell'intelligenza collettiva (Lévi, 1996) e dal processo pervasivo e non sempre controllabile del *consumer empowerment* in rete (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Pires *et al.*, 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007). La diffusione delle tecnologie del *web* 2.0 è un fenomeno nuovo che permette ad una tipologia di portatori di interesse di operare in modo autonomo e collettivo nel costruire il brand e l'identità del territorio con effetti rilevanti e ad oggi misurabili alterando, di conseguenza, la relazione esistente tra un sistema, aziendale o territoriale, e i suoi *stakeholder*. Quest'ultimi, infatti, diventano protagonisti indiscussi delle *online community* e soggetti attivi sia nell'esprimere opinioni sul *corporate/place brand,* sia nella creazione di nuovi contenuti digitali (*user generated content*). In questa prospettiva, il coinvolgimento dei pubblici nelle decisioni di comunicazione dell'organizzazione e i diversi contributi emersi attraverso gli strumenti di *crowdsourcing* trasformano radicalmente la rete globale, realizzando la sua ambizione democratica. La pervasività dei *social media*, il *consumer empowerment* e la relativa "proliferazione" di *user generated content* facilitano (Constantinides e Fountain, 2008; Kaplan e Haenlein, 2010), infatti, lo sviluppo dell'*e-democracy* (Watson e Mundy, 2001; Chadwick, 2003), comportando, parallelamente, la perdita del controllo dei contenuti della comunicazione da parte di un'organizzazione.

In sintesi, quindi, lo studio della letteratura evidenzia la crescente importanza del concetto di *empowerment* legato alla partecipazione dei singoli cittadini alla vita territoriale grazie all'utilizzo degli strumenti *web-based* (Pires *et al*., 2006; Siano *et al.*, 2011); tuttavia, pochi studi si sono concentrati sul contributo degli *stakeholder* alle iniziative di *crowdsourcing* territoriale, in grado di influenzare le scelte di *place communicatio*n.

3. Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing

3.1 Il framework

L'esigenza di attivare e stimolare contributi dai diversi attori di un sistema territoriale implica la necessità di individuare un *framework* per governare e gestire la comunicazione territoriale. Tale modello deve, inoltre, essere in grado di includere in una prospettiva unitaria le attività e le decisioni di *place communication* e tenere conto della natura diversa delle decisioni di governo (strategiche) e di gestione (operative) a seconda dei differenti livelli di analisi (il territorio come città, provincia, regione, Stato/nazione).

Il processo decisionale nelle organizzazioni, siano esse imprese o enti territoriali, è strettamente connesso all'uso delle risorse (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). In linea con alcuni presupposti basilari della *Resource Based View*, le risorse di comunicazione *place-specific*, esprimono le caratteristiche distintive, i valori fondamentali e/o i riferimenti storici relativi ad una particolare area geografica. Esse hanno valore per il loro carattere di unicità e sostengono la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo a livello territoriale. Come per l'impresa, infatti, la crescente competizione impone la costruzione, la difesa e l'accrescimento di vantaggi competitivi territoriali (Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000).

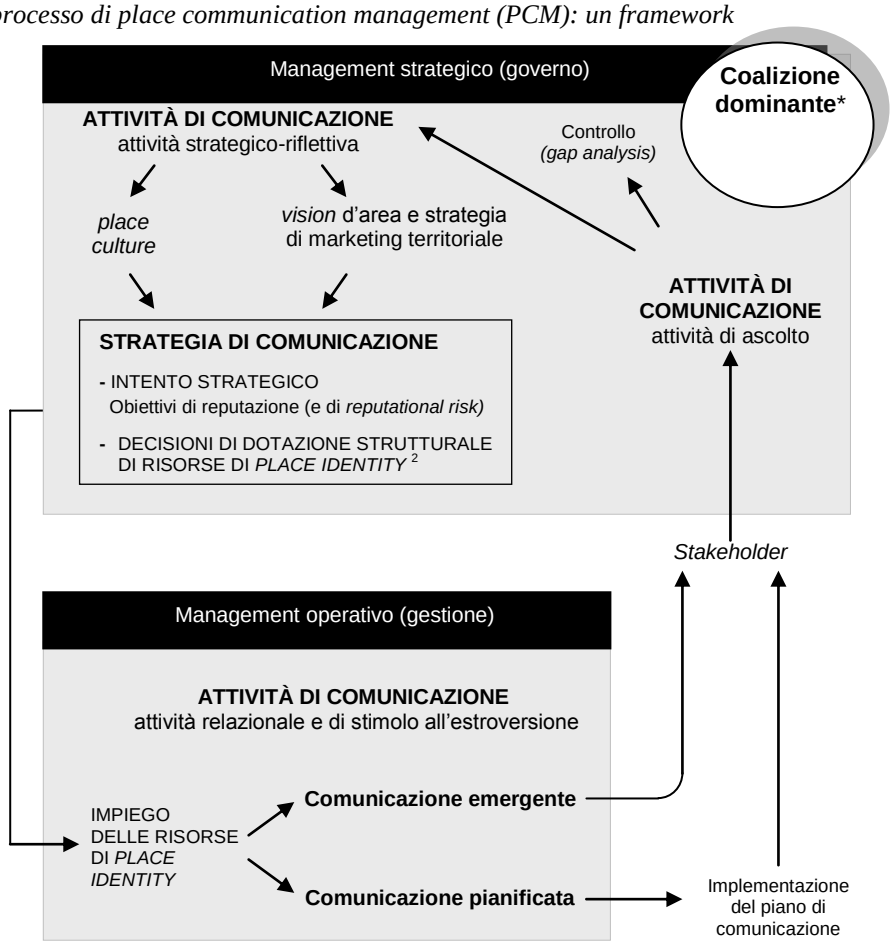
Ai fini della definizione del *framework* è utile, pertanto, far riferimento alla classificazione delle decisioni organizzative proposta da Parsons (1956), il quale individua le:

- decisioni di *policy*, relative al *decision-making* per l'innovazione e/o creazione delle risorse di comunicazione *place-specific*;
- decisioni allocative, connesse all'utilizzo e all'effettiva implementazione delle risorse di comunicazione (*place-specific* e non *place-specific*);
- decisioni di coordinamento, volte a conseguire l'integrazione e gli effetti sinergici nell'uso combinato delle risorse di comunicazione, sia in sede di creazione che di utilizzo delle stesse.

Il processo di *place communication* (fig. 1) ha inizio con un'attività di ascolto organizzato (*environmental scanning*), destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici interni (residenti,

attori locali - pubblici e privati -, ecc.) ed esterni (turisti, investitori, *opinion leader*, etc.) al territorio e del loro giudizio circa la reputazione di quest'ultimo.

Fig. 1: Il processo di place communication management (PCM): un framework



***** Responsabile ente territoriale, responsabile comunicazione, assessori competenti, agenzie per la promozione turistica, consulenti di comunicazione, esponenti qualificati di associazioni di categoria, ecc.

Fonte: Adattata da Siano e Vollero, 2012

Considerata la varietà dei pubblici, le attese da soddisfare non solo sono varie ma spesso disomogenee, se non addirittura contrastanti e potenzialmente conflittuali. Lo svolgimento di una funzione di armonizzazione delle diverse aspettative, è il ruolo che deve essere attribuito alla c.d. coalizione dominante (*v.* par. 3.2).

L'attività di ascolto organizzato spontaneo o indotto degli *stakeholder* fa emergere gli elementi che costituiscono la vocazione del territorio e delle sue potenzialità di sviluppo, tenuto conto delle future possibilità di arricchimento e/o ridefinizione delle caratteristiche distintive del luogo.

> *Il caso "Adotta una parola" è un esempio di attività di ascolto degli stakeholder indotto da APT-Emilia Romagna e volto al censimento, al miglioramento e all'arricchimento delle voci Wikipedia riguardanti le geografia, la storia e la cultura della Regione. L'iniziativa propone agli stakeholder territoriali (cittadini, turisti, ecc.) di partecipare attivamente all'accrescimento dei lemmi di Wikipedia, attraverso l'inserimento di testi, immagini, link. L'intero progetto si svolge online, attraverso il sito dell'iniziativa (www.adottaunaparola.it) e i canali social di Turismo Emilia Romagna: Twitter, Facebook e Flickr.*

All'attività di ascolto degli *stakeholder* territoriali segue l'attività strategico-riflettiva (*reflective communication*) (van Ruler e Verčič, 2005), in cui il responsabile della comunicazione si pone come obiettivo quello di trasferire ai diversi attori della coalizione dominante le indicazioni sulle aspettative dei pubblici, in modo da orientare ed eventualmente stimolare la revisione della *mission*

e della *vision* del sistema d'area, del sistema valoriale del luogo (*place*/*local culture*) e della strategia di *policy* territoriale (ai diversi livelli d'azione).

L'attività di ascolto organizzato e l'attività riflettiva (*information support*) sono due fondamentali attività di comunicazione strategica, in quanto coinvolgono i diversi membri della coalizione dominante supportando le decisioni di quest'organismo di *governance*.

La traduzione della *mission* e della *vision* d'area, dei valori della *place culture* e della strategia territoriale in elementi di comunicazione avviene nell'ambito della *place communication strategy* elaborata dai membri della coalizione dominante e, in particolare, dal responsabile e dai consulenti di comunicazione. Tale strategia deve essere condivisa dai restanti membri della coalizione dominante e, prima di tutti, dal responsabile dell'ente territoriale. Tale strategia ha natura duale (Siano *et al.*, 2012), in quanto comporta due fondamentali tipi di *policy decision*, strettamente connessi tra loro:

- l'intento strategico, vale a dire la posizione desiderata dalla coalizione dominante in termini di reputazione presso i vari *stakeholder group* da cui dipende (Cornelissen, 2008). Questa decisione comporta il consolidamento o il cambiamento del livello di *place reputation* presso i pubblici *target*;
- la dotazione strutturale di risorse di *place identity* (*v.* par. 3.3). La decisione di dotazione strutturale è strategica perché riguarda risorse durevoli, destinate ad avere implicazioni nel medio-lungo termine. Le scelte di dotazione strutturale comportano anche decisioni di coordinamento, destinate ad armonizzare e rendere sinergiche le risorse di *place identity*, secondo i principi della comunicazione integrata (Kitchen e Schultz, 2000).

È nell'ambito del processo *management* operativo, invece, che vanno sviluppate e gestite le attività relazionali e di stimolo all'estroversione. Le prime sono destinate ad instaurate relazioni simmetriche e durevoli con gli *stakeholder*. Le seconde servono a stimolare la partecipazione attiva di tutti gli *stakeholder* nell'ambito per lo più dei *social media* e delle *online community* legate al territorio al fine di raccogliere *feedback* informativi volti all'individuazione di eventuali azioni correttive per eliminare inadeguatezze e distorsioni della comunicazione del territorio. In quest'ottica, la logica del *crowdsourcing* consente lo sviluppo di forme di collaborazione interattive tra il territorio e i diversi pubblici. Per cui lo stimolo all'estroversione mira ad indurre la produzione di contenuti multimediali generati direttamente dagli utenti (*user generated*). Ad esempio, le comunità virtuali di viaggiatori e turisti, nelle quali gli utenti si scambiano informazioni e si dibatte sul territorio, rappresentano preziose fonti informative per la coalizione dominante e, in particolare, per il responsabile di comunicazione, considerato che in questi luoghi circolano idee, impressioni e consigli che possono essere sfruttati per migliorare le condizioni di offerta e di comunicazione del territorio. In questo modo, non solo i membri della coalizione dominante, ma anche gli *stakeholder* interni ed esterni possono contribuire a creare e innovare risorse di *place identity* e/o possono far uso delle stesse nelle loro comunicazioni/conversazioni.

Con l'implementazione della strategia di comunicazione, la fase di controllo dei risultati della *place communication* prevede la valutazione degli effetti della comunicazione attraverso appositi metodi e tecniche di misurazione (van Riel e Fombrun, 2007). In questa fase, il responsabile della comunicazione può guidare l'attività di *gap analysis*, resa possibile da un'attività di ascolto mirata, che consente di verificare il grado di allineamento tra reputazione del territorio (espressa dal giudizio dei vari *stakeholder*) e posizione desiderata. La *gap analysis* offre utili *feedback* informativi ai fini decisionali, in particolare in merito all'intento strategico. A questo punto del processo riportato nella figura 1, l'attività di comunicazione strategica relativa all'ascolto organizzato ricostituisce la ciclicità del processo, facendolo ripartire con l'attività strategico-riflettiva, con tutti gli effetti che essa produce, discussi in precedenza.

3.2 La coalizione dominante per il management della comunicazione territoriale

La coalizione dominante (Bowen, 2009; Johansson e Ottestig, 2011) rappresenta una "costellazione di soggetti" preposta al governo delle organizzazioni territoriali complesse (Golinelli, 2002; Lorenzoni, 1990); Pencarelli e Forlani, 2003), che va intesa come un organismo di

governance - non necessariamente formalizzato - cui viene assegnato e riconosciuto il ruolo di decisione e coordinamento delle attività di *place marketing/communication* (Kotler e Gertner, 2002)[3]. Tale organo, per sua natura ad assetto fortemente variabile, può essere promosso a più livelli locali, non esistendo uno schema rigidamente determinato (Paoli, 1999): a livello comunale, a livello di città metropolitana, a livello provinciale, regionale, nazionale e sovra-nazionale (Andersson e Paajanen, 2012). Nel primo caso, tipicamente protagonisti a livello pubblico sono: Sindaco, *city manager*, Assessorati competenti in materia (Turismo, Sviluppo, Comunicazione, ecc.), Dirigenti di Settore (es. URP, ufficio comunicazione e/o marketing), ma anche altri attori territoriali di natura privata, espressione del "mondo produttivo" locale, quali Camera di Commercio, Confindustria e altre associazioni di categoria. Al livello immediatamente superiore possiamo trovare Enti di promozione e Agenzie di Sviluppo istituzionalmente costituite (APT ed EPT) e gli Amministratori di tali aree; Assessorati provinciali e regionali all'Industria, al Turismo, all'Ambiente, ecc. La coalizione dominante può prevedere il coinvolgimento, al suo interno, di uno o più consulenti di comunicazione, utili a supportare le valutazioni e le decisioni nel loro settore di competenza.

La presenza di tali soggetti all'interno della coalizione dominante può meglio garantire il coerente allineamento tra *place personality*, *place identity* e *place image*, condizione necessaria per la trasparenza della comunicazione, ai fini della veicolazione delle effettive caratteristiche distintive del territorio (Siano 2001; Golinelli e Siano, 2007). Al pari delle organizzazioni imprenditoriali (v. par. 2.1), la coalizione dominante di uno specifico territorio, pertanto, decide di dotarsi di una specifica dotazione di elementi identitari destinati a creare una base favorevole per gestire i rapporti con gli *stakeholder group* prioritari (van Riel, 1995), comunicare con essi e realizzare l'intento strategico.

3.3 Elementi della place identity

A questo punto, tuttavia, occorre riflettere sulla diversità del concetto di identità quando viene riferito al territorio (*place identity*) invece che all'impresa (*corporate identity*). L'identità di un territorio deriva da una personalità/vocazione territoriale (Siano, 2001; Golinelli, 2002), legata alle caratteristiche chiave (tangibili e intangibili) dell'offerta del territorio e si definisce come la naturale predisposizione di un luogo a soddisfare segmenti di domanda attuale e potenziale, attraverso la creazione di valore (Caroli, 1999). Tale vocazione ha maggiori difficoltà di cambiamento relativamente ai fattori di configurazione storico-ambientale del territorio e, più in generale, a fattori *location-specific*; d'altra parte, risulta più difficile che i diversi soggetti che costituiscono le coalizioni dominanti in territori più estesi (es. regioni, Stati) raggiungano una condivisione delle finalità da raggiungere e dei punti di forza da valorizzare. Si sostiene che, la *place personality* sembra poter essere esplicitata più come una *network identity* che come identità di una singola organizzazione. La sua natura di identità di rete rende meno efficace il controllo effettivo sulle risorse di comunicazione *place-specific*, ovvero su come il territorio può essere comunicato, descritto, raccontato (soprattutto nei *social media*).

Date le differenti configurazioni delle coalizioni dominanti (variabili a seconda del livello di analisi del territorio), anche la dotazione strutturale di *place identity* è variabile. In ogni caso, tipiche risorse di comunicazione che rientrano nella dotazione strutturale di *place identity* sono:

- le parole chiave (*key word*), quali i *common starting point* (*CSP*), i *themed message*, e i *brand mantra* (van Riel e Fombrun, 2007; Cornelissen, 2008; Keller, 1999), da cui derivano i messaggi distintivi (*slogan/tagline*) usati nelle campagne di comunicazione (van Riel e Fombrun, 2007);

[3] Le dinamiche governative del sistema territoriale, per la varietà degli attori coinvolti, presuppongono la legittimazione di un'istituzione superiore, ovvero un organismo unitario di gestione che si qualifica, per lo più, nell'ente pubblico come soggetto *primus inter pares*. Tale organismo assume il ruolo di *meta-organizer* (Maggioli, 2000) in grado di favorire processi di sviluppo territoriale. Il governo del territorio richiede, quindi, lo svolgimento di funzioni di *meta-management* (Normann, 1977; Molteni e Sainaghi, 1997), volti ad identificare le risorse chiave del territorio, nonché a coordinare le attività e le decisioni assunte da parte degli operatori locali, ai fini della costruzione di un'immagine unitaria.

I concorsi di idee istituiti dalle entità territoriali per coinvolgere gli stakeholder nell'individuazione dei messaggi che racchiudono l'identità di un territorio sono esempi di come la comunicazione territoriale può avvalersi del contributo degli stakeholder. Il Prague International Advertising Festival, ad esempio, ha indetto nell'aprile 2012 il contest "Slogan for Prague" aperto ai residenti, visitatori, professionisti della comunicazione, ecc. di diverse nazioni con l'obiettivo di individuare un claim da inserire accanto al marchio della città in ogni comunicazione dedicata alla promozione turistica. Hanno risposto all'iniziativa persone di 21 Paesi diversi e i contributi più interessanti sono stati sottoposti all'attenzione dei policy maker del territorio per valutarne l'utilizzo in future campagne di comunicazione.

- i meccanismi di partecipazione, come, ad esempio, i *common process rule (CPR)* (Christensen *et al.*, 2008) che stabiliscono norme comuni di processo in materia di comunicazione che permettono il costante ascolto dei vari *stakeholder group* presenti sul territorio e il dialogo interattivo con essi;

  Un esempio di CPR è fornito dal Comune di Copenaghen che con l'iniziativa "Licence to Critique", intende promuovere una cultura aperta e auto-riflessiva in cui gli stakeholder territoriali si sentano liberi di esprimere le loro considerazioni sul governo del territorio. Con questo slogan, il Comune ha invitato esplicitamente i propri dipendenti e i cittadini a riflettere sui valori dell'organizzazione, fornendo loro la "licenza di critica", che si traduce nella possibilità di offrire proposte e suggerimenti per il miglioramento delle politiche territoriali.

- gli elementi di identità visiva (i simboli, primo tra tutti il *brand*) e i *jingle* (Bernstein, 1984; Olins, 1989; Melewar e Saunders, 1998; van Riel e Fombrun, 2007). Il *brand* oltre a possedere una chiara identità deve essere espressione di una forte coesione interna al territorio e trasmettere senso di appartenenza (Kotler *et al.*, 2003). Il marchio d'area, in particolare, rappresenta la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta locale (Pastore e Bonetti, 2006);

  Ad esempio OACS, società strumentale della Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto ha indetto, nel gennaio 2012, un concorso per la creazione di un jingle da utilizzare nella sigla dei video del progetto "Orvieto - Intensamente semplice", iniziativa di branding territoriale che ha come scopo la promozione culturale, sociale e commerciale della città e delle sue eccellenze.

- il *set* di regole (o euristiche) relative alla gestione e all'espressione del *brand* territoriale (Balmer e Gray, 2003). Il *brand* e gli altri elementi dell'identità visiva (loghi della segnaletica, vestiario istituzionale del *front-office*, ecc.) trovano la loro codifica nel manuale di immagine coordinata (*visual identity manual*) del sistema territoriale;

  Il Comune di Roma, al fine di integrare e rendere maggiormente riconoscibili i differenti aspetti della propria comunicazione, ha implementato nel 2004, e aggiornato nel 2006, un programma di restyling dell'identità visiva territoriale, i cui principali elementi sono lo storico emblema della città (scudetto con la scritta S.P.Q.R.) e il logotipo "Roma", introdotto per la sua forza evocativa e trasformato in vero e proprio brand. La definizione di regole precise e codificate nell'uso dei colori e dei caratteri tipografici ha consentito lo sviluppo di un format unico e condiviso in grado di garantire un'univocità di percezione nella modulistica, segnaletica prodotti editoriali, sito web e campagne di comunicazione.

- lo *storytelling* territoriale (Brown *et al.*, 2004; Lichrou *et al.*, 2010) derivante dalle storie dei diversi soggetti presenti sul territorio (artigiani, produttori di prodotto tipici enogastronomici, ecc.) e quindi ha un livello di complessità maggiore rispetto al tradizionale *storytelling* aziendale.

  Confindustria Umbria Turismo & Alberghi ha promosso, nel marzo 2011, la piattaforma digitale "Umbria On The Blog", un diario virtuale che si pone come obiettivo principale quello di ridare "voce" alle persone, ovvero comunicare in ottica di storytelling i valori e l'arte di vivere dell'Umbria. A tal fine, è stata realizzata, nell'aprile 2011, la prima edizione del blog-trip Umbria. L'iniziativa ha previsto la partecipazione attiva di 12 travel blogger che, ospitati per tre giorni nelle località della Regione, sono diventati i veri protagonisti di una narrazione

esperienziale ed emozionale del territorio stesso. I blogger hanno raccontato attraverso ricordi, sensazioni e fotografie, le proprie esperienze vissute nel territorio.

- i metodi e le tecniche di misurazione dei risultati della comunicazione, nel caso siano sviluppati o adattati *ad hoc* per la comunicazione territoriale;
- i *value statement* e i codici di condotta e di etica (Schwartz, 2001), destinati ad orientare i comportamenti dei membri del territorio e le iniziative di comunicazione.

Un esempio di codice di condotta è il vademecum adottato dalla Regione Liguria per evitare le lamentale dei turisti e dei cittadini sui comportamenti scortesi dei negozianti. Più in generale altri esempi sono le regole di comportamento che i Comuni impongono ai cittadini per la raccolta differenziata, attraverso l'enunciazione di condotte da rispettare e una comunicazione finalizzata alla promozione di norme di condivisione comuni.

La strategia di comunicazione trova attuazione mediante le attività operative di comunicazione che vengono svolte attraverso l'utilizzo delle risorse di comunicazione (di *place identity* e non). L'uso di queste risorse avviene con le decisioni allocative che, compatibilmente al *budget* a disposizione, definiscono specifiche campagne di comunicazione.

4. Il processo di creazione, innovazione e impiego delle risorse di place identity

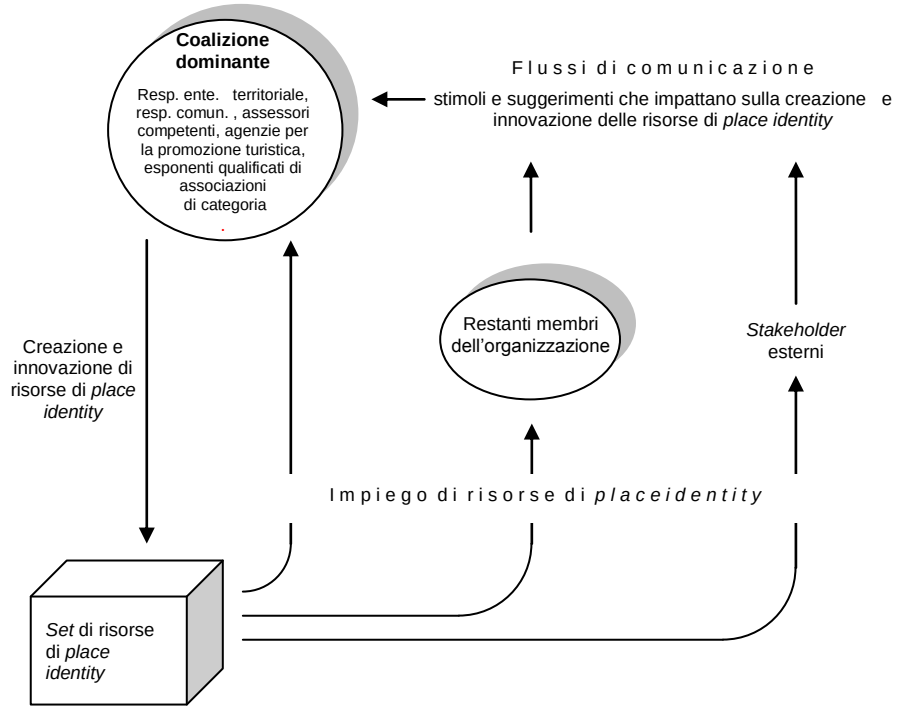
Dal *framework* proposto si evince che il dialogo continuo tra organizzazione territoriale e *stakeholder group* determina la crescente dipendenza dall'interscambio comunicativo, influenzando l'assunzione delle decisioni di *place communication* da parte dei *policy maker* locali. Attraverso la partecipazione sociale e la condivisione delle informazioni *online,* i pubblici accrescono la loro consapevolezza circa la capacità di condizionare le scelte territoriali. In questo contesto, cruciale è il compito del responsabile di comunicazione che si pone come obiettivo quello di ascoltare le aspettative degli *stakeholder* e trasferire gli stimoli ai membri della coalizione dominante, ai fini del governo e della gestione della comunicazione territoriale.

In tal senso, assumono un ruolo decisivo le iniziative di *crowdsourcing* realizzate sui *social media* e sulle *online community*, attraverso cui gli utenti possono fornire importanti suggerimenti su *key words*, *slogan*, *jingle* che identificano un'area geografica o condividere le loro esperienze sul territorio, in ottica di *storytelling* locale. In particolare, gli *input* informativi provenienti dal "basso" possono essere interpretati ed utilizzati dal responsabile della comunicazione del territorio come contributo alla possibile ri-definizione di elementi di *place identity*.

Da un lato, l'organizzazione territoriale può coinvolgere negli ambienti digitali un numero ampio di "collaboratori" al fine di velocizzare i tempi di realizzazione di un progetto ed aumentare il tasso di creatività (Landry, 2000); dall'altro, i costi dello stesso diminuiscono nettamente rispetto all'implementazione dell'attività *in-house* (Howe, 2006).

Il principale punto di forza del *crowdsourcing* risiede, comunque, nella possibilità di attingere a diverse competenze derivanti dalla cosiddetta "*wisdom of crowds*" (Surowiecki, 2004), le quali possono essere alla base di soluzioni altamente innovative per il management della comunicazione del territorio. Grazie a tali vantaggi, la logica del *crowdsourcing* rappresenta un efficace metodo che il responsabile della comunicazione può adottare per ottenere nuove idee, in una prospettiva di *open innovation* (von Hippel 2005; Chesbrough *et al.,* 2007). Di converso, gli svantaggi del *crowdsourcing* in quest'ambito sono relativi al limitato controllo dei contenuti generati (spontaneamente o meno) e alla difficoltà di gestire le relazioni con diversi soggetti contemporaneamente.

Fig. 2: Il processo di creazione, innovazione e impiego delle risorse di corporate identity



Fonte: Adattata da Siano e Vollero, 2012

La cooperazione e il dialogo con i diversi pubblici possono contribuire alla definizione delle priorità nel processo di creazione, innovazione e utilizzo delle risorse di *place identity*, con la conseguente convergenza delle comunicazioni pianificate e non pianificate (Varey, 1998). I suggerimenti e le proposte degli *stakeholder* sono strumenti utili a supportare il responsabile e/o i consulenti di comunicazione nell'attività di codifica e/o ricodifica delle risorse di comunicazione *place specific*.

Le azioni di *crowdsourcing* e il progressivo *empowerment* dei consumatori/clienti sembrano modificare, quindi, sostanzialmente il modo in cui le organizzazioni pianificano e realizzano la propria strategia di marketing territoriale. Inoltre, la partecipazione degli *stakeholder* territoriali e la possibilità per gli stessi di condizionare il processo decisionale con la produzione di contenuti digitali sembrano stimolare il senso di appartenenza e la fedeltà al territorio, influenzando la costruzione e lo sviluppo della *place reputation*, sia *offline* che *online*.

5. Considerazioni conclusive

Il *framework* presentato nel *paper* assegna agli *stakeholder* un ruolo proattivo nel contribuire al *place communication management* attraverso la definizione di un approccio interattivo e partecipativo. Gli elementi di novità e le caratteristiche distintive del *framework* possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- le attività riflettiva e di ascolto, nell'ambito del management strategico;
- la contestualizzazione delle decisioni organizzative parsonsiane al processo decisionale;
- l'identificazione del set di risorse di *place identity*;
- la valorizzazione del contributo dei diversi *stakeholder* territoriali e il ruolo del *crowdsourcing*.

Il *framework* proposto offre ai soggetti che hanno responsabilità nell'ambito della *place communication*, indicazioni utili circa le attività e le decisioni di comunicazione, a livello di *management* sia strategico che operativo. Nel modello proposto, tali soggetti sono chiamati infatti a contribuire alla definizione della *vision* d'area e della strategia di marketing territoriale, in linea con le aspettative dei differenti *stakeholder*. Essi assumono, infatti, un ruolo rilevante e attivo nel processo decisionale, ponendosi in costante ascolto dei pubblici di riferimento del territorio e

valorizzando/stimolando i suggerimenti e gli *input* creativi provenienti dalle iniziative *online* di *crowdsourcing*, ai fini della creazione, innovazione e impiego delle risorse di *place identity*.

In definitiva, il *framework* pone in luce le potenzialità legate allo sviluppo di innovative forme di collaborazione con gli *stakeholder* del territorio, volte a costruire, consolidare e preservare la *place reputatio*n.

Bibliografia

AMIT R., SCHOEMAKER, P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

ANDERSSON M., PAAJANEN M. (2012), "Common or competing products? Towards supra-national branding in BaltMet Promo", *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, n. 1, pp. 56-69.

ANHOLT S. (2002), "Foreword", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, pp. 229-239.

ANSOFF HI. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'Impresa Inesistente: Relazioni tra Immagine e Strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.

BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 972-997.

BARNEY, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 224-234.

BERNSTEIN D. (1984), *Company image & reality. A critique of corporate communications*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne.

BODO S., DA MILANO S. (2004), "Politiche culturali e sociali per l'inclusione: una prospettiva italiana", *Economia della Cultura*, n. 4, pp. 529-538.

BOWEN S.A. (2009), "What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 37, n. 4, pp. 418-443.

BROWN J.S., DENNING S., GROH K., PRUSAK L. (2004), *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Butterworth Heinemann, Boston.

CAROLI M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.

CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, n. 91, pp. 241-261.

CHADWICK A. (2003), "Bringing e-democracy back in - Why it matters for future research on e-governance", *Social Science Computer Review*, vol. 21, n. 4, pp. 443-455.

CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge.

CHESBROUGH H.W., VANHAVER-BEKE W., WEST J. (2007), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.

CHRISTENSEN L.T., FIRAT A.F., TORP S. (2008), "The organisation of integrated communications: toward flexible integration", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 3-4, pp. 423-452.

CONSTANTINIDES E., FOUNTAIN S.J. (2008), "Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues", *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practice*, vol. 9, n. 3.

CORNELISSEN J.P., ELVING W.J.L. (2003), "Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 8, n. 2, pp. 114-120.

CORNELISSEN J. (2008), *Corporate communicatio*n. *A guide to theory and practice*, Sage, London.

DOAN A., RAMAKRISHNAN R., HALEVY A.Y. (2011), "Crowdsourcing systems on the World-Wide Web", *Communications of the ACM*, vol. 54, n. 4, pp. 86-96.

DOWLING G.R. (1986), "Managing your corporate image", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, pp. 109-115.

ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (2003), "The Meaning and measurement of destination image", *The Journal of Tourism Studies*, vol. 14, n. 1, pp. 37-45.

FOMBRUN C.J., van RIEL C.B.M. (2004), *Fame & fortune. how successful companies build winning reputations*, Prentice-Hall, New Jersey.

FYALL A., LEASK, A (2006), "Destination marketing: Future Issues - Strategic Challenges", *Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, n. 1, pp. 50-63.

GILODI, C. (2004), "Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca", *LIUC Papers* n. 149, *Economia e istituzioni*, pag. 13.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale,* vol. I, Cedam, Padova.
GOLINELLI G.M., SIANO A. (2007), "Prefazione", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 27.
GRAY E.R., BALMER J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, n. 5, pp. 695-702.
GRASSELLI P. (2009), *Idee e metodi per il bene comune*, FrancoAngeli, Milano.
GREGORY A., INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2010), "The Contribution of Communicating in Organisational Strategies: a Managerial and Communication Perspective", Paper presented at the *Euprera 2010 Congress*, September, Jyväskylä, Finland.
HANKINSON, G. (2004), "Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 109-121.
HANKINSON, G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management*, vol. 14, n. 3, pp. 240-254.
HENDERSON J. C. (2007), "Uniquely Singapore? A Case Study in Destination Branding", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, n. 3, pp. 261-274.
HOWE J. (2006) "The Rise of Crowdsourcing", *Wired Magazine* - Issue 14.06 - June 2006, p. 176-183.
INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2011a), "Adopting an Entrepreneurial Perspective to the Study of Strategic Communication", *ICA Preconference on Strategic Communication*, Boston, USA, May 26.
INVERNIZZI E., ROMENTI S., (2011b), "Strategic Communication and Decision-Making Processes. Toward the Communication Oriented Organisation", *Academicus - International Scientific Journal*, n. 3.
JOHANSSON C., OTTESTIG A.T. (2011), "Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders", *Journal of Communication Management*, vol. 15, n. 2, pp. 144-164.
KAPLAN A.M., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, vol. 53, n. 1.
KAVARATZIS M. (2005), "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models", *The Marketing Review*, vol. 5, pp. 329-342.
KELLER K.L. (1999), "Brand mantras: rationale, criteria and examples", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1/3, pp. 43-51.
KERR G., (2006), "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 4/5, pp. 276-283.
KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2000), "A response to theoretical concept or management fashion", *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n. 5, pp. 17-21.
KOTLER P., HAIDER D., REIN I. (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, The Free Press, New York.
KOTLER P., GERTNER D. (2002), "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 249-261.
KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (2003), *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, Milano.
KRANTZ, M., SCHÄTZL, L. (1997), "Marketing the city", in Jensen-Butler, C., Shachar, A. e van Weesep, J., (eds.) *European cities in competition*, Avebury: Aldershot.
KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
LANDRY, C. (2000), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publications, London.
LEIMEISTER J.M, HUBER M., BRETSCHNEIDER U., KRCMAR H. (2009), "Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition", *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, n. 1, pp. 197-224.
LEVI P. (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.
LICHROU M., O'MALLEY L., PATTERSON M. (2010), "Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, n. 2, pp. 134-144.
LORENZONI G. (1990), "Accordi tra imprese e strategia competitiva", *Economia & Management*, n. 15.
MAGGIOLI V. (2000), "Apprendere dalle strategie relazionali delle imprese: modelli ed esperienze per le meta-organizzazioni", *Sinergie*, n. 52.
MOLTENI M., SAINAGHI R. (1997), "Il metamanagement di un distretto turistico", *Economia & Management*, n. 6.
MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
MELEWAR T.C., SAUNDERS J. (1998), "Global corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits", *International Marketing Review*, vol. 15, n. 4, pp. 291-308.
MENICHINI R. (2012), "Sono Sonja e vi presento la Svezia L'account Twitter più pazzo del mondo", *La Repubblica*, 13/06/2012, accessibile al seguente link: http://www.repubblica.it/tecnologia/social/2012/06/12/news/sono_sonja_e_vi_presento_la_svezia_l_account_twitter_pi_pazzo_del_mondo-37063364/index.html.
MORGAN N., PRITCHARD A., PRIDE R. (eds.). (2011), *Destination Brands. Managing Place Reputation*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann.
NORMANN R. (1977), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons.

OLINS W. (1989), *Corporate identity - making business strategy visible through design*, Thames & Hudson, London.
PAOLI M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni. Agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna*, Guerini, Milano.
PARSONS T. (1956), "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, n. 1, pp. 63-85.
PASTORE A., BONETTI E. (2006), "Il brand management del territorio", *Sinergie Rapporti di ricerca*, n. 23.
PENCARELLI T., FORLANI F., (2003), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", in Pencarelli T., (a cura di), *Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Urbino.
PENCARELLI T. GREGORI G. L. (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Frando Angeli, Milano.
PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9/10.
PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3.
SCHWARTZ M.S. (2001), "The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 32, n. 3, pp. 247-262.
SIANO A. (2001), "Marketing e comunicazione nelle strategie degli Enti di promozione del territorio", *Sinergie*, n. 54, pp. 145-165.
SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2007), "Corporate Image and Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Structure-System Model. Empirical Evidences from Crisis Communication. " - competitive paper, *11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, BI Norwegian School of Management, Oslo, Norway, May 31 - June 3, 2007. Digital proceedings (restricted access at http://www.reputationinstitute.com/), Reputation Institute, New York.
SIANO A., VOLLERO A., CONFETTO M.G., (2008) "Governance Struttura Sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", *VII International Congress "Marketing Trends*", Università "Ca' Foscari", Venezia, 17-19 gennaio 2008.
SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011) "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses", *Journal of Brand Management*, vol. 19, pp. 57-71.
SIANO A., VOLLERO A., (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie*, n. 88.
SIANO A., VOLLERO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M., "Corporate communication management: A framework based on decision making with reference to communication resources", *Journal of Marketing Communications*, forthcoming.
SUROWIECKI J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Fewand How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Doubleday, New York.
TRUEMAN M., KLEMM M., GIROUD A. (2004), "Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 317-330.
VALDANI E., ANCARANI, F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
van RIEL C.B.M. (1995), *Principles of corporate communication*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
van RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*, Routledge, Abingdon.
VAN RULER B., VERCIC D. (2005), "Reflective communication management: Future ways for public relations research", in Kalbfleisch P.J., (eds.)., Communication yearbook, 29, Erlbaum, Mahwah, NJ.
VAREY R.J. (1998), "Locating marketing within the corporate communication managing system", *Journal of Marketing Communications*, vol. 4, n. 2, pp. 177-190.
VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press Cambridge, Mass.
WATSON R.T., MUNDY B. (2001), "A Strategic Perspective of Electronic Democracy", *Communications of the ACM*, vol. 44, n. 1, pp. 27-30.

Le risorse immateriali nell'immagine delle principali destinazioni enoturistiche internazionali*

PAOLA SCORRANO♦, MONICA FAIT♣, PIERFELICE ROSATO**, LEA IAIA♦♦

Abstract

Obiettivo. *L'obiettivo principale della ricerca consiste nell'analizzare il ruolo che le risorse immateriali assumono nelle determinanti d'immagine delle destinazioni enoturistiche.*

Metodologia. *Facendo propri i principi della letteratura manageriale in materia di Destination Management e, nello specifico, di Destination Image si è inteso adottare a livello metodologico il modello di misurazione proposto da Echtner e Ritchie (1991).*

Risultati. *Si è pervenuti ad una mappatura delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine di una destinazione enoturistica, verificandone la rilevanza assegnata dagli enoturisti e si è condotta un'analisi dell'immagine delle principali destinazioni enoturistiche internazionali.*

Implicazioni manageriali. *La mappatura generale alla quale si è pervenuti può costituire, quindi, se opportunamente contestualizzata, uno strumento per valutare l'ampiezza del percorso che un'area deve intraprendere per valorizzare i prerequisiti di base fino a renderli identificabili come un sistema enoturistico dai wine tourist.*

Originalità e limiti della ricerca. *Il principale elemento di originalità attiene alla scelta di applicare una metodologia di analisi consolidata in tema di immagine della destinazione ad un ambito, quello enoturistico, di crescente rilevanza in chiave di sviluppo turistico, ma ancora poco studiato ed approfondito, pur con il limite derivante dalla difficoltà di definire il campione secondo idonee regole statistiche che permettano una generalizzazione dei risultati.*

Parole chiave: *destination management; enoturismo; marketing territoriale; immagine*

Objective. *The main objective of the research is to analyze the role that intangible image factors have in wine tourism destinations.*

Methodology. *Embracing the principles of management literature in the field of Destination Management and, specifically, of Destination Image, it has been adopted the methodological measurement framework proposed by Echtner and Ritchie (1991).*

Results. *It has come to a mapping of resources that contribute to qualify the image of a wine tourism destination, checking the relevance assigned by wine tourists; moreover, an analysis of the image of the main international wine tourism destinations has been conducted.*

Managerial implications. *The general mapping to which it is received may, therefore, if properly contextualized, a tool to assess the magnitude of the path that an area should take to enhance the basic prerequisites to make them identifiable as a tourist wine from the wine tourist.*

Originality and research limits. *The main originality element of this research referes to the choice of applying a consolidate Destination Image analysis methodology to the wine tourism destination; in fact, the importance of wine tourism has been increasing in terms of tourism development, but it is still little studied and investigated, even with the limit derived from difficulty of defining the sample in accordance with appropriate statistical rules that allow a generalization of the results.*

Key words: *destination management; wine tourism; territorial marketing; image*

---

* Benchè il presente lavoro derivi da una collegiale condivisione degli autori, il paragrafo 1 è di Pierfelice Rosato, i paragrafi 2 e 4.2 di Paola Scorrano, i paragrafi 3 e 4.1 di Lea Iaia, il paragrafo 4.3 di Monica Fait ed il paragrafo 5 di tutti gli autori.

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: paola.scorrano@unisalento.it

♣ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: monica.fait@unisalento.it

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: pierfelice.rosato@unisalento.it

♦♦ Dottoranda di Ricerca in Economia Aziendale, Università del Salento
e-mail: lea.iaia@unisalento.it

ISBN 978-88-907394-0-8

1. Ambito teorico della ricerca

Negli ultimi anni si è assistito alla nascita ed al consolidarsi del wine tourism (Hall *et al.*, 2000), fenomeno che assume una rilevanza crescente a livello mondiale in termini di flussi turistici associati e di capacità di determinare specifici modelli di comportamento ed esigenze espresse (Mitchell *et al.*, 2000; Ulrich *et al.*, 2009).

Il "wine tourism" (Hall, Macionis, 1998) necessita di un'analisi in chiave manageriale che assuma tre distinte, per quanto complementari, prospettive: (a) la prospettiva dei soggetti economici che operano nella complessiva filiera vitivinicola; (b) la prospettiva delle destinazioni turistiche che promuovono forme di turismo collegate al vino; (c) la prospettiva dei consumatori di vino.

Il presente lavoro intende approfondire, così come meglio esplicitato nel prosieguo, il tema dell'emersione della destinazione enoturistica nell'ottica del consumatore con particolare riferimento agli elementi che contribuiscono a qualificarne l'immagine. A tal fine la destinazione enoturistica viene intesa come un'area geografica che, sulla base di definite e codificate risorse specifiche riconducibili al *tourist terroir* (Hall *et al.* 2000; Peters, 1997; Hall, Mitchell, 2002; Telfer, 2001), sia nelle condizioni di avviare processi di destination management atti ad individuare segmenti di mercato che riconoscano la bontà di un'offerta di destinazione *wine - related* appositamente concettualizzata (Rosato, Scorrano, 2011).

L'emersione della destinazione enoturistica (Maizza, Rosato, 2008) richiede:

- l'esistenza di un *tourist terroir* da valorizzare, di cui si abbia piena consapevolezza manageriale;
- l'individuazione di almeno un binomio prodotto - mercato *wine related* da inserire nell'offerta di destinazione;
- la presenza di una visione comune e condivisa tra tutti i diversi *stakeholders* della destinazione del processo di sviluppo, che possa tradursi in concrete scelte di posizionamento competitivo;
- la presenza di un sistema relazionale che veda coinvolti i differenti attori di destinazione (*wine related* e non) e sia finalizzato a supportare la competitività nel suo complesso e, allo stesso tempo, dei differenti soggetti ivi operanti;
- l'individuazione di specifici processi di coordinamento e di integrazione tra le componenti precedentemente individuate.

Su tali basi, le destinazioni enoturistiche si caratterizzano per la capacità di offrire un prodotto di destinazione complesso ed articolato che si fondi sull'amalgama di tre dimensioni, opportunamente integrate e valorizzate (Getz, Brown, 2006): (a) un'offerta "core" di prodotti e servizi *wine based*, (b) un'offerta di destinazione che, pur non *wine based*, si integri con la prima dimensione, (c) opportunità per lo sviluppo della propria identità in chiave di *wine tourist*.

Le destinazioni turistiche - ed enoturistiche- sono, dunque, oggi chiamate a costruire la propria immagine puntando non soltanto sugli aspetti funzionali e simbolici, ma soprattutto su quei tratti, prevalentemente di natura immateriale, che le rendono uniche (Echtner, Ritchie, 1993; Morrison, Anderson, 2002; Iazzi, Rosato, 2008) e le differenziano chiaramente rispetto ad altre destinazioni concorrenti (Cai, 2002).

Sin dalle sue prime teorizzazioni (Gunn, 1972; Mayo, 1973), il tema dell'immagine ha assunto una significativa rilevanza nell'ambito della letteratura manageriale sulle destinazioni (Blain *et al.*, 2005; Kaplanidou, Vogt, 2003; Nandan, 2005; Lassar *et al.*, 1995), diventando un fattore critico di successo capace di agire in termini di promozione, distribuzione e sviluppo dei prodotti turistici (Sonmez, Sirakaya, 2002; Pikkemaat, 2004), oltre che di apportare benefici in termini di distintività, redditività e capacità di sviluppare innovazione (Pencarelli, Gregori, 2009).

Se, infatti, i turisti considerano la destinazione al pari di un qualsiasi altro prodotto, valutandone gli attributi tangibili ed intangibili (Clifton, 2003; Murphy, 1998; Ward *et al.*, 1999; Beerli, Martín, 2004; Florek, 2005) attraverso un processo organico in cui convergono elementi funzionali, simbolici ed esperienziali (Chon 1990; Foster, Jones 2000; Gartner 1993; Kim, Yoon 2003; Walmsley, Young 1998), è evidente che lo sviluppo di un'immagine positiva e altamente distintiva sia cruciale non solo in termini di identificazione e posizionamento della specifica destinazione

turistica (Kapferer, 1997; Pappu *et al.*, 2005; Ries, Trout, 1973), ma anche per la costruzione di un solido vantaggio competitivo (Baloglu, McCleary, 1999).

In questo senso, l'immagine di una destinazione agisce sui suoi potenziali visitatori in quanto:

- rappresenta una semplificazione del gran numero di informazioni connesse con una destinazione (Kotler *et al.*, 1993), incidendo positivamente sull'economia cognitiva del consumatore;
- guida il comportamento individuale (Barich, Kotler 1991), giocando un ruolo cruciale sia nel processo decisionale di scelta e di acquisto (Goodrich 1978; Hunt, 1975; Pike, Ryan 2004; Tapachai, Waryszak 2000; Cai *et al.*, 2004; Dana, McClearly, 1995; Leisen, 2001; Tasci, Kozak, 2006; Jago *et al.*, 2003; Morgan *et al.*, 2002; Ooi, 2004), sia in fase di formulazione del giudizio globale di soddisfazione o insoddisfazione dell'esperienza vissuta (Chon, 1990), sia sulle intenzioni di riacquisto e sul passaparola (Bignè *et al.*, 2001);
- offre garanzie qualitative e fornisce la promessa di una memorabile esperienza di viaggio, legandola specificamente ad una destinazione. Ciò, da un lato, permette al turista di acquisire un quadro di attese che riduce la percezione del rischio, dall'altro offre al management la base per la costruzione di una salda *unique selling proposition* (Blain *et al.*, 2005);
- riflette in maniera organica i valori, i prodotti, i servizi e le competenze dei diversi attori economici di una specifica area geografica (Govers *et al.*, 2007), comunicandoli in maniera unitaria all'esterno (Buhalis, 2000) e incentivando lo scambio di risorse e competenze all'interno (Haugland *et al.* 2011);
- consolida il ricordo dell'esperienza e favorisce il richiamo alla memoria dei suoi aspetti più piacevoli (Ritchie, Ritchie, 1998).

Se il contributo che l'immagine può fornire allo sviluppo e alla competitività di una destinazione è ampiamente condiviso, l'adozione di un approccio interdisciplinare di studio (Baloglu, McCleary, 1999; Hosany *et al.*, 2007; Mackay, Fesenmaier, 2000; Uysal *et al.*, 2000) ha reso la sua qualificazione teorica particolarmente complessa, impedendo di arrivare ad una definizione univoca (Gallarza *et al.*, 2002).

La letteratura di marketing tende a definire l'immagine della destinazione in riferimento ad un altro componente fondamentale del *brand*: la sua identità.

In questi termini, la *brand identity* è ciò che la destinazione comunica di sé, mentre la *brand image* è ciò che il consumatore percepisce di essa (Kapferer, 1997); la *brand identity* è dunque chiamata a fornire una direzione strategica, uno scopo e un significato a tutti gli elementi del *brand*, conferendo loro omogeneità ed incentivando le associazioni con la marca (Aaker, 1996), mentre la *brand image* indica quel complesso di costrutti e rappresentazioni mentali (Reynolds, 1985; Embacher, Buttle, 1993), pregiudizi favorevoli o non favorevoli (Parenteau, 1995), sentimenti ed impressioni, di natura cognitiva ed emotiva, associate nella memoria del consumatore ad uno specifico *brand* (Dobni, Zinkhan, 1990; Baloglu, McCleary 1999).

Alcuni studi considerano inoltre l'immagine come un costrutto inconsapevole e sovraordinato rispetto ai singoli attributi che contribuiscono a definire l'offerta (Ahmed, 1991; Dadgostar, Istalo, 1995). Altri, invece, la inquadrano come un costrutto multi-attributo, analizzandone le tre componenti fondamentali, gerarchicamente interrelate, che intervengono per la sua formazione: la componente cognitiva, quella conativa e quella affettiva (Gartner, 1993; Baloglu, McCleary, 1999). In tali modelli, le valutazioni cognitive si riferiscono alle credenze e alle conoscenze relative agli attributi di una specifica destinazione, quelle conative fanno riferimento alla volontà di visitarla, mentre quelle affettive fanno riferimento al complesso di sentimenti ed emozioni associato alla destinazione e fungono da variabile tra la valutazione cognitiva e la costruzione dell'immagine globale che si forma nel momento in cui si valuta una determinata destinazione.

L'immagine, inoltre, è dinamica, perché soggetta a cambiamenti nel corso del tempo (Fakey, Crompton, 1991; Gartner, Hunt, 1987; Dann 1996) e relativistica, perché è un insieme di percezioni che variano anche a seconda dello spazio e della distanza geografica in cui esse si vengono a formare (Crompton, 1979; Min Han, 1989).

La numerosità delle definizioni presenti in letteratura e la multidimensionalità (Ryan, 2003) del concetto di "immagine di destinazione" rendono complessa anche la scelta del modello tramite cui

misurarla (Dobni, Zinkhan, 1990; Martínez, de Chernatony, 2004), sebbene sia ampiamente riconosciuto come la determinazione dell'efficacia del *brand* sia un aspetto cruciale per garantire nel lungo periodo il successo delle politiche di promo-commercializzazione di una destinazione turistica (Blain *et al.*, 2005).

A ciò si aggiunge la considerazione che, a causa dell'aumento della pressione competitiva, non è più sufficiente per una destinazione turistica costruire la propria immagine sulla qualità delle proprie strutture ricettive, la bellezza del proprio paesaggio e/o l'accoglienza delle persone: tali aspetti, infatti, sono venuti a configurarsi come dei *point of parity* (Baker, 2007), necessari ma non sufficienti per agire quali specifici attrattori nella scelta di un potenziale visitatore.

2. Obiettivi della ricerca

Sulla base dei presupposti teorici richiamati, il presente lavoro intende approfondire il tema dell'emersione della destinazione enoturistica nella prospettiva del consumatore con particolare riferimento alle componenti essenziali dell'immagine. L'ottica di osservazione adottata è quella della brand image, intesa come l'insieme di attributi, benefici e atteggiamenti del consumatore (Keller, 1993; Kapferer, 1997) che ne caratterizzano il posizionamento e sui quali si fonda la capacità degli stessi di percepirne le differenze.

I sub-obiettivi che si intendono raggiungere sono:

H1: pervenire ad una mappatura delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine di una destinazione enoturistica, verificandone la rilevanza assegnata dagli enoturisti;

H2: individuare le principali destinazioni enoturistiche internazionali e definirne l'immagine nella percezione degli enoturisti.

A tal fine, facendo proprie le considerazioni rilevate mediante l'indagine on desk condotta sulla letteratura nazionale ed internazionale, si è scelto di adottare il modello di Echtner e Ritchie (1991) il cui tratto fondamentale risiede nella constatazione che una destinazione deve essere favorevolmente differenziata e/o positivamente posizionata nella mente del consumatore e che, nel valutare l'immagine di una destinazione, vadano considerate tre dimensioni fondamentali.

Le dimensioni proposte dal modello sono:

- *Attributes Vs Holistic:* è un percorso che ha inizio con l'individuazione dei singoli attributi direttamente connessi con la destinazione e termina con l'individuazione degli elementi che descrivono, in un'ottica sistemica, l'immagine mentale degli stessi;
- *Functional Vs Psychological characters*: in tale dimensione una caratteristica concreta ed osservabile potrebbe subire un processo di astrazione psicologica e dunque essere valutata in relazione alla sensazione che suscita nel turista;
- *Common Vs Uniqueness*: consente di identificare gli elementi distintivi di una destinazione enoturistica, distinguendo fra quelli considerati comuni-generici a tutte le destinazioni e quelli unici della stessa.

3. Metodologia

Al fine di raggiungere gli obiettivi predetti, si è inteso adattare il modello di Echtner e Ritchie alle destinazioni enoturistiche.

Nello specifico, è stato redatto un questionario - validato tramite test pilota ed opportunamente revisionato - composto da10 domande a scelta multipla ed aperte, articolato in tre sezioni.

La prima (domande 1-6) ha consentito di profilare i *wine tourist* che hanno partecipato all'indagine, rilevando i dati concernenti la nazionalità, l'età, il sesso, la professione. È stato loro chiesto, inoltre, di collocarsi nell'ambito di una specifica categoria di enoturisti, scegliendo tra le seguenti (Charters, Ali-Knight, 2002):

- *Wine expert*, se in possesso di un'approfondita conoscenza sul settore vinicolo e di un'elevata esperienza in ambito enoturistico;
- *Wine enthusiast*, se dispone di una buona conoscenza sul vino, ma non possiede una considerevole esperienza in ambito enoturistico;
- *Wine interested*, se soltanto interessato al mondo del vino e dell'enoturismo ed aspira, pertanto, a diventare un enoturista.

La seconda parte del questionario (domanda 7) ha inteso rilevare la notorietà delle destinazioni, chiedendo all'intervistato di specificare quali sono, a suo parere, le prime tre destinazioni enoturistiche mondiali e di indicarne una quarta italiana.

L'obiettivo della terza e ultima sezione del questionario (domande 8-10) è stato quello di pervenire ad una mappatura degli attributi che qualificano l'immagine delle *wine tourism destination.* È stato, dunque, chiesto all'enoturista di fornire, con riferimento alle destinazioni in precedenza scelte, tre indicazioni (graduandole per importanza assegnata) circa le seguenti dimensioni:

a. Images or characteristics: elementi che vengono in mente al turista nel momento in cui pensa alla destinazione;
b. Atmosphere or mood: umore o stato d'animo che una data destinazione suscita nel turista. Esso può derivare da fattori che, sebbene concreti, portano con sé degli elementi di tipo simbolico-emozionale ed esperenziale;
c. Distinctive or unique tourist attractions: elementi distintivi e/o unici che connotano la destinazione e la identificano in modo univoco.

La diffusione del questionario è avvenuta impiegando gli strumenti digitali del Web 2.0 con l'obiettivo precipuo di coinvolgere, su scala mondiale, il maggior numero di enoturisti e di wine-blogger. A tal fine, il link del questionario è stato più volte postato sulle pagine Facebook e Twitter di:

- destinazioni notoriamente votate all'enoturismo, individuate sulla scorta di precedenti ricerche inerenti le destinazioni enoturistiche di eccellenza a livello mondiale (Scorrano, 2011a, 2011b), ad es. "Champagne Ardenne", "Napa Valley", "Sonoma Valley", "Tuscany", "La Rioja", etc.;
- soggetti ritenuti "aggregatori", per via della tematica trattata, ovvero turismo e/o vino, ad es. "International Wine Tourism Conference", "Châteauneuf du Pape", "Chianti Classico", "Destination Marlborough", "Chile Travel", "Slow Food International", "Touring Club Italiano", "Wine news", "Wine tourism news", etc.;
- *topic* in linea con il tema vino e/o turismo, ad es. "Vino", "Enoturismo", "Turismo", "Tourism", etc.;
- blogger nazionali ed internazionali.

Le attività di somministrazione dei questionari, osservazione dei tassi di risposta e conseguente sollecito per posta elettronica, post su Facebook e Twitter e ripetuto invio del questionario, sono state condotte nel periodo 15 maggio-15 giugno 2012; l'espletamento della stesse ha consentito, mediante un campionamento di convenienza, di pervenire ad un numero di questionari compilati e ritenuti validi pari a 145.

4. Risultati della ricerca

Di seguito viene proposta una sintesi dei dati primari raccolti, rielaborati ai fini dell'indagine in oggetto.

4.1 Il profilo dell'enoturista

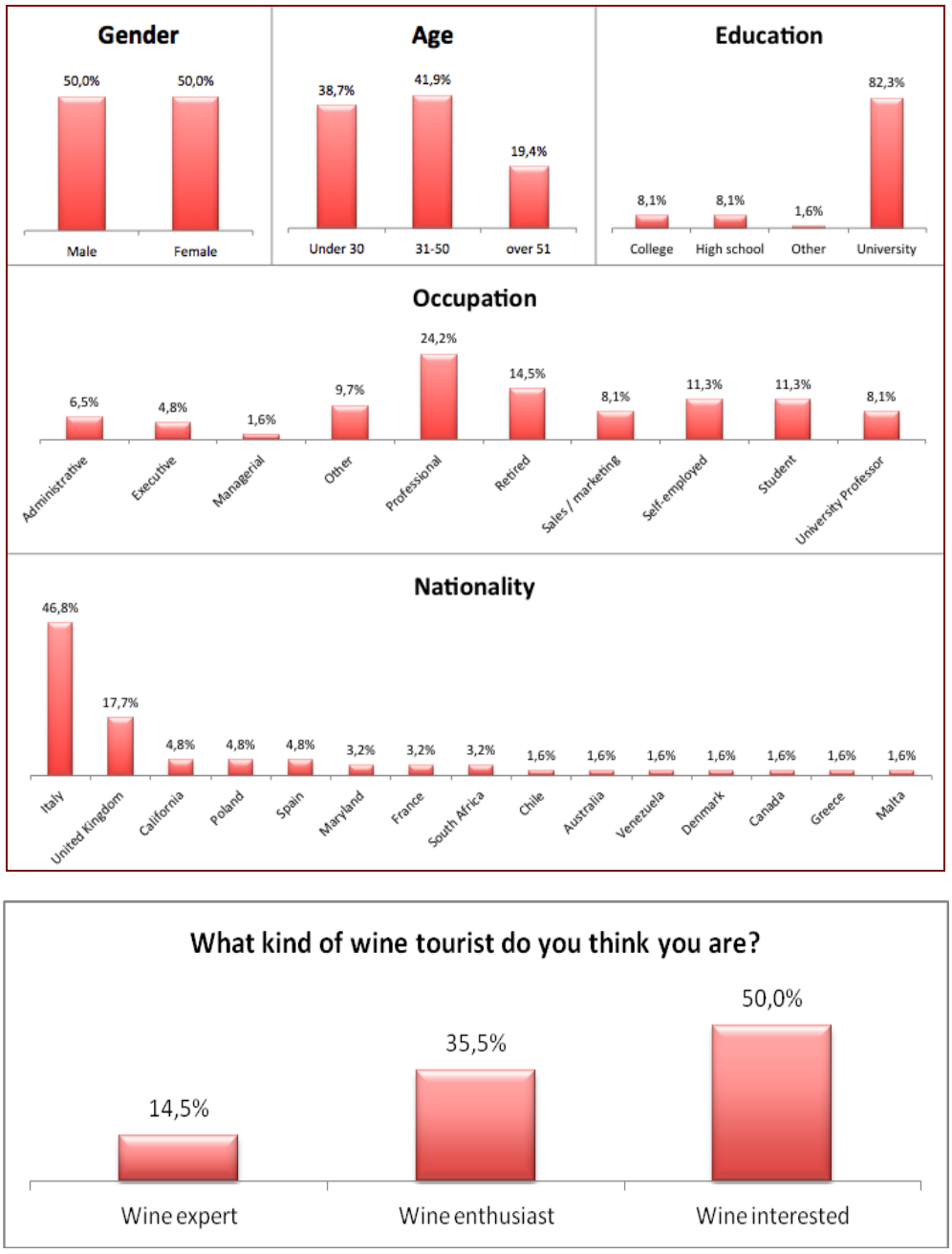
La rielaborazione della prima sezione del questionario ha permesso di pervenire alla seguente profilazione degli enoturisti.

Il campione dei wine tourist che ha partecipato all'indagine (cfr. figura 1) è composto equamente da uomini e donne (50,0%), di età compresa fra i 18 ed i 50 anni (80,6%), con un livello di

istruzione prevalentemente universitario (82,6%) e un impiego professionale (24,2%). Dalla distinzione degli enoturisti sulla base della loro provenienza geografica, si evince la prevalenza di viaggiatori di nazionalità italiana (46,8%), seguiti da inglesi (17,7%), californiani (4,8%), polacchi (4,8%) e spagnoli (4,8%).

Dal punto di vista della conoscenza enoica e dell'esperienza enoturistica posseduta, i wine tourist sono equamente distribuiti fra coloro che posseggono un livello di preparazione ed un'esperienza enoturistica medio-alta (50,0%) e coloro che, essendo fortemente interessati al tema, hanno intenzione di diventare dei *wine tourist* esperti.

Fig. 1: Quadro sinottico campione enoturisti intervistati



Fonte: ns. elaborazione

4.2 La rilevazione macro delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine

La rielaborazione delle risposte alle domande 8-9-10 ha permesso di pervenire alla mappatura delle risorse riferibili ad una generica destinazione enoturistica.

H1: a) *pervenire ad una mappatura delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine di una destinazione enoturistica,*
b) verifica della rilevanza ad esse assegnata dagli enoturisti.

Con riferimento a ciascuna delle tre domande, si è proceduto con:
- estrapolazione dell'elenco dei termini utilizzati dagli intervistati, loro normalizzazione e sintesi semantica[1];
- assegnazione, mediante congruo metodo a punteggio, di un valore a ciascuno dei predetti termini tenendo conto della frequenza e della rilevanza assegnata dall'enoturista;
- costruzione della matrice di *Echtner e Ritchie* per la mappatura generale delle risorse.

Ai fini della costruzione della matrice su citata, in un primo momento si è tenuto conto delle dimensioni *Images or characteristics e Atmosphere or mood* poiché per entrambe è possibile operare lungo le direttrici *Attributes Vs Holistic* e *Functional Vs Psychological characters*. I termini con il punteggio maggiore sono stati analizzati in funzione della loro capacità di denotare una destinazione, in quanto componenti di base del novero di quelle definibili enoturistiche. Gli stessi assumono *valenza funzionale* quando percepiti nello stesso modo da chiunque, senza l'attivazione di un percorso di astrazione psicologica. Tuttavia, qualora espressi in associazione con aggettivi o altri sostantivi, essi divengono indicativi di una *rilevanza percettivo-cognitiva* (psicologica) assegnata loro dall'enoturista. In tal modo si è giunti all'individuazione del primo e del terzo quadrante della matrice:

I quadrante - Attributes/Functional Characteristics: include i singoli elementi non associati ad aggettivi o altri nomi:
- Wine, Vineyard, Grape, Food, poiché rappresentano prerequisiti di una destinazione enoturistica ed elementi comuni fra esse;
- Countryside, Hill, Sun, Sea, Warm climate, in quanto elementi connessi al fattore territorio, immediatamente percepibili da chiunque, data la loro valenza funzionale.

III quadrante - Attributes/Psychological Characteristics: considera quei fattori che, seppur concreti, subiscono un processo di astrazione psicologica dall'enoturista, espressa attraverso l'associazione con aggettivi (ad es. excellent/good + wine; good/great + food; beautiful/lovely + vineyard; nice/lovely + people; family + friendly).

In altre parole, ciò che rileva per il posizionamento in questo quadrante non è l'elemento in sé - wine, vineyard, ecc. - ma è la percezione - good, great, lovely, ecc.- che di esso ha l'enoturista.

In un secondo momento, la costruzione della matrice ha riguardato gli elementi che il wine tourist considera in chiave olistica, ovvero, quei fattori che connotano la destinazione enoturistica e ne aumentano l'attrattività, in quanto difficilmente replicabili ed imitabili da destinazioni concorrenti. Anche tali elementi possono avere caratteristiche funzionali, quindi immediatamente individuabili, così come essere oggetto di astrazione psicologica. Da tale valutazione derivano i quadranti II e IV della matrice. Più precisamente:

II quadrante - Holistic/Functional Characteristics: riguarda quegli elementi concreti che vengono percepiti dagli enoturisti in un'ottica olistica, poiché valutati all'interno di un sistema più ampio, caratterizzato da legami storico-artistici-architettonici-paesaggistici e di tradizione produttiva. Pertanto, sono stati inseriti termini come: "wine" quando utilizzato all'interno di frasi del tipo "Rich wine heritage" o "Basements with wine barrels"; "History food", "Tradition", "Antique Vineyard", "Interesting history", "Historical and expert" poiché rilevano l'importanza assegnata alle tradizioni ed alla storia di un territorio vinicolo; "Lush/Scenic/Beautiful" associato a "Countryside" e "Landscape", in quanto evidenziano la valenza scenica del paesaggio di campagna e dell'architettura agreste.

IV quadrante - Holistic/Psychological Characteristics: rappresenta la sintesi degli attributi sensoriali che vengono evocati nell'immaginario e nello stato d'animo del *wine tourist*; infatti i

[1] Si è proceduto con la conversione dei plurali in singolari, dei femminili in maschili, all'eliminazione di articoli, avverbi, pronomi, ecc. ed al raggruppamento delle parole considerando i sinonimi.

termini maggiormente impiegati sono: "Friendly", "Relaxing", "Emotion", "Serenity", "Laid back", "Charming" e "Quality".

In linea generale si rileva, dunque, che il processo di formazione dell'immagine di una destinazione enoturistica passa attraverso un percorso che prende avvio da elementi comuni e generici, i quali divengono fattori in grado di creare un differenziale competitivo allorquando alternativamente:

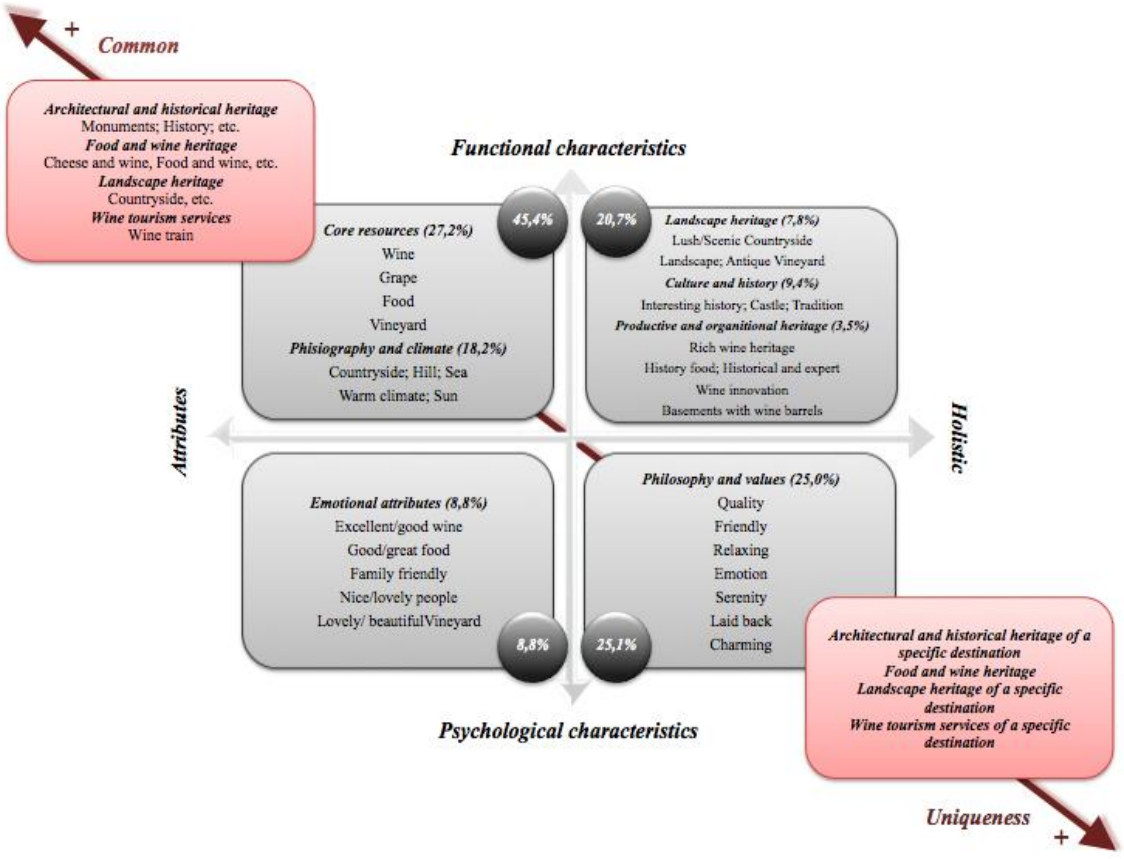
1. la loro dimensione funzionale viene percepita in modo sistemico,
2. gli stessi vengono sottoposti ad un processo di astrazione psicologica singola,
3. l'astrazione psicologica che ne viene fatta avviene all'interno di una dimensione olistica.

Il successivo step della rielaborazione si è incentrato sull'esame della dimensione *Distinctive or unique tourist attractions*, con lo scopo di individuare gli elementi che generano nell'immagine del consumatore una perfetta identità con la destinazione cui riferiscono. La peculiarità di tale analisi è da rinvenire nella collocazione che gli stessi elementi hanno nella matrice, ovvero esclusivamente sulla direttrice *Common Vs Uniqueness*.

I dati rivelano che nel processo di creazione dell'immagine della destinazione gli enoturisti associano al concetto di attrazione distintiva ed unica, con immediatezza e senza alcun input esterno da parte dell'intervistatore, fattori legati al contesto storico-geografico di un'area (patrimonio architettonico, città d'arte, patrimonio storico, ecc.) così come elementi comuni quali "wine", "countryside" e "food".

Pertanto, la mappatura delle risorse a cui si è pervenuti viene riportata in Figura 2.

Fig. 2: Mappatura generale delle risorse enoturistiche



Fonte: ns. elaborazione

Dopo aver verificato la rilevanza assegnata dagli enoturisti agli attributi dell'immagine individuati, si è ritenuto di esplicitarla in modo sintetico con riferimento a ciascuno dei quattro quadranti della predetta matrice.

Pertanto, la dimensione *Functional Characteristics and Attributes* ha conseguito un peso complessivo del 45,4%: in particolare il 27,2% è attribuibile alle *Core resources* ed il 18,2% alle *Phisiography and Climate resources*. Questo ribadisce che nella mente del consumatore la destinazione enoturistica viene identificata con immediatezza attraverso l'associazione tra elementi naturali e prerequisiti comuni alle *wine region*.

Come in precedenza chiarito, il processo di differenziazione della destinazione ha avvio con:

- l'astrazione psicologica (quadrante *Psychological Characteristics and Attributes)*, laddove elementi originariamente comuni alle *wine region* divengono *emotional attributes* (peso assegnato 8,8%);
- la valutazione olistica di elementi funzionali (quadrante *Functional and Holistic Characteristics*) il cui peso complessivo è del 20,7% ed è attribuibile nello specifico a: "Landscape heritage" (7,8%), "Culture and history" (9,4%) e "Productive and organizational heritage" (3,5%).

Di particolare interesse è la rilevanza assegnata agli elementi *Philosophy and values* (quadrante *Holistic and Psychological Characteristics)* pari al 25%, la quale evidenzia l'importanza degli elementi immateriali connessi all'atmosfera ed allo stato d'animo che una destinazione suscita nell'enoturista.

Le considerazioni sopra richiamate, pur non potendo essere generalizzabili, sono indicative di quanto la valorizzazione sistemica di elementi apparentemente comuni possa creare differenziazione nell'immaginario del wine tourist.

4.3 La rilevazione micro delle risorse che contribuiscono a qualificare l'immagine

L'analisi della domanda 7 ha consentito di rilevare la notorietà delle destinazioni enoturistiche.

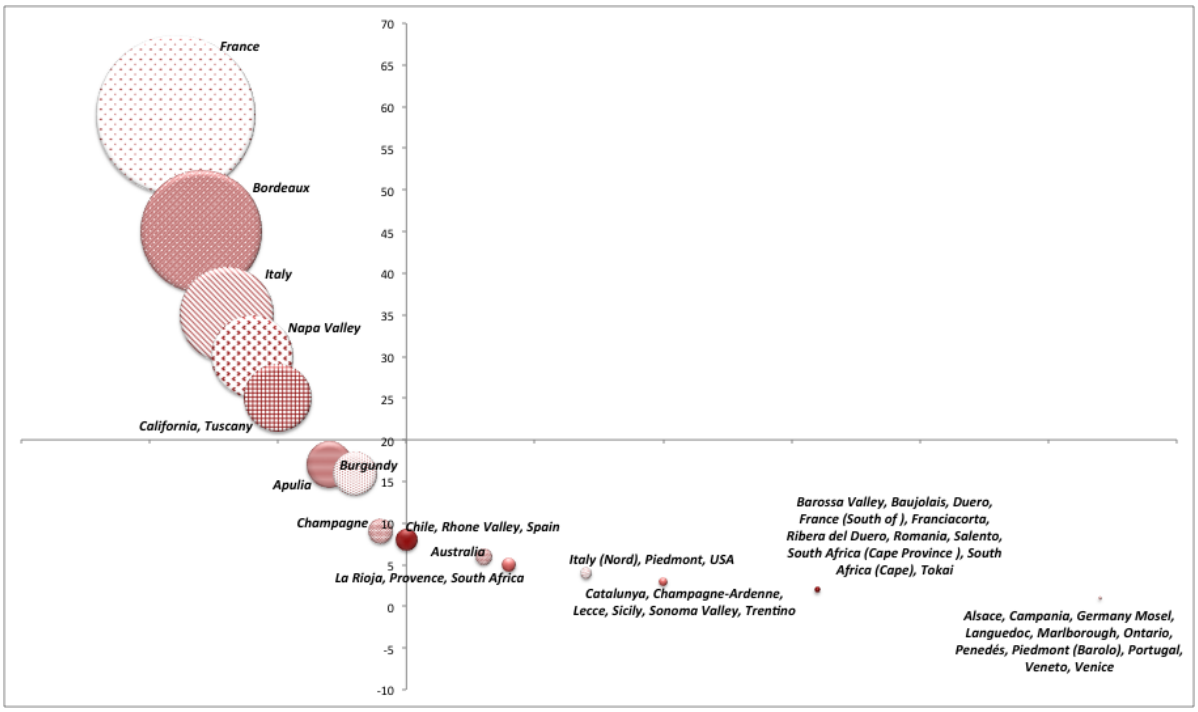
H2: a) *individuare le principali destinazioni enoturistiche internazionali,*
b) definirne l'immagine nella percezione degli enoturisti.

La metodologia adottata è la seguente:

a) tenendo conto del numero di volte che in totale una destinazione è stata menzionata e del numero di volte in cui la stessa è stata nominata per 1°-2°-3°, si è proceduto ad assegnare, mediante un congruo metodo a punteggio, un valore pari a: 3 se la destinazione è stata menzionata per prima, 2 se indicata al secondo posto, 1 se indicata come terza. La graduatoria della notorietà delle destinazioni così ottenuta pone in evidenza che quelle più note sono anche le destinazioni di più antica tradizione vinicola - Francia, Bordeaux, Italia e Toscana - a cui si aggiungono aree a più giovane vocazione, come California e Napa Valley, che hanno recentemente avviato con successo processi di posizionamento competitivo in ambito enoturistico. Seguono, poi, una serie di altri territori a vocazione vinicola che presentano una potenziale evoluzione verso un riconoscimento come destinazione enoturistica - Burgundy, Apulia, Chile, Rhone Valley, Australia, La Rioja, Spain - (cfr. Figura 3).

   Si ritiene opportuno rilevare che le destinazioni enoturistiche geograficamente circoscritte (Napa Valley, Toscana) tendono ad essere indicate prevalentemente da enoturisti con un elevato grado di conoscenza del settore, a differenza delle destinazioni coincidenti con le nazioni le quali, invece, sono individuate soprattutto dagli enoturisti meno esperti. La loro differente nazionalità è indicativa, inoltre, del carattere internazionale della notorietà (cfr. tabella 1).

Fig. 3: Le principali destinazioni enoturistiche mondiali



Fonte: ns. elaborazione

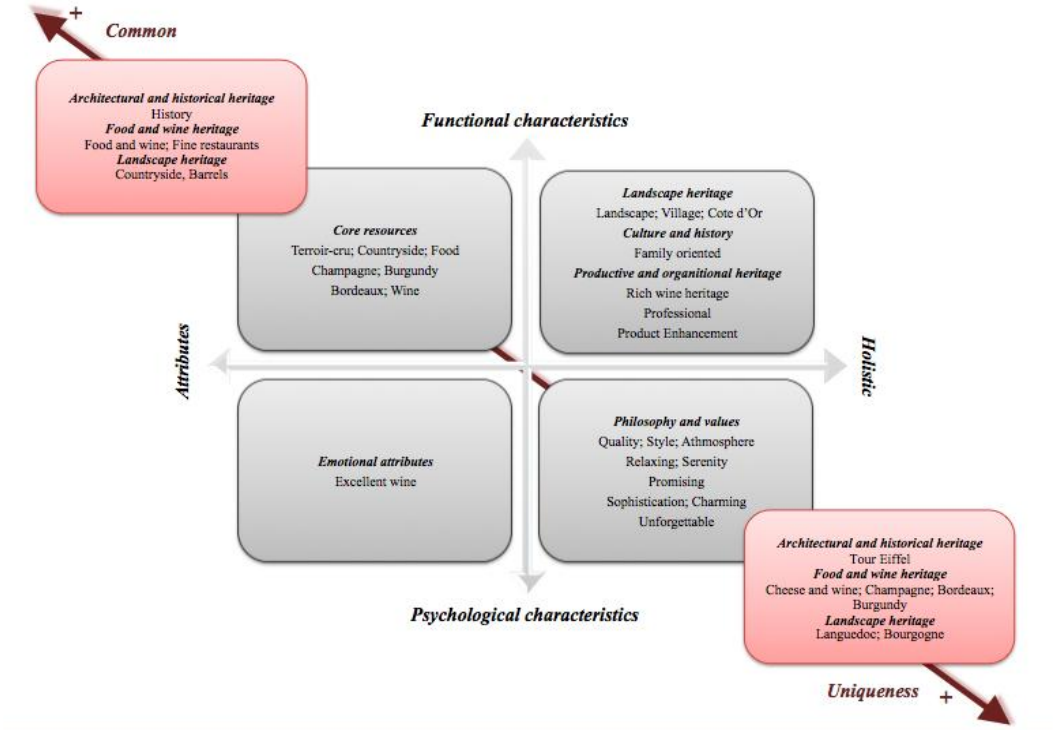
Tab. 1: Gli enoturisti e le destinazioni di eccellenza

Destination	*Wine expert and wine enthusiast (%)*	*Wine tourist nationality*
Francia	44,0%	Italy 63,6%; United States 9,1%; California 9,1%; UK 9,1%; Greece 9,1%
Bordeaux	44,4%	UK 25,0%; Italy 25,0%; California 12,5%; Australia 12,5%; Spain 12,5%; Canada 12,5%;
Italia	43,8%	Italy 71,4%; California 14,3%; Greece 14,3 %
Napa Valley	76,9%	United States 20%; California 20%; Spain 10%; Canada 10%; UK 20%; Italy 10%; Australia 10%
California	43,8%	Italy 71,4%; Greece 14,3%, UK 14,3%
Toscana	60,0%	California 11,1%; United States 22,2%; Italia 55,6%; Canada 11,1%

Fonte: ns. elaborazione

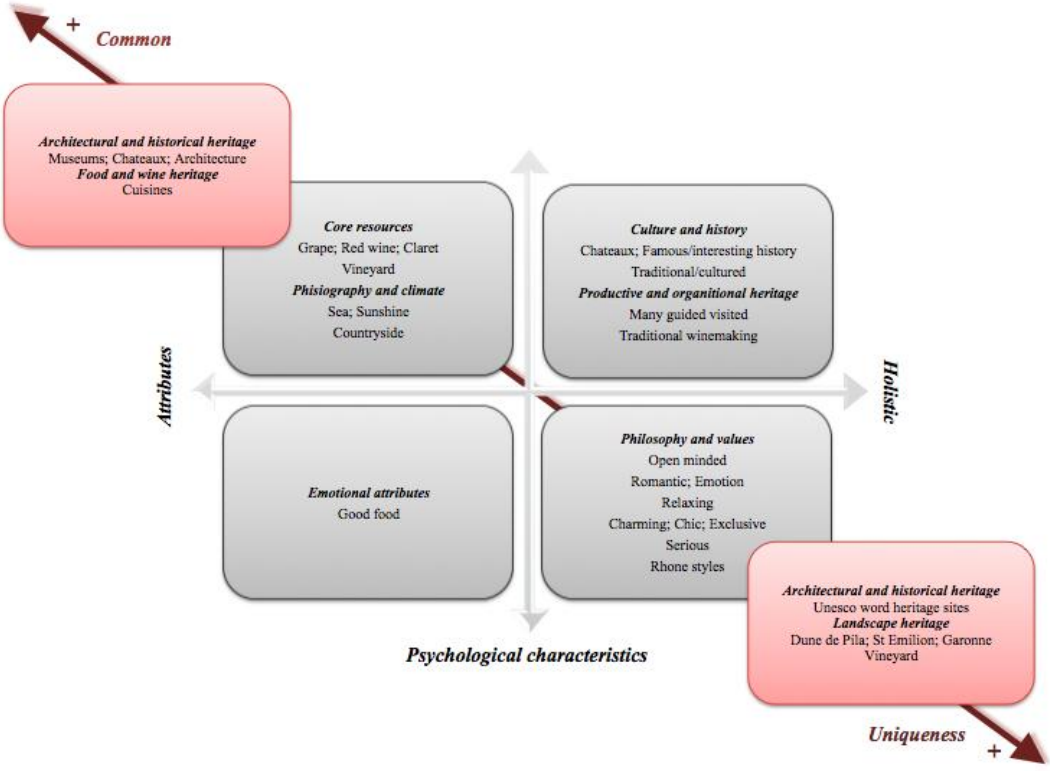
b) Ai fini della definizione degli attributi dell'immagine percepiti dagli enoturisti, sono state selezionate le prime 6 destinazioni - Francia, Bordeaux, Italia, Toscana, California e Napa Valley - impiegando la medesima metodologia utilizzata per rispondere all'ipotesi H1. In tal modo si è pervenuti all'individuazione dei principali driver dell'immagine della singola destinazione, rappresentati con la matrice di Etchner e Ritchie (cfr. Figure 4-9), contestualizzando le parole rispetto alla destinazione (per cui Champagne per la Francia assume l'accezione generica assegnata a wine nel contesto internazionale).

Fig. 4: France destination image



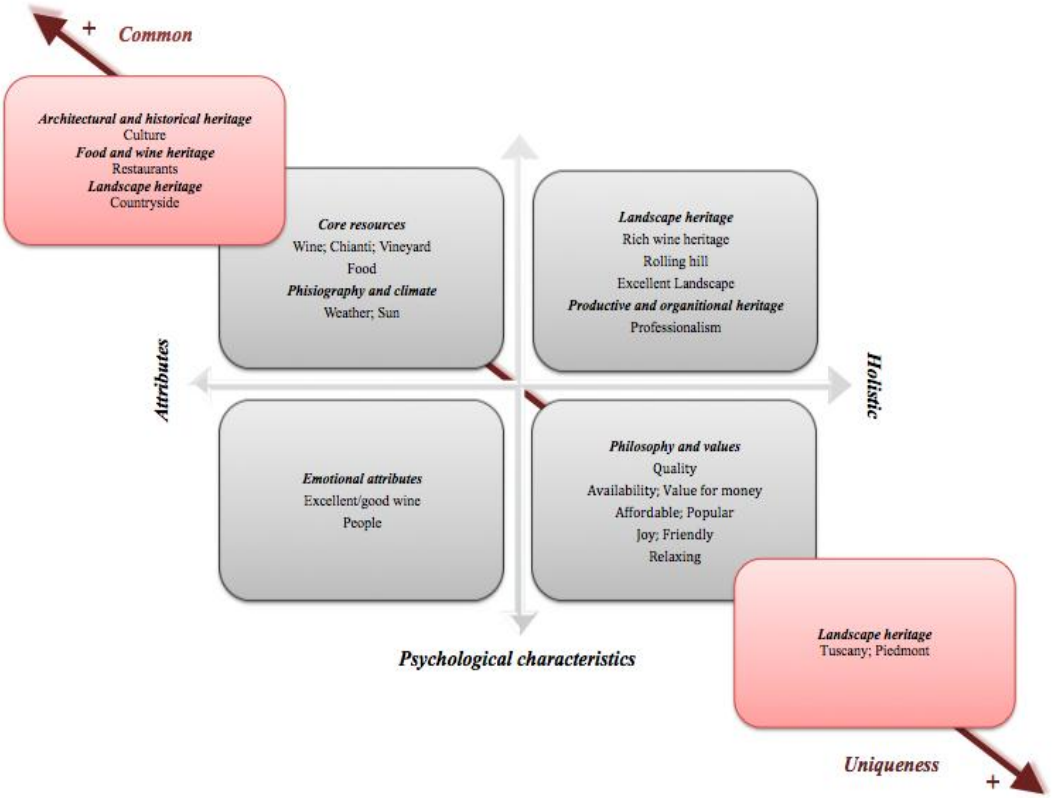
Fonte: ns. elaborazione

Fig. 5: Destination image of Bordeaux



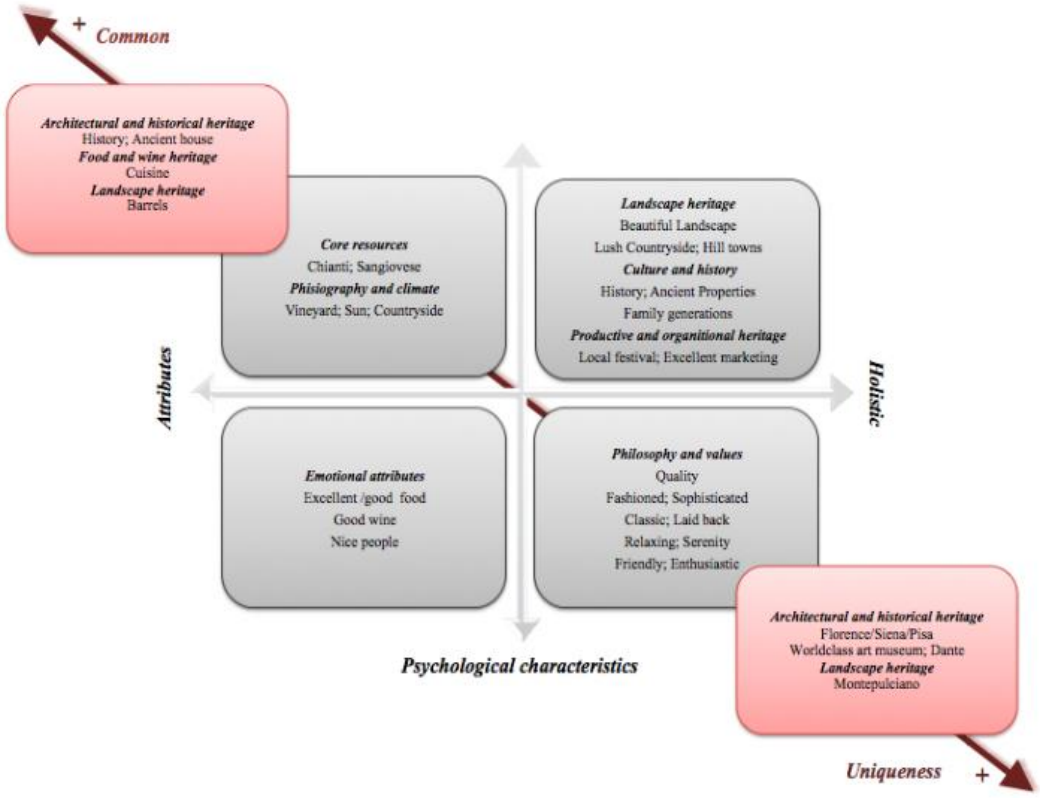
Fonte: ns. elaborazione

Fig. 6: Destination image of Italy



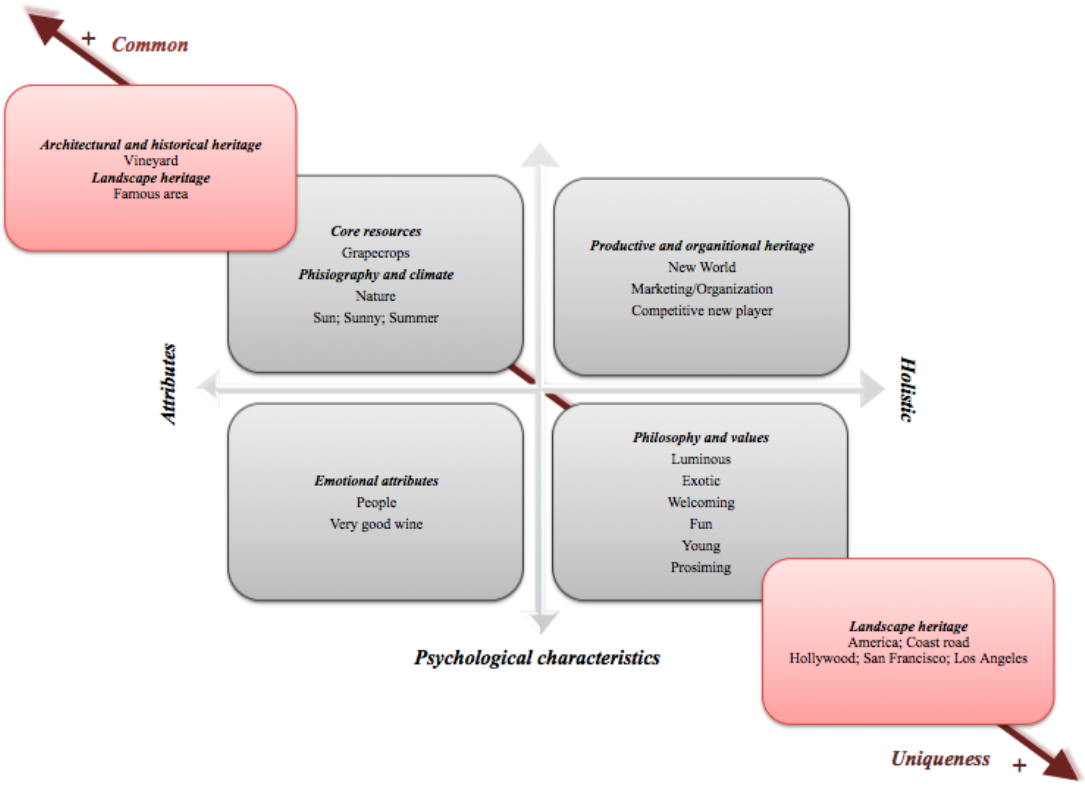
Fonte: ns. elaborazione

Fig.7: Destination image of Tuscany



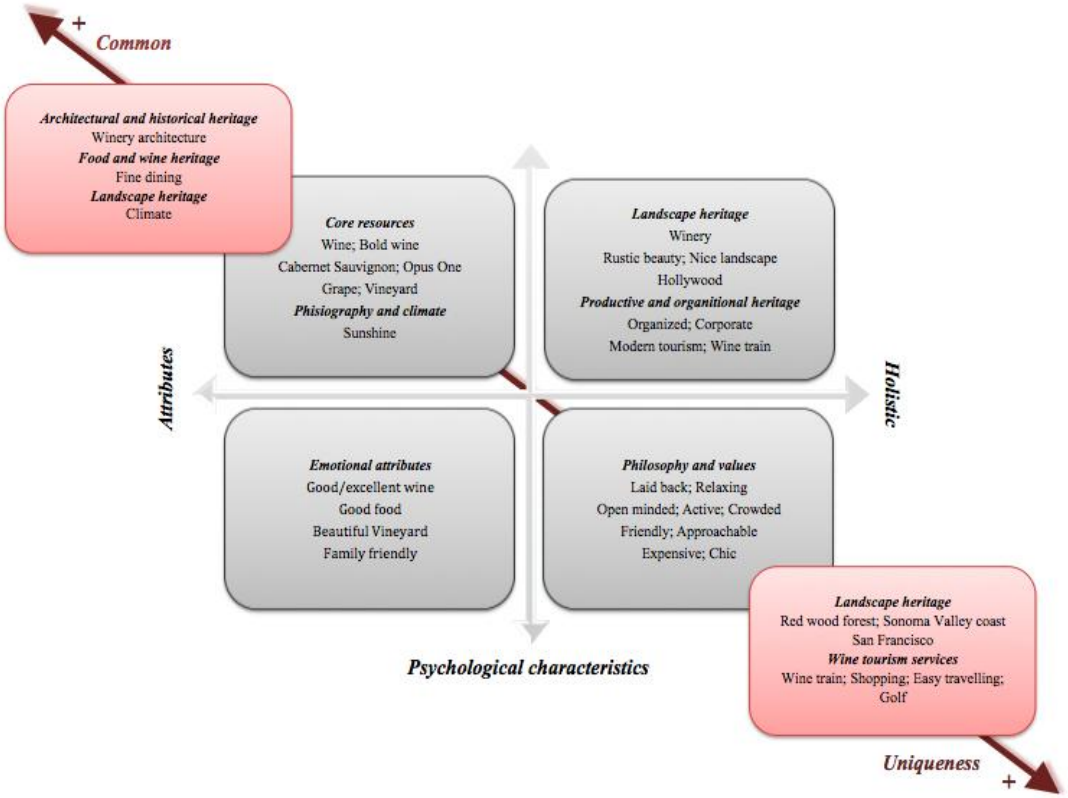
Fonte: ns. elaborazione

Fig.8: Destination image of California



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 9: Destination image of Napa Valley



Fonte: ns. elaborazione

L'analisi condotta sul livello di notorietà delle destinazioni permette di effettuare alcune interessanti osservazioni:

1. la dicotomia tra vecchio e nuovo mondo del vino è ancora molto forte nell'immaginario del consumatore;
2. il concetto di destinazione è associato indistintamente alla Nazione o ad una *wine region*: Francia - Bordeaux; Italia -Toscana; California - Napa Valley.

Nonostante la dicotomia, tutte le destinazioni presentano dei caratteri comuni. Al di là di quegli elementi valutati come prerequisiti di una destinazione enoturistica, è interessante osservare che esiste un'analoga percezione cognitiva per quanto concerne alcuni elementi: *excellent wine*, *good food*, *nice people, beautiful vineyard* sono, infatti, riscontrabili in tutte le matrici. Nel quadrante riferibile alla percezione olistico-psicologica della destinazione si individuano le prime differenze: se da un lato in tutte vengono richiamati aggettivi che sono espressione di un'atmosfera tranquilla, amichevole, serena, rilassata, di ritorno alle origini, dall'altro è evidente come ai concetti di fascino, *charme* e *sophisticated* delle *old wine region* si sostituiscono aggettivi come *open minded*, *welcoming*, *fun*, *young* che esprimono il carattere più gioviale e moderno delle new *wine region*.

Con riferimento alla percezione olistica delle risorse funzionali, mettendo a confronto il II quadrante di ogni matrice, occorre osservare che, mentre il patrimonio paesaggistico è analogamente richiamato sia nelle *old wine region* che nelle *new wine region*, la dicotomia è percepita per il Patrimonio storico - architettonico e per quello produttivo e organizzativo. Le differenze sono particolarmente rilevanti per quanto concerne quest'ultimo aspetto poiché si rileva il contrasto tra l'orientamento al marketing, all'organizzazione moderna (*wine train*) ed alla competitività dei *player* del nuovo mondo, con la tradizione produttiva, il ricco patrimonio enologico, le antiche vigne e la professionalità degli *old producers.*

Un'ultima osservazione concerne la dimensione *Common Vs Uniqueness.*

Per quanto concerne le regioni di più antica tradizione (come Francia, Italia, Bordeaux e Tuscany) è immediato osservare che:

- wine è identificato direttamente con denominazioni specifiche come: Champagne, Bordeaux, Burgundy, Bourgogne, Chianti;
- il legame tra wine e food è ben percepito**:** Cheese and wine, Fine restaurants, cuisines sono elementi spesso richiamati;
- un ruolo primario gioca il patrimonio storico - architettonico (Tour Eiffel per la Francia, musei per la Toscana).

Il file *rouge* dell'immagine delle *old region* rimangono la storia, la tradizione ed il loro legame con il vino. Per le aree più giovani (come California e Napa Valley), invece, assumono maggiore importanza i riferimenti alle grandi metropoli americane, a specifici siti ambientali e, soprattutto per la Napa Valley, a servizi quali: *Wine train*, *Shopping*, *Easy travelling*, Golf; elementi, questi, indicativi di una visione di marketing orientato a far fruire con facilità il territorio anche offrendo servizi collaterali.

***

Le considerazioni riportate circa gli elementi che caratterizzano l'immagine delle destinazioni più note hanno, inoltre, suscitato in chi scrive un ulteriore interrogativo: *rispetto a quelle più note ed alla dicotomia che ancora le caratterizza, verso quale dei due gruppi (new vs old) tendono quelle destinazioni che, stando al grafico in precedenza riportato (cfr. Figura 3) presentano potenzialità di crescita in termini di notorietà*?

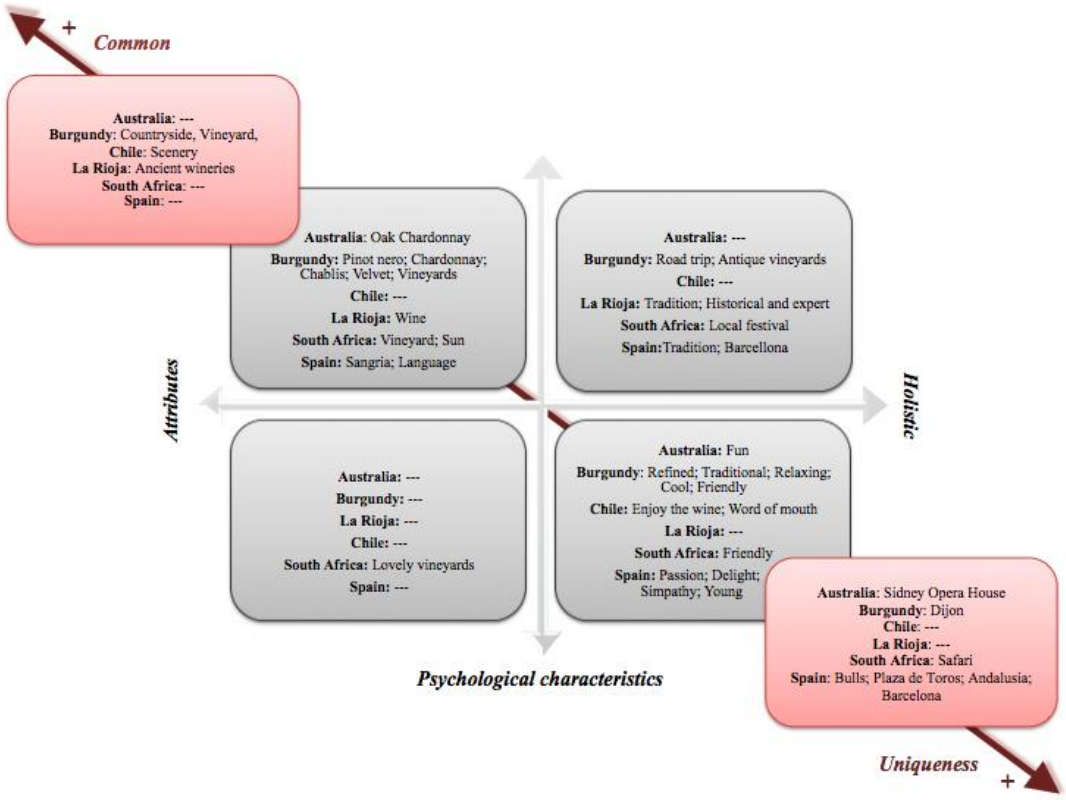
Si è, pertanto, costruita una matrice unica nella quale si è attuata un'analisi delle destinazioni minori. Pur nell'impossibilità di considerare le osservazioni che seguono come generalizzabili, si reputano comunque interessanti per definirne l'immagine percepita:

1. la tradizione vinicola, la vigna, i vitigni, Road trip, Antique vineyards sono ancora gli elementi di riconoscibilità della destinazione per aree come il Burgundy;
2. le caratteristiche funzionali - *sangria*, *language*, Barcellona - e psicologiche - *passion*, *delight*, *simpathy*, *young* - unitamente a quelle uniche e distintive -Barcellona, Plaza de toros, Andalusia - che caratterizzano la Spagna ne fanno più una destinazione turistica che enoturistica; viene,

invece, percepita come tale l'area de La Rioja della quale si evidenzia il legame con la tradizione - *ancient wineries, tradition, historical and expert*.

3. la percezione dell'immagine del South Africa passa attraverso elementi come *vineyard, sun, lovely vineyards, local festival, friendly* che sembrerebbero conferirle un riconoscimento in ambito enoturistico. Si evidenzia comunque che non esistono richiami in tale senso tra le risorse distintive, l'unicità della destinazione è infatti ancorata ad un elemento stereotipato come il safari;
4. il Cile sembra essere una destinazione enoturistica emergente, conosciuta grazie al passaparola di amici ed il cui elemento di unicità è lo scenario;
5. per l'Australia gli elementi che caratterizzano l'immagine sono legati tanto al vino (Oak Chardonnay), quanto all'atmosfera (fun); il principale elemento di unicità indicato è la Sydney Opera House.

Fig. 10: Destination image of emerging wine tourism areas



Fonte: ns. elaborazione

5. Principali risultati e implicazioni manageriali

L'elemento di originalità del presente lavoro attiene alla scelta di applicare una metodologia di analisi consolidata in tema di immagine della destinazione ad un ambito, quello enoturistico, di crescente rilevanza in chiave di sviluppo turistico, ma ancora poco studiato ed approfondito. Nonostante i risultati non possano essere considerati come generalizzabili, per il limite rappresentato dalla difficoltà di definire il campione di indagine secondo idonee regole statistiche, essi hanno comunque fornito un quadro d'insieme di attributi, benefici e atteggiamenti di un'importante categoria di enoturisti qual è quella degli utenti del Web 2.0.

L'analisi condotta ha permesso di rilevare che il positivo posizionamento nella mente del consumatore di una destinazione enoturistica si caratterizza per la presenza di specifici attributi, dei quali si è ritenuto importante valutare il peso nella formazione dell'immagine stessa. Ciò in considerazione del fatto che in un'ottica di *destination management* le politiche di *brand identy*

devono essere in relazione sinergica con l'*image* della destinazione, al fine di generare unicità, riconoscibilità e valore. Il modello adottato, infatti, permette di osservare che le risorse comuni alle *wine region*, attraverso i processi di astrazione psicologica e di identificazione olistica, entrano a far parte di un sistema integrato all'interno del quale ciascuna componente, relazionandosi con le altre, si arricchisce di immaterialità, traendone valore in termini di riconoscibilità all'esterno. La rilevanza del fattore immaterialità fa sì che l'immagine di una destinazione non sia la semplice somma di elementi ma la risultante di un sistema di relazioni attivato o percepito dal consumatore.

Il quadro di riferimento individuato, infatti, può considerarsi esemplificativo degli elementi che dovranno essere valorizzati ai fini di un aumento della competitività delle destinazioni enoturistiche, nonché uno strumento per facilitare la discussione e la comunicazione tra gli attori di un territorio in termini di:

- definizione delle strategie tese a rafforzare la dotazione delle risorse immateriali sulla base della loro capacità di formazione dell'immagine;
- indirizzo dei territori verso la co-evoluzione del loro valore e di quello delle proprie produzioni.

La mappatura generale alla quale si è pervenuti può costituire, quindi, se opportunamente contestualizzata, uno strumento per valutare l'ampiezza del percorso che un territorio deve intraprendere per valorizzare i prerequisiti di base fino a renderli identificabili dai *wine tourist* come un sistema enoturistico.

Bibliografia

AAKER D.A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, vol. 38, n. 3, p. 102-120.

AHMED Z.(1991), "The Influence of the Components of a State's Tourist Image on Product Positioning Strategy", *Tourism Management*, n. 12, p. 331-340.

BAKER B. (2007), *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland.

BALOGLU S., MCCLEARY K.W. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 4, p. 868-897.

BARICH H., KOTLER P.(1991), "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 2, p. 94-104.

BEERLI A., MARTIN J.D. (2004), "Factors influencing destination image", *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, p. 657-681.

BIGNÈ E., SANCHEZ M.I., SANCHEZ J. (2001), "Tourism Image, Evaluation Variables and after purchase behaviour: inter-relationship", *Tourism Management*, vol. 22, n. 6, p. 607-616.

BLAIN C., LEVY, S.E., RITCHIE J.R.B. (2005), "Destination branding: insights and practices from destination management organizations", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 4, p. 328-338.

BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, p. 97-116.

CAI L.A. (2002), "Cooperative branding for rural destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 3, p. 720-742.

CAI L.A., FENG R., BREITER D. (2004), "Tourist purchase decision involvement and information preferences", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, p. 138-148.

CHARTERS S., ALI-KNIGHT J. (2002), "Who is the wine tourist?", *Tourism Management*, vol. 23, n. 3, p. 311-319.

CHON K. (1990), "The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion", *The Tourist Review*, vol. 2, p. 2-9.

CLIFTON R. (2003), "The future of brands", in Clifton R. (Ed.), *Brands and branding*, Bloomberg Press, NY, p. 227-241.

CROMPTON J.L. (1979), "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image", *Journal of Travel Research*, vol. 17, n. 4, p. 18-23.

DADGOSTAR B., ISOTALO R.M.(1995), "Content of City Destination Image for Near-Home Tourists", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 3, n. 2, p. 25-34.

DANA C.J., MCCLEARLY K.W. (1995), "Influencing associations' site-selection process", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n. 2, p. 61-68.

DANN G.M.S. (1996), "Tourists' images of a destination—an alternative analysis", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 5, n. 1-2, p. 41-55.

DOBNI D., ZINKHAN G.M. (1990), "In search of brand image: a foundation analysis", in Goldber M.E., Gorn G., Pollay R.W. (Eds.), *Advances in consumer research*, Provo, UT: Association for Consumer Research, vol. 17, p. 110-119.

ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1991), "The meaning and measurement of destination image", *Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n. 2, p. 2-12.

ECHTNER C.M., RITCHIE J. R.B. (1993), "The measurement of destination image: an empirical assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 31, n. 4, p. 3-13.

EMBACHER J., BUTTLE F. (1989), "A repertory grid analysis of Austria's image as a summer vacation destination", *Journal of Travel Research*, vol. 27, p. 3-7.

FLOREK M. (2005), "The country brand as a new challenge for Poland", *Place Branding*, vol. 1, n. 2, p. 205-214.

FOSTER N., JONES E. (2000), "Image versus Identity: Representing and comparing Destination Images Across a Tourist System - The case of Wales", in Robinson M., Evans N., Long P., Sharpley R., Swarbrooke J. (eds.), *Management, Marketing and the Political Economy of Travel and Tourism*, Center for Travel and Tourism and Busines Education Publishers Ltd.

GALLARZA M., GIL I.S., CALDERON H.G. (2002), "Destination Image: Towards a Conceptual Framework", *Annals Tourism Research*, vol. 29, p. 56-78.

GARTNER W. (1993), "Image Formation Process", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 2, p. 191-215.

GARTNER C.G., HUNT J.D. (1987), "An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983)", *Journal of Travel Research*, vol. 26, p. 15-19.

GETZ D., BROWN G. (2006), "Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis", *Tourism Management*, vol. 27 n. 1, p. 146-158.

GOODRICH J. (1978), "The Relationship between Preferences For and Perceptions of Vacation Destinations: Application of a Choice Model", *Journal of Travel Research*, vol. 17, n. 2, p. 8-13.

GOVERS R., GO F.M., KUMAR K. (2007), "Promoting tourism destination image", *Journal of Travel Research*, vol. 46, p. 15-23.

GUNN C.A. (1972), *Vacationscape: Designing tourist regions*, Austin: Bureau of Business Research, University of Texas.

HALL C., MACIONIS N.(1998). "Wine tourism in Australia and New Zealand", in Butler R., Hall M., Jenkins J. (Eds.), *Tourism and recreation in rural areas*, Wiley, England.

HALL M., SHARPLES L., CAMBOURNE B., MACIONIS N. (Eds.) (2000), *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Butterworth–Heinemann, Oxford.

HALL C.M., MITCHELL R.D. (2002). "The tourist terroir of New Zealand wine: The importance of region in the wine tourism experience", in Montanari A., *Food and environment: Geographies of taste*, Società Geografica Italiana, Roma.

HAUGLAND S.A., NESS H., GRONSETH B.O., AARSTAD J. (2011), "Development of tourism destinations. An integrated multilevel perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 1, p. 268-290.

HOSANY S., YUKSEL, E., UYSAL, M. (2006), "Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research*, vol. 59, p. 638-642.

HUNT J.D. (1975), "Image as a Factor in Tourism Development", *Journal of Travel Research*, vol. 13, n. 3, p. 1-7.

JAGO L., CHALIP L., BROWN G., MULEST., ALI S. (2003), "Building events into desti-nation branding: insights from experts", *Event Management*, vol. 8, n. 1, p. 3-14.

KAPFERERJ. N. (1997), *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, (2nd ed.), Kogan Page Limited, London.

KAPLANIDOU K., VOGT C. (2003), *Destination branding: concept and measurement*, http:www.tourismcenter.msu.edu, Accessed 15.06.11.

KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, p. 1-22.

KIM S., YOON Y. (2003), "The Hierarchical Effects of Affective and Cognitive Components on Tourism Destination Image", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 14, n. 2, p. 1-22.

KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.

LASSAR W., MIITTAL B., SHARMA A. (1995), "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, p. 11-19.

LEISEN, B. (2001), "Image segmentation: the case of a tourism destination", *Journal of Services Marketing*, vol. 15, n. 1, p. 49-66.

MACKAY K.J., FESENMAIER D.R. (2000), "An exploration of cross-cultural destination image assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 38, p. 417-423.

MAERINEZ E., DE CHERNATONY L. (2004), "The effect of brand extension strategies upon brand image", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, n. 1, p. 39-50.

MAIZZA A., ROSATO P., (2008), "Wine tourism and enhanced value: a comparison between Italian successful destinations", in *Atti della 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena.

MAYO E.J. (1973), "Regional images and regional travel behaviour", *The Travel Research Association Fourth Annual Conference, Proceedings*, Sun Valley, Idaho.

MIN HAN C. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, p. 222-229.

MITCHELL R., HALL C.M., MCINTOSH A. (2000). "Wine tourism and consumer behaviour", in Hall C.M., Sharples L., Cambourne B., Macionis N. (Eds.), *Wine tourism around the world: Development, management and markets*, Oxford: Elsevier Science.

MORGAN N., PRITCHARD A., PIGGOTT R. (2002), "New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand", *Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, p. 335-354.

MORRISON A., ANDERSON, D. (2002), Destination branding. Available from: http://www.macvb.org/ intranet/presentation/DestinationBrandingLOzarks6-10-02.ppt. Accessed 18.06.12.

MURPHY J. (1998), "What is branding?", in Hart S., Murphy J. (Eds.), *Brands: The new wealth creator*, New York University Press, p. 1-12.

NANDAN S. (2005), "An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communications perspective", *Brand Management*, vol. 12, n. 4, p. 264-278.

OOI C.S. (2004), "Poetics politics of destination branding: Denmark", *Scandinavian Journal of Hospitality Tourism*, vol. 4, n. 2, p. 107-128.

PAPPU R., QUESTER P.G., COOKSEY R.W. (2006), "Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 5-6, p. 696-717.

PARENTEAU A. (1995), *Marketing Practico del Turismo*, Sintesis S.A., Madrid.

PENCARELLI T., GREGORI G.L. (a cura di) (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano.

PETERS G.L. (1997). *American winescapes: The cultural landscapes of America's wine country*, Westview Press, USA.

PIKE S., RYAN C. (2004), "Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions", *Journal of Travel Research*, vol. 2, p. 333-342.

PIKKEMAAT B. (2004), "The measurement of destination image: the case of Austria", *The Poznan University of Economics Review*, vol. 4, n. 1, p. 87-102.

REYNOLD W.H. (1985), "The role of consumer in image building", *California Management Review*, Spring, p.69-76.

RIES A., TROUT J. (1973), *The Positioning Era Cometh*, Advertising Age.

RITCHIE J.R.B., RITCHIE R.J.B. (1998), "The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges", in AIEST. (Ed.), *Proceedings of the 1998 annual congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, destination marketing: Scopes and limitations*, Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism, p. 89-116.

ROSATO P., IAZZI A., (2008), "Il sistema delle risorse immateriali nei processi competitivi delle destinazioni turistiche", in *Atti del XXXIII Convegno AIDEA Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Ancona.

ROSATO P., SCORRANO P. (2010), "Un modello interpretativo per i sistemi turistici di prodotto. Il caso del STP Puglia Food and Wine", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 31.

RYAN C. (2003), *Recreational Tourism. Demand and Impact*, Channel View Publications.

SCORRANO P. (2011), "The 2.0 marketing strategies for wine tourism destinations of excellence", *Chinese Business Review*, vol. 10, n. 1.

SCORRANO P. (2011), "Wine Tourism Development of the Territory: A Comparative Analysis of Destinations of Excellence", in *Conference Proceedings of 12th International Conference "Building Capabilities for Sustainable Global Business: Balancing Corporate Success Social Good"*, July 21, 22, 23, Singapore.

SONMEZ S., SIRAKAYA E. (2002), "A distorted destination image? The case of Turkey", *Journal of Travel Research*, vol. 41, n. 2, p. 185-196.

TAPACHAI N., WARYSZAK R. (2000), "An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection", *Journal of Travel Research*, vol. 39, p. 37-44.

TASCI A.D.A., KOZAK M. (2006), "Destination brands vs destination images: do we know what we mean?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 4, p. 299-317.

TELFER D.J. (2001). "From a wine tourism village to a regional wine route: An investigation of the competitive advantage of embedded clusters in Niagara, Canada", *Tourism Recreation Research*, vol. 26, n. 2, p. 23-33.

ORTH U.R., ARNOLD R.C.G. (2009), "Understanding wine consumer behavior: Recent insights and open issues", *Mercati e Competitività*, n. 4.

UYSAL M., CHEN J.S.,WILLIAMS D.R. (2000), "Increasing state market share through a regional positioning", *Tourism Management*, vol. 21, p. 89-96.

WALMSLEY D., YOUNG D. (1998), "Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destination Images", *Journal of Travel Research*, vol. 36, p. 65-69.

WARD S., LIGHT L., GOLDSTAINJ. (1999), "What high-tech managers need to know about brand", *Harvard Business Review*, July-August, p. 85-95.

WILLIAMS P. (2001), The evolving images of wine tourism destinations. *Tourism Recreation Research*, vol. 26, n. 2, p. 3-10.

TRACK 4

VOCAZIONE TERRITORIALE E PROCESSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE: IL TURISMO

Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana*

ANTONIO BOTTI♠, MASSIMILIANO VESCI♦,
MICHELA CLEMENTE♣, SABINA LAVEGLIA•

Abstract

Obiettivi. *Il successo delle destinazioni turistiche è influenzato dall'aspetto strutturale del territorio e dei suoi fattori di attrattività/competitività (Porter, 1998; Enright, Newton, 2004). Obiettivo del paper è lo studio dei fattori di competitività territoriale - secondo la prospettiva attribute based (Enright, Newton, 2004; Crouch, Ritchie, 1999) - percepiti dagli operatori turistici e l'analisi della loro propensione a sviluppare relazioni collaborative*.

Metodologia. *Lo studio si focalizza sulle strutture alberghiere attraverso la somministrazione di un questionario a risposta chiusa. Oggetto dell'indagine è la percezione dei fattori di competitività territoriale e la propensione a sviluppare relazioni collaborative. Le variabili sono elaborate attraverso tecniche di analisi statistica monovariata*.

Risultati. *I risultati della ricerca offrono riscontri sulla percezione dei fattori di competitività territoriale da parte delle imprese alberghiere. Emergono indicazioni significative sulla percezione del sistema di governance territoriale e sulla disponibilità a collaborare con gli altri attori.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite del paper deriva dal fatto che l'indagine è stata realizzata su un solo territorio, per cui non sono possibili confronti. Al momento la ricerca è ancora in corso e si sta somministrando il questionario ad un ulteriore campione di imprese appartenenti ad una diversa area territoriale.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro offre spunti interessanti ai policy maker per impostare una politica di rilancio del territorio attraverso un processo di governance condivisa.*

Originalità del lavoro. *Il paper presenta i primi risultati di una ricerca in corso nella quale trovano conferma alcuni modelli interpretativi già presenti in letteratura*

Parole chiave: *competitività; territorio; governance; turismo*

Purpose. *The success of tourist destinations is influenced by the structural aspect of the territory and its factors of attractiveness/competitiveness (Porter, 1998; Enright, Newton, 2004). The purpose of this paper is to study the factors of territorial competitiveness perceived by hotel managers and to analyze their propensity to develop collaborative relationships with other actors. The analysis is developed from the perspective attribute based (Enright, Newton, 2004; Crouch, Ritchie, 1999).*

Methodology. *The study focuses on the hotels administering close-ended questions. Scope of the survey is the perception of the factors of regional competitiveness and the willingness to develop collaborative relationships with other tourism system actors. Descriptive statistics were used in order to analyze selected variables.*

Findings. *The findings offer evidence of the factors of regional competitiveness as perceived by hotel managers. Some significant suggestions on the perception of the system of territorial governance are underlined. The paper finds in some cases readiness to cooperate with other actors.*

Limitations. *The survey was conducted over a single territory: so no comparisons is possible between destinations. At the moment research is still ongoing and the questionnaire is being administered to a further sample of firms belonging to a different territory*.

Implications. *The work provides guidance to policy makers to set a local policy to revitalize the area through a process of shared governance*

Originality/value. *The paper presents the first results of a research in progress which are confirmed some interpretative models already present in the literature*

Key words: *competitiveness; territory; governance; tourism*

---

* Il lavoro, pur essendo il frutto dello sforzo congiunto di tutti gli autori, è da attribuire al dott. Antonio Botti per i paragrafi 2, 3.1 e 4.2, al dott. Massimilano Vesci per i paragrafi 3.2, 3.3, 3.4 e 4.1, alla dott.ssa Michela Clemente per il paragrafo 5.1 ed alla dott.ssa Sabina Laveglia per il paragrafo 5.2. I paragrafi 1, 3 e 6 sono da attribuirsi al Dott. Botti ed al Dott. Vesci congiuntamente.

♠ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno
e-mail: abotti@unisa. it

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno
e-mail: mvesci@unisa.it

♣ Dottore magistrale in Consulenza e Management Aziendale, Università degli Studi di Salerno
e-mail: michelacle@libero.it

• Dottore magistrale in Consulenza e Management Aziendale, Università degli Studi di Salerno
e-mail: sabinalaveglia@yahoo.it

1. Premessa

Il turismo oggi rappresenta, in quei Paesi che come l'Italia possiedono le "*core resources and attractors*" individuate nel modello di Crouch e Ritchie (1999), il principale settore sul quale far leva per favorire lo sviluppo e combattere la crisi. Non a caso la stessa Comunità Europea ha riconosciuto nel turismo l'economia portante di questo millennio ritenendolo l'equivalente dell'industria nell'epoca post-fordista e raccomandando agli Stati di assegnare a questo settore un ruolo centrale nelle politiche economiche.

Il turismo rappresenta anche un driver della competitività territoriale, tema ricco di elementi di complessità. Infatti, già di per sé la visione della competitività su scala territoriale è incerta; la stessa definizione in termini di scala geografica e di sistema di misura del territorio rappresenta una delle questioni più spinose nel dibattito politico-economico ed economico-territoriale di questi anni (Camagni, 2002); ne segue la chiara difficoltà di produrre conoscenze e risultati generalizzabili. La complessità del concetto di competitività territoriale può essere espressa con le parole di Begg (1999) "Competitiveness has much in common with the proverbial elephant: we know one when we see one but we have great difficulty describing it".

Obiettivo del presente lavoro è quello di studiare qual è la percezione della competitività territoriale che hanno gli operatori turistici ed analizzare la loro propensione a sviluppare delle relazioni collaborative individuando gli eventuali ostacoli che si frappongono alla realizzazione di tali accordi. L'analisi è sviluppata utilizzando la prospettiva *attribute based* (Enright, Newton, 2004; Crouch, Ritchie, 1999).

2. Competitività: un concetto complesso

Il successo delle destinazioni turistiche è influenzato dalla loro competitività che attiene sia all'aspetto strutturale del territorio ed ai suoi fattori di attrattività/competitività (Porter, 1998; Enright, Newton, 2004) sia all'aspetto dinamico dei comportamenti strategici delle imprese (Claver-Corte´s, Molina-Azorìn, Pereira-Moliner, 2007).

In termini generali, nell'analisi di un qualsiasi settore la semplice scelta della prospettiva di studio è già di per sé un elemento di complessità esistendo diversi livelli di indagine. Nella dimensione macro, infatti, ritroviamo il *policy maker* che, almeno in teoria, dovrebbe essere interessato alla competitività dell'economia in termini generali (nazionale, regionale o locale) e quindi anche del territorio nel suo complesso. Tuttavia se si restringe l'ambito di analisi a livello "meso" incontriamo i rappresentanti del settore, che collegano il concetto agli interessi delle categorie rappresentate: già a questo livello appare più difficile la declinazione della competitività secondo criteri univoci. Infine, giunti alla dimensione micro delle imprese riscontriamo che il concetto è associato alla capacità di competere su specifici mercati.

Uno dei problemi principali della definizione del concetto di competitività territoriale risiede nell'individuazione di fattori condivisi che esprimano il successo di un territorio.

La letteratura che tratta della competitività territoriale è passata da una impostazione strettamente micro-economica, basata sui risultati delle imprese, ad una visione più ampia che vede il territorio come "fonte" di competitività. Il territorio, quindi, diviene fattore di competitività nel momento in cui è in grado di offrire alle imprese un ambiente favorevole, fatto di "dense" relazioni sociali ed economiche, di apertura alla cooperazione ed alla partecipazione di tutte quelle reti, esterne all'impresa, che risultano fondamentali nel determinarne il successo. In altri termini, il concetto di competitività territoriale, che si ritrova in Scott e Storper (2003)[1], tende ad inglobare il capitale relazionale, pur conservando l'impostazione di Porter del valore e del vantaggio competitivo. La letteratura più recente propone un concetto di competitività territoriale in termini ancora più ampi e

[1] "…the theory that we shall seek to elaborate here puts considerable emphasis on the role of the region as a source of critical developmental assets in the form of increasing returns effects and positive externalities" Scott e Storper (2003, pag. 193).

multidimensionali. Si considera non solo la crescita economica in senso stretto, ma anche il miglioramento qualitativo e quantitativo di tutte le dimensioni del territorio; si introduce così il tema della sostenibilità (Ciciotti, Dallara, Rizzi 2006; Gemmiti, 2007; Kitson, Martin, Tayler, 2004).

L'associazione fra la competitività del settore turistico e la dimensione territoriale è oggetto degli studi sui Sistemi di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma, 1995; Della Corte, 2000) e sul destination management (Ritchie, 1993; Laws, 1995; Bieger, 2000; Buhalis, 2000; Franch, 2002). Tali studi, rispetto all'analisi sociologica ed industriale introducono l'ulteriore elemento dell'approccio strategico-manageriale, senza tralasciare l'aspetto sistemico che si sofferma sulla capacità della destinazione di proporsi quale struttura "in grado di offrire servizi tra loro integrati, coordinati, e differenziati dall'appartenenza ad uno specifico territorio" (Della Lucia, Franch, Martini, Tamma, 2007, p. 5).

Riprendendo il tema della competitività in generale occorre rimarcare immediatamente come tale concetto non abbia una dimensione assoluta, ma necessiti di un confronto con i concorrenti. In tal modo, si introduce nell'analisi un'ulteriore elemento di complessità dal momento che tale comparazione richiede una misura multidimensionale, basata su una pluralità di elementi (Scott e Lodge, 1985, pag. 6).

Il successo in campo turistico di una località dipende quindi da una pluralità di fattori che solo in parte sono direttamente governabili. La località, infatti, oltre a possedere fattori di attrattività uguali o superiori rispetto ai concorrenti deve offrire un prodotto di qualità il cui confezionamento richiede una grande cooperazione e collaborazione a livello locale e regionale (Edgell, Haenisch, 1995) nonché politiche economiche nazionali coerenti con la promozione del prodotto turistico.

3. Le principali problematiche inquadrate dalla letteratura sul destination management

In generale, la letteratura sul *destination* management sembra porre sul tavolo di discussione almeno tre questioni:

- il concetto di destinazione e di prodotto turistico opportunamente declinata rispetto alle sue componenti e rispetto ai fattori di attrattività (cfr. 3. 1 e 3. 2);
- l'individuazione di differenti tipologie di destinazione attraverso una loro opportuna classificazione (cfr. 3. 3);
- l'individuazione di diverse forme di governo (cfr. 3. 4).

3.1 Il concetto di destinazione

Come anticipato, in particolare tra gli studiosi italiani (maggiormente inclini ad una analisi teorica) si registra il tentativo di pervenire a definizioni e/o vere e proprie classificazioni rispetto al concetto di destinazione e/o di prodotto turistico.

Tuttavia né nella letteratura straniera né in quella italiana si rinviene una definizione condivisa cosa questa che ovviamente rende incerta la scelta in ordine agli approcci ed ai modelli concettuali da utilizzare per affrontare il tema della gestione di una destinazione (Tamma, 2002).

Alla già difficile delimitazione geografica di un territorio e/o di una destinazione si accompagna insomma un'idea di prodotto turistico non univoca. Keller (2000) sostiene che il pacchetto di servizi turistici non possa essere separato dal territorio, per cui prodotto turistico e destinazione sono la stessa cosa. Murphy, Pritchard e Smith (2000) evidenziano che il prodotto della destinazione comprende sia le infrastrutture dei servizi (ricettività, ristorazione, trasporti, negozi, servizi ricreativi, ecc.) sia elementi ambientali. Manente e Cerrato (2000), Mannell e Iso-Ahola (1987), riconoscono l'esistenza di molteplici punti di vista nella definizione della destinazione, ma evidenziano come dal punto di vista del cliente l'idea della destinazione è la sintesi della sua esperienza, delle aspettative e del livello di soddisfazione. Quindi l'unitarietà del prodotto turistico è realizzato dall'esperienza del turista e la destinazione può essere considerata, come propone Tamma (2000), alla stregua di un "concetto", di una "categoria di sintesi".

Se si assume come prospettiva di analisi quella dell'offerta emerge che l'unitarietà del prodotto turistico è garantito dall'agire congiunto dei diversi attori.

Rispoli e Tamma (1995) individuano tre configurazioni di offerta turistica:

1. *punto-punto*, nella quale il prodotto turistico viene composto dall'utilizzatore che sviluppa un insieme di relazioni singole con i diversi attori del sistema di offerta. L'unità e la coerenza del prodotto sono quindi completamente gestiti dall'utilizzatore;
2. *package*, ove il prodotto turistico è progettato ed assemblato *ex-ante* da un'impresa (tour operator, agenzia di *incoming*, ecc.) che ne garantisce l'unitarietà e la coerenza;
3. *network*, che si caratterizza per l'esistenza di una pluralità di offerte da parte di un insieme di organizzazioni che si accordano secondo diverse modalità per garantire al consumatore determinati standard qualitativi e di prezzo. Questa modalità presenta un minor livello di controllo rispetto al precedente.

Le tre configurazioni esaminate presentano una diversa intensità della relazione; nel modello *package* si richiede agli attori di delegare una parte di potere decisionale a chi progetta ed assembla il prodotto, mentre nel modello *network* è richiesto il rispetto di standard predefiniti.

Ritornando più specificamente sul concetto di destinazione si riscontra che per Brunetti (2002, p. 41) è uno "… spazio territoriale geograficamente definito, capace di esprimere uno o più prodotti turistici, grazie alla presenza di attrattive naturali o artificiali, senza che necessariamente vi sia un collegamento ed un coordinamento fra gli attori che agiscono nel territorio, essendo invece sufficiente che vi siano flussi di turisti diretti verso un certo territorio". Ejarque (2003, p. 7) afferma che "… la destinazione è costituita da un insieme di attrattive e di servizi" per cui "… non è sufficiente avere solo servizi, così come non è sufficiente avere solo attrattive".

Vi sono infine in letteratura anche prospettive che assumendo a volte esplicitamente a volte no la prospettiva dell'*overlapping*, secondo cui i confini della destinazione sono tracciati dal comportamento della domanda e dell'offerta, cercano appunto di coniugare i due punti di vista sopra descritti.

Della Corte (2000) interpreta infatti la destinazione "come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme". Buhalis (2000, p. 97-98) superando concezioni tradizionali[2], osserva che una destinazione "… can also a perceptual concept, which can be interpreted subjectively by consumers, depending on their travel itinerary, cultural background, purpose of visit, educational level and past experience … destinations are considered to be a defined geographical region which is understood by its visitors as a inique entità, with a political and legislative framework for tourism marketing and planning". Anche Tamma (2000) conclude che il concetto di destinazione comprende tre elementi: lo spazio geografico, il riferimento ad un'offerta (vale a dire un prodotto da commercializzare in un mercato), un insieme di risorse (strutture, attività e attori).

3.2 I fattori di attrattività della destinazione

In uno studio sul marketing delle destinazioni turistiche, Buhalis (2000) propone il modello delle "sei A" al fine di individuare gli elementi funzionali all'analisi della competitività/attrattività della destinazione. Per l'autore la maggior parte delle destinazioni dispongono di "attractions (natural, man-made, artificial, purpose built, heritage, special events), accessibility (entire transportation system comprising of routes, terminals and vehicles), amenities (accomodation and catering facilities, retailing, other tourist services), available packages (pre-arranged packages by intermediaries and principals), activities (all activities available at the destinations and what consumers will do durino their visit), ancillary services (services used by tourists such as bancks, telecommunications, post, newsagents, hospitals, etc.)" (Buhalis, 2000, p. 98).

[2] In particolare il riferimento è a quanti guardano alla destinazione come ad un'area geografica ben definita, come una nazione, un'isola, una città (Hall, 2000; Davidson, Maitland, 1997).

Crouch e Ritchie (1999) hanno sviluppato un modello di analisi della competitività della destinazione turistica partendo dal noto "diamante della competitività nazionale" di Porter (1990). Gli autori ritengono che i fattori di competitività della destinazione possono essere individuati in:

- risorse e fattori di attrattiva fondamentali (si tratta delle risorse "core" vale a dire quelle che costituiscono la ragione fondamentale per la quale i turisti scelgono la destinazione[3]);
- risorse e fattori di attrattiva di supporto (si tratta di quei fattori che consentono alle imprese turistiche di svolgere la propria attività in modo competitivo[4]);
- *destination management* (si tratta di quelle attività che incidono su risorse e fattori di attrattività modificandone la valenza[5]);
- determinanti qualificanti (si tratta di quei fattori che possono, eventualmente anche in modo negativo, influenzare le altre tre componenti[6]).

Enright e Newton (2004) hanno sviluppato e operazionalizzato il modello di Crouch e Ritchie (1999) individuando item definiti "*attractors*" (nella misura di 15) ed item definiti "*business-related factors*" (nella misura di 37) per misurare e comparare la competitività della destinazione. Negli *attractors* vi sono sostanzialmente item derivati direttamente dalle risorse e dai fattori di attrattività fondamentali compresi nel modello di Crouch e Ritchie e item specifici derivanti dagli studi sul turismo urbano; nei *business related factors* vi sono fattori derivati sostanzialmente dal diamante di Porter (1990).

Tutto quanto detto conferma che, con riferimento al settore turistico, sostanzialmente non vi è un insieme di item universalmente riconosciuto per definire la competitività/attrattività della destinazione turistica anche perché, come si dirà nel seguito, in taluni casi, se non nella maggioranza di essi, è necessario tener conto delle diversità derivanti dalla differente tipologia di destinazione turistica. D'altra parte va però sottolineato che già Kim (1998) nel valutare l'attrattività della destinazione turistica e nel sottolineare la varietà di item adottati da altri studiosi del campo, aveva osservato come alcuni item fossero comuni a diversi approcci.

3.3 Le differenti tipologie di destinazione

Anche con riferimento alla tassonomia della destinazione è possibile riscontrare in letteratura differenti impostazioni.

Martini (2002) in via preliminare evidenzia che ciò che consente di distinguere una destinazione da un semplice luogo è l'esistenza di atteggiamenti ed azioni funzionali alla ricerca della migliore interazione fra gli elementi di attrazione disponibili e la clientela.

Della Corte (2000) distingue fra località di nuova valorizzazione, da lanciare, e siti già noti. Tale classificazione è operata rispetto alla problematica della migliore modalità di governo da adottare. E sempre rispetto alla tematica della *governance*, Pencarelli (2003) distingue fra distretti turistici in senso proprio e distretti casuali. Il criterio discretivo è in tal caso rappresentato dal grado di consapevolezza degli attori, dal livello di fiducia dei soggetti verso il sistema territoriale nel suo complesso, dalla disponibilità alla collaborazione, dalla presenza di figure leader in grado di esercitare il governo della località[7].

Interessante e piuttosto diffusa in letteratura è la classificazione proposta da Bieger (1996), ripresa da Flagestad e Hope (2001) ed anche da Martini (2005). Gli autori distinguono fra destinazioni tipo community e destinazioni tipo corporate.

---

[3] Rientrano in questo fattore la geomorfologia, la cultura e la storia, i legami di mercato, la gamma delle attività, gli eventi, la sovrastruttura turistica.

[4] Rientrano in questo fattore le infrastrutture generali (servizi di trasporto, distribuzione idrica, servizi di comunicazione, ecc.), le risorse che facilitano lo sviluppo del turismo (servizi finanziari, qualità delle risorse umane locali, livello di formazione e conoscenza, ecc.), l'accessibilità della destinazione (regolamentazione delle compagnie aeree, connessioni stradali, dimensione degli aeroporti, spiagge, ecc.).

[5] Il riferimento è al marketing della destinazione, a tutte le attività per il miglioramento dei servizi della destinazione, alla costruzione di un efficace sistema informativo, all'organizzazione della destinazione, alla salvaguardia delle risorse.

[6] Si pensi alla localizzazione, al livello generale dei costi, al livello generale di sicurezza.

[7] In pratica le forme concretamente riscontrabili nella realtà sembrano muoversi lungo un continuum in cui da una parte troviamo forme di aggregazione spontanea non governata, assenza di consapevolezza, fiducia e collaborazione e dall'altra forme caratterizzata da forte consapevolezza, adeguata struttura organizzativa, ecc.

"The 'community model' of destinations consists of specialised individual independent business units (service providers) operating in a decentralized way and where no unit has any dominant administrative power or dominant ownership within the destination" (Flagestad, Hope, 2001, p. 452). Per gli autori le destinazioni europee rientrano generalmente in questa categoria, in cui "The management lies with political and administrative institutions of the community" (Flagestad, Hope, 2001, p. 452). Nel caso delle destinazioni tipo corporate, la destinazione è dominata dalla presenza di una impresa (player) prevalente che gestisce o comunque influenza fortemente gli altri attori operanti nella località. Il player dominante è in grado di esercitare un forte controllo sui principali fattori di attrattiva.

Infine si riscontrano classificazioni della destinazione operate sulla base dei fattori di attrattiva e quindi dal lato dell'offerta ovvero sulla base delle richieste dei segmenti serviti e quindi dal lato della domanda.

In relazione al primo tipo Buhalis (2000), distingue fra:
- destinazioni urbane,
- destinazioni balneari,
- destinazioni alpine,
- destinazioni rurali,
- destinazioni autentiche (third world)
- destinazioni esotiche uniche.

In relazione alla domanda Davidson e Maitland (1997) distinguono invece:
- destinazioni per il turista leisure orientato allo sport o alla ricreazione;
- destinazioni per il turista leisure orientato alla cultura;
- destinazioni per il turista d'affari;
- destinazioni per il turista religioso;
- destinazioni per i turisti visitatori di amici e parenti;
- destinazioni per il turista che ha finalità educative.

3.4 Le differenti forme di governo

Una ultima fondamentale tematica oggetto di analisi negli studi di destination management è rappresentata dai soggetti e dalle forme di governo della destinazione. In relazione al primo aspetto interessante è la classificazione di Laws (1995) che raggruppa i soggetti responsabili del governo della destinazione sulla base del ruolo svolto e cioè:
- *decision takers* (tra questi rientrano i politici, i funzionari amministrativi e i finanziatori);
- comunità locale (residenti, ecologisti, gruppi);
- forza di sviluppo (investitori e/o governi);
- consulenti.

Secondo questo autore lo sviluppo di una località può avvenire in due modi: attraverso imprenditori locali che potenziano la destinazione aggiungendo ulteriori servizi richiesti dai turisti oppure attraverso imprenditori esterni che, essendo specialisti di taluni servizi, introducono nella destinazione proprio tali servizi. Laws (1995), poi, ritiene necessaria la presenza di un manager di destinazione che abbia il compito di pianificare lo sviluppo, di proporre la destinazione sul mercato con adeguati piani di marketing e che infine dovrà gestire i servizi di supporto. Il criterio di lavoro a cui dovrà ispirarsi tale manager è l'equità tra tutti i soggetti coinvolti.

Brunetti (2002) sul tema del governo esprime preoccupazioni ritenendo che il management della destinazione dovrebbe garantire una giusta evidenza alla spontaneità dei comportamenti per non alterare l'autenticità della località. L'autore ritiene che sia opportuno che l'organismo di coordinamento sia "leggero" ed emerga dal basso, per non assumere atteggiamenti eccessivamente dirigisti. Tale posizione, però, comunque riconosce la valenza del coordinamento per cui si può ritenere che soltanto quando le azioni e le strategie dei singoli attori assumono una dimensione collettiva si possa parlare effettivamente di "*destination management*". Quindi l'integrazione ed il coordinamento degli attori sembrano essere le condizioni abilitanti affinché una destinazione si configuri effettivamente come un sistema. Insomma appare rilevante la propensione alla

collaborazione dei diversi soggetti coinvolti che può essere resa più stringente dalla presenza di un soggetto che assuma il ruolo di meta organizzatore. Martini (2002, p. 100) in tal senso, sostiene che "affinché una località turistica possa affrontare un progetto di *destination* management, deve essere istituita nel suo ambito una struttura organizzativa grazie alla quale ottimizzare il coordinamento fra (e all'interno dei) subsistemi che ne fanno parte. Tale struttura, denominata *destination management company (DMC)*, ha il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione, agendo su tutti i fattori affinché l'esperienza nel luogo sia giudicata di qualità. In questo senso la DMC diviene l'organismo di *metamanagement* che gestisce il marketing della destinazione, inteso come l'insieme di attività attraverso le quali agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l'offerta turistica". Anche Ejarque (2003) fa riferimento ad un organo di governo della destinazione (Destination Management Organization) a cui siano assegnati compiti specifici, tra gli altri, anche di commercializzazione.

Mistilis e Daniele (2001) rilevano come la funzione di governo, almeno nella fase di avvio, possa essere svolta da un soggetto pubblico o misto, se si riscontra una carenza di un soggetto privato che abbia una leadership riconosciuta. Della Corte (2000) perviene a osservazioni non dissimili anche se risulta sposare un approccio preferenziale per organismi di natura privata o mista con funzioni di coordinamento e di gestione commerciale e/o strategica. Buhalis ancorché non parli esplicitamente di organismi di governo, evidenzia che "Perhaps the most important challange for destination marketing therefore is to bring all individual partners together to cooperate rather than to compete and to pool resources towards developing an integrated marketing mix and delivery system" (Buhalis, 2000, p. 104).

Franch (2002) sostiene, invece, che non esiste la possibilità di stabilire a priori quale sia il modello che garantisca la maggiore efficienza nel governo della destinazione, dal momento che la questione dei soggetti e degli strumenti manageriali resta aperta nonché strettamente collegata al tipo di destinazione ed alla gerarchia dei decisori che sono in grado di esercitare una influenza più o meno diretta sulla destinazione stessa. Perplessità vengono infine proposte anche da Martini (2005) che evidenzia la difficoltà di governo della destinazione di tipo community sia per la dispersione della proprietà delle risorse (diffuse e possedute da diverse unità indipendenti) sia per il critico ruolo assunto dall'ente pubblico territoriale. Analogo scetticismo sembra pervadere Pencarelli (2001) che sostiene la necessità di identificare un organo di governo con reali funzioni di governo, con autentiche capacità di leadership e che sia messo nelle reali condizioni di svolgere funzioni di meta-management.

4. Oggetto e metodologia

4.1 Universo e campione dei rispondenti

Lo studio utilizza sia dati primari che dati secondari. I dati primari sono stati raccolti direttamente presso le strutture alberghiere. In particolare, oggetto della ricerca sono stati gli alberghi a tre, quattro e cinque stelle situate in costiera amalfitana. La costiera amalfitana, patrimonio dell'UNESCO, utilizzando la classificazione delle destinazioni proposta da Buhalis (2000) rientra pienamente nelle cosiddette località balneari e, sempre secondo tale modello, presenta numerose caratteristiche che la collocherebbero nella fase di maturità e/o addirittura di declino. Risulta infatti elevata la capacità ricettiva ma non è elevato il tasso di occupazione delle strutture alberghiere. Il loro profitto è in declino (fonte AIDA) ed in genere, ad eccezione delle località esclusive (come Positano e Ravello), i clienti fanno essenzialmente riferimento al mercato di massa. E' evidente quindi la necessità del riposizionamento della destinazione e del suo rilancio.

Il presente lavoro si propone realizzare, dal punto di vista dell'offerta, una fotografia dello stato attuale e di individuare quali sono le aspettative delle imprese.

Tab. 1: Distribuzione dell'universo e del campione per numero di stelle

	Valori assoluti		Valori percentuali	
Stelle	**Questionari inviati**	**Questionari validi**	**Questionari inviati**	**Questionari validi**
5	16	3	15%	8%
4	38	10	35%	26%
3	54	25	50%	66%
Totale	108	38	100%	100%

Fonte: Ns. elaborazioni

4.2 Raccolta dati e metodo

La raccolta dei dati è avvenuta fra marzo e maggio 2012, con una restituzione di 52 questionari rispetto all'universo costituito da 108 unità alberghiere. Dai questionari compilati è stato necessario eliminare quelli incompleti sì da arrivare ad un dato statisticamente utilizzabile di 38 unità, come risulta dalla tabella 1 in cui è riportato il profilo dell'universo e dei rispondenti. Il campione rappresenta il 35% dell'universo e la distribuzione delle risposte in funzione per numero di stelle rispecchia in maniera accettabile l'universo delle strutture invitate a partecipare all'indagine, per cui i risultati possono essere ritenuti significativi.

Per la raccolta dei dati primari è stato utilizzato un questionario, somministrato on-line, composto di 3 sezioni. La prima sezione ha raccolto informazioni sull'importanza dei fattori di attrattività territoriale e sulla percezione della loro effettiva presenza nella destinazione oggetto di indagine. Per tale sezione sono stati utilizzati 23 fattori (riportati nella tabella 2) selezionati sulla base delle indicazioni provenienti dalla letteratura ed in particolare da Crouch e Ritchie (1999), Kim (1998) e Enright e Newton (2004). La valutazione dell'importanza e della presenza del fattore è avvenuta utilizzando una scala di Likert a 5 punti. La seconda sezione ha raccolto informazioni sulla forma di governo della destinazione ritenuta auspicabile e sul grado di collaborazione e fiducia presente tra le imprese. In particolare sono state raccolte le percezioni rispetto a Regione/Provincia, Comune, Azienda di Promozione Turistica, Associazione Turistica o similare, Tour Operator, Agenzie di viaggio. Per valutare gli ostacoli allo sviluppo di una relazione collaborativa sono stati testati quattro fattori (riportati nella tabella 4); in questo caso è stata utilizzata una scala di Likert a 10 punti. Analogamente è stata anche valutata la propensione all'instaurazione di rapporti sistemici attraverso lo studio di quattro elementi (riportati nella tabella 5), valutati attraverso una scala di Likert a a 5 punti.

Nella terza sezione infine si è posta l'attenzione sulle leve strategiche ed operative utilizzate dalle strutture alberghiere (politica di qualità, risorse umane, grado informatizzazione, canali distributivi, sistemi di prenotazione, segmentazione, dimensione) i cui risultati non sono presentati in questo lavoro.

5. Risultati

La sezione risultati è suddivisa nelle seguenti sottosezioni:

- fattori di attrattività;
- elementi di governance.

5.1 Fattori di attrattività

La tabella 2 riporta i risultati relativi alla percezione che le strutture ricettive (alberghi) hanno dei fattori di attrattività della destinazione turistica.

Gli intervistati danno un rilevo assoluto (con una media di 4,68 su un massimo di 5) al paesaggio, che risulta essere fattore non artificiale, difficilmente modificabile nel breve periodo. Seguono la sicurezza e l'immagine (anch'esso fattore che, almeno ad una prima percezione da parte del turista, potrebbe essere fortemente inflenzato dagli aspetti naturalistici). Al sesto posto si posiziona il primo fattore connesso alla governance della destinazione ovvero i servizi di

accoglienza della destinazione. Meno rilevanti sono ritenuti le attrezzature sportive ed i centri per lo svago, il supporto di altre organizzazioni ed il nightlife. È bene sottolineare che in ogni caso tutti i fattori si posizionano al di sopra del valore centrale della scala (3).

Tab. 2: Percezione importanza e percezione presenza fattori di attrattività

Importanza percepita fattore	**Media**	**Moda**
Paesaggio e bellezze naturali	4,68	5
Sicurezza	4,50	5
Reputazione ed immagine del luogo	4,47	5
Disponibilità di personale qualificato	4,42	5
Assenza di inquinamento	4,37	5
Servizi di accoglienza della APT	4,34	5
Servizi di trasporto da e per	4,32	5
Clima	4,32	5
Calma e tranquillità	4,29	5
Monumenti ed altre attrazioni culturali	4,24	5
Livello di traffico	4,08	5
Cucina tipica	4,05	4
Accessibilità con mezzi propri	4,05	5
Architettura tipica	4,03	5
Strutture per il riposo ed il relax	3,95	5
Eventi (mercatini, feste, ecc.)	3,82	5
Agenzie di promozione dell'incoming turistico	3,82	4
Stile di vita locale	3,82	5
Turisti di altre nazioni	3,76	5
Infrastrutture tecnologiche	3,76	3
Attrezzature e centri per attività sportiva e svago	3,74	3
Supporto da altre organizzazioni	3,63	3
Nightlife	3,50	3
Media	**4,08**	

Presenza percepita fattore	**Media**	**Moda**
Clima	4,71	5
Stile di vita locale	4,39	5
Servizi di accoglienza della APT	4,29	5
Supporto da altre organizzazioni	4,29	5
Infrastrutture tecnologiche	4,29	5
Disponibilità di personale qualificato	4,05	5
Agenzie di promozione dell'*incoming* turistico	4,05	5
Paesaggio e bellezze naturali	3,95	5
Nightlife	3,74	5
Livello di traffico	3,71	5
Servizi di trasporto da e per	3,53	5
Accessibilità con mezzi propri	3,47	3
Reputazione ed immagine del luogo	3,29	3
Turisti di altre nazioni	3,24	5
Sicurezza	3,21	3
Cucina tipica	3,18	3
Strutture per il riposo ed il relax	3,11	3
Assenza di inquinamento	2,89	3
Calma e tranquillità	2,76	2
Monumenti ed altre attrazioni culturali	2,53	2
Architettura tipica	2,53	2
Attrezzature e centri per attività sportiva e svago	2,29	2
Eventi (mercatini, feste, ecc.)	2,05	1
Media	**3,46**	

Fonte: Ns. elaborazioni

Guardando alla disponibilità dei fattori risulta evidente come gli intervistati sottolineano una loro netta carenza. Infatti mentre il valore medio dell'importanza percepita di tutti i fattori di attrattività territoriale è pari a 4,08, il dato sulla presenza degli stessi fa riscontrare una media complessiva di 3,46, di poco superiore al valore centrale della scala. Inoltre, non vi è corrispondenza fra l'importanza assegnata al fattore e la relativa percezione della sua disponibilità presso la destinazione. Il fattore che ha una miglior valutazione in termini di presenza è il clima (con un valore di 4,71), seguito dallo stile di vita locale e dai servizi di accoglienza delle APT (con 4,29) che è l'unico fattore per cui si registra una sostanziale coincidenza fra importanza e presenza. È interessante notare come in linea generale i fattori a cui è attribuita minore importanza (infrastrutture tecnologiche, clima, nightlife e agenzie di promozione dell'incoming turistico), sono quelli ritenuti più presenti nella località turistica analizzata.

In termini di competitività assoluta, gli albergatori ritengono che la costiera amalfitana sia carente di archietettura tipica, assenza di inquinamento, calma e tranquillità, monumenti ed altre attrazioni culturali (tutti fattori che si pongono al di sotto del valore di neutralità). Ed anche per la

sicurezza, la cucina tipica e la disponibilità di strutture per il riposo ed il relax i valori sono appena sopra quello centrale.

5.2 Elementi di governance

In relazione alla governance della destinazione turistica, emerge che le strutture alberghiere ritengono rilevante per il successo della località l'azione degli enti pubblici (in particolare del comune) e delle associazioni di categoria (cfr. tabella 3). Di contro l'azione degli enti pubblici è ritenuta poco efficace alla stessa stregua dell'attività delle associazioni di categoria. In particolare né per gli enti pubblici né per le associazioni si supera il valore centrale. Addirittura il valore modale per le associazioni turistiche è pari ad uno. Singolare poi che l'agente ritenuto più efficace sia individuato nei tour operator, ovvero l'unico attore della lista non necessariamente appartenente al territorio. Probabilmente questo aspetto è da connettersi al fatto che i tour operator sono portatori di un beneficio immediatamente valutabile rappresentato dalla fornitura di clientela.

Tab. 3: Importanza dei soggetti coinvolti nell'offerta

	Importanza		**Efficacia**		**Differenza fra medie (a-b)**	**Differenza fra mode (c-d)**
	Media (a)	**Moda (c)**	**Media (b)**	**Moda (d)**		
Regione/Provincia	3,58	5	2,13	1	1	4
Comune	4,29	5	2,71	3	2	2
APT	3,68	5	2,26	1	1	4
Associazione turistica o similare	4,03	5	2,53	1	2	4
Tour Operator	3,87	4	3,24	3	1	1
Agenzie di viaggio	3,66	3	3,03	3	1	0

Fonte: Ns. elaborazioni

La sfiducia è il principale ostacolo percepito dalle imprese rispetto allo sviluppo di una relazione collaborativa. In particolare, si nota che gli intervistati ripongono maggiore fiducia negli operatori privati; in relazione agli operatori pubblici, la sfiducia aumenta via via che che aumenta la distanza dell'ente dall'impresa. L'andamento descritto si riscontra sostanzialmente per tutti gli item proposti. Solo a livello di burocrazia le imprese avvertono un maggior onere imposto dal Comune rispetto a quello della Regione.

Si è visto che Pencarelli (2003), utilizzando l'approccio distrettuale, ritiene che le variabili fondamentali sono il grado di consapevolezza degli attori, la disponibilità alla cooperazione, la presenza di soggetti leader e la fiducia verso il sistema territoriale (cfr. 3. 3). Nella tabella 5 vengono riportati i risultati relativi allo studio di tali variabili da cui emerge una buona disponibilità a cooperare (con un valore di 4,18) ed una certa consapevolezza circa la necessità di porsi in relazione con gli altri attori per ottenere risultati sinergicamente superiori (con un valore di 3,68) accompagnata da una percezione non molto marcata dell'esistenza di soggetti leader (con un valore di 3,55). Gli intervistati tuttavia ripongono una scarsa fiducia nel sistema di cui fanno parte (il valore di 2,92 è infatti sotto quello di neutralità).

Il dato sull'organo di governo auspicato è assolutamente coerente con la sfiducia mostrata verso il sistema (tab. 6) e con l'importanza assegnata ai soggetti coinvolti. Infatti il 36,84% dei rispondenti ritiene che il compito del governo della destinazione turistica debba essere assegnato all'associazione turistica o ad organizzazioni similari, di fatto confermando il giudizio negativo espresso nei confronti di organismi pubblici con competenze specifiche in materia turistica come ad esempio l'APT che riceve solo il 5,26% dei consensi. Da sottolineare anche l'elevato tasso di non rispondenti che potrebbe spiegarsi in termini di sostanziale sfiducia nei confronti di tutti i soggetti con potenziali funzioni di governance[8] della destinazione.

[8] Tale aspetto è stato peraltro già riscontrato con i negativi giudizi sull'efficacia dell'operato dei soggetti che hanno potenziali funzioni di *governance* della destinazione (cfr. tabella 3).

Tab. 4: Ostacoli allo sviluppo di una relazione collaborativa

	Regione/ Provincia		Comune		Apt e organizzazioni similari		Associazioni turistiche locale o consorzi fra imprese		Tour operator		Agenzie di viaggio	
	Media	**Moda**	**Media**	**Moda**	**Media**	**Moda**	**Media**	**Moda**	**Media**	**Moda**	**Media**	**Moda**
Sfiducia	6,32	10	5,68	5	5,03	1	4,26	1	3,89	1	3,61	1
Idea di sviluppo non condivisa	6,08	10	5,21	1	4,24	1	3,53	1	3,76	1	3,53	1
Competenze inadeguate	6,18	10	5,5	5	4,95	10	3,58	1	3,45	1	3,29	1
Burocrazia	5,29	1ª	5,55	5ª	4,74	1	3,39	1	3,79	1	3,79	1

Fonte: Ns. elaborazioni

Tab. 5: Grado di reticolarizzazione percepito

Item	Media (likert 1-5)	Moda
Consapevolezza degli attori circa l'esistenza di un sistema	3,68	5
Disponibilità a cooperare	4,18	5
Percezione esistenza soggetti leader	3,55	3
Fiducia nel sistema	2,92	3

Fonte: Ns. elaborazioni

Tab. 6: Organo di governo auspicato

Soggetto	Frequenza	Val. %
Associazione turistica o similare	14	36,84%
Comune	7	18,42%
Regione/Provincia	2	5,26%
APT	2	5,26%
Agenzie di viaggio	2	5,26%
Altri operatori di settore	2	5,26%
Tour Operator	1	2,63%
Non risponde	8	21,05%
Totale	38	100,00%

Fonte: Ns. elaborazioni

6. Conclusioni

In relazione ai fattori di attrattività territoriali, si conferma la loro generale importanza. Tale risultato è in linea con quanto riportato in altri studi (Kim, 1998; Enright, Newton, 2004) in cui si sottolinea che a tutti i fattori di competitività territoriale è attribuita un'importanza superiore al valore di neutralità. Uniche differenze sono nell'ordine dei fattori che non è del tutto sovrapponibile.

Il confronto fra l'importanza attribuita ai fattori di competitività e la presenza degli stessi nell'area ha evidenziato che sono ritenuti molto presenti fattori non ritenuti fondamentali rispetto all'attrattività (ad esempio, infrastrutture tecnologiche, clima, nightlife e agenzie di promozione dell'incoming turistico). Da tale dato si può dedurre che la visione strategica della località sia piuttosto carente in quanto si riscontra la disponibilità di ciò che non è ritenuto essenziale ai fini della competitività, mentre risultano carenti quei fattori che lo sarebbero. Questa ipotesi

interpretativa è anche avvalorata dal fatto che la mancanza di una idea di sviluppo condivisa sia individuata come ostacolo all'instaurazione di una relazione collaborativa con gli enti e le associazioni pubbliche. In termini di governance territoriale si può ipotizzare che o manchi del tutto un organo di governo o, pur ammettendone la presenza, questi non riesca ad interpretare le attese delle strutture alberghiere. Tale considerazione, letta attraverso la lente interpretativa dell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2000; Golinelli, 2010; Barile 2008), può essere spiegata da una mancata ricerca di consonanza fra gli attori che a livello di gestione territoriale denota un'assenza di consonanza di contesto (Barile, 2011).

Uno degli aspetti rilevanti rispetto al governo del territorio, è rappresentato dal gap fra l'ordine di importanza assegnato ai soggetti rappresentativi del settore o che abbiano responsabilità di guida territoriale e l'ordine di efficacia delle loro azioni. A fronte di una forte importanza assegnata ad enti pubblici territoriali e ad associazioni di categoria, fa da contraltare una assoluta percezione di inefficacia dell'azione di tali soggetti. L'associazione dei due dati può indurre a due ordini di considerazioni: o effettivamente l'azione degli organismi interassati è assolutamente carente o le attese degli operatori eccedono ciò che tali organismi possono concretamente e realmente offrire. I risultati riscontrati, però, sembrano confermare sia quanto sostenuto dalla Franch (2002) sull'impossibilità di stabilire a priori quale sia il modello che garantisca la maggiore efficienza nel governo della destinazione sia quanto generalmente sostenuto dai teorici dell'approccio sistemico vitale che "… non esiste un ottimo assoluto, una *one best way*, valida in ogni tempo e in ogni luogo" (Barile, 2011, pag. 56). Allo stesso tempo sembra riscontrarsi una carenza di leadership (declinata in termini di sfiducia) da parte degli enti e delle associazioni pubbliche che impedisce agli stessi di svolgere le funzioni di meta-management auspicate da Pencarelli (2001). Gli operatori alberghieri della costiera amalfitana sembrano manifestare una visione del governo della località eccessivamente focalizzata sugli aspetti strutturali che impedisce agli stessi di "… sviluppare la piena consapevolezza del legame ricorsivo che connette le dinamiche del territorio ai vari livelli della sua articolazione" (Barile, 2011, pag. 68). Se si accetta il modello di classificazione proposto da Martini (2002) si può ritenere che la costiera amalfitana sia una "località", ma non abbia raggiunto lo status di "destinazione" in quanto si denota un atteggiamento passivo nei confronti della domanda teso a gestire i flussi turistici in maniera reattiva o adattiva.

Il fatto che il tour operator venga ritenuto il soggetto più efficace dimostra quanto gli albergatori sentano la necessità di garantirsi la vitalità attraverso il conseguimento di clientela anche se loro importanza non viene percepita con la medesima intensità. Ciò probabilmente influenza anche il fatto che gli albergatori individuino in una loro associazione il migliore soggetto a cui affidare il governo del territorio. Quindi le imprese sembrano fidarsi del soggetto che possono controllare più direttamente probabilmente perché pensano di poter incidere più efficacemente sul suo organo di governo. La sostanziale sfiducia manifestata dalle imprese sia nei confronti degli enti locali (Regione, Provincia e Comune) sia delle associazioni di promozione turistica probabilmente si ripercuote negativamente anche sulla valutazione delle competenze possedute da tali enti. Pertanto, per facilitare lo sviluppo di una relazione collaborativa con questi enti potrebbe essere opportuno attivare un processo di governance condiviso che consenta ai diversi soggetti di chiarire finalità e priorità per addivenire ad una visone unitaria di sviluppo del territorio che li faccia convergere "… verso una direzione evolutiva congiunta e condivisa" (Barile 2011, pag. 63). L'attivazione di un processo di governance condiviso consentirebbe anche di creare un clima di fiducia verso il sistema turistico territoriale. Per fare ciò si potebbe sfruttare la disponibilità a cooperare manifestata dalle imprese e la loro consapevolezza del fatto che la capacità competitiva di una località dipende dalla effettiva creazione di una sistema turistico.

Interessanti anche alcune implicazioni di *policy* per i *policy maker*. La sostanziale non coincidenza fra la percezione di importanza dei fattori di attrattività e la percezione della loro presenza nella località da una parte impone la necessità di un attento monitoraggio da parte degli enti pubblici responsabili ai diversi livelli e dall'altro richiede poi l'adozione di concreti interventi per superare le deficienze e le carenze riscontrate. In altre parole, ancorchè un limite del lavoro sia rappresentato dalla mancanza del riscontro circa la visione di sviluppo portata dalla componente

pubblica di governo, il dato qui in commento potrebbe far ritenere che o il gestore pubblico effettua interventi non raccordati alle esigenze espresse dalla comunità territoriale o, nel migliore dei casi, che le idee sulle modalità di attrazione dei turisti sono diverse da quelle degli operatori.

Il principale limite del presente studio deriva dal fatto che l'indagine è stata realizzata su un solo territorio, per cui non sono possibili confronti dai quali possano emergere fattori differenziali che possano implicare una generalizzazione dei risultati. Al momento si sta somministrando il questionario ad un ulteriore campione di imprese appartenenti ad un diverso territorio, per condurre una analisi in termini comparativi tesa a far emergere gli elementi differenziali.

Bibliografia

BARILE S. (2008), *L'impresa come sistema. Contributo sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.

BARILE S. (2011), "L'approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.

BEGG I. (1999), "Cities and competitiveness", *Urban Studies*, n. 36, pp. 795-809.

BIEGER T. (1996), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, R. Oldenburg Verlag, Munchen.

BIEGER T. (2000), "Destination management e finanziamenti", in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, pp. 85-110.

BRUNETTI F. (2002), "Il *Destination management*: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato" in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, pp. 39-65.

BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, pp. 97-116.

CAMAGNI R. (2002), "On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?", *Urban Studies*, n. 39, pp. 2395-2411.

CICIOTTI E., DALLARA A., RIZZI P. (2006) Una geografia della sostenibilità dei sistemi locali italiani, XXVII Conferenza di Scienze Regionali.

CLAVER-CORTE´S E., MOLINA-AZORÌN J.F., PEREIRA-MOLINER J. (2007), "Competitiveness in mass tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n. 3, pp. 727-745.

CROUCH R.I., RITCHIE J.R.B. (1999) "Tourism Competitiveness and Social Prosperity", *Journal of Business Research*, n. 44, pp. 137-152.

DAVIDSON R., MAITLAND R. (1997), *Tourism Destinations*, Hodder & Stoughton, London.

DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.

DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M. (2007), "Metodologia della ricerca", in Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, pp. 3-30.

EDGELL D.L., HAENISCH R.T. (1995) *Coopetition: Global Tourism Beyond The Millennium*, International Policy Publishing, Kansas City, MO.

EJARQUE J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano.

ENRIGHT M.J., NEWTON J. (2004), "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach", *Tourism Management*, n. 25, pp. 777–788.

FRANCH M. (a cura di) (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

GEMMITI R. (2007), "*Competitività territoriale in sostenibilità. L'interpretazione alla base della ricerca*", in Prezioso M., Bencardino F. (eds), *Competitività in sostenibilità: la dimensione territoriale nell'attuazione dei processi di Lisbona/Gothenburg nelle regioni e nelle province italiane*, Geotema, Special Issue, nn. 31-32.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.

GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*, Cedam, Padova.

KELLER P. (2000), "Destination marketing: Strategic areas of inquiry" in Manente M., Cerato M. (eds), *From Destination to Destination Marketing and Management*, Ciset, Edizione Libreria Editrice Cafoscarina S.c.r.l., Venezia.

KITSON M., MARTIN R., TYLER P. (2004), "Regional Competitiveness: an Elusive yet Key Concept?", *Regional Studies*, vol. 38, n. 9, pp. 991-999.

LAWS E. (1995), *Tourist Destination Management*, Routledge, London.

KIM H.B. (1998), "Perceived attractiveness of Korean destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n. 2, pp. 340-361.

MANNELL R.C., ISO-AHOLA S.E. (1987), "Psychological nature of leisure and tourism experience", *Annals of Tourism Research*, n. 14, pp. 314-331.

MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

MARTINI U. (2002), "Da luoghi a destinazioni turistiche: ipotesi di destination management nel turismo alpino" in M. Franch (a cura di), *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, p. 67-111.

MISTILIS N., DANIELE, R. (2001) "Does Government have a Role in Developing Destination Marketing Systems?" in Sheldon P., Wober, K., Fesenmaier, D. (Eds.), *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism 2001*, Springer Computer Science, Wien-New York, pp. 22-32.

MURPHY P., PRITCHARD M.P., SMITH B. (2000), "The destination product and its impact on traveller perceptions", *Tourism Management*, vol. 21.

PENCARELLI T. (2001), *Marketing e performance dell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino.

PENCARELLI T. (2003), *Letture di economie e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste.

PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York. 1990.

PORTER M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.

RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino;

RITCHIE J.R.B. (1993), "Crafting a destination vision: putting the concept of resident-responsive tourism into practice", *Tourism Management*, vol. 14, pp. 379-389

SCOTT A.J., STORPER M. (2003), "Regions, Globalization, Development", *Regional Studies*, vol. 37, n. 6-7, pp. 579-593.

SCOTT B.R., LODGE G.C. (1985), *U. S. Competitiveness in the The World Economy*, Havard Business School Press, Boston, MA.

TAMMA M. (2000), "Aspetti strategici del destination management", in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.

TAMMA M. (2002), "Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, pp. 11-38.

Il wedding-based tourism come leva di valorizzazione territoriale[*]

FULVIO FORTEZZA[▪], GIACOMO DEL CHIAPPA[♦]

Abstract

Obiettivi. *Questo studio analizza il wedding-based tourism, ossia lo sviluppo di flussi turistici incoming nazionali e internazionali generati dall'organizzazione di matrimoni in luoghi diversi da quelli di residenza. Sviluppare capacità attrattiva di flussi turistici di questo tipo (verso la clientela e verso operatori specializzati di questo settore) si presenta come un'interessante opportunità per molte destinazioni.*

Metodologia. *Lo studio ha natura esplorativa ed è basato sull'analisi di dati secondari e su interviste semi-strutturate con wedding planner e policy maker di località italiane ad oggi più attrattive rispetto a questo segmento di turisti.*

Risultati. *Il presente lavoro si propone di definire le caratteristiche specifiche del prodotto matrimonio adottando una prospettiva esperienziale, che pone in evidenza la necessità di concettualizzare una destinazione matrimoniale come un network relazionale che può coinvolgere una pletora di operatori pubblici e privati.*

Limiti della ricerca e implicazioni pratiche. *Il contributo presenta i limiti propri di un'analisi esplorativa e quelli relativi al fatto di basarsi solo sull'analisi di soli tre casi studio e su un numero ristretto di interviste con wedding planner. Il lavoro intende fornire prime indicazioni manageriali sulla valorizzazione delle destinazioni matrimoniali.*

Originalità del lavoro. *Lo studio analizza un tema, quello del wedding-induced tourism, che ha ricevuto scarsa, se non addirittura nessuna, attenzione nell'ambito della letteratura di marketing e suggerisce talune linee di ricerca future, rispetto ad un fenomeno ancora in fase evolutiva.*

Parole chiave: *destinazioni matrimoniali; marketing esperienziale; network; sviluppo locale; turismo*

Objectives. *This study focuses on the wedding-based tourism, which refers to tourist flows generated by weddings celebrated in a destination (national or international) where neither the bride and/or the groom reside. To be able to attract such a type of events might be of big interest for many tourism destinations looking for new ways of increasing and consolidating their tourist flows.*

Methodology. *The study is based on a series of in-depth interviews conducted with wedding planners and with key-players involved in promoting and positioning their destination onto the market.*

Findings. *This study defines the main specific features of weddings adopting an experience perspective that highlight the need to conceptualize a destination wedding as a network of interrelated relationships among the various local stakeholders (both public and private) that are involved in delivering product and services to customers (spouses and attendees).*

Research limits and practical implications. *The study currently presents the limits of being an exploratory research which is based on the analysis of only three case studies and on the views of a small sample of wedding planners. The study discusses around the paths of creation, consolidation and development of the wedding destinations.*

Originality of the study. *The paper address a topic, e.g wedding-based tourism, that is somehow a neglected area in tourism research. Further, it suggests some venues for future research on this area of tourism research.*

Key words: *destination wedding; experience marketing; network; local development; tourism*

[*] Si ringraziano per la preziosa collaborazione offerta in fase di indagine, in ordine sparso: la dott.ssa Paola Zanchetta (Dirigente Servizi Demografici Comune di Verona), la dott.ssa Milly Valdevies (Dirigente Affari Generali e Cerimoniale Comune di Firenze), la dott.ssa Franca Pasqualato (Responsabile Registro Stato Civile Comune di Venezia), l'Unione Wedding Planner Italia (WPI), nelle vesti del Dott. Stefano Pinto (Presidente Nazionale), della Dott.ssa Simona Failli (Vice Presidente nazionale), della Dott.ssa Ilaria Badalotti (Vice Presidente nazionale), della Dott.ssa Stefania Severino (Vice Presidente nazionale) e di tutti i wedding planner aderenti.

[▪] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Ferrara
e-mail: fulvio.fortezza@unife.it

[♦] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Sassari & CRENoS, RCEA
e-mail: gdelchiappa@uniss.it

1. Introduzione

Negli ultimi anni sono molti i contributi che la letteratura italiana e internazionale hanno prodotto attorno al concetto di *event tourism.* Tale concetto si basa sull'idea che gli eventi possano essere intesi alla stregua di risorse e attrazioni turistiche che consentono di richiamare visitatori, specialmente in bassa stagione e nei week-end (Getz, 2008). L'evento-matrimonio può considerarsi come un evento religioso o civile di natura privata (Goldblatt, 2002).

Più recentemente, ricercatori e *destination marketers* hanno iniziato a dedicare particolare attenzione ai matrimoni come leva di marketing turistico-territoriale. Nasce, così, quello che è stato definito "turismo matrimoniale" (Arosio, 2010) o "*destination wedding*" (Daniels e Loveless 2007; Schumann e Amado, 2010), per intendere quei flussi turistici che si generano quando una coppia decide di celebrare il proprio matrimonio in una località che non rappresenta il luogo di abituale residenza di nessuno dei due sposi. Più in generale, si potrebbe parlare di "*wedding-induced tourism*", per ricomprendere nel fenomeno anche il caso in cui la località in cui viene celebrato il matrimonio sia diversa solo per uno dei due sposi. Infine, una mappatura completa ed esaustiva del "*wedding-induced tourism*" richiederebbe di considerare anche il caso dei flussi di visitatori, e i relativi effetti economici e di marketing, che si generano per la partecipazione ad un matrimonio che viene celebrato in una località che rappresenta per entrambi gli sposi il proprio luogo di residenza.

In questo contributo ci focalizzeremo sul turismo matrimoniale inteso nella sua accezione più ristretta.

Il *destination wedding* sta guadagnando molta popolarità a livello internazionale per diversi motivi, quali, ad esempio: la crisi economica in atto, che può spingere verso soluzioni più "leggere"; i costi dei trasporti più contenuti e un vantaggio comparato di costo che spesso le persone che vivono in certi Paesi (es: la Korea) possono ottenere organizzando il matrimonio all'estero (Shumann e Amado, 2010); la trasformazione che in certe culture (es: il Giappone) il matrimonio sta registrando, trasformandosi in evento "*couple-oriented*" più che "*family-oriented*" (Schumann e Amado, 2010); l'affermarsi di nuove esigenze del consumatore post-moderno (Fabris, 2008), sempre più alla ricerca di esperienze significative e memorabili (Pine e Gilmore, 1999), di maggiori possibilità di autoespressione (Fortezza, 2009) e, se possibile, di esperienze di matrimonio uniche, intime e esotiche (Schumann e Amado, 2010); non ultima, la possibilità di socializzare l'esperienza di matrimonio con gli invitati senza vivere lo stato di "ansia" da separazione che può nascere con la partenza per il viaggio di nozze (Ingraham, 1999).

Nel corso degli ultimi anni, i matrimoni di questo tipo stanno crescendo in popolarità. Secondo il Fairchild Bridal Group (citato in Daniels e Loveless, 2007), l'86% delle coppie sarebbe interessato a considerare tale possibilità, mentre il 16% ha realmente optato per essa.

Sulla scia di quanto già sottolineato dai contributi sull'*event tourism* e sull'*event management*, i matrimoni possono essere considerati una leva di marketing territoriale (Caroli, 1999), capace di produrre benefici in termini economici, sociali e di marketing per le località ospitanti (Ferrari, 2002; Bowdin et al., 2006; Daniels e Loveless, 2007). In termini economici, si possono considerare gli impatti diretti, indiretti e indotti dei matrimoni. Gli impatti diretti sono quelli generati a favore delle imprese che forniscono beni e servizi direttamente collegati con la realizzazione dell'evento e/o a favore dei partecipanti allo stesso (Daniels e Loveless, 2007). Quelli indiretti sono generati quando i fornitori diretti, per onorare alle proprie prestazioni a favore dell'organizzazione del matrimonio, acquisiscono prodotti e servizi da altre imprese del luogo. Infine, gli effetti indotti sono quelli che si generano in virtù del maggior livello di spesa che le imprese, e i loro dipendenti, possono permettersi per effetto dei maggiori redditi di cui essi possono disporre grazie a alle attività di business realizzate per operare nel turismo matrimoniale. In termini di marketing, attrarre matrimoni significa sfruttare una gamma altrettanto ampia di benefici, tra cui, ad esempio: aumentare il numero dei visitatori, potenziare la notorietà e l'immagine della destinazione e migliorare il posizionamento di marca (Ferrari, 2002; Fortezza e Betti, 2009), contribuire alla destagionalizzazione turistica, allungare la permanenza delle coppie, che spesso decidono di

trascorrere la luna di miele nella stessa destinazione in cui ha avuto luogo la celebrazione del matrimonio, e/o dei partecipanti, che spesso decidono di allungare la permanenza nella destinazione come esperienza di vacanza. Infine, restano da considerare gli effetti positivi che si possono generare quando le persone che hanno conosciuto per la prima volta la destinazione per effetto della partecipazione al matrimonio decidono di tornare a visitarla come tradizionali turisti (cosiddetto effetto "*showcasing*") e/o di suggerire la stessa a parenti, amici e conoscenti, alimentando il passaparola, off-line e/o on-line (Del Chiappa, 2001a, 2011b). Per quanto riguarda i benefici sociali, sono da considerarsi, ad esempio, la rivitalizzazione delle autenticità locali, nelle loro diverse manifestazioni (folklore, cultura, prodotti tipici, ecc), nella misura in cui nell'organizzazione del matrimonio faccia leva su tali risorse (Bartolazzi et al., 2008), consentendone la valorizzazione (rafforzandone notorietà e immagine) oltre i confini della località in cui il matrimonio è stato organizzato, facilitandone, quindi, anche i processi di commercializzazione. In sintesi, la capacità di configurarsi come una *wedding destination* attrattiva può aiutare a perseguire, tramite i benefici sopra descritti, alcuni tra gli obiettivi classici del marketing territoriale, cioè: rafforzamento del tessuto imprenditoriale esistente e sviluppo di nuova imprenditorialità, aumento dei flussi di visitatori, rafforzamento e sviluppo di nuove competenze e professionalità, costruzione e sviluppo dell'identità della marca territoriale e delle relative produzioni (Caroli, 1999; Martini, 2005).

Come risposta a questa, che sembra essere una tendenza in ascesa, molti *destination marketers* hanno iniziato a investire in politiche di prodotto e di promozione specifiche. Si pensi, ad esempio, a Las Vegas, che propone addirittura trenta "pacchetti matrimoniali a tema" e che è, peraltro, una delle destinazioni di turismo matrimoniale più scelte al mondo, assieme alle Hawaii, ai Caraibi, al Messico, alle Isole Fiji, alla Jamaica, a St. Lucia, alle Isole Vergini e all'Europa (Daniels e Loveless, 2007). Fra queste mete, sta crescendo la Nuova Zelanda (Wedding Tourism: 1980-2009, Vital Articles, Statistics New Zealand; Cloke e Perkins, 1998), che sembra aver operato (più o meno consapevolmente) una scelta di benefit segmentation, scegliendo come target-group coloro che desiderano vivere l'esperienza matrimoniale nell'intimità della coppia (molte le coppie omosessuali) e in modo autentico, in un luogo che si propone agli occhi dei visitatori come incontaminato e pieno di opportunità di contatto con la natura (Cloke e Perkins, 1998). Nel complesso, si stima che l'indotto economico che il turismo matrimoniale genera in questo Paese ammonti a circa trenta milioni di dollari l'anno (Johnston, 2006). In forte ascesa è anche il Sudafrica, altra meta che attrae molti matrimoni omosessuali (World Tourism Organization, 2012). Anche New York, creando l'apposito *brand* "NYC I DO", si sta proponendo come destinazione matrimoniale e, allo scopo, ha dato vita ad un apposito club di prodotto. Interessante, infine, è il caso della Turchia, che sembra essere capace, soprattutto grazie all'attrattività di Instanbul, di superare addirittura il potenziale di attrazione di Las Vegas (*http://ansamed.ansa.it*). Quanto all'Italia, le cifre sono interessanti, ma questo mercato sembra ancora allo stato embrionale rispetto al resto dei Paesi a livello internazionale. Secondo un'indagine dell'Osservatorio giornalistico internazionale Nathan, dei 44 milioni di turisti che vengono nel nostro Paese, ben l'8% lo fa per motivi legati all'amore (matrimoni e lune di miele, in primis). Ogni anno nei Comuni italiani vengono celebrati 7.000 matrimoni di coppie straniere. A seguire, in Europa, vi sono Francia, Spagna e Portogallo. Tra le principali destinazioni matrimoniali italiane troviamo Verona e Venezia, poi Firenze, Roma, Costiera Amalfitana e Capri (*http://www.sposalicious.com/turismo-matrimonio-verona-venezia*).

Sebbene il fenomeno del *destination wedding* appaia in significativa crescita e in grado di offrire interessanti potenzialità alle destinazioni ospitanti, allo stato attuale sono ancora esigui i contributi della letteratura che si sono occupati di analizzarlo in chiave sia interpretativa che descrittiva. Obiettivo di questo lavoro è di dare un primo contributo per colmare questa lacuna. Nello specifico, prendendo le mosse da una rassegna della letteratura nazionale e internazionale sul tema, il presente lavoro intende inquadrare il fenomeno a livello concettuale, adottando una prospettiva esperienziale e sistemica, per poi fornire una prima descrizione del fenomeno nelle località che al momento attraggono maggiormente flussi turistici di questo tipo in Italia (Venezia, Roma e Firenze).

2. Caratteri e potenzialità del Turismo Matrimoniale

2.1 Il matrimonio

Il matrimonio è un momento della vita dove si concentrano grandi "aspettative emozionali" (Arosio, 2010). Quello che si vuole vivere è un'esperienza unica, indimenticabile, perfetta (Chadiha et al., 1998).

Nelle società occidentali il matrimonio è un'istituzione in profonda evoluzione. Dal punto di vista simbolico, spesso esso ha perso la connotazione di "rito di passaggio" che aveva un tempo e che segnava, appunto, l'inizio di un nuovo percorso individuale e sociale per gli sposi. Nonostante tutto, il matrimonio rimane uno dei momenti della vita più carico di emozioni e più celebrato. L'evento-matrimonio, in tutte le sue componenti, può diventare una "riserva di gesti rituali e linguaggi", da cui per un giorno (ovvero per tutta la durata dell'esperienza) sposi ed invitati possono "attingere", per poi tornare alla realtà quotidiana (Segalen, 2002; Arosio e Ruspini, 2010).

Da questo punto di vista, il matrimonio è un momento della vita che genera scelte di acquisto e consumo che è utile leggere secondo una prospettiva esperienziale (Addis, 2005; Fabris, 2008).

Vi sono diversi tipi di matrimoni, classificabili in base a parametri quali:

- il *tipo di rito*: è possibile distinguere matrimoni religiosi, civili, doppi[1];
- il *tema del matrimonio*: vi sono matrimoni generalisti e tematici;
- l'*ufficialità del rito*: oltre ai matrimoni ufficiali possono esservi i matrimoni simbolici, che non hanno, appunto, valenza di legge, ma che possono avere una rilevante valenza esperienziale (Arosio, 2010), anche perché, senza l'obbligo di attenersi a vincoli procedurali e formali, vi è maggiore libertà nella messa a punto dell'esperienza da vivere.

2.2 Le specificità del Turismo Matrimoniale

Il turismo matrimoniale può riguardare (Arosio, 2010):

- coppie residenti in un certo Paese che decidano di sposarsi in una città diversa da quella di residenza, ma nel medesimo Paese;
- coppie residenti in un certo Paese che decidano di sposarsi in un Paese diverso. Qui si avranno, a seconda dei casi, flussi turistici *outcoming* o *incoming*.

Da considerare anche la già menzionata possibilità (prevista anche dalla legge italiana) di "sposarsi in movimento", ad esempio a bordo di navi da crociera.

Come rileva Arosio (2010), il Turismo Matrimoniale è una realtà multiforme. Molteplici sono le motivazioni che spingono a sposarsi lontano dal luogo di residenza (fig. 1), e ognuna di esse rappresenta potenzialmente un elemento attorno a cui le "destinazioni matrimoniali" possono costruire il proprio posizionamento di mercato.

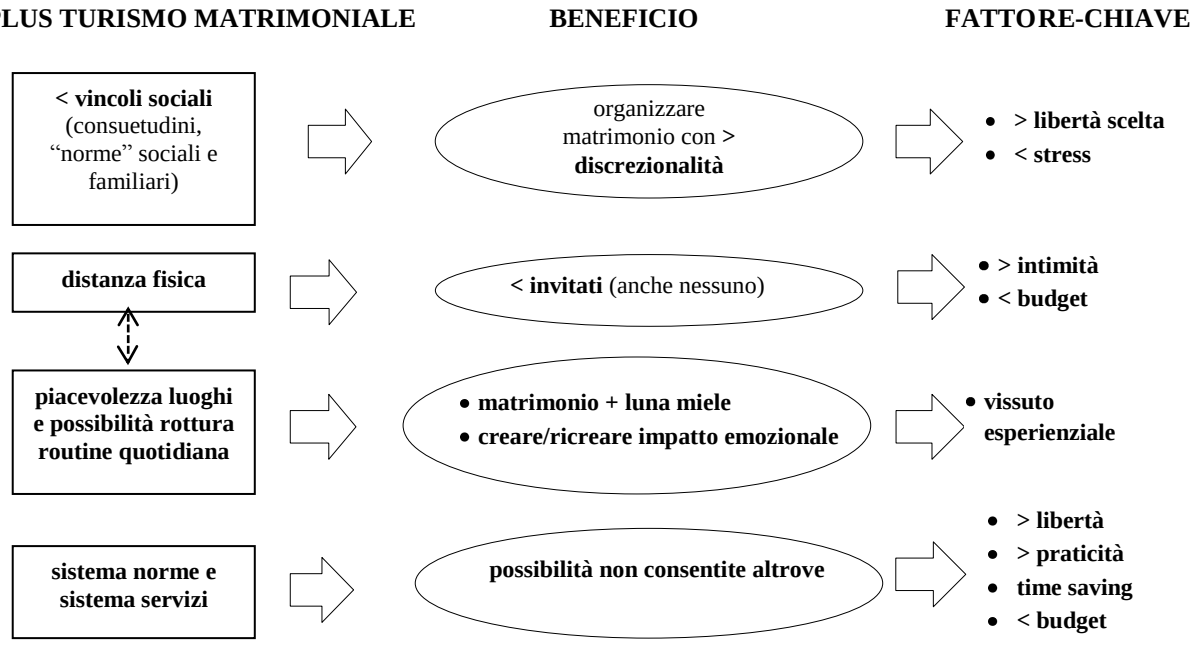
La scelta di sposarsi in un luogo lontano da quello di residenza consente, innanzitutto, di sfuggire ai vincoli e ai condizionamenti sociali (Freeman, 2002) e anche a quelli provenienti spesso dalla famiglia degli sposi. In questo modo, la coppia si avvantaggia della maggiore discrezionalità nel definire modalità e dettagli del proprio matrimonio. In secondo luogo, la distanza fisica può rappresentare un fattore per ridurre la dimensione (e i costi) del matrimonio. Essa può, infatti, disincentivare la partecipazione alla cerimonia di una cospicua parte di potenziali invitati. Peraltro, non sono infrequenti i casi di coppie che scelgono di vivere da sole la propria esperienza matrimoniale, aumentando ulteriormente il beneficio in termini di riduzione della spesa[2] e di maggiore intimità dell'esperienza. In terzo luogo, le caratteristiche e l'attrattività della destinazione matrimoniale consentono di alterare positivamente e marcatamente lo "status quo" quotidiano, creando occasioni emozionali uniche e/o non vivibili nei propri luoghi di residenza. Questo aspetto può rappresentare la motivazione di fondo che spinge a celebrare la cosiddetta "*weddingmoon*" (Daniels e Loveless, 2007), ossia il vivere nella stessa località la celebrazione del rito e la luna di

[1] Rito religioso e civile.

[2] Secondo un'indagine della CNN, negli USA il matrimonio "fuori porta" comporta una riduzione media del budget di circa il 41% (*http://money.cnn.com/2005/05/20/pf/weddings*).

miele. Il beneficio derivante dall'unicità della località può risultare molto importante per chi risiede in luoghi non particolarmente attrattivi dal punto di vista ambientale, culturale o artistico, oppure per coloro che sono obbligati a celebrare il matrimonio con solo rito civile (si pensi alle seconde nozze) e che, quindi, possono avere il desiderio di recuperare quel vissuto esperienziale di cui viceversa il giorno delle nozze sarebbe impoverito (Schumann e Amado, 2010). Infine, vi sono località in cui esistono sistemi di norme e regolamenti che rendono maggiormente agevole l'organizzazione dell'evento (es: possibilità di espletare in modo celere e semplice le pratiche richieste per il rito), che consentono tipologie di celebrazioni altrimenti non possibili altrove (si pensi ai matrimoni omosessuali), o che, infine, permettono di vivere esperienze uniche, come accade a Las Vegas. La messa a punto di specifici "pacchetti di offerta" può anche essere finalizzata a consentire un deciso contenimento dei costi, mediante una forte standardizzazione dei servizi offerti (o delle esperienze) ed un processo di "industrializzazione" dei matrimoni.

Fig. 1: I driver del Turismo Matrimoniale



Fonte: nostra elaborazione.

3. L'evento matrimonio nella prospettiva esperienziale

3.1 Inquadramento concettuale

L'esperienza matrimoniale presenta un consistente grado di complessità, in virtù dei seguenti aspetti:

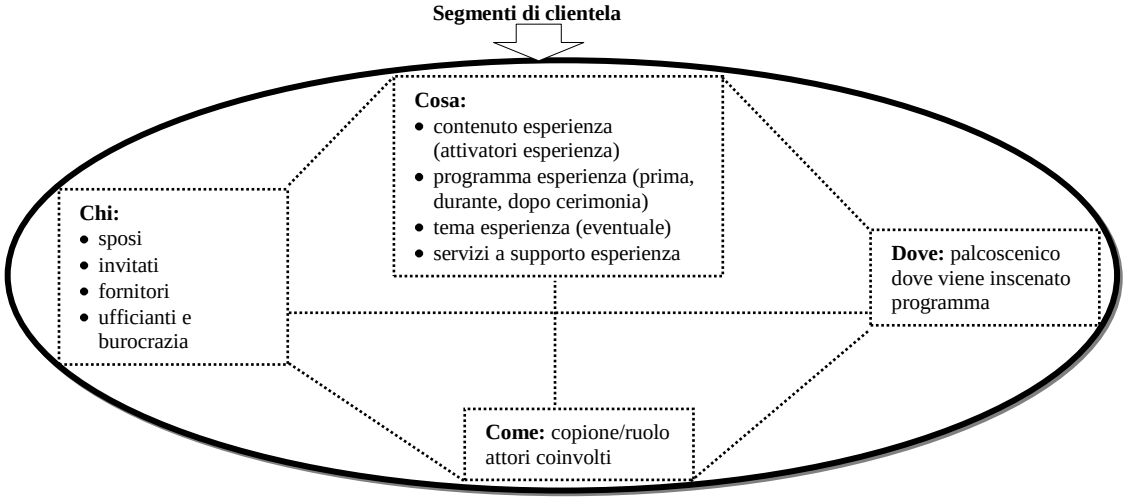
- la sua rilevanza per la vita degli sposi;
- il suo impatto su una sfera molto intima;
- i molteplici *step* che la compongono e, di conseguenza, la sua estensione temporale, che non inizia e non termina con il rito, ma, al contrario, lo precede e lo segue (Arosio, 2010);
- i molteplici soggetti che possono intervenire nel processo;
- il budget che può comportare.

Ciò attribuisce particolare importanza al coordinamento di tutte le fasi e i soggetti coinvolti (Arosio, 2010). Proprio per questo motivo, la figura professionale del *wedding planner* può risultante rilevante, in funzione del suo ruolo di "fornitore di soluzioni", anche "chiavi in mano".

Per interpretare i matrimoni in chiave esperienziale possiamo riferirci alla metafora teatrale di Pine e Gilmore (1999), secondo i quali il "regista dell'esperienza" (Pencarelli e Forlani, 2002) deve

coordinare una serie di elementi chiave (gli attori, il copione, la sceneggiatura, il palcoscenico), affinché l'esperienza stessa risulti positiva (Fabris, 2008) e memorabile. In accordo con Fortezza e Pencarelli (2011), la Figura 2 descrive come può essere concettualizzato il valore complessivo dell'esperienza matrimoniale.

Fig. 2: Il valore complessivo dell'esperienza matrimoniale



Fonte: ns. adattamento da Fortezza e Pencarelli, 2011, p. 61

Esso sarà variamente configurato in base alle caratteristiche della coppia ed alle sue esigenze. Da questo punto di vista, è possibile effettuare varie segmentazioni del mercato.

Per quanto riguarda il "cosa", indicato nel nostro modello, abbiamo:

- i *contenuti dell'esperienza*: qui entrano in gioco gli "attivatori di esperienza" (Schmitt, 1999; Fortezza e Pencarelli, 2011), che, da soli o combinati con altri, sono capaci di procurare un certo "beneficio esperienziale":
  - il "*sense*" attiva esperienze legate alla sfera sensoriale;
  - il "*feel*" attiva esperienze affettive e stimola i sentimenti interiori delle persone;
  - il "*think*" attiva esperienze di apprendimento e stimola l'intelletto;
  - l'"*act*" attiva esperienze legate al fisico;
  - il "*relate*" attiva esperienze aggreganti e stimola l'individuo a mettersi in relazione con gli altri.

  L'esperienza matrimoniale ha un intrinseco contenuto di "*feel*", ma a seconda delle preferenze degli sposi e del programma (quindi anche delle singole fasi dell'esperienza) e - se c'è - del tema scelto, possono essere stimolati altri livelli[3];
- il *programma dell'esperienza*, che può riguardare tre fasi specifiche[4]:
  - il "prima": addio al celibato/nubilato, visita dei luoghi, ecc;
  - il "durante": qui abbiamo il rito e il ricevimento (*food*, *beverage*, intrattenimento);
  - il "dopo": luna di miele.

  Qualora gli sposi affidino l'organizzazione di una o di tutte queste fasi ad operatori specializzati, è bene ricordare la necessità di evitare di standardizzare e di definire in modo troppo rigido l'esperienza (Fortezza e Pencarelli, 2011). L'evento matrimonio deve essere creato lavorando sui desideri degli sposi, desideri che necessariamente saranno altamente intimi e personali;
- il *tema dell'esperienza*: i momenti centrali del rito e del ricevimento possono aderire ad una sceneggiatura e ad un certo "copione", per sposi e invitati (Pearson e Syson, 2006);

[3] Si pensi ad un matrimonio (tematico) per amanti delle immersioni, svolto sott'acqua, che coinvolge anche una dimensione di "*act*".

[4] Che possono svolgersi in una medesima località, oppure in località diverse.

- i *servizi di supporto*, determinanti in diverse fasi dell'esperienza matrimoniale e riguardanti principalmente: logistica (per sposi e invitati); *accomodation* (per sposi e invitati); lista nozze; bomboniere; servizio fotografico e riprese video; abiti e accessori; acconciatura e *make up*; addobbi e allestimenti delle *location*; pratiche burocratiche.

Quanto al "chi", i soggetti coinvolti, oltre agli sposi, sono: gli *ufficianti* (in base al rito scelto); gli *enti* preposti al disbrigo delle pratiche burocratiche necessarie per celebrare il matrimonio; gli *invitati* (se presenti); i *fornitori*, che possono essere in un numero più o meno consistente in base alla complessità del programma dell'esperienza, ma che possono anche essere scelti e coordinati per conto degli sposi dal *wedding planner*, qualora questa figura sia coinvolta.

Ciascuno di questi soggetti potrà recitare un ruolo (o "copione") nell'ambito del programma e dell'eventuale tema dell'esperienza.

Di particolare rilievo nell'ambito dell'esperienza matrimoniale è il "dove" (Arosio, 2010), con riferimento sia alle località dove vengono vissute le varie fasi dell'esperienza, sia alle *location* all'interno delle quali, in una certa località, vengono inscenate le stesse.

3.2 Attori chiave dell'esperienza matrimoniale

Fra i vari attori dell'esperienza matrimoniale citati in precedenza, concentriamo la nostra attenzione sul "pubblico" e sui *wedding planner*.

Quanto al "pubblico" il riferimento è, su un piano più strategico, ai *policy maker* del territorio, mentre su un piano più operativo agli uffici comunali preposti al disbrigo delle pratiche collegate al rito.

Ribadiamo un aspetto essenziale: chiunque può decidere di celebrare il proprio matrimonio (religioso o civile) in qualsiasi località, diversa dal proprio luogo di residenza. A tal fine, bisognerà rispettare normative e regole vigenti nella destinazione scelta e bisognerà espletare una serie di procedure burocratiche formali con i Comuni chiamati in causa (in primis, quello o quelli di residenza dei futuri sposi) e con le istituzioni religiose (nel caso di matrimoni con rito religioso). È evidente che più il luogo di residenza degli sposi è lontano (geograficamente, culturalmente e dal punto di vista delle normative) rispetto alla "destinazione matrimoniale", più la gestione di queste procedure potrà risultare complessa.

Adottando la prospettiva delle possibili "destinazioni matrimoniali", bisogna partire dal presupposto che alcuni plus "strutturali" (es: ambientazione e scenografia naturale, notorietà e immagine a livello internazionale) rendono talune località "mete naturali" per il turismo matrimoniale. Esse attraggono flussi turistici di questo tipo senza particolari iniziative ad hoc e magari senza avere una chiara visione del fenomeno. In questi casi i "flussi turistici da matrimonio" sostanzialmente "si confondono" con gli altri.

Al contrario, nel momento in cui ci si renda conto delle potenzialità dei matrimoni come "attivatori di vitalità territoriale", è possibile intervenire su specifici aspetti dell'esperienza matrimoniale (fig. 2), oltre che sulle attività di comunicazione e branding del territorio. Da questo punto di vista, i *policy maker* hanno maggiore capacità di manovra sui matrimoni con rito civile, ovvero quelli che necessariamente coinvolgono i Comuni come ufficianti. Richiamando la prospettiva esperienziale, sono due gli orientamenti che in questo caso possono essere adottati da chi governa il territorio:

- da un lato, possiamo trovare un "orientamento forte all'esperienza" (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999), dove si interviene su molteplici aspetti dell'esperienza, con l'obiettivo di stupire e coinvolgere le persone, prevalentemente con contenuti "iperreali", e dove si mira a standardizzare e "impacchettare" le esperienze, anche per "offrirle a catalogo";
- dall'altro lato, troviamo la possibilità di adottare un "orientamento debole all'esperienza", più "mediterraneo" (Carù e Cova, 2006; Bartolazzi et al., 2008), dove il "regista dell'esperienza" interviene in modo più "discreto" (e tendenzialmente meno spettacolare), predisponendo una "piattaforma" (Resciniti, 2004) che dia la possibilità ai fruitori dell'esperienza di personalizzarla secondo i propri desideri.

Predisporre una piattaforma di questo tipo significa stimolare l'emersione di un sistema tra gli attori del territorio (Golinelli, 2000; Pencarelli e Forlani, 2002), che assieme possono contribuire alla creazione dell'esperienza matrimoniale (Del Chiappa, 2005) e a sviluppare il *branding* della destinazione matrimoniale (Del Chiappa, 2012).

Veniamo ai *wedding planner*, che in Italia sono una figura professionale di recente diffusione. Da questo punto di vista, gioca un ruolo importante l'evoluzione del concetto di matrimonio e del suo vissuto, così come l'evoluzione delle abitudini e degli stili di vita. Chi ricorre al *wedding planner* di solito è guidato dalle seguenti necessità:

- realizzare un matrimonio "di qualità", senza intoppi e disservizi;
- risparmiare tempo e stress (Blakely, 2008) e, in alcuni casi, anche denaro (Otnes et. al, 2003);
- realizzare un matrimonio esclusivo, particolare, in linea con la propria personalità o con il proprio status (effettivo o aspirazionale) (Adrian, 2003).

Il *wedding planner* può intervenire per pianificare l'intera esperienza matrimoniale, oppure solo su specifiche fasi ed attività. Negli USA, ad esempio, dove il ricorso a questi "specialisti" è una prassi, essi tendono a presidiare tutte le fasi dell'esperienza matrimoniale, che viene così concepita come "esperienza complessiva" (fig. 2). Qui il matrimonio è quindi preceduto e seguito da una serie di "micro-esperienze".

Il *wedding planner* può proporre pacchetti completi, all'interno dei quali far scegliere agli sposi la soluzione migliore, oppure costruire con i propri clienti soluzioni su misura. Da questo punto di vista, si riscontra la richiesta di maggiore partecipazione nel processo di creazione dell'esperienza da parte gli sposi (Pearson e Syson, 2006), in linea con una più ampia tendenza di mercato (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Si tratta di un rilievo importante, se collegato a quanto emerso nel corso di una delle nostre interviste[5]. Sembra infatti delinearsi in ambito internazionale il profilo di una "coppia 2.0", estremamente dinamica, molto presente sul web e capace di ricercare, selezionare e mettere a sistema le informazioni necessarie. Si tratta di coppie che vogliono essere maggiormente libere nell'individuare la destinazione, la *location* e la soluzione migliore per vivere la propria esperienza d'amore e che in molti casi bypassano lo stesso *wedding planner*, qualora possano ottenere sul web e nel contatto con i referenti della destinazione prescelta tutte le indicazioni necessarie e, magari, una piattaforma di servizi attorno a cui configurare l'esperienza ottimale, da sole o in eventuale collaborazione con un *wedding planner*.

4. Metodologia

Il presente studio è da considerarsi come una prima indagine di tipo esplorativo, sviluppata sia attraverso dati primari che secondari.

I primi sono stati raccolti attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate con i 15 *wedding planner* associati alla neo costituita Wedding Planner Italia e 3 dirigenti degli uffici responsabili delle procedure matrimoniali nei Comuni di Verona, Venezia e Firenze, che ad oggi attraggono i maggiori flussi di questo tipo nel nostro Paese.

Da un lato, le interviste con i *wedding planner* hanno voluto indagare i seguenti aspetti: a) il novero dei servizi e delle imprese che di solito risultano coinvolte nella creazione del "*wedding package*" rivolto a coppie che si sposano in un luogo diverso da quello di residenza; b) il grado di collaborazione che può esservi con gli enti pubblici delle località in cui il matrimonio viene celebrato e le motivazioni di tale interazione; c) l'influenza che il *wedding planner* può esercitare nella scelta finale della località. Dall'altro, le interviste con i tre referenti comunali sono state finalizzate ad approfondire aspetti quali:

- le logiche di "prodotto" e di intervento rispetto all'"esperienza matrimoniale";
- le logiche di gestione dei rapporti con attori-chiave dell'esperienza matrimoniale;
- gli sviluppi futuri possibili.

[5] Intervista diretta con la dott.ssa Paola Zanchetta, Verona, 19 giugno 2012.

Nella stesura dei tre casi di studio, i dati primari sono stati integrati, laddove possibile, con dati secondari.

5. Il destination wedding: l'analisi della realtà italiana

5.1 Il punto di vista dei wedding planner

Nell'accezione dei *wedding planner* intervistati, l'esperienza-matrimonio risulta configurata come un "prodotto sistemico", che può arrivare a coinvolgere una pletora di attori pubblici e privati, di numerosità e tipologia variabile in base al tipo di matrimonio da organizzare, ai bisogni, desideri e background culturale degli sposi e al budget disponibile. In particolare, emerge l'importanza, ai fini della buona riuscita di un *destination wedding*, dell'armonico ed efficiente collegamento tra tutti i soggetti coinvolti. Molti hanno fatto riferimento all'interazione e alla collaborazione con gli enti pubblici delle località in cui il matrimonio viene organizzato. Peraltro, questo vale perlopiù per i matrimoni civili e, più in generale, per tutti quei matrimoni in cui è necessario conoscere anticipatamente l'esistenza di regolamenti comunali che pongano restrizioni nell'organizzazione del matrimonio (es: possibilità di celebrare in spazi particolari) e/o ottenere permessi speciali per le esigenze organizzative del matrimonio. Gli uffici con cui si interagisce maggiormente sono quello di Stato Civile (per le pubblicazioni di matrimonio) e quello Prenotazione Matrimoni (per le prenotazioni di date e luoghi della cerimonia). Singolare il fatto che nessuno dei *wedding planner* interpellati abbia segnalato esperienze di collaborazione e interazione con gli enti pubblici e, in particolare, con gli uffici coinvolti nelle attività di promozione turistico-territoriale, per la realizzazione di attività di co-marketing in chiave promozionale. La singolarità di ciò appare più evidente se si considera che nel mondo del *destination wedding* le società di *wedding planning* sono, di fatto, coloro che si occupano di distribuire e promuovere il prodotto destinazione matrimoniale, quindi il territorio. In effetti, dei 15 *wedding planner* intervistati 7 dichiarano di influenzare quasi sempre la scelta finale degli sposi circa la destinazione, 6 dichiarano di farlo ogni tanto, mentre solo 2 dichiarano di non essere mai riusciti a farlo. Emerge, così, una sorta di "miopia di marketing", sia verso le opportunità che esistono nel mercato del *destination wedding*, sia verso il ruolo e l'influenza dei *wedding planner*.

5.2 Le realtà di Verona, Venezia e Firenze

I tre casi si caratterizzano per un diverso stadio di sviluppo. In generale, l'atteggiamento delle tre destinazioni sembra caratterizzato da curiosità e attenzione nei confronti dei benefici complessivi che il turismo matrimoniale può generare. Pur nella varietà di percorsi e di visioni, i tre casi sono accomunati dal fatto di poter contare su:

- una forte notorietà e immagine percepita a livello internazionale;
- un rodato sistema locale di attività che consente di alimentare il valore dell'esperienza turistica;
- *location* di particolare pregio, prenotabili con una certa flessibilità di orari e di tariffe.

Il progetto "Sposami a Verona" nasce nel 2009, sulla base di alcune considerazioni di partenza:

- Verona è, nell'immaginario collettivo, la città di Giulietta e Romeo, quindi "la città dell'amore";
- molti *wedding planner* (non solo italiani) già proponevano Verona come la "città di Giulietta e Romeo";
- molti innamorati già si auto-organizzavano per vivere in questa città le loro esperienze romantiche (non solo il matrimonio).

Alla base del *concept* di "Sposami a Verona" vi è il rito dell'amore e della fiaba, che tutti possono voler vivere per un'esperienza romantica. Da questo punto di vista, coerentemente con il vissuto della città, il focus non è solamente sui matrimoni, bensì anche su:

- il rinnovo della promessa matrimoniale (anniversario di matrimonio);
- il *blessing* (o "matrimonio simbolico"), una cerimonia di tradizione anglosassone;
- la promessa d'amore presso la Casa di Giulietta, cerimonia (simbolica) riservata a coppie non sposate che vogliano semplicemente dichiararsi il proprio amore.

Inoltre, vi sono momenti dell'anno in cui vengono proposte, mediante accordi con strutture della città convenzionate, esperienze romantiche "a pacchetto" (es: "San valentino d'amore", "Capodanno d'amore"), che possono comprendere, ad esempio, brindisi di benvenuto, cena e pernottamento. Si tratta di soluzioni che consentono di intercettare una variegata platea di turisti, da tutto il mondo, e che fanno leva, in particolare, sull'impatto simbolico della "Casa di Giulietta". Dal punto di vista del valore offerto, in questi casi lo schema è molto simile rispetto a quello che analizzeremo di seguito per i matrimoni, con:

- il ruolo determinante delle *location*;
- l'inserimento nel programma di un "pacchetto esperienziale", predisposto dal Comune;
- la possibilità di incrementare il programma, mediante il ricorso a fornitori, scelti dagli sposi o dal *wedding planner*.

Venendo in modo specifico alle esperienze matrimoniali, la formula di base di "Sposami a Verona" prevede: pratiche burocratiche e rito, in una delle *location* proposte; l'accompagnamento musicale dal vivo; gli addobbi floreali; il brindisi. Qualora la coppia (o il *wedding planner*) esprima il desiderio di personalizzare maggiormente il *wedding package*, il Comune indirizza gli sposi, su richiesta, verso gli operatori di un club di prodotto costituito ad hoc ("Wedding & Emotions in Verona"), che comprende: strutture ricettive, residenze d'epoca e dimore storiche, ristoranti, catering, musicisti, agenzie di viaggio, operatori foto-video-audio, agenzie di spettacolo, servizi con conducente ed anche *wedding planner*. È interessante sottolineare come si intervenga anche sulla fase che precede il rito, perché ogni evento inizia sempre con un tour guidato per le via della città, per spiegare, raccontare, ascoltare e magari indirizzare le coppie alla scoperta degli aspetti più magici e romantici della città. L'obiettivo dichiarato è di "accompagnare il bisogno" degli innamorati. Le *location* messe a disposizione sono numerose (11), fra cui spicca la già citata Casa di Giulietta, a cui si aggiungono la Loggia Barbaro, la Sala Arazzi, la Sala Guarienti, la Cappella dei Notai e altre sette Ville.

A Venezia si è pensato di introdurre le tariffe per *location* e riti matrimoniali nel 1994, a fronte delle crescenti richieste di matrimoni in città da parte di non residenti. Attualmente, il maggior numero di matrimoni civili celebrati riguarda proprio coppie non residenti, con una quota nel 2006 del 51,2% (su un totale di 1.073 matrimoni celebrati) e nel 2010 del 55,6% (su 921 matrimoni celebrati). Una quota significativa di questi matrimoni è rappresentata da coppie italiane ed europee (73,6% nel 2006, 74,6% nel 2010), mentre esigua è la quota di coppie USA (attorno al 5%, in media) e quasi nulla la quota di coppie asiatiche (sotto l'1%, in media). In passato sono già state effettuate da parte dell'Amministrazione Comunale valutazioni di massima sui possibili effetti positivi indotti dai matrimoni sul territorio e sulla loro capacità di potenziare il posizionamento turistico della Città sui mercati internazionali. Tuttavia, finora l'approccio del Comune è stato prevalentemente orientato al servizio, per evadere le numerose richieste di matrimonio in modo tempestivo, puntuale ed efficiente[6], con scarsa attenzione allo sviluppo di politiche attrattive e di "pacchetti esperienziali". L'obiettivo principale è di facilitare il più possibile l'esperienza matrimoniale, per lasciare poi ampia autonomia organizzativa alle coppie, che dopo il rito provvederanno ad organizzarsi secondo i propri gusti (eventualmente supportate da *wedding planner*). Più nello specifico, il Comune di Venezia si preoccupa di gestire tutto ciò che riguarda: le pratiche burocratiche e il rito, in una delle *location* proposte; gli addobbi di base delle sale[7]; la possibilità di musica, non dal vivo. Con un pagamento aggiuntivo, vi è la possibilità di fruire di ulteriori servizi, come servizio l'interprete, o la diretta della cerimonia sul web (più una possibilità di differita), un'opzione, quest'ultima, molto gradita a quelle coppie (soprattutto straniere) che sposandosi da sole avranno così la possibilità di far seguire la celebrazione ai propri cari. Le *location* disponibili sono complessivamente quattro (Pallazzo Cavalli, Sala Consiglio-Ca' Loredan, Sala Cuoi d'Oro-Ca' Vendramin, Sala Stucchi), con una quotazione massima (per la Sala cuoi d'oro

[6] Da questo punto di vista, sembra funzionare molto la prenotazione delle sale tramite il web.

[7] Non addobbi floreali freschi.

- Ca' Vendramin) di 5.000€, a fronte di una quotazione massima di 1.000€ prevista per le *location* di Verona.

Rispetto ai casi precedenti, quello di Firenze è il più recente e presenta diversi punti di convergenza con Venezia. Anche qui, infatti, ci si concentra sui matrimoni e si punta prevalentemente sulle *location* e su servizi di base. Più nello specifico, l'Amministrazione ha particolare interesse a valutare gli impatti generati dai matrimoni, soprattutto in termini di sviluppo di notorietà e di ulteriore qualificazione dell'immagine e del posizionamento della città a livello internazionale. Vi è anche apertura rispetto alla possibilità di strutturare un servizio (richiesto anche dall'estero e dai *wedding planner*) per il rinnovo delle promesse matrimoniali. Al momento, però, manca una chiara visione dei segmenti di clientela da attrarre, di come farlo e della gamma di servizi e soluzioni da proporre. Tra le possibilità perseguibili in futuro vi è quella di incrementare il numero delle *location*, magari inserendo "a catalogo" proposte di ancora maggiore richiamo e valenza simbolica, puntando su tariffe differenziate. Ad oggi, le soluzioni proposte sono sei: la Sala Rossa e la Sala di Lorenzo in Palazzo Vecchio, la Sala Consiliare di Villa Vogel, la Sala del Museo Bardini, il Complesso Giardino delle Rose e il Salone de' Cinquecento in Palazzo Vecchio, che è anche la *location* più costosa (5.000€). A fronte delle tariffe pagate dagli sposi, nella formula prevista dal Comune di Firenze rientrano: pratiche burocratiche e rito, in una delle *location* proposte; addobbi (standard); musica dal vivo; un piccolo *cadeau*. Con un pagamento aggiuntivo, si possono ottenere spazi per brindisi e intrattenimento, dove il Comune lascia una certa libertà organizzativa a sposi o *wedding planner*, il che vale anche per aggiunte alla fase del rito (es: particolari addobbi).

6. Conclusioni

Sia la rassegna della letteratura che i casi analizzati evidenziano come il turismo matrimoniale sia ricco di opportunità e ancora in profonda evoluzione. Le destinazioni analizzate si dimostrano interessate a questo mercato. Tuttavia, l'impressione è che vi sia ancora molto da fare, soprattutto in relazione ai seguenti aspetti:

- *segmentazione del mercato*, per intercettare bacini di utenza più ampi e differenziati, in ottica internazionale;
- *posizionamento*, comprendendo i propri fattori di *appeal* principali nel confronto con le località concorrenti;
- *prodotto*, individuando le modalità migliori per accompagnare le esperienze matrimoniali, anche stimolando il coordinamento relazionale tra gli operatori coinvolti nella creazione dell'esperienza matrimoniale (da questo punto di vista, la soluzione dei "club di prodotto" è interessante);
- *comunicazione*, per accreditare o rafforzare il posizionamento della località nel segmento del turismo matrimoniale, anche arrivando ad esplorare proattivamente forme di collaborazione con *wedding planner* (spesso capaci di influenzare le scelta della località), o altri *player* del comparto turistico (es: *tour operator*). Tutto questo senza trascurare il ruolo dei matrimoni religiosi, su cui i *policy maker* non possono intervenire in via diretta (sviluppando specifiche politiche "di prodotto"), ma che possono essere comunque stimolati da iniziative di comunicazione capaci di "svelare" il territorio e le possibilità che esso offre alle coppie per vivere al meglio il loro "giorno più bello".

Da questo punto di vista, il caso di Verona, in particolare, propone spunti di rilievo in riferimento al posizionamento e all'ampiezza delle soluzioni offerte, alla logica esperienziale e reticolare che viene perseguita, ai flussi intercettati (tra cui anche le coppie "indipendenti", che non ricorrono all'intermediazione dei *wedding planner*).

Lo studio, allo stato attuale meramente esplorativo, suggerisce talune linee di ricerca future, tra cui: la possibilità di allargare il numero dei casi analizzati, considerando *best practices* a livello

nazionale/internazionale; profilare le motivazioni e i comportamenti di scelta/spesa di sposi e partecipanti, quindi approfondire le ricadute economiche e di marketing sulle località ospitanti.

Bibliografia

ADDIS M. (2005), *L'esperienza di consumo: analisi e prospettive di marketing*, Pearson Prentice Hall, Milano.

ADRIAN B. (2003), *Framing the Bride: Globalizing Beauty and Romance in Taiwan's Bridal Industry*, University of California Press, Berkely California.

AROSIO L. (2008), *Sociologia del matrimonio*, Carocci, Roma.

AROSIO L. (2010), "Il turismo matrimoniale tra tradizione e mete esclusive", in Marra E., Ruspini E., *Altri turismi. Viaggi, esperienze, emozioni*, Franco Angeli, Milano.

AROSIO L., RUSPINI E. (2010), "Unico, indimenticabile, da sogno. Il viaggio di nozze tra mito ed esigenze di mercato", *Sociologia Urbana e Rurale*, vol. 32, fasc. 92-93, pp. 123-144.

BARTOLAZZI F.V., FORTEZZA F., FORLANI F. (2008), "Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso Palio de lo Daino", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp.71-99.

BLAKELY K. (2008), "Busy Brides and the Business of Family Life: The Wedding-Planning Industry and the Commodity Frontier", *Journal of Family Issues*, vol. 29, n. 5, pp. 639-662.

BOWDIN G., ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS R., MCDONNEL I. (2006), *Events Management* (2 ed), Elsevier Oxford.

CAROLI M.G. (1999). *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.

CARÙ A., COVA B. (2006), *Marketing mediterraneo: tra metafora e territorio*, Egea, Milano.

CHADIHA L.A., LEBER D., VEROFF J. (1998), "Newlywed's narrative themes: meaning in the first year of marriage for African American and white couples", *Journal of Comparative Family Studies*, vol. 29, n. 1, pp. 115-130.

CLOKE P., HARVEY P. (1998), "Cracking the canyon of the awesome foursome: Representations of adventure tourism in New Zealand", *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 16, n. 2, pp. 185-218.

DANIELS M., LOVELESS C. (2007), *Wedding planning & Management*, Elsevier, Oxford.

DEL CHIAPPA G. (2011a), "Disintermediation of hotel reservations: the perception of different groups of Italian online buyers", *Proceedings of* "*TTRA Europe and AFM Conference 2011 Creativity and innovation in tourism*", Archamps, Avril 11-13.

DEL CHIAPPA G. (2011b), "*Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourist behaviour: an empirical investigation in Italy*", in Law R., Fuchs M., Ricci F. (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*, Springer, Vienna, Austria.

DEL CHIAPPA G. (2012), "How do meeting organizers choose convention sites based upon different types of meetings?", *Event Management: an International Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 157-170.

DEL CHIAPPA G., BREGOLI I. (2012), "*Destination branding development: linking together supply-side and demand-side perspectives*", in Tsiotsou R.H., Goldsmith R.E., *Strategic Marketing in Tourism Services*, Emerald, Bingley.

DEL CHIAPPA, G. (2005), "Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche", *Economia e Diritto del terziario*, n. 3.

FABRIS G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.

FERRARI S. (2002), *Event Marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.

FORTEZZA F. (2009), "Approcci di Marketing Tribale: il caso Fichimori", *Congresso* "*Le tendenze del Marketing*", Parigi, 16-17 gennaio.

FORTEZZA F., BETTI D. (2009), "Comunicazione e brand equity: riflessioni a margine nel settore turistico", in Pencarelli T., Gregori G.L., *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano.

FORTEZZA F., PENCARELLI T. (2011), "Experience marketing: specific features and trends. The Wish Days case study", *Journal of Marketing Trends*, vol. 1, n. 6, pp. 57-69.

FREEMAN E. (2002), *The Wedding Complex: Forms of Belonging in Modern AmericanCulture*, Duke University Press, Durham and London.

GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 403-428.

GOLDBLATT J. (2002), *Special Events: Twenty-First Century Global Event Management*, John Wiley & Sons, Inc, New York.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

INGRAHAM C. (1999), *White weddings Romancing Heterosexuality in Popular Culture*, Routledge, New York.

JOHNSTON L. (2006), "'I Do Down-Under': Naturalizing Landscapes and Love through Wedding Tourism in New Zealand", *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, vol. 5, n. 2, pp. 191-208.

MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino.

OTNES C., PLECK, H.E. (2003), *Cinderella Dreams: The Allure of the Lavish Wedding*, University of California Press, Berkely California.
PEARSON J., SYSON F. (2006), "Theatre of dreams: an exploratory study of weddings and the drama metaphor", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 5, n. 1, pp. 5-25.
PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
RESCINITI R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
RUSPINI E. (2005), "Between past and present: a sociological analysis of marriage in Italy", *INTAM Review*, vol. 11, n. 1, pp. 39-53.
SCHIMTT B.H. (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
SCHUMANN F.R., AMADO C. (2010), "Japanese Overseas Weddings in Guam: A Case Study of Guam's First Hotel Wedding Chapel", *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, vol. 3, n. 1, pp. 173-181.
SEGALEN M. (2002), *Riti e rituali contemporanei*, Il Mulino, Bologna.

Altre fonti

Global Report on LGBT Tourism, World Tourism Organization, AM Reports - Vol. III, 2012.
Wedding Tourism: 1980-2009, Vital Articles, Statistics New Zealand.

Sitografia

http://ansamed.ansa.it/ansamed/it/notizie/rubriche/turismo/2012/01/11/visualizza_new.html_42503501.html
http://money.cnn.com/2005/05/20/pf/weddings
http://www.sposalicious.com/turismo-matrimonio-verona-venezia
http://www.travel-industry-dictionary.com/destination-wedding.html

Turismo rurale e prodotti esperienziali. Opportunità di sviluppo per i territori marginali*

UMBERTO MARTINI♦, FEDERICA BUFFA♣

Abstract

Obiettivi. *Analizzare il processo manageriale con cui sostenere la nascita di prodotti turistici esperienziali per favorire lo sviluppo turistico sostenibile di aree rurali marginali.*

Metodologia. *La ricerca, basandosi sull'approccio Action Research, si è avvalsa di attività di desk analysis, interviste in profondità e sperimentazione di progetti pilota. È stato definito un modello innovativo di governance che considera ruoli, competenze e rapporti tra stakeholder e coniuga la dimensione partecipativa e decisionale.*

Risultati: *Ricostruzione del profilo socio-economico, mappatura degli attori coinvolti nell'attività turistica e delle relazioni tra essi, descrizione dei prodotti turistici realizzati, sottolineando la valenza strategica delle caratteristiche identitarie del territorio per conferire una dimensione esperienziale all'offerta.*

Limiti della ricerca. *L'analisi qualitativa, facendo riferimento ad un solo contesto regionale italiano, ha valenza esplorativa. Si prevede di verificare la validità di questi risultati considerando altri territori europei che presentino analoghe specificità. Il monitoraggio delle attività permetterà di valutare i risultati nel medio termine, verificando le capacità imprenditoriali raggiunte ed individuando eventuali best practice nei comportamenti organizzativi e nei processi decisionali collettivi.*

Implicazioni pratiche. *Sviluppo di meccanismi decisionali nei territori relativi all'offerta di prodotti turistici esperienziali.*

Originalità del lavoro. *Il paper propone un modello che è il risultato della partecipazione volontaria degli attori pubblici e privati locali ad un progetto sotto il coordinamento e la supervisione del partner scientifico. Tale modello identifica nella costituzione di una Task Force i key stakeholders capaci di guidare lo sviluppo turistico locale.*

Parole chiave: *turismo rurale; destination governance; processi partecipativi; turismo esperienziale*

Objectives. *Analysis of the managerial process which supports the creation of tourist products in order to support sustainable tourist development in marginal rural areas.*

Methodology. *Using the Action Research approach we defined an original model of governance which takes into account the roles, competences and interrelationships of stakeholders and combines their participatory and decision-making dimensions.*

Findings. *We reconstruct the socio-economic profiles of the territories, map the actors involved in tourism and the relationships between them and identify the territories' weakest point in relation to tourist development as being in the governance. We describe the tourist products created, underlining the strategic merit of the unique characteristics of the territory in according an experiential dimension to the offer.*

Research limits. *The validity of our findings, and the fact that they can be extended to other contexts, means that they can be confirmed by an extension of these analyses to other European territories with similar features. Periodic monitoring of activities in the territories will allow us to evaluate our findings in the medium term, checking the levels of autonomy and business expertise achieved and identifying instances of best practice in stakeholders' organizational behaviour and in collective decision-making processes.*

Practical implications. *Development of decision making mechanisms within the territory to define experiential tourist products.*

Originality of the study. *The paper suggests a model of voluntary participation of private and public local actors in a project coordinated and supervised by a scientific partner. This model identifies in the creation of a Task Force the key stakeholders able to drive the local tourist development.*

Key words: *rural tourism; destination governance; participatory processes; experiential tourism*

---

* Il paper è il risultato del lavoro comune degli autori. È possibile tuttavia attribuire a Martini U. i paragrafi 1 e 4 e a Buffa F. i paragrafi 2 e 3.

La ricerca è frutto del *Progetto Europeo Central Europe "Listen to the Voices of Villages"*, di durata triennale (2009-2011), che ha coinvolto nove partner europei tra i quali il gruppo di ricerca eTourism del Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell'Università di Trento in qualità di *lead partner* scientifico. Gli autori ringraziano la prof.ssa Mariangela Franch, coordinatore del gruppo di ricerca eTourism, per il supporto fornito; la dott.ssa Serena Barbera, il dott. Fabio Sacco, il dott. Stefano Andreotti (assegnisti di ricerca sul progetto) per l'attività di ricerca sul campo; il dott. Paolo Grigolli di tsm - Trentino School of Management e il Servizio Europa della Provincia autonoma di Trento per la disponibilità e la collaborazione dimostrate nell'attività di ricerca.

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Trento
e-mail: umberto.martini@unitn.it

♣ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Trento
e-mail: federica.buffa@unitn.it

1. Dalla relazione intersettoriale agricoltura/turismo alle potenzialità del turismo rurale: stato dell'arte e problemi di management

Fra turismo e agricoltura esiste potenzialmente un reciproco vantaggio: da un lato il turismo esercita nei confronti del comparto agricolo una consistente capacità di attivazione economica, in termini di opportunità di occupazione e di generazione di reddito integrativo che viene reso possibile grazie alla domanda turistica nel territorio; viceversa, il contesto antropico, paesaggistico e culturale tipico delle zone agricole costituisce un forte elemento di attrazione turistica, in relazione anche ai nuovi valori e alle motivazioni emergenti nel mercato. In questo senso, agricoltura e turismo possono essere protagonisti di una fortunata simbiosi, consentendo di differenziare in modo sinergico l'attività produttiva locale: la vocazione agricola consente di valorizzare il paesaggio sotto il profilo estetico, di conferire un preciso valore identitario e culturale al territorio, di disporre di prodotti tipici e specialità culinarie che divengono una potente fonte di attrazione turistica; lo sviluppo di una vocazione turistica consente, dall'altro lato, di garantire un mercato (diretto e indiretto) per i produttori locali, e di affiancare alle attività tradizionali nuove forme di imprenditorialità minore legate all'ospitalità, alla ristorazione e alla gestione del patrimonio produttivo e culturale (eventi, manifestazioni, musei, visite ai luoghi e ai centri di produzione, degustazione e acquisto in loco dei prodotti agricoli).

Le potenzialità legate alla connessione fra turismo e agricoltura sono state prese in attenta considerazione anche dagli organismi internazionali che si occupano dello sviluppo economico, i quali hanno visto nell'introduzione di prime forme di turismo collegate all'attività agricola ragionevoli opportunità di combattere la povertà nelle zone deboli del mondo (Bennett *et al.*, 1999; Christie, 2002; Scheyvens, 2007). Diverso è il discorso per i paesi sviluppati, nei quali l'attività turistica nelle aree rurali viene proposta quale forma di integrazione del reddito al fine di evitare lo spopolamento e l'abbandono dell'attività da parte delle popolazioni locali, con le molteplici conseguenze negative che questo comporta.

Il turismo rurale, affermatosi nell'Europa centrale e settentrionale già negli anni '50, a partire dalla fine degli anni '70 si è affermato anche nell'Europa meridionale come comparto della domanda turistica teso a soddisfare numerose motivazioni di ordine culturale, ricreativo e sportivo (Hjalager, 1996; Butler *et al.*, 1998; Sidali *et al.*, 2011). La domanda di turismo rurale si inserisce nel più ampio interesse nei confronti dei valori tradizionali che, a partire dal paesaggio, sono caratteristici delle zone agricole. L'interesse manifestato dalla domanda offre una rilevante opportunità di sviluppo per l'attività delle imprese agricole, anche di dimensione minore fino alle micro-aziende, spingendo verso forme turistiche che, rimanendo lontane da quelle di massa, si dimostrano particolarmente idonee a rappresentare un forte incentivo alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale locale.

Il ripensamento dei modelli di sviluppo economico di molte aree rurali periferiche dei paesi occidentali si è resa necessaria a partire dagli anni '90 a seguito della transizione dall'organizzazione di tipo fordista della produzione alle nuove regole del post-fordismo e della delocalizzazione produttiva su scala globale, che hanno modificato sensibilmente i rapporti di relazione fra le aree urbane e le aree rurali. In particolare, la ricerca di approcci alternativi allo sviluppo delle aree rurali è legata alla necessità di supportare l'economia locale stante il declino delle fonti di reddito tradizionali, l'esistenza di fallimenti e di imperfezioni del mercato e l'emergere di istanze sociali da parte delle popolazioni residenti (Sharpley e Sharpley, 1997; Hall e Jenkins, 1998; Blomgren e Sorensen, 1998; Cawley e Gillmor, 2007). Nei paesi occidentali le risorse rurali, che erano tradizionalmente alla base della produzione del settore primario, sono ora soggette ad altre forme di domanda e di consumo centrate sulle qualità specifiche e sui valori identitari delle comunità locali: le aree rurali e il loro paesaggio divengono una forma di *idillio naturale*, rifugio dalla vita urbana e luogo di ricreazione per eccellenza (Hoggart *et al.*, 1995; Daugstad, 2008), alimentando l'interfaccia tra la città e la campagna (*Rural Urban Interface*) e agendo, di conseguenza, sui processi di scambio e di relazione (sociale, culturale, economica) fra gli "agricoltori" e i "cittadini" (Sharp e Smith, 2003). Si assiste perciò ad un processo di *rural*

restructuring (Butler *et al.*, 1998; Cawley e Gillmor, 2007) che consiste nella transizione dalla caratteristica attività agricola a nuove forme di offerta, nell'ambito delle quali l'innesto dell'attività turistica ha assunto un ruolo di primo piano. In questo contesto il turismo diviene integrativo, non sostitutivo dell'attività agricola: da attività marginale, al più può divenire attività complementare, capace cioè di incidere significativamente sul reddito delle imprese agricole. Particolare attenzione, in questo campo, deve essere posta alla valutazione dell'impatto del turismo sul territorio, inquadrando le prospettive di offerta nella logica del turismo sostenibile. Il turismo rurale, infatti, ha nel rispetto dei requisiti della sostenibilità una condizione intrinseca per la propria sopravvivenza (Bramwell e Lane, 1994; Bramwell, 1994; Sharpley e Sharpley, 1997; Sharpley e Roberts, 2004; Garrod *et al.*, 2006): la crescita del fenomeno turistico all'interno delle aree rurali deve essere opportunamente limitata attraverso vari strumenti di gestione del territorio, a partire dalla normativa urbanistica, ma anche attraverso la diffusione della consapevolezza della necessarietà del limite presso la comunità locale (Bramwell, 2006): qualora la vocazione di offerta del territorio portasse il turismo ad assumere una posizione di centralità si avvierebbe un percorso di sviluppo profondamente diverso, estraneo dalla nozione stessa di ruralità. La forza di attrazione turistica di un'area rurale è legata infatti alla manifestazione materiale e immateriale dell'identità del luogo, frutto di processi di apprendimento localizzato (Rullani, 2002), che conduce alla nascita di un *binomio cultura-territorio* sulla base del quale può avvenire la valorizzazione (turistica) del patrimonio culturale (Tamma, 2010), che, per le sue caratteristiche, confluisce nel cosiddetto *patrimonio di prossimità* (Buratti e Ferrari, 2011). Dovesse venire meno la radice culturale portante, un'intensa (o dominante) fruizione turistica proietterebbe il territorio lungo traiettorie di sviluppo economico/imprenditoriale profondamente diverse. In questo senso, il *rural restructuring* del territorio si configura come un processo di *valorizzazione del patrimonio culturale* (Golinelli, 2008), coerente con una visione sistemica (Barile, 2011) in cui il territorio, transitando a sua volta in una dimensione post/fordista, diviene una *learning organisation* che compete nell'economia della conoscenza (Valdani e Ancarani, 2000).

Il turismo rurale ha forti opportunità di sviluppo in quanto risposta alla *domanda di autenticità* di cui segmenti crescenti della domanda turistica si fanno portatori (Wang, 1999; Taylor, 2001; Ferrari e Adamo, 2005; Cohen e Cohen, 2012). Da questo punto di vista, la capacità di offrire *esperienze turistiche* attraverso un confronto non intrusivo fra l'ospite e l'identità del territorio diviene uno degli elementi distintivi del turismo rurale, che deve essere opportunamente preservato attraverso una gestione consapevole delle politiche di offerta e il mantenimento del controllo endogeno delle relazioni col turista. L'emergere di una dimensione edonistica ed esperienziale nel consumo di beni e servizi, messa in evidenza negli studi sul comportamento del consumatore già all'inizio degli anni '80 (Hirschman e Holbrook, 1982; Holbrook e Hirschman, 1982), si ricollega all'evoluzione verso il post-modernismo dei consumi e al ruolo che esercita, al suo interno, la dimensione simbolica (Firat e Venkatesh, 1993; Fabris, 2003; Firat *et al.*, 1995). L'accresciuta rilevanza dell'elemento simbolico nei consumi di beni e servizi determina nuovi meccanismi di relazione tra produttori e consumatori, e, di conseguenza, nuove modalità di organizzazione dei processi di erogazione, che sono analizzati nell'*economia delle esperienze* (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999 e 2003).

Data la rilevanza di questa prospettiva di analisi, all'interno degli studi di marketing ha preso forma un'area di ricerca dedicata in modo specifico alle esperienze del consumatore e alle modalità attraverso le quali indirizzarle per massimizzare il valore percepito dei prodotti e delle marche (Ismail, 2011). L'approccio ha trovato riscontro operativo nelle scelte strategiche in cui le imprese ricercano vantaggi di differenziazione attraverso la valorizzazione degli aspetti simbolici, emotivi e psicologici che interessano tutte le fasi della relazione con il consumatore (Lasalle e Britton, 2003; Ferraresi e Schmidt, 2006; Gentile *et al.*, 2008). Tali aspetti, congiuntamente al coinvolgimento del consumatore e la creazione di opportunità per sperimentare nuove sensazioni ed emozioni, trovano nel settore turistico un interessante ambito di applicazione (Pencarelli e Forlani, 2002; Ferrari, 2006; Della Corte, 2012). La definizione, gestione e riprogettazione dell'offerta turistica in tale ottica, contribuisce a creare esperienze di vacanza *autentiche*, poiché poggiano sulla valorizzazione di risorse e/o attività distintive del territorio, *uniche e personali*, poiché è la partecipazione attiva

del turista che determina esito e giudizio dell'esperienza. La riscoperta dei valori e delle tradizioni rappresentano dunque delle opportunità di sviluppo per i territori a connotazione rurale e possono divenire fulcro attorno ai quali definire e/o riprogettare, ad esempio, eventi, manifestazioni (Bartolazzi *et al.* 2008; Carù *et al.*, 2008) ed offerte a carattere culturale (Battaglia e Santagostino, 2010; Maggiore e Resciniti, 2012; Simeon e Buonincontri, 2012).

L'offerta di turismo rurale dipende da un'ampia serie di risorse private e pubbliche, che vanno dalle infrastrutture territoriali, ai servizi di supporto all'interpretazione culturale del territorio e delle attività in esso presenti, fino all'offerta di servizi ricettivi, ricreativi, di intrattenimento e di animazione. Per questo motivo, il processo di integrazione fra agricoltura e turismo richiede un processo di innovazione di tipo sia organizzativo che culturale, che contempli i seguenti aspetti:

a) l'adeguamento del territorio alla fruizione turistica in termini infrastrutturali, di viabilità e trasporti, di servizi al pubblico, mantenendo tuttavia una dimensione urbanistica e paesaggistica che richiami in modo netto le origini rurali, e non vada a snaturare in senso turistico l'ambiente e il paesaggio;
b) la nascita di una cultura dell'ospitalità da parte delle imprese agricole e, più in generale, della popolazione residente, che deve essere coinvolta anche attraverso processi partecipativi e di ascolto nell'evoluzione verso l'attività turistica (Allen *et al.*, 1988; Ap, 1992; Andereck e Vogt, 2000; Panyik *et al.*, 2011; Garrod *et al.*, 2012; Látková e Vogt, 2012; Schweinsberg *et al.*, 2012);
c) l'avvio di attività d'impresa direttamente collegate al turismo, in alcuni casi integrate con l'attività primaria (ad es. l'ospitalità, la ristorazione, la vendita e la degustazione di prodotti, la visita all'azienda agricola, l'organizzazione di eventi di intrattenimento), richiedendo tuttavia una significativa innovazione di tipo culturale, organizzativo e gestionale da parte degli imprenditori agricoli (Busby e Rendle, 2000; McGehee e Kim, 2004; Sharpley e Vass, 2006; Di Domenico e Miller, 2012; Forbord *et al.*, 2012; Tew e Barbieri, 2012); in altri casi, richiedono invece la nascita di attività professionali ad hoc, legate in modo specifico alla relazione con l'ospite e all'adozione dell'orientamento al marketing (accoglienza e accompagnamento dei turisti, comunicazione e promozione soprattutto attraverso i new media) (Polo Peña *et al.*, 2012);
d) la costituzione di organizzazioni territoriali di meta-management (Gartrell, 1994; Getz *et al.*, 1998; Martini, 2010; Presenza, 2007; Bornhorst *et al.*, 2010), che abbiano lo scopo di alimentare la coesione nei processi di offerta e la realizzazione di un sistema integrato di offerta turistica; assume rilevanza, in questo senso, l'interazione pubblico/privato, ossia la capacità di mettere in atto relazioni collaborative fra le istituzioni locali e il mondo della micro-impresa (Bramwell e Sharman, 1999; Bramwell e Lane, 2000; Fleischer e Felsenstein, 2000) in un tipico processo bottom-up di destination building in contesti di offerta a connotazione culturale (Minguzzi e Presenza, 2010; Montella e Cerquetti, 2011). Tale processo può essere facilitato se all'interno del territorio rurale esiste un consistente capitale sociale, nella forma di relazioni sociali basate sulla cooperazione, la reciprocità e la fiducia (Coleman, 1988; Putnam, 1993), che consentono di agevolare la condivisione delle informazioni e delle conoscenze tacite, i processi decisionali e il coordinamento dell'attività, riducendo per questa via i costi di transazione.

Il coinvolgimento della popolazione residente, lo stimolo all'imprenditorialità locale e la diffusione delle competenze professionali richieste dall'attività turistica rappresentano un possibile antidoto alle disfunzioni interne ai sistemi rurali locali e alle imprese di produzione agro-alimentare, che sono state individuate in numerosi casi empirici, e che sono state collegate a due fattori di fondo (Paniccia e Valeri, 2008; Phelan e Sharpley, 2012): la diffusione dell'imprenditorialità nei sistemi rurali e la necessità di un consistente supporto operativo da parte delle istituzioni per favorire lo sviluppo delle micro-imprese.

2. La ricerca: presentazione e indicazioni di metodo

Il paper analizza il processo manageriale con cui sostenere la nascita di prodotti turistici che valorizzino l'identità dei territori rurali di montagna, con l'obiettivo di incentivare lo sviluppo

turistico sostenibile in aree rurali marginali al fine di valorizzare il patrimonio di risorse locali e accrescerne la competitività e l'attrattività (sia per i turisti che per la popolazione residente). I territori oggetto di analisi sono accomunati da una serie di caratteristiche che li rendono utilmente confrontabili:

1. il carattere di "marginalità", in senso geografico, economico, sociale, culturale e demografico;
2. la presenza di una molteplicità di risorse naturali, culturali, storiche ed artistiche con potenziale turistico ancora inespresso, ossia gestito con attività a basso contenuto imprenditoriale e secondo logiche organizzative desuete;
3. la diffusione delle risorse e delle attività fra una molteplicità di attori pubblici e privati (di dimensione piccola o micro) con il diretto coinvolgimento della popolazione locale.

La ricerca, avvalendosi dell'approccio *Action Research* (Avison *et al.*, 1999; Dick, 2009), è stata strutturata in due fasi. La prima ha previsto l'analisi di dati di natura secondaria (documenti, report e banche dati) e la raccolta di dati di natura primaria, attraverso interviste in profondità a testimoni privilegiati rappresentativi dei diversi comparti economici, sociali e istituzionali del territorio. In questo modo, oltre a ricostruire il profilo socio-economico, è stato possibile mappare gli attori coinvolti nell'attività turistica e le relazioni tra essi, identificando nei limiti e nelle criticità connesse alla *governance* il principale punto debole per lo sviluppo turistico dei territori indagati.

La seconda fase attraverso attività formative e la sperimentazione di progetti pilota ha individuato le modalità organizzative e gestionali che permettessero di agire sullo sviluppo dell'offerta turistica, valorizzando le relazioni tra gli attori, incentivandone la partecipazione e facilitando il processo di assunzione di decisioni collettive. Questa fase ha portato alla realizzazione di prodotti turistici esperienziali all'interno di ogni territorio indagato.

Il *paper* illustra i principali risultati emersi da tale percorso di ricerca all'interno di tre aree rurali di montagna localizzate in territori marginali del Trentino. Questi territori si caratterizzano per la presenza di attività agricole e silvo-pastorali e per la presenza di un patrimonio storico-culturale che possono divenire elementi chiave per lo sviluppo dell'offerta turistica. Dopo avere analizzato le principali caratteristiche dei tre territori dal punto di vista socio-economico e turistico (par. 3.1 e par. 3.2), il *paper* presenta il modello di *governance* adottato per l'implementazione dei progetti, ponendo particolare attenzione ai meccanismi di coordinamento e ai processi partecipativi (par. 3.3). Infine, illustra le specificità dei prodotti turistici realizzati sottolineando la valenza strategica assunta dalle caratteristiche identitarie del territorio per conferire una dimensione esperienziale all'offerta (par. 3.4).

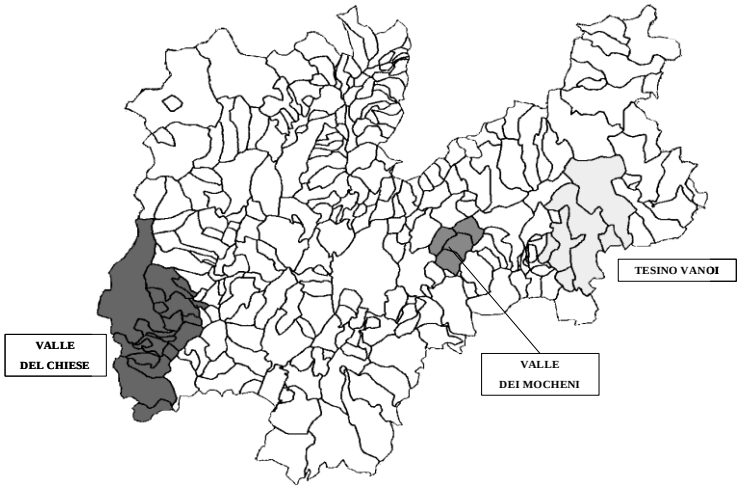
3. Principali risultati: dalla struttura dei territori all'azione di governance

3.1 Profilo socio-economico

I territori indagati (Valle del Chiese, Tesino Vanoi, Valle dei Mócheni, cfr Figura 1) sono aree rurali che da un punto di vista geografico si caratterizzano per essere entità riconoscibili, con confini ben definiti e con una superficie territoriale limitata. La marcata connotazione rurale è sottolineata dalla superficie di interesse silvo-pastorale di queste aree: oltre il 60% è ad uso boschivo e oltre il 30% ad uso agricolo (cfr. Tabella 1). Oltre che per l'importanza del patrimonio naturale, artistico, storico e culturale che presenta un alto potenziale a fini turistici, questi territori si distinguono per un significativo patrimonio immobiliare di tipo rurale (rifugi, baite e masi) che potrebbe essere riqualificato e destinato ad uso ricettivo. Tale disponibilità di risorse, giustifica l'interesse dimostrato da diverse istituzioni per l'avvio in queste aree di progetti di sviluppo turistico (ne sono esempi i Patti Territoriali e i Progetti Leader). Per molteplici ragioni, tuttavia, tali progetti non hanno trovato effettiva implementazione rendendo vane le aspettative degli operatori locali di vedere crescere la competitività della compagine imprenditoriale e dell'intero territorio. Le principali difficoltà incontrate sono riconducibili, da un lato, alla localizzazione che contraddistingue queste aree (località isolate rispetto alle principali aree turistiche del Trentino), dall'altro lato, a criticità manageriali e di *governance* che non hanno alimentato efficaci strategie di

promozione dell'offerta. Tali criticità sono espressione di territori che, sebbene con alcuni distinguo per la Valle del Chiese, presentano debolezze da un punto di vista socio-economico che hanno condizionato lo sviluppo del sistema produttivo locale.

Fig. 1: Localizzazione geografica delle tre aree rurali



Fonte: ns. elaborazione

Il profilo demografico sottolinea ulteriormente l'aspetto di marginalità che contraddistingue questi territori (cfr. Tabella 2). Ad eccezione della Valle del Chiese, la popolazione residente non raggiunge l'1% della popolazione provinciale e anche il dato riferito alla densità descrive una situazione di tendenziale isolamento. Per quanto concerne l'età, i dati indicano una situazione in cui prevalgono le classi più mature della popolazione (oltre 46 anni). Caratteristica particolarmente rafforzata nell'area del Tesino Vanoi dove oltre un quarto della popolazione ha più di 65 anni. Congiuntamente al trend negativo associato al tasso di crescita della popolazione, in tale ambito si denota uno scenario demografico particolarmente critico a cui si associa una minore vivacità imprenditoriale.

Tab. 1: Principali caratteristiche geografiche delle tre aree rurali. Anno 2008

	VALLE DEL CHIESE	**TESINO VANOI**	**VALLE DEI MÓCHENI**
NUMERO COMUNI	14	5	4
ALTITUDINE MEDIA	686m slm	827m slm	1.066m slm
SUPERFICIE	400 kmq (6% sup. provinciale)	350 kmq (< 6% sup. provinciale)	67 kmq (1% sup. provinciale)
SUPERFICIE DI INTERESSE SILVO-PASTORALE	26.054 ettari (66% bosco; 34% sup. agricola)	29.000 ettari (67% bosco; 31% sup. agricola)	> 5.500 ettari (63% bosco; 36% sup. agricola)
PATRIMONIO IMMOBILIARE DI TIPO RURALE	1.100 masi (*Ca' da Mont*)	Importante presenza di edifici rurali (baite e masi) ad utilizzo turistico-ricettivo	Importante presenza di masi (*baiti*) ad utilizzo turistico-ricettivo

Fonte: Ns. elaborazione su dati del Servizio Statistica-Provincia autonoma di Trento

Tab. 2: Principali caratteristiche demografiche delle tre aree rurali. Anno 2008

	VALLE DEL CHIESE	**TESINO VANOI**	**VALLE DEI MÓCHENI**
POPOLAZIONE	12.881 (2% pop. del Trentino)	4.765 (0,9% pop. del Trentino)	2.049 (0,4% pop. del Trentino)
DENSITÀ (dato provinciale: 85 ab/kmq)	32 ab/kmq	13 ab/kmq	20 ab/kmq
TASSO DI CRESCITA DELLA POPOLAZIONE (riferito al periodo 1998-2008)	+ 3,2%	-4,8%	+ 8,3%
% POPOLAZIONE PER CLASSI DI ETÀ	0-18 anni: 20% 19-25 anni: 8% 26-35 anni: 13% 36-45 anni: 16% **46-64 anni: 25%** **65 e oltre: 20%**	0-18 anni: 14% 19-25 anni: 6% 26-35 anni: 11% 36-45 anni: 15% **46-64 anni: 26%** **65 e oltre: 28%**	0-18 anni: 21% 19-25 anni: 6% 26-35 anni: 13% 36-45 anni: 16% **46-64 anni: 25%** **65 e oltre: 20%**

Fonte: ns. elaborazione su dati del Servizio Statistica-Provincia autonoma di Trento

Per quanto concerne le attività economiche, la ricerca ha evidenziato differenze e specificità tra le tre aree che possono essere sintetizzate come segue:

- la Valle del Chiese negli anni ’60 è stata interessata da un forte cambiamento, passando da un’economia agricola e silvo-pastorale ad un’economia prettamente industriale. Solo a partire dagli anni ’80 è tornata a crescere l’attenzione per il settore agricolo dovuta in particolare allo sviluppo delle colture minori. Le principali attività che caratterizzano l’attuale sviluppo locale si concentrano nel settore manifatturiero (in particolare nell’industria meccanica e del legno) e delle costruzioni. In generale si delinea un territorio in cui gli attori dei diversi comparti economici hanno avuto occasione di sperimentare sinergie e relazioni collaborative.
- Il Tesino Vanoi è stato interessato in questi ultimi anni da una contrazione del numero di imprese e addetti nei settori dell’industria e del terziario. Tale tendenza enfatizza le difficoltà socio-economiche di quest’area a cui si aggiungono una ridotta propensione agli investimenti produttivi, una scarsa integrazione tra comparti economici e una carenza di fattori pull in grado di stimolare l’imprenditoria locale e attrarre l’interesse del mercato.
- In Valle dei Mócheni i settori economici tradizionali non rappresentano le principali attività, ma l’agricoltura, l’allevamento e l’artigianato rivestono un ruolo importante sia in termini occupazionali, sia per lo sviluppo economico generale del territorio. Particolare importanza riveste la coltivazione dei piccoli frutti di bosco, che a partire dal 1970 con l’istituzione della Cooperativa Sant’Orsola (www.santorsola.com) ha contribuito a generare ricadute positive per lo sviluppo locale e opportunità di lavoro anche in altre aree del Trentino. Complessivamente le maggiori criticità connesse allo sviluppo locale sono riconducibili ad una scarsa integrazione tra i settori produttivi (nonostante il forte potenziale che le contraddistingue) e la mancanza di una visione strategica condivisa per lo sviluppo del territorio.

3.2 Profilo turistico dei territori analizzati

A conferma del limitato sviluppo turistico che contraddistingueva queste aree, si osserva la ridotta concentrazione di arrivi e presenze in questi territori rispetto ai flussi provinciali (cfr. Tabella 3). I pernottamenti si concentrano nelle seconde case, negli alloggi privati e nelle strutture complementari[1]. Queste strutture accolgono rispettivamente il 70%, 95% e 60% delle presenze nella

[1] Gli esercizi complementari comprendono affittacamere, Bed & Breakfast, campeggi, rifugi e agriturismi.

Valle del Chiese, Tesino Vanoi e Valle dei Mócheni. Questa tendenza si è consolidata nonostante l'incostante e moderata crescita delle movimentazioni turistiche di questi ultimi dieci anni.

Tab. 3: Principali indicazioni di movimentazione turistica. Anno 2008

	VALLE DEL CHIESE	TESINO VANOI	VALLE DEI MÓCHENI
ARRIVI	31.333 (1,05 % del Trentino)	25.945 (0,56 % del Trentino)	5.961 (0,13 % del Trentino)
PRESENZE	240.981 (1,64 % del Trentino)	218.562 (0,74 % del Trentino)	46.946 (0,16 % del Trentino)
PERMANENZA MEDIA	7,7 notti	8,4 notti	7,5 notti
STAGIONE TURISTICA PREVALENTE	Estate	Estate	Estate

Fonte: ns. elaborazione su dati del Servizio Statistica-Provincia autonoma di Trento

L'analisi del comparto ricettivo ha evidenziato una dotazione modesta di strutture alberghiere che indirizzano l'offerta prevalentemente alla fascia medio-bassa del mercato. Tale dotazione è il risultato un trend negativo subito dal comparto in questi ultimi dieci anni, sia in termini di strutture che di posti letto (cfr. Tabella 4).

Tab. 4: Principali indicazioni del comparto ricettivo. Anno 2008

	VALLE DEL CHIESE	TESINO VANOI	VALLE DEI MÓCHENI
STRUTTURE ALBERGHIERE	24	14	8
POSTI LETTO	762	363	231
DIMENSIONE MEDIA STRUTTURE ALBERGHIERE	15 camere	13 camere	14 camere
STRUTTURE EXTRA-ALBERGHIERE	1.610	2.378	308
POSTI LETTO	7.890	13.093	1.457

Fonte: ns. elaborazione su dati del Servizio Statistica-Provincia autonoma di Trento

Situazione diversa si configura per il comparto extra-alberghiero. In questo caso i territori presentano una dotazione piuttosto ampia sia come numero di strutture e capacità di posti letto, sia per tipologia di struttura. A fronte di tale disponibilità, che negli anni è tendenzialmente aumentata, si riscontra tuttavia un forte sottoutilizzo da un punto di vista turistico e una ridotta attività di natura imprenditoriale.

In passato i territori hanno basato la propria offerta turistica su elementi evocativi della localizzazione geografica e della loro storia, concentrandosi attorno alla natura, alla cultura, all'enogastronomia e allo sport, puntando sulla valorizzazione dell'ambiente alpino e della cultura della popolazione locale in tutte le sue espressioni. Tuttavia, l'attività turistica è rimasta ad un livello di marginalità, senza assumere rilevanza significativa all'interno dell'economia locale, nonostante numerosi progetti di sviluppo sostenuti attraverso finanziamenti pubblici (locali e comunitari). In questo senso, le potenzialità del turismo sono rimaste sostanzialmente inespresse, nonostante ripetuti tentativi di coinvolgimento imprenditoriale della popolazione residente e/o di conversione delle unità aziendali esistenti.

3.3 Modelli di governance e processi partecipativi

L'analisi condotta nella prima fase della ricerca ha consentito di fare emergere due considerazioni principali:

- a *livello generale*, sono state evidenziate criticità organizzative e manageriali che hanno ostacolato la nascita di un'offerta turistica: nonostante l'ampia disponibilità di risorse (naturali e culturali), l'esistenza di infrastrutture destinabili alla ricettività (specie extra-alberghiera) e la presenza di aree ad elevato valore paesaggistico (e bassi livelli di antropizzazione), gli attori locali non sono mai riusciti ad avviare un processo di sviluppo turistico. Le intenzioni strategiche più volte manifestate non si sono mai concretizzate in azioni manageriali capaci di attivare processi imprenditoriali legati al turismo;
- a *livello di singoli territori*, la situazione non è omogenea, in quanto la Valle del Chiese ha dimostrato maggiori capacità organizzative e manageriali, con un'offerta turistica più definita, anche se con potenzialità di sviluppo ancora inespresse. Il Tesino Vanoi, d'altro canto, si presenta come un'area in forte crisi, stante la difficoltà di ricollocarsi sul mercato dopo una fase di sviluppo attraversata nel corso degli anni '70. La Valle dei Mócheni, infine, è il territorio più interessante sotto il profilo culturale e delle risorse naturali (area incontaminata, *wilderness*), ma soffre dell'isolamento geografico e dell'atteggiamento generalmente poco favorevole nei confronti del turismo di una parte della popolazione locale.

Stante questa situazione, è emersa la necessità di agire sull'assetto di *governance*, identificando attori e meccanismi di coordinamento che permettessero di definire una proposta strategica condivisa, in grado di sopravvivere anche successivamente alla conclusione del progetto. Tale ipotesi di lavoro ha introdotto la seconda fase della ricerca. La struttura di *governance* non poteva prescindere dal coinvolgimento della comunità locale e della molteplicità di attori pubblici e privati che a vario titolo erano in grado di contribuire all'offerta turistica. Un percorso di sviluppo endogeno appariva la strada più convincente per gestire le relazioni tra attori locali e contemperarne gli interessi. Processi partecipativi allargati ad un ampio numero di soggetti, tuttavia, se da un lato riconoscono e valorizzano il contributo individuale degli attori coinvolti, dall'altro lato trovano difficile applicazione. La gestione e il coordinamento di una compagine siffatta, suscitano inevitabilmente conflitti che rallentano od ostacolano l'assunzione di decisioni.

Il progetto ha proposto un approccio originale di partecipazione che ha coinvolto istituzioni scientifiche ed operatori pubblici e privati definendo un nuovo modello di *governance* che considerasse ruoli, competenze e rapporti tra *stakeholder* e ne coniugasse la dimensione partecipativa e decisionale. A tal fine, si è ritenuto necessario considerare tre categorie di soggetti:

1. la *destination management organisation (DMO)*, ossia l'organizzazione designata a svolgere attività di meta-management nel territorio; si è assunto che l'organizzazione cui fare riferimento fosse l'Azienda per il Turismo o il Consorzio Turistico che, ai sensi della Legge Provinciale della Provincia autonoma di Trento, era incardinata nel territorio[2];
2. i *local guide groups (LGG)*, ossia gli *stakeholder* pubblici e privati di riferimento per la definizione dell'offerta turistica del territorio, identificati sulla base della mappatura realizzata nel corso della prima fase della ricerca;
3. i *partner di progetto (PP)*, ossia gli enti accademici e istituzionali coinvolti nel progetto europeo in grado di supportare lo sviluppo dell'offerta turistica attraverso attività di formazione, ascolto e concertazione fra gli attori locali[3].

I rappresentanti di queste tre categorie hanno costituito la "Listen Task Force" (LTF)[4], ossia un tavolo esecutivo costituito da 10 a 12 *stakeholder* che aveva il compito di gestire tutte le fasi dello

[2] Nel caso della Valle del Chiese i due Consorzi Turistici presenti; nel Tesino Vanoi l'Azienda per il Turismo Valsugana e l'Azienda per il Turismo San Martino, Primiero e Vanoi; nella Valle dei Mócheni il locale Consorzio Turistico e l'Azienda per il Turismo Valsugana.

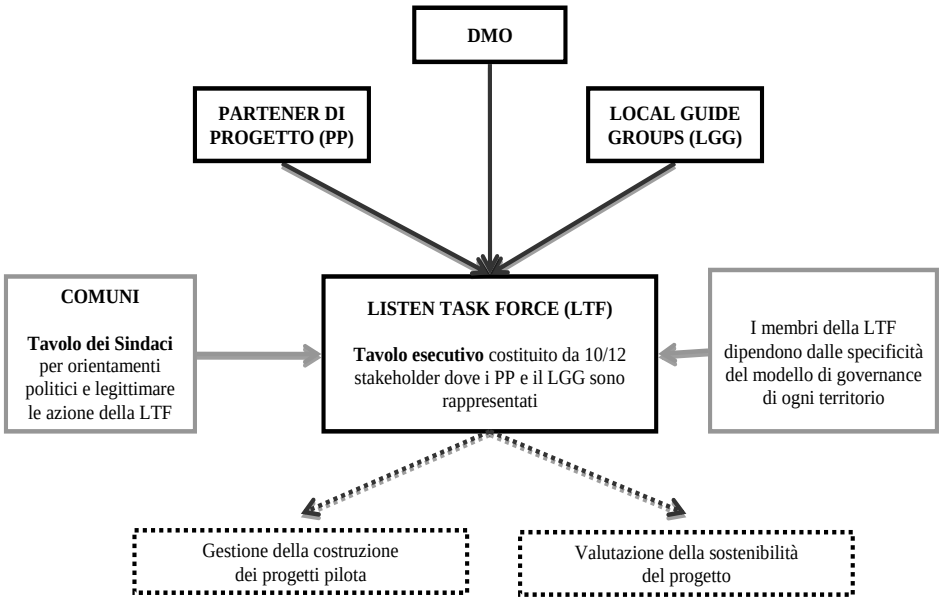
[3] I partner di progetto (PP) sono rappresentati dal *lead partner* (Provincia autonoma di Trento), dal gruppo di ricerca di cui gli Autori sono membri e da *Trentino School of Management* (tsm), scuola che opera nella formazione e nella ricerca applicata con particolare attenzione al contesto socio-economico del Trentino (www.tsm.tn.it). Questi partner hanno supportato l'attività organizzando incontri e attività di formazione.

sviluppo dell'offerta turistica, monitorandone la sostenibilità e la prospettiva di sviluppo nel territorio.

L'attività della LTF è stata coordinata con il Tavolo dei Sindaci in rappresentanza dei Comuni coinvolti, al fine di definire un prodotto turistico coerente con la più ampia strategia di sviluppo territoriale e legittimare le azioni della LTF nei confronti della comunità e degli *stakeholder* non direttamente rappresentati all'interno del tavolo. Tale assetto di *governance* (cfr. Figura 2) sintetizza da un lato l'interesse e il contributo dei principali *stakeholder* della destinazione nella logica della *community participation*; dall'altro lato, riduce il livello della complessità nell'assunzione di decisioni collettive, identificando i soggetti più rappresentativi dello sviluppo dell'offerta turistica, che hanno manifestato spontaneamente l'interesse alla partecipazione diretta al progetto. Questo modello, pertanto, considera le relazioni che accompagnano lo sviluppo turistico del territorio, fornendo un supporto all'integrazione efficace, efficiente ed armonica a livello top-down e bottom-up fra i diversi attori.

L'implementazione del modello di *governance* è stata possibile grazie all'adesione volontaria degli *stakeholder* al progetto: aspetto per nulla scontato vista la sfiducia maturata dai fallimenti delle precedenti esperienze. In tal senso l'attività dei partner di progetto è stata fondamentale per rendere consapevoli gli operatori delle potenzialità dei territori e delle opportunità di sviluppo offerte dal progetto Listen.

Fig. 2: Il modello di governance



Fonte: Ns. elaborazione

L'applicazione del modello ai territori ha dato origine a tre combinazioni di *governance* guidati da una LTF in cui, oltre ai PP, sono stati coinvolti:

- in Valle del Chiese il locale Consorzio Turistico, l'Ecomuseo[5] e il BIM (Bacino Imbrifero Montano)[6]. La collaborazione tra questi attori è risultata particolarmente efficace ed ha portato a

[4] La locuzione "Listen" è identificativa del progetto europeo "Listen to the Voice of Villages". I soggetti coinvolti direttamente nella LTF dipendono dal sistema di *governance* e dalle specificità rilevate all'interno di ciascun territorio.

[5] Un *ecomuseo* è un'area territoriale di particolare interesse naturalistico, storico, culturale ed artistico degno di essere tutelato e valorizzato. In Trentino gli ecomusei sono sette e sono rappresentati dalla *Rete degli Ecomusei* (www.ecomusei.trentino.it).

[6] In ottemperanza alla legge nazionale istitutiva dei *bacini imbriferi montani* (L. 27 dicembre 1953, n. 959), l'articolo 1 dello Statuto del BIM del Chiese stabilisce che tutti i Comuni della valle congiuntamente al Comune di Ledro si

ridefinirne ruoli ed attività. Si è definito un gruppo di *governance* permanente che ha coinvolto i rappresentati delle rispettive organizzazioni sotto la guida di un direttore. Questo gruppo ha interagito con il LGG, con cui ha discusso i piani di sviluppo strategico e ne ha valutato i risultati. L'interazione tra questi soggetti ha alimentato l'interesse e la partecipazione degli attori locali a progetti di sviluppo comune, alimentando relazioni *bottom up* e facilitando l'implementazione delle linee strategiche definite dal gruppo di governance (relazioni *top-down*).

- nel Tesino Vanoi le due Aziende per il Turismo che agiscono sul territorio, l'Ecomuseo della Valle del Vanoi, un gruppo di operatori della ricettività extra-alberghiera e un soggetto imprenditoriale fortemente coinvolto in investimenti immobiliari nell'area. Come emerso dal profilo socio-economico e dall'analisi del settore turistico, quest'area si presenta particolarmente frammentata e con forti criticità di coordinamento. L'istituzione della LTF ha mirato ad attribuire maggiore valenza ai responsabili del settore extra-alberghiero, che risultano *stakeholder* determinanti stante le caratteristiche della compagine imprenditoriale e la forte vocazione rurale del territorio, oltre ad ottenere un maggiore coinvolgimento delle DMO presenti nel supporto organizzativo e nella promozione dell'offerta turistica.
- in Valle dei Mócheni, il Consorzio delle Pro-loco, l'Istituto Culturale Mócheno, gli operatori della ricettività e gli operatori coinvolti in un precedente progetto di sviluppo turistico. Anche in questo caso, le evidenze empiriche hanno sottolineato la carenza di collaborazione tra i comparti della filiera turistica a la scarsa progettualità dimostrata sino ad ora anche in relazione alle DMO presenti. L'intento della LTF è stato quello di rafforzare il ruolo dell'organizzazione territoriale, coinvolgendo maggiormente l'istituto che promuove il patrimonio etnografico e culturale della valle (con particolare attenzione agli aspetti linguistici), il comparto della ricettività (in particolare extra-alberghiera) e gli attori coinvolti nel progetto "Vacanze in Baita" della Provincia autonoma di Trento volto alla valorizzazione del patrimonio immobiliare rurale tipico di quest'area.

3.4 Prodotti turistici esperienziali e valenza strategica delle dimensioni autenticità e identità

La realizzazione del nuovo assetto di *governance* ha dato avvio al processo di definizione e lancio di nuovi prodotti turistici. Le specificità delle risorse naturali, storiche e culturali che contraddistinguono le tre aree sono state valorizzate attraverso la realizzazione di progetti pilota. Ogni territorio ha creato un nuovo prodotto turistico che è stato il risultato dell'attività della *task force* e degli investimenti in relazioni collaborative tra gli attori coinvolti nei diversi comparti economici (in particolare turismo e agricoltura). In tutti i casi, i prodotti turistici progettati hanno avuto i caratteri dell'identitarietà e dell'esperienzialità, in quanto basati sulla valorizzazione del patrimonio di risorse autentiche e distintive della destinazione, da un lato, e sul coinvolgimento degli ospiti anche in senso emozionale, dall'altro.

I tre prodotti turistici identitari ed esperienziali elaborati nelle tre aree sono risultati i seguenti:

- in Valle del Chiese il prodotto "*Esperienza rurale*": la valorizzazione delle tradizioni rurali è l'elemento principale dell'offerta, declinata nella promozione di workshop e laboratori esperienziali in cui il turista entra in contatto ed impara a conoscere gli usi e le tradizioni legate alla risorsa legno. Il processo di riscoperta e valorizzazione delle risorse distintive che ha guidato la definizione di questo nuovo prodotto si è esteso alla realizzazione di nuove proposte di vacanza rivolte al segmento famiglia e al segmento dei giovani (vacanza attiva) che ha visto crescere l'integrazione tra i comparti della ricettività (in particolare quella extra-alberghiera) e dell'agricoltura (valorizzazione dei prodotti tipici);

costituiscono in Consorzio (Consorzio dei Comuni della Provincia di Trento compresi nel Bacino Imbrifero Montano del Chiese). Allo scopo di contribuire al progresso economico e sociale delle popolazioni e del territorio del Chiese, il BIM può assumere ogni iniziativa od attività diretta al perseguimento di detti scopi, tra i quali, la salvaguardia e la difesa dell'ambiente (in particolare quello montano). A tal fine, può esercitare le funzioni ed i servizi previsti dalla legislazione vigente ovvero che siano delegati o in qualsiasi modo conferiti/affidati dai Comuni, dagli altri Enti territoriali e dalle Amministrazioni locali (art. 2) (www.bimchiese.tn.it).

- nell'area Tesino Vanoi il prodotto "*La montagna racconta*", che valorizza le risorse storiche e culturali del territorio, proponendo dodici itinerari lungo la catena del Lagorai, quale rivisitazione dei luoghi teatro di scontro durante la Prima Guerra Mondiale. La realizzazione della guida escursionistica e del calendario di escursioni, così come degli altri servizi e manifestazioni connesse, sono un risultato importante del progetto poiché conseguito grazie all'attività della LTF che ha incentivato e supportato la collaborazione tra i due ambiti;
- in Valle dei Mócheni, infine, il prodotto "*Vision* H_2O": la risorsa acqua è l'elemento che accomuna la proposta di iniziative, manifestazioni ed incontri, espressione dell'autenticità di questa valle in cui sono presenti vaste aree boschive ancora incontaminate. "Acqua e farina", "acqua ed argilla" sono due esempi di workshop esperienziali rivolti al target bambini ed adulti che mirano a coinvolgere il turista e renderlo partecipe degli usi e costumi della valle. Anche in questo caso il ruolo della LTF è risultato indispensabile quale regia in grado di coordinare l'attività delle molteplici categorie coinvolte.

In tutti i casi, coerentemente all'approccio al marketing esperienziale, l'ambiente di fruizione dei prodotti turistici offerti ha evidenti caratteristiche di specificità e di immersione identitaria e culturale, mirando al coinvolgimento in senso emotivo, simbolico e psicologico degli ospiti, oltre a garantire la loro diretta partecipazione alle attività proposte. Viene in questo modo esaltata la dimensione dell'interazione fra il turista (che sceglie consapevolmente e intenzionalmente un prodotto turistico di nicchia), chi eroga i servizi turistici ed è responsabile delle attività, delle attrazioni e delle animazioni (che è direttamente coinvolto nel progetto ed è a sua volta consapevole della particolare natura dell'interazione con l'ospite) e la comunità residente (che non solo è protagonista dell'offerta attraverso il proprio coinvolgimento in senso professionale, ma conosce e partecipa al progetto, creando un ambiente di esperienza nel senso più ampio). Nello stesso tempo, la promozione e la comunicazione da parte delle destinazioni turistiche considerate sono coerenti con la natura esperienziale dell'offerta, a partire dall'utilizzo predominante di strumenti e tecniche che prevedono forme di contatto ravvicinato e *one-to-one* con il potenziale turista (*road show*, Web 2.0, *guerrilla marketing*).

4. Conclusioni e prospettive per la ricerca

Coerentemente con la logica dell'*Action Research*, sono stati raggiunti risultati significativi sia da un punto di vista metodologico, identificando un modello di *governance* applicabile a contesti territoriali *multi-stakeholder*; sia da un punto di vista operativo, in quanto l'attività svolta ha coinvolto direttamente gli operatori e la popolazione locale ed ha portato alla realizzazione di prodotti turistici innovativi che fanno leva su elementi autentici e distintivi dei territori, proponendo iniziative a forte connotazione esperienziale che possono contribuire allo sviluppo turistico del territorio in chiave di sostenibilità. A riguardo, particolare importanza ha assunto la collaborazione tra esponenti del mondo dell'impresa (pubblica e privata) e della ricerca (università e istituti di ricerca) a conferma della rilevanza che può assumere l'attività di formazione per allontanarsi da situazioni di marginalità e avviare/sviluppare attività imprenditoriali.

In relazione alla forte connotazione identitaria dei prodotti realizzati, emerge il coinvolgimento all'interno della LTF dei soggetti che rappresentano la dimensione culturale dei territori indagati (ecomusei e istituti di cultura). In tal senso si ritiene che il progetto abbia contribuito a far maturare la consapevolezza della rilevanza del patrimonio storico-culturale per l'offerta turistica e il valore aggiunto che esso è in grado di generare in termini esperienziali.

La ricerca suggerisce implicazioni operative trasferibili ad analoghi processi di sviluppo locale relativamente ai processi di sostegno all'imprenditorialità minore, discutendo, in chiave manageriale, le possibili relazioni sinergiche fra la valorizzazione turistica di nicchia e la pre-esistente attività agricola nelle zone rurali. La proposta di un'offerta turistica esperienziale all'interno di queste aree rurali ha infatti una serie di vantaggi, che possono essere estesi a contesti simili:

a) essendo indirizzata ad accogliere flussi limitati di turisti facilita il raggiungimento del *break-even point* per le imprese coinvolte, senza richiedere investimenti sostanziosi in attività di apprestamento dei servizi, delle strutture e delle infrastrutture, e senza richiedere importanti investimenti in promozione e comunicazione (*dimensione economica della sostenibilità*);
b) rispetta la capacità di carico del territorio e limita la realizzazione di infrastrutture, stimolando anzi la valorizzazione del paesaggio in tutte le sue componenti (da quella architettonica a quella naturale) (*dimensione ambientale della sostenibilità*);
c) valorizza le dimensioni autentiche del territorio e le capacità di attivazione imprenditoriale basate sulle competenze tradizionali, attivando circoli virtuosi di sviluppo che coinvolgono la comunità locale, evitando sentimenti di rigetto dovuti allo snaturamento delle relazioni interne alla popolazione residente (*dimensione sociale della sostenibilità*).

Sotto il profilo metodologico, il processo di definizione, promozione e commercializzazione di un prodotto turistico con queste caratteristiche richiede meccanismi di coordinamento a supporto delle imprese e della popolazione locale, ossia l'elaborazione di processi strategici che accompagnino lo sviluppo di un'offerta turistica finalizzata ad intercettare segmenti di nicchia. In relazione a questo tema, la ricerca ha consentito di evidenziare i seguenti aspetti:

a) il ruolo dei soggetti di meta-management nel processo creativo e nelle successive fasi di gestione operativa, ed in particolare la rilevanza dei *local guide group* per stimolare la nascita di attività turistiche imprenditoriali a fianco della prevalente attività agricola;
b) la rilevanza della partecipazione della comunità locale ai progetti per sviluppare e trasferire nell'offerta turistica il capitale sociale del territorio, e nello stesso tempo il ruolo dei saperi e delle competenze emergenti innestate nel territorio attraverso la partecipazione di esperti esterni per lo sviluppo di offerte identitarie ed esperienziali;
c) la rilevanza della condivisione ampia del progetto al fine di identificare prodotti turistici coerenti con l'approccio alla sostenibilità nel suo senso più ampio, capaci cioè di inserirsi armonicamente nel tessuto sociale e culturale dei territori.

A seguito delle evidenze così ottenute, la ricerca sarà estesa confrontando i risultati con analoghi territori europei, verificando la validità e l'estendibilità dei risultati conseguiti. Il monitoraggio periodico delle attività nei tre territori considerati consentirà inoltre di esprimere una valutazione sui risultati nel medio termine, legati all'autonoma capacità delle aree rurali di proseguire nella strada della sperimentazione dell'offerta turistica, individuando in questo modo eventuali *best practice* nei comportamenti organizzativi e nei processi decisionali collettivi nel territorio. La prosecuzione dei progetti costituisce infine un possibile elemento di valutazione della capacità del modello di *governance* implementato di generare azioni imprenditoriali in grado di evolvere le aree rurali in una prospettiva di sviluppo turistico.

Bibliografia

ALLEN L.R., LONG P.T., PERDUE R.R., KIESELBACH S. (1988), "The Impact of Tourism Development on Residents' Perceptions of Community Life", *Journal of Travel Research*, vol. 27, n. 1, pp. 16-21.

ANDERECK K.L., VOGT C.A. (2000), "The Relationship between Residents' Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options", *Journal of Travel Research*, vol. 39, n. 1, pp. 27-36.

AP J. (1992), "Residents' Perceptions on Tourism Impacts", *Annals of Tourism Research*, vol. 19, n. 4, pp. 665-690.

AVISON D.E., LAU F., MYERS M.D., NIELSEN P.A. (1999), "Action Research", *Communications of the ACM*, vol. 42, n. 1, pp. 94-97.

BARILE S. (2011), "L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.

BARTOLAZZI F.V., FORLANI F., FORTEZZA F. (2008), "Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso Palio de lo Daino", *Mercati e Competitività*, n.4.

BATTAGLIA L., SANTAGOSTINO R.M. (2010), "Il marketing esperienziale come strumento per lo sviluppo del mercato della cultura", *Proceedings of 9th International Conference Marketing Trends*, Paris-Venice, ed. Jean-Claude Andreani and Umberto Collesei, Paris-Venice: Marketing Trends Association, www.marketing-trends-congress.com/read_paper.

BENNETT O., ROE D., ASHLEY C. (1999), *Sustainable Tourism and Poverty Elimination Study. A report to the UK Department for International Development*, April 1999.

BLOMGREN K., SORENSEN A. (1998), "Peripherality: Factor or Feature? Reflections on Peripherality in Tourism Research", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, n. 4, pp. 319-336.

BORNHORST T., RITCHIE J.R.B., SHEEHAN L. (2010), "Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives", *Tourism Management*, vol. 31, n. 5, pp. 572-589.

BRAMWELL B. (1994), "Rural Tourism and Sustainable Rural Tourism", Editorial, *Journal of Sustainable Tourism*, Special Issue *Rural Tourism and Sustainable Rural Development*, vol. 2, n. 1-2, pp. 1-6.

BRAMWELL B. (2006), "Actors, Power and Discourses of Growth Limits", *Annals of Tourism Research*, vol. 33, n. 4, pp. 957-978.

BRAMWELL B., LANE B. (1994) (eds.), *Rural Tourism and Sustainable Rural Development*, Channel View, Clevedon.

BRAMWELL B., LANE B. (2000) (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Channel View, Clevedon.

BRAMWELL B., SHARMAN A. (1999), "Collaboration in Local Tourism Policymaking", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 392-415.

BURATTI N., FERRARI C. (2011), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

BUSBY G., RENDLE S. (2000), "The Transition from Tourism on Farms to Farm Tourism", *Tourism Management*, vol. 21, n. 6, pp. 635-642.

BUTLER R., HALL C., JENKINS J. (1998) (eds.), *Tourism and Recreation in Rural Areas*, Wiley, Chichester.

CARÙ A., COVA B., MALTESE L. (2008), "Un approccio duale al marketing esperienziale: divertimento e approfondimento nell'immersione", *Mercati e Competitività*, n.4.

CAWLEY M., GILLMOR D.A. (2008), "Integrated Rural Tourism: Concepts and Practice", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, n. 2, pp. 316-337.

CHRISTIE I.T. (2002), "Tourism, Growth and Poverty: Framework Conditions for Tourism in Developing Countries", *Tourism Review*, vol. 57, n. 1-2, pp. 35-41.

COHEN E., COHEN S.A. (2012), "Authentication: Hot and Cool", *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n. 3, pp. 1295-1314.

COLEMAN J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. 95-120.

DAUGSTAD K. (2008), "Negotiating landscape in Rural Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, n. 2, pp. 402-426.

DELLA CORTE V. (2012), "The Evolution of Tourist Product as Expression of Experienced-Based Innovation", in Morvillo A. (Editor), *Advances in Tourism Studies*, vol. 1, McGraw-Hill, Milano.

DI DOMENICO M., MILLER G. (2012), "Farming and Tourism Enterprise: Experiential Authenticity in the Diversification of Independent Small-Scale Family Farming", *Tourism Management*, vol. 33, n. 2, pp. 285-294.

DICK B. (2009), "Action Research Literature 2006-2008", *Action Research*, vol. 7, n. 4, pp. 423-441.

FABRIS G.P. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.

FERRARI S., ADAMO G.E. (2005), "Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria", *Sinergie*, n. 66, pp. 80-112.

FERRARESI M., SCHMITT B.H. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo,* Franco Angeli, Milano.

FERRARI S. (2006), *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Cedam, Padova.

FIRAT A.F., VENKATESH A. (1993), "Marketing in a Postmodern World", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n. 3, pp. 227-249.

FIRAT A.F., DHOLAKIA N., VENKATESH A. (1995), "Postmodernity: The Age of Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.

FLEISCHER A., FELSENSTEIN D. (2000), "Support for Rural Tourism: Does it Make a Difference?", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n. 4, pp. 1007-1024.

FORBORD M., SCHERMER M., GRIEßMAIR K. (2012), "Stability and Variety - Products, Organization and Institutionalization in Farm Tourism", *Tourism Management*, vol. 33, n. 4, pp. 895-909.

GARROD B., WORNELL R., YOUNELL R. (2006), "Re-conceptualising Rural Resources as Countryside Capital: The Case of Rural Tourism", *Journal of Rural Studies*, vol. 22, n. 1, pp. 117-128.

GARROD B., FYALL A., LEASK A., REID E. (2012), "Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction", *Tourism Management*, vol. 33, n. 5, pp. 1159-1173.

GARTRELL R.B. (1994), *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa.

GENTILE C., NOCI G., SPILLER N. (2008), "Il marketing mix esperienziale: un framework di riferimento e un'analisi empirica esplorativa nel settore retail", *Proceedings of 7th International Conference Marketing Trends*, Paris-Venice, ed. Jean-Claude Andreani and Umberto Collesei, Paris-Venice: Marketing Trends Association, www.marketing-trends-congress.com

GETZ D., ANDERSON D., SHEEHAN L. (1998), "Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux", *Tourism Management*, vol. 19, n. 4, pp. 331-340.

GOLINELLI C.M. (2008) (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè Editore, Milano.

HALL C., JENKINS J. (1998), "The Policy Dimensions of Rural Tourism and Recreation", in Butler R., Hall C., Jenkins J. (eds.), *Tourism and Recreation in Rural Areas*, Wiley, Chichester.

HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, n. 2, pp. 92-101.

HJALAGER A.M. (1996), "Agricoltural Diversification into Tourism. Evidence of a European Community Development Programme", *Tourism Management*, vol. 17, n. 2, pp. 103-111.

HOGGART K., BULLER H., BLACK R. (1995), *Rural Europe. Identity and Change*, Hodder and Stoughton, London.

HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 9, pp. 132-140.

ISMAIL A.R. (2011), "Experience Marketing: An Empirical Investigation", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 10, n. 3, pp. 167-201.

LASALLE D., BRITTON T. A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.

LÁTKOVÁ P., VOGT C.A. (2012), "Residents' Attitudes Toward Existing and Future Tourism Development in Rural Communities", *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 1, pp. 50-67.

MAGGIORE G., RESCINITI R. (2012), "Experiential Marketing for Value Creation in Cultural Heritage Management", in Morvillo A. (Editor), *Advances in Tourism Studies*, vol. 1, McGraw-Hill, Milano.

MARTINI U. (2010), "Destination management e governo del territorio", in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.

MCGEHEE N.G., KIM K. (2004), "Motivation for Agri-Tourism Entrepreneurship", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 2, pp. 161-170.

MINGUZZI A., PRESENZA A. (2010), *Destination building. Teorie e pratiche manageriali per lo sviluppo turistico del territorio*, Pearson-Prentice Hall, Milano.

MONTELLA M., CERQUETTI M. (2011) (a cura di), "Economia, cultura, territorio", *Quaderni del Dipartimento di Beni Culturali*, Edizioni Università di Macerata, n. 1, Marzo.

PANICCIA P., VALERI M. (2008), "Relazioni e cooperazione per la competitività delle tipicità rurali: il business del nocciolo viterbese", *Esperienze d'Impresa*, n. 2, pp. 5-32.

PANYIK E., COSTA C., RÁTZ T. (2011), "Implementing Integrated Rural Tourism: An Event-Based Approach", *Tourism Management*, vol. 32, n. 6, pp. 1352-1363.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 232-277.

PHELAN C., SHARPLEY R. (2012), "Exploring Entrepreneurial Skills and Competencies in Farm Tourism", *Local Economy*, vol. 27, n. 2, pp. 103-118.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.

POLO PEÑA A.I., JAMILENA D.M.F., MOLINA M.Á.R. (2012), "Validation of a Market Orientation Adoption Scale in Rural Tourism Enterprises. Relationship between the Characteristics of the Enterprise and Extent of Market Orientation Adoption", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, n. 1, pp. 139-151.

PRESENZA A. (2007), *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano.

PUTNAM R. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.

RULLANI E. (2002), "Sistemi territoriali e apprendimento localizzato", in Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.

SCHEYVENS R. (2007), "Exploring the Tourism-Poverty Nexus", *Current Issues in Tourism*, vol. 10, n. 2-3, pp. 231-254.

SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.

SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management*, The Free Press, New York.

SCHWEINSBERG S.C., WEARING S.L., DARCY S. (2012), "Understanding Communities' Views of Nature in Rural Industry Renewal: The Transition from Forestry to Nature-Based Tourism in Eden, Australia", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 20, n. 2, pp. 195-213.

SHARP J.S., SMITH M.B. (2003) "Social Capital and Farming at the Rural–Urban Interface: The Importance of Nonfarmer and Farmer Relations", *Agricultural Systems*, vol. 76, n. 3, pp. 913-927.

SHARPLEY R., SHARPLEY J. (1997), *Rural Tourism. An Introduction*, International Thomson Publishing, London.

SHARPLEY R., ROBERTS L. (2004), "Rural Tourism - 10 Years On", Editorial, *International Journal of Tourism Research*, Special Edition on Rural Tourism, vol. 6, n. 3, pp. 119-124.

SHARPLEY R., VASS A. (2006), "Tourism, Farming and Diversification: An Attitudinal Study", *Tourism Management*, vol. 27, n. 5, pp. 1040-1052.

SIDALI K.L., SPILLER A., SCHULZE B. (2011) (eds.), *Food, Agri-Culture and Tourism, Linking Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives*, Springer, Berlin.

SIMEON M.I., BUONINCONTRI P. (2012), "A Model for Planning and Managing Experiential Cultural Products", in Morvillo A. (Editor), *Advances in Tourism Studies*, vol. 1, McGraw-Hill, Milano.

TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che 'vive' nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46.

TAYLOR J. P. (2001), "Authenticity and Sincerity in Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 1, pp. 7-26.

TEW C., BARBIERI C. (2012), "The Perceived Benefits of Agritourism: The Provider's Perspective", *Tourism Management*, vol. 33, n. 1, pp. 215-224.

VALDANI E., ANCARANI F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano.

WANG N. (1999), "Rethinking Authenticity in Tourism Experience", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 349-370.

Prospettive di sviluppo del turismo nel territorio di Lecco

ROBERTA MINAZZI[*], FLAVIA CORTELEZZI[♦]

Abstract

Obiettivo. *La crescente competizione a livello internazionale, non solo fra imprese ma anche fra aree geografiche, conduce i territori a sviluppare nuove politiche di gestione volte a valorizzare le proprie risorse in un'ottica di sviluppo e di maggiore competitività. Ciò dipende essenzialmente dalla cooperazione e dall'interrelazione tra gli attori e le risorse del sistema. Il presente lavoro combina gli approcci di studio legati al capitale sociale territoriale (CST) e al marketing territoriale al fine di individuare le direttrici di sviluppo del turismo sul territorio lecchese.*

Metodologia. *La metodologia utilizzata consiste, in primo luogo, nell'analisi dei flussi turistici e della conformazione dell'offerta sul territorio dal 2000 al 2011.*

Risultati. *L'analisi dei dati di settore della destinazione identifica alcune principali problematiche legate alla stagionalità della domanda, alla ridotta permanenza media dei turisti e alla insufficienza di strutture ricettive adeguate, nonché vari punti di forza legati prevalentemente alla location e al patrimonio storico, artistico e culturale dell'area. Sulla base di questi risultati l'ultima parte del lavoro identifica le possibili vie per lo sviluppo del turismo sul territorio di Lecco.*

Limiti della ricerca. *Lo studio si concentra su un'area territoriale limitata ma rappresenta un primo step di una ricerca più ampia che si estenderà anche alle altre aree che compongono la Regione Insubrica al fine di poter effettuare un'analisi comparata su un territorio più ampio valutando anche le possibili sinergie gestionali.*

Implicazioni pratiche. *Fornire agli operatori del territorio, pubblici e privati, linee guida e soluzioni strategiche da seguire in un'ottica di sviluppo integrato della destinazione.*

Originalità. *Sulla base dell'elaborazione dei dati turistici della provincia di Lecco, il presente lavoro coniuga l'approccio del CST e quello del marketing territoriale ai fini del rilancio economico dell'area.*

Parole chiave: *turismo; sviluppo del territorio; capitale sociale territoriale*

Objectives. *Nowadays, the international competition is becoming more and more intense, not only among firms but also among geographical areas. This induces territories to develop new management policies that aim at establishing long term relationships with clients in order to increase the value and attractiveness of the territory and promote the development of destination. These policies are essentially based on cooperation among all different actors. The aim of this paper is that of identifying possible areas of development of the province of Lecco, combining the territorial social capital approach with that of territorial marketing.*

Methodology. *The methodology is based on the analysis of tourism flows and of hospitality on the territory from 2000 to 2011.*

Findings. *The analysis shed light on some crucial aspects of the area, like, e.g., the stagionality problem, the short duration of the stay, the lack of adequate hospitality. It also provides evidence of the main resources of the territory, natural, historical and cultural of the whole area. Starting from these elements, we provide a possible alternative for the local development and requalification.*

Research limits. *The research concerns a particular and limited area, but it represents a first step in order to extend this analysis to the Insubria Area. In this way we aim at identifying possible synergies among territories.*

Practical implications. *We aim at providing some strategic guidelines for a possible integrated development of the area of study.*

Originality of the study. *Starting from the data analysis of the Province of Lecco, we implement both the logic of territorial social capital and that of territorial marketing in a sustainable vein in order to provide suggestions for a possible redevelopment of the area.*

Key words: *tourism; territorial social capital; local development*

[*] Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi dell'Insubria, Como
e-mail: roberta.minazzi@uninsubria.it

[♦] Ricercatore di Economia Politica, Università degli Studi dell'Insubria, Como
e-mail: flavia.cortelezzi@uninsubria.it

1. Introduzione

La natura dinamica del concetto di territorio rende talvolta complessa la chiara determinazione di adeguate politiche di sviluppo. L'approccio sistemico considera infatti il territorio come un "sistema vitale" in continua evoluzione sulla base delle relazioni che intercorrono fra gli elementi del sistema (Golinelli, 2002).

Lo sviluppo economico del territorio ha ormai superato la logica legata prettamente ai costi generati e alle risorse finanziarie disponibili per ricomprendere una dimensione sociale che deve necessariamente essere considerata (Trigilia, 1999). Infatti, proprio grazie alla valorizzazione del capitale sociale i territori talvolta in situazioni di arretratezza riescono a rilanciarsi migliorando la propria posizione competitiva anche senza ingenti risorse finanziare a disposizione ma sfruttando le risorse esistenti in modo innovativo. A tale riguardo è stato sviluppato il concetto di capitale sociale territoriale (CST) che concilia fra loro caratteristiche sociali, economiche, e culturali di un luogo e le specificità territoriali in una logica dinamica e basata fortemente sulle relazioni innescate fra gli attori del sistema (Gastaldi e Milanesi, 2003; Gastaldi, 2011).

Il presente lavoro vuole comprendere le relazioni esistenti fra Capitale Sociale Territoriale (CST), marketing territoriale e sviluppo turistico di una destinazione. L'idea centrale dello studio reputa che la combinazione delle varie risorse di un territorio, promosse in maniera coordinata, secondo un approccio di networking, possa generare una maggiore attrattività e quindi portare allo sviluppo turistico della destinazione. A sua volta lo sviluppo turistico locale, se gestito in una logica sistemica fondata su obiettivi e strategie comuni e coerenti all'interno del network, può generare effetti positivi sulla comunità e in generale su tutti gli attori del sistema.

Il *paper* è suddiviso in tre parti. Nella prima parte si procede ad una ricognizione della letteratura sui temi del Capitale Sociale, Capitale Sociale Territoriale e Marketing territoriale al fine di costruire il *framework* concettuale di riferimento. La seconda parte analizza il caso del territorio di Lecco appartenente al Sistema Turistico Lago di Como (STLC) illustrando l'analisi della domanda e dell'offerta turistica e operando utili confronti all'interno del Sistema. L'ultima parte identifica i possibili percorsi di sviluppo turistico dell'area lecchese, cercando di comprendere, da un lato, i benefici che il CST può generare per lo sviluppo turistico locale e, dall'altro lato, quelli che lo sviluppo turistico dell'area può generare sulla comunità locale.

La metodologia perseguita è duplice e comprende tecniche quantitative e qualitative. In primo luogo, sono elaborati i dati dei flussi turistici e della conformazione dell'offerta sul territorio dal 2000 al 2011 sulla base dei dati forniti dalla Provincia di Lecco. Partendo da questi risultati vengono individuate le possibili direttrici di sviluppo dell'area.

2. Il concetto di Capitale Sociale Territoriale (CST)

Il capitale sociale è un concetto recente ma sempre più utilizzato e applicato a vari contesti e campi di studio (economia, sociologia, scienze politiche, management e studi di sviluppo). La complessità legata alla sua multidimensionalità e alla forte componente immateriale che lo caratterizza ha condotto gli studiosi nel corso degli anni a sviluppare varie definizioni di capitale sociale, seguendo talvolta approcci differenti. Gli autori considerati i "padri" del concetto sono Bourdieu (1986), Coleman (1988;1990), Putnam (1993) e Fukuyama (1996).

Bourdieu definisce il capitale sociale come "*the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possessions of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition - or in other words to membership of a group - which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a "credential" which entitles them to credit, in the various senses of the word*." (Bourdieu 1986: 248). Il suo approccio si concentra sul singolo individuo, il quale sviluppa una rete stabile di relazioni più o

meno istituzionalizzate al fine di perseguire i propri obiettivi e migliorare la propria posizione sociale.

Al contrario la visione di Coleman (1988; 1990) si concentra sui gruppi sociali, le organizzazioni e le società. In questo caso il capitale sociale non è considerato un'entità singola che risiede nell'individuo ma come un'entità collettiva che risiede nella struttura delle relazioni sociali (Coleman, 1990).

Putnam introduce il concetto di fiducia e partecipazione civica come elementi che possono migliorare l'efficienza della società, determinando la considerazione del concetto di capitale sociale nei temi politici e di sviluppo. L'autore definisce il capitale sociale come "*features of social organization, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions*" (Putnam 1993:167).

Fukuyama (1995:10) si concentra invece sui meccanismi di regolazione delle relazioni sociali e definisce il capitale sociale come "the existence of a certain set of informal values or norms shared among members of a group that permit cooperation among them".

In prevalenza dunque le definizioni analizzate considerano il capitale sociale una risorsa collettiva che dipende dalle relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione sociale e dalla loro stabilità nel tempo e dipendenza reciproca. Tali relazioni sociali innescano risorse cognitive o normative che generano reti formali e fiduciarie in grado di stimolare la cooperazione producendo valori simbolici (Mutti, 1998).

Esistono varie classificazioni sviluppate negli anni dai vari studiosi per identificare le dimensioni che compongono il concetto di capitale sociale. Nahapiet e Ghoshal (1998) identificano tre dimensioni: strutturale, relazionale e cognitiva. Krishna e Uphoff (1999) considerano le dimensioni strutturale e normativa mentre Chou (2003) e Modena (2009) parlano di aspetti strutturali e culturali (cognitivi).

È possibile dunque ricondurre i vari approcci presenti in letteratura a tre principali dimensioni del capitale sociale:

- strutturale, legata alle forme di organizzazione sociale che permettono la relazione fra gli attori di una comunità. Vengono definiti reti o network e permettono la eguale diffusione della conoscenza al proprio interno generando una risorsa del sistema;
- normativa, riguarda i meccanismi che regolano le relazioni fra gli individui ricollegabile a fattori quali la fiducia e la reciprocità che favoriscono la cooperazione all'interno del sistema;
- cognitiva, i valori e le credenze che caratterizzano la cultura locale. Putnam (1993) sviluppa il concetto di *civicness* inteso come lo sviluppo di valori etico-sociali condivisi conformando il proprio interesse a quello della società.

Gastaldi (2003) propone di estendere il concetto di capitale sociale legando fra loro caratteristiche sociali, economiche, e culturali di un luogo e le specificità territoriali in una logica dinamica. Sviluppa quindi il concetto di Capitale Sociale Territoriale (CST) inteso come "il luogo delle interrelazioni tra risorse territoriali e risorse socio-culturali, funzionale alla loro reciproca valorizzazione, alla crescita dell'identità e allo sviluppo locale".

La visione più statica legata alle componenti storiche e culturali del capitale sociale (Putnam, 1993; Fukuyama, 1996) è stata riconsiderata in maniera dinamica in grado di adattarsi secondo le risorse anche potenziali del territorio (Bagnasco, 2001).

Il CST è quindi una proprietà specifica di ogni territorio che può essere più o meno "attiva" o "attivata" in base al senso dell'imprenditorialità, alla capacità di sviluppare una visione creativa del futuro, alla capacità di anticipare e prevedere scenari, di programmare azioni, di tutelare risorse scarse, alla capacità di saper cogliere e reinterpretare segnali esterni ed innovazioni (Gastaldi e Milanesi 2003; Gastaldi, 2011).

L'applicazione del concetto di capitale sociale al turismo e al territorio è abbastanza recente e sono ancora limitati gli studi legati al ruolo giocato dal capitale sociale per lo sviluppo locale della destinazione (Jones, 2005; Karlsson, 2005; Mcbeth, Carson e Northcote, 2004; Zhao, Ritchie e Echtner, 2011). La visione che accomuna tali studi è la capacità del capitale sociale di influenzare la partecipazione della comunità nello sviluppo turistico dell'area.

3. Il concetto di Marketing Territoriale

L'aumento della competizione fra le destinazioni ha condotto allo sviluppo della metafora impresa/territorio secondo la quale i territori adottano strumenti manageriali e politiche gestionali derivanti dall'esperienza delle imprese al fine di raggiungere un vantaggio competitivo (Caroli, 1999, Valdani e Ancarani, 2000; Martini e Ejarque, 2008, Rullani, 2009). Secondo questo approccio è possibile applicare le politiche di marketing al territorio, considerandone le peculiarità e la complessità (Van den Berg e Van der Meer, 1994; Valdani e Ancarani, 2000; Cozzi, 2005).

Il marketing territoriale può essere definito come "l'analisi dei bisogni dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i "pubblici" esterni di riferimento (marketing territoriale esterno) con lo scopo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando il circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore" (Valdani e Ancarani, 2000).

La capacità di un territorio di valorizzare le proprie risorse in un'ottica di sviluppo e di maggiore competitività dipende dunque dalla modalità secondo cui gli attori, le risorse e le attività interagiscono fra loro nel tempo verso l'interno e verso l'esterno del sistema. Questo avviene quando le risorse materiali presenti in origine sul territorio (caratteristiche morfologiche, infrastrutture, elementi storico-artistico-culturali, sistema di offerta degli operatori, ecc.) vengono percepite come opportunità di sviluppo da combinare con le risorse immateriali legate allo "spirito del luogo", ossia la cultura, la percezione di sicurezza, la qualità della vita e delle risorse umane, ecc. Il tutto in un'ottica comune e coerente per l'intero sistema, il cui successo è determinato dalle relazioni che verranno attivate fra i vari attori (Godfrey e Clark, 2002; Caroli, 2006; Franch, 2010).

La prospettiva di marketing territoriale prevede, da un lato l'accrescimento della soddisfazione dei clienti interni/*stakeholders* (residenti, lavoratori per le aziende che si trovano sul territorio) e, dall'altro lato, l'incremento dell'attrattività di quelli esterni (non residenti, aziende che non hanno sede nell'area, turisti) (Valdani e Ancarani, 2001; Kotler et al., 2010).

4. La logica di Networking applicata al territorio

Le recenti evoluzioni del concetto di marketing affermano che l'impresa è inserita in un network di relazioni e interazioni che sono difficilmente controllabili dall'impresa (Gummesson, 2006). Il successo della relazione dipende dalla capacità dei partner di interagire, dialogare e comunicare fra loro attivando un continuo processo di condivisione e creazione di conoscenza e di valore (Grönroos, 2000).

Tale approccio risulta particolarmente valido per il settore turistico in cui gli imprenditori che si trovano in prossimità spaziale devono considerare non solo lo sviluppo e il marketing del loro personale prodotto turistico (prodotto turistico specifico), ma anche il prodotto agglomerato, la destinazione turistica (prodotto turistico globale) (Casarin, 2007). L'applicazione del concetto di network al turismo risulta difficoltosa rispetto ad altri settori proprio a causa della complessità e della varietà del prodotto offerto e al ruolo centrale del consumatore che tramite la propria presenza determina la possibilità di creare valore (von Friedrichs, 2003).

Differenti studi svolti nel business turistico hanno comunque riconosciuto l'importanza della collaborazione e networking nel contesto di sviluppo e marketing di una destinazione turistica (Fyall e Garrod, 2005; von Friedrichs Grangsjo, 2003; Buhalis & Cooper, 1998; Palmer, 1998; Jamal e Getz, 1995; Palmer & Bejou, 1995; Pilotti, 1997).

Combinando gli approcci precedentemente descritti si può affermare quindi che il networking su un determinato territorio è facilitato quando i competitori locali costruiscono un capitale sociale mediante l'adesione a comuni principi di base al fine di trovare un equilibrio tra strategie apparentemente contradditorie e creare una relazione basata sulla fiducia reciproca. Lo sviluppo della destinazione dipende dunque dalla tendenza degli attori a cooperare oppure competere e dalle relazioni e interazioni che intercorrono fra le risorse del sistema.

5. Il turismo sul territorio di Lecco

La provincia di Lecco presenta oltre 340.000 abitanti e si colloca nella Regione Lombardia all'interno della regione storica insubre. Conosciuta per i Promessi Sposi romanzo ambientato dal Manzoni nei territori lecchesi, l'area presenta una viva tradizione legata alle imprese metalmeccaniche e tessili che ne hanno generato la ricchezza in passato. Si nota attualmente una crescita del settore industriale e del terziario anche se il turismo risulta ancora poco sviluppato anche a causa della carenza di strutture ricettive.

La Provincia di Lecco fa parte del Sistema Turistico Lago di Como (STLC) fondato nel 2003 e riconosciuto dalla Regione Lombardia nel 2005 in seguito all'emanazione della Legge Regionale n. 8/2004. L'organizzazione si pone l'obiettivo di coordinare le iniziative pubbliche in campo turistico del brand "Lago di Como" unendo le esigenze della Provincia di Como e della Provincia di Lecco.

5.1 La domanda turistica lecchese

Sulla base dei dati forniti dalla Provincia di Lecco relativi al movimento turistico, dal 2000 al 2011 è possibile studiare l'andamento dei flussi turistici e comprenderne le dinamiche di sviluppo.

Il STLC, sulla base della motivazione della domanda turistica che soggiorna nel territorio individua quattro aree di prodotto (STLC, 2012):

- Lago, meta di turismo *leisure* e relax di media durata;
- Montagna, meta di turismo sportivo e di villeggiatura;
- Brianza (Affari), meta di turismo business/congressuale;
- Capoluogo, inteso come città di Lecco che ospita un turismo misto *leisure* (cultura, arte, storia, ecc.) e business.

La stagione turistica 2011 registra un saldo positivo di arrivi e di presenze rispettivamente del 14,02% e del 10,88%. Il 2011 si è concluso con 191.891 arrivi e oltre 525 mila presenze nella Provincia con una permanenza media complessiva di 2,74 giornate, valore in diminuzione rispetto agli anni precedenti (nel 2000 la permanenza media era 3,34 giorni). La composizione della domanda è caratterizzata per il 48% da turisti stranieri e per il 52% da turisti italiani.

Se scomponiamo arrivi e presenze in base alle aree prodotto identificate dal STLC (tab. 1) possiamo notare una netta prevalenza dell'area Lago e Brianza rispetto a Montagna e Città di Lecco sia per quanto riguarda gli arrivi sia per le presenze, confermata anche dai tassi di crescita (2000-2011) che mostrano un rafforzamento di queste due aree prodotto. Particolarmente deboli dunque le aree Montagna e Capoluogo nonostante la ricchezza di patrimonio naturalistico e culturale della zona. Ne sono un esempio la Valsassina e Valle San Martino.

Tab. 1: Incidenza percentuale arrivi e presenze italiane e straniere nella Provincia di Lecco per aree di prodotto (anni 2000-2011)

Aree prodotto	2010						2011					
	Italiani		*Stranieri*		*Totale*		*Italiani*		*Stranieri*		*Totale*	
	Arrivi	*Presenze*	*Arrivi*	*Presenze*	*Arrivi*	*Presenze*	*Arrivi*	*Presenze*	*Arrivi*	*Presenze*	*Arrivi*	*Presenze*
Lago	28,2%	36,3%	42,1%	47,5%	34,5%	41,4%	27,4%	38,1%	40,7%	47,7%	33,7%	42,7%
Brianza	38,4%	31,9%	32,3%	32,1%	35,6%	32,0%	44,6%	36,5%	34,4%	31,3%	39,9%	34,1%
Montagna	14,6%	18,6%	3,5%	3,0%	9,6%	11,6%	13,0%	15,0%	4,4%	3,4%	8,9%	9,5%
Capoluogo	18,8%	13,1%	22,2%	17,4%	20,3%	15,1%	15,1%	10,5%	20,5%	17,6%	17,5%	13,8%
Provincia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Se invece scomponiamo arrivi e presenze in base al comparto (alberghiero e extra-alberghiero) possiamo notare alcune dinamiche interessanti. La tabella 2 mostra una diminuzione delle presenze della clientela italiana sia nelle strutture alberghiere che extra-alberghiere rispetto al 2000 ma una

crescita costante dal 2008 al 2011. Inoltre si registra una crescita degli arrivi e delle presenze straniere in misura sempre maggiore rispetto a quelli della compagine italiana, soprattutto nel comparto extra-alberghiero. Per quanto riguarda il settore alberghiero sia i turisti provenienti dall'estero che i turisti nazionali hanno risentito della congiuntura economica sfavorevole degli anni 2003 e 2009 anche se l'impatto risulta più forte sulla clientela italiana che scende sotto i valori dell'anno 2000 preso come riferimento base (tab. 2).

Tab. 2: Evoluzione del movimento turistico italiano e straniero nelle strutture alberghiere e extra-alberghiere della Provincia di Lecco (anno base di riferimento 2000)

ANNO	ALBERGHIERO						EXTRA-ALBERGHIERO					
	Italiani		Stranieri		Totale		Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
2000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2001	103,07	104,32	111,91	120,38	107,06	110,79	89,27	95,10	107,10	111,70	93,07	97,91
2002	101,31	105,38	107,04	108,11	103,89	106,48	89,89	82,37	91,25	99,26	90,18	85,22
2003	96,15	96,26	104,49	102,30	99,91	98,69	96,35	98,60	110,90	107,18	99,45	100,05
2004	93,12	89,37	108,95	109,94	100,26	97,66	111,73	128,98	126,76	118,36	114,93	127,18
2005	98,21	92,50	117,27	117,17	106,81	102,44	100,70	100,36	107,66	94,99	102,19	99,45
2006	100,41	83,17	120,75	127,86	109,58	101,18	106,75	83,79	141,02	128,75	114,06	91,39
2007	113,09	90,55	130,80	132,19	121,08	107,33	109,53	107,98	152,83	133,95	118,76	112,37
2008	112,66	84,65	125,83	123,37	118,60	100,26	104,76	80,34	141,58	122,58	112,61	87,48
2009	107,01	79,90	118,06	121,44	111,99	96,64	116,76	79,93	176,04	156,65	129,40	92,91
2010	109,18	81,27	132,76	138,56	119,81	104,36	94,69	74,27	183,25	184,41	113,58	92,90
2011	116,89	84,59	157,84	166,54	135,36	117,62	109,68	80,15	215,93	201,07	132,34	100,61

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Per quanto riguarda il settore extra-alberghiero oltre al forte calo delle presenze italiane si nota che i flussi di arrivo dei turisti stranieri aumentano in maniera continua di anno in anno passando da 9.349 del 2000 a 20.187 del 2011, con un incremento percentuale del 115,93%. La crescita di arrivi e presenze è discontinua fino al 2008 e costante nei 3 anni successivi (+52,5% degli arrivi e +64% delle presenze). Nonostante gli elevati tassi di crescita dei turisti stranieri in entrambi i comparti si riscontra in generale una loro maggiore propensione a soggiornare nelle strutture alberghiere (52,6% arrivi, 57,1% presenze) e, al contrario, una maggiore propensione della clientela italiana a soggiornare nelle strutture extra-alberghiere (65,2% arrivi, 66,2% presenze).

Confrontando i valori totali dei due comparti si può comunque notare che dei 525.161 turisti che nel 2011 hanno soggiornato nella Provincia di Lecco la maggioranza, indipendentemente dalla nazionalità, si è rivolta a esercizi ricettivi alberghieri (60% delle presenze e il 69,8% degli arrivi) lasciando al settore extra-alberghiero un ruolo di complementarietà.

Una considerazione particolare merita il dato sulla permanenza media dei turisti della Provincia. Osservando i dati riferiti al complesso degli esercizi ricettivi nel 2011 la permanenza media è stata di 2,74 giorni. Se confrontiamo questo dato con quelli nazionali (3,8 giorni Italia) e regionali (2,5 giorni Lombardia) la Provincia di Lecco ricopre una posizione intermedia, inferiore alla media nazionale ma superiore a quella regionale (Istat, 2012). Valutando poi la permanenza media per tipologia ricettiva, si può osservare che nel 2011 la durata media del soggiorno nelle strutture alberghiere è stata di 2,34 giorni, più bassa rispetto al settore extralberghiero ove si assesta sui 3,66. Nonostante attualmente questo valore non presenti particolari differenze in base alla tipologia di domanda (turisti italiani vs turisti stranieri) si può sottolineare una particolare diminuzione delle giornate medie di presenza dei turisti italiani rispetto al passato (3,76 nel 2000). Questo aspetto si

collega ad un altro fenomeno di particolare rilevanza per l'area, costante ormai da tempo, ossia il turismo di prossimità dei turisti italiani. Se analizziamo infatti la regione di provenienza dei turisti domestici degli ultimi 7 anni (2005-2011) si può notare una forte e costante presenza di flussi intra-regionali (68,29% provengono dalla Regione Lombardia). Le altre regioni seguono a elevata distanza: Emilia Romagna (4,17%), Veneto (4,07%), Piemonte (3,75%), Lazio (3,18%) e i tassi di crescita degli ultimi anni non prospettano particolari novità.

Dei 250.344 stranieri che giungono in provincia di Lecco circa il 37,42 % è di provenienza europea. In particolare il mercato tedesco rappresenta l'11,39% delle presenze complessive, seguito nell'ordine dal mercato francese (4%), olandese (3,84), inglese (3,37%) e da svizzeri/Liechtenstein (3,36%). I turisti americani sono presenti sul territorio lecchese con una percentuale del 6,17%, seguiti da asiatici (1,17%), neozelandesi e australiani (1,08%), medio–orientali (0,91%) e africani (0,64%). Anche in questo caso notiamo una forte concentrazione in alcuni mercati di maggiore prossimità geografica.

Un ulteriore fenomeno da analizzare relativo alla domanda turistica prevalentemente italiana nella Provincia di Lecco è la presenza di un turismo abituale che si riferisce a flussi turistici in visita a parenti/amici (43,1%) oppure a proprietari di seconda casa (15,9%).

Infine, se analizziamo la distribuzione delle preferenze dei turisti in base alla fascia qualitativa delle strutture alberghiere (tab. 3) notiamo negli ultimi due anni uno spostamento delle preferenze della clientela italiana da strutture di elevata categoria (4-5 stelle) a strutture di fascia media (3 stelle). La clientela straniera presenta invece una situazione abbastanza stabile con una forte concentrazione nella fascia medio-alta (42,5%-4 stelle e 46,3%-3 stelle).

Esaminando invece le preferenze della clientela nel comparto extra-alberghiero si può affermare che la netta maggioranza soggiorna presso i campeggi (69,8%) con una prevalenza degli italiani rispetto agli stranieri (76,3% vs 56,9%). Nel corso degli ultimi due anni si assiste anche a una crescita della tipologia bed & breakfast (+6,51%) e una crescita di interesse della clientela straniera per gli alloggi in affitto (+9,62%).

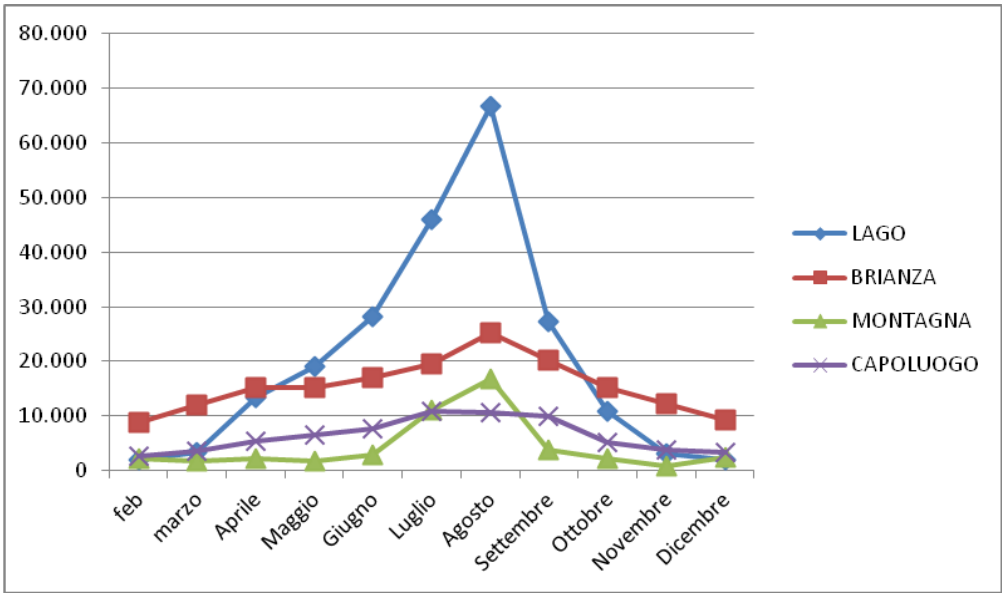
L'analisi dei flussi turistici per area di prodotto e per mese nell'anno 2011 mostra la forte stagionalità che caratterizza l'area. In particolare i prodotti Lago e Montagna presentano i picchi più alti nella stagione estiva mentre i prodotti Brianza/Affari e Capoluoghi presentano una distribuzione più omogenea nel corso dell'anno (fig. 1). Il raffronto con l'anno precedente non ha mostrato particolari diversità.

Tab. 3: Incidenza percentuale flussi turistici per tipologia di albergo in base al livello qualitativo (anni 2010-2011)

	5*/5* luxury	**4 ***	**3 ***	**2 ***	**1 ***	**residenze turistiche alberghiere**	**TOTALE**
2011							
ITALIANI	0	24,37	62,78	2,33	7,61	2,9	100
STRANIERI	0	42,49	46,34	0,5	2,58	8,08	100
TOTALE	0	34,71	53,4	1,29	4,74	5,86	100
2010							
ITALIANI	1,54	51,74	28,83	11,46	2,76	3,66	100
STRANIERI	7,3	40,43	39,3	5,82	0,74	6,41	100
TOTALE	5,7	43,57	36,39	7,38	1,3	5,65	100
2011/2010							
ITALIANI	- 1,54	- 27,37	33,95	- 9,13	4,85	- 0,76	-
STRANIERI	- 7,30	2,06	7,04	- 5,32	1,84	1,67	-
TOTALE	- 5,70	- 8,86	17,01	- 6,09	3,44	0,21	-

Fonte: n. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Fig. 1: Stagionalità della domanda per aree di prodotto (2011)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

5.2 L'offerta turistica lecchese

Negli ultimi 12 anni (2000-2011) l'offerta ricettiva della Provincia di Lecco si è profondamente modificata a causa del sorpasso del numero di strutture e di posti letto del comparto extra-alberghiero rispetto a quello alberghiero. La tabella 4 mostra un lieve aumento delle strutture alberghiere (in particolare 3 e 4 stelle) accompagnato da un aumento del numero medio di camere e di letti per esercizio. Se osserviamo invece i dati relativi al comparto extra-alberghiero si può notare una decisa crescita del numero di strutture accompagnata da una inferiore crescita del numero di letti. In pratica si sviluppano più strutture extra-alberghiere di inferiori dimensioni, a causa della crescita di tipologie di strutture quali i *bed & breakfast* che presentano una inferiore dimensione. Il settore complementare incide per il 67,58% e la maggiore dimensione media delle strutture è da ricollegare al prevalente ruolo ricoperto dai campeggi (79%).

All'interno della categoria alberghiera, il 45,63% è rappresentato da alberghi a 3 stelle, il 23,98% da alberghi a 4 stelle e la restante parte da alberghi di categorie inferiori.

Tab. 4: Consistenza strutture ricettive Provincia di Lecco per tipologia (anni 2000-2011)

	ALBERGHIERO					EXTRALBERGHIERO			COMPLESSIVO	
ANNI	**esercizi**	**camere**	**letti**	**N. medio camere**	**N. medio letti**	**esercizi**	**letti**	**N. medio letti**	**esercizi**	**letti**
2000	101	1.773	3.293	17,6	32,6	50	3.405	68,1	151	6.698
2001	101	1.787	3.314	17,7	32,8	52	3.406	65,5	153	6.720
2002	97	1.737	3.227	17,9	33,3	56	3.110	55,5	153	6.337
2003	97	1.734	3.221	17,9	33,2	74	3.592	48,5	171	6.813
2004	100	1.748	3.260	17,5	32,6	82	3.603	43,9	182	6.863
2005	93	1.686	3.113	18,1	33,5	101	3.892	38,5	194	7.005
2006	93	1.706	3.383	18,3	36,4	105	11.701 *	111,4	198	15.084
2007	97	1.782	3.536	18,4	36,5	125	11.333	90,7	222	14.869
2008	99	1.822	3.580	18,4	36,2	163	9.910	60,8	262	13.490
2009	105	1.882	3.754	17,9	35,8	185	10.227	55,3	290	13.981
2010	105	1.966	3.883	18,7	37	208	10.491	50,4	313	14.374
2011	106	2.012	3.936	19	37,1	221	10.520	47,6	327	14.456

** crescita esponenziale dei posti letto nel passaggio dal 2005 al 2006 dovuto all'entrata in vigore del nuovo Regolamento Regionale n°2/2003 che, a partire dall'anno 2006, prevede il calcolo dei posti disponibili nelle strutture ricettive all'aria aperta non più in base al numero di piazzole disponibili ma in base alla capacità ricettiva massima che assegna ad ogni piazzola un minimo di 3 posti.*

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

5.3 Considerazioni di sintesi

L'analisi effettuata mostra in sintesi una crescita del turismo lecchese. Osservando le dinamiche della domanda e dell'offerta emergono peraltro alcuni elementi di criticità. In particolare, dal lato della domanda si riscontra una contenuta permanenza media nel territorio sia dei turisti italiani sia degli stranieri, con elevati tassi di diminuzione della durata media del soggiorno della clientela domestica. Questo dipende anche dalla presenza di una componente prevalente di turismo di prossimità intra-regionale e di un turismo abituale legato alla visita di parenti e amici e alla proprietà della seconda casa.

Le aree prodotto più forti sono Lago e Brianza mentre Montagna e Capoluoghi sono sicuramente le più deboli caratterizzate anche da un peggioramento negli ultimi anni nonostante le elevate potenzialità connesse alla ricchezza di patrimonio naturalistico, storico, artistico e culturale delle zone interessate. Si consideri anche che i prodotti Lago e Montagna sono decisamente quelli che risentono maggiormente dell'andamento stagionale.

In merito alle caratteristiche dell'offerta turistico-alberghiera lecchese occorre sottolineare la mancanza di strutture alberghiere della categoria 5 stelle e 5 stelle lusso. La composizione dell'offerta rispecchia adeguatamente la distribuzione delle preferenze della clientela concentrate nella fascia 3 stelle anche se, considerando le preferenze a seconda della nazionalità, viene penalizzato il segmento straniero che predilige le strutture 4 stelle. Inoltre la forte concentrazione dei flussi turistici nel comparto alberghiero rispetto a quello extra-alberghiero non è supportato da un adeguato tasso di crescita dal lato dell'offerta che, al contrario, caratterizza il settore complementare.

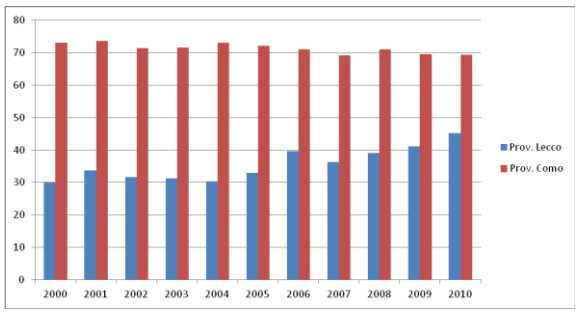
La Provincia di Lecco soffre inoltre delle stesse debolezze riscontrabili a livello regionale e nazionale: la piccola dimensione media delle imprese alberghiere dovuto prevalentemente alla presenza di strutture di fascia media che solitamente sono di piccole dimensioni.

5.4 Le province di Lecco e Como a confronto

Confrontando le due province del STLC (Como e Lecco), anche per comprenderne le sinergie, possiamo individuare alcuni elementi di somiglianza e altri di complementarietà[1].

Considerando i flussi turistici, come prevedibile, la Provincia di Como assorbe più del 80% degli arrivi e il 77% delle presenze del Sistema. In questo caso il grado di internazionalizzazione dell'area è nettamente superiore a quella lecchese che però presenta un maggiore tasso di crescita dal 2007 (fig. 2). Infatti, la clientela comasca si compone prevalentemente di turisti stranieri (71%) che preferiscono le strutture alberghiere rispetto alle complementari e soprattutto quelle di fascia alta. Le nazionalità più rappresentative sono molto simili fra le due province. Il mercato leader è la Germania e la domanda è composta prevalentemente dal mercato europeo anche se nella Provincia di Como assumono maggior rilievo Regno Unito, Paesi Bassi e Svizzera rispetto a Stati Uniti e Francia.

Fig. 2: Grado di internazionalizzazione province Como e Lecco (anno 2010)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco e Provincia di Como, 2011

[1] Il confronto è stato effettuato elaborando e confrontando i dati forniti dalle Province di Lecco e Como. Il confronto è stato effettuato in particolare sui dati 2010 perché pervenuti da entrambe le Province.

La clientela italiana, anche se inferiore in percentuale rispetto a quella della Provincia di Lecco (29% vs 52%), presenta peraltro una forte concentrazione intra-regionale (Lombardia) confermando una tendenze estesa quindi su tutto il territorio del STLC.

Questo influisce, seppur con minore incidenza rispetto all'area lecchese, sulla permanenza media che risulta molto simile per le due province (con riferimento all'anno 2010: 2,67 Como e 2,81 Lecco). Risulta confermato dunque per entrambe le aree territoriali una comune criticità da gestire per il futuro.

Dal punto di vista della stagionalità si conferma mediamente la stessa tendenza che riguarda un po' tutto il STLC, ossia l'elevata concentrazione dei flussi nel periodo estivo vista la maggiore incidenza dell'area Lago. Fra le altre aree prodotto la Montagna e i Capoluoghi risultano sicuramente i più deboli per tutto il STLC.

Sul fronte dell'offerta alberghiera la Provincia di Como è molto più sviluppata e rappresenta il 71% degli esercizi e circa il 78% delle camere dell'intero STLC con una maggiore concentrazione nella fascia qualitativa alta (4 e 5 stelle) in coerenza con le preferenze della clientela. Esiste invece un maggior bilanciamento nel caso delle strutture complementari dove i valori scendono al 58% per gli esercizi e al 65% per le camere. La dimensione media delle strutture alberghiere è in aumento per entrambe le province ma sono le strutture comasche a presentare un maggior numero medio di camere e di letti per esercizio (rispettivamente 27,2 e 56,6) vista la maggior presenza di alberghi di fascia alta che solitamente sono di maggiori dimensioni. Confermata anche la prevalenza dei campeggi nel comparto complementare che presenta invece una diminuzione della dimensione media di letti per esercizio, dovuta anche, come accennato precedentemente, allo sviluppo di formule di offerta *bed & breakfast*, solitamente di piccola dimensione.

6. La valorizzazione del CST per lo sviluppo del territorio

Le considerazioni emerse nei paragrafi precedenti permettono di tracciare alcune riflessioni conclusive sia, a livello più generale, relative all'importanza dell'ambiente sociale nel territorio sia a livello più specifico, riferite alle strategie di sviluppo turistico da implementare nel territorio di Lecco.

L'analisi dei dati relativi alla Provincia di Lecco ha rilevato una forte componente intra-regionale legata anche ad un turismo abituale che influisce negativamente sulla permanenza media dei turisti domestici in forte calo negli ultimi 12 anni. Come attrarre dunque un maggior numero di turisti italiani e stranieri provenienti da altre aree geografiche più o meno vicine? E soprattutto come è possibile trattenerli sul territorio? Come adeguare l'offerta al fine di consolidare ed espandere le aree più deboli del territorio?

Un primo aspetto da considerare riguarda la presenza e la qualità delle risorse materiali e immateriali del territorio. Nel caso specifico del territorio oggetto di studio l'indagine svolta ha permesso di identificare una serie di risorse locali (naturali, storiche, ambientali, enogastronomiche) particolarmente adatte a un proficuo sviluppo turistico, alle quali si contrappone però un ambiente sociale poco propenso ad agire secondo logiche di network. Diventa dunque fondamentale la capacità degli attori pubblici e privati coinvolti nell'offerta del prodotto territorio, di cooperare per il rilancio dell'area in tutte le sue componenti mantenendo però una propria identità di fronte al flusso dei visitatori. A fronte di attori che operano con differenti obiettivi e motivazioni, il coordinamento tra le parti diviene elemento indispensabile per riuscire a cogliere, come comunità piuttosto che come singoli individui/operatori, le opportunità che lo sviluppo del turismo offre, specie con riferimento alle nuove forme "di nicchia" attente alle identità e alle tradizioni locali (si pensi ad esempio allo sviluppo del turismo *Slow*).

Lo sviluppo di una logica di network per la valorizzazione territoriale presuppone alcuni elementi fondamentali:

(a) la messa in rete di tutti gli attrattori e i servizi turistici, creando sinergie vantaggiose sia per il turista sia per i singoli operatori del sistema, incentivando le relazioni fra gli attori;

(b) lo sviluppo di un'offerta turistica integrata, secondo un approccio di prodotto turistico globale che coinvolga i vari servizi offerti dagli operatori del territorio (es. strutture ricettive, mezzi di trasporto, servizi correlati in loco, ecc.) e combini gli elementi di attrazione della destinazione (cultura, natura, enogastronomia, ecc.);
(c) il coinvolgimento della popolazione locale come elemento portante, che unisce la tradizione del passato e le logiche di trasformazione per il futuro;
(d) lo sviluppo di un approccio orientato al consumatore da parte del territorio nel tentativo di comprendere le esigenze della clientela attuale e potenziale, andando oltre alla mera valutazione delle singole risorse territoriali locali in un'ottica di breve periodo, considerando invece la componente creativa e innovativa che può scaturire da un approccio sinergico.

Questi quattro punti sintetizzano le logiche che a nostro parere dovrebbero guidare i diversi attori territoriali, istituzioni, operatori economici e sociali, popolazione e turisti-visitatori, per lo sviluppo di una rete territoriale volta alla creazione di CST. In particolare tale logica applicata al territorio oggetto di studio condurrebbe a benefici di vario tipo. In primo luogo, la creazione di network composti dagli attori del territorio che sviluppano un'offerta turistica integrata in una logica multi-prodotto combinando le varie componenti della motivazione del turista, permette di estendere la permanenza media del visitatore. La combinazione per esempio dei servizi business alle attività *leisure* (natura, cultura, enogastronomia) complementari all'attività principale del viaggio. Oppure la combinazione fra loro delle risorse legate alla motivazione *leisure* sfruttando anche nuove nicchie di mercato (*slow tourism*). Questo avrebbe un ulteriore effetto positivo sul territorio legato alla valorizzazione di risorse territoriali più deboli come l'area montana con conseguente destagionalizzazione della domanda (allungamento della stagionalità verso la primavera e l'autunno). Più specificatamente, l'attrazione di turisti *slow* potrebbe rappresentare un punto di forza per questo territorio, che può essere denominato "lento", non nel senso di arretratezza, bensì considerando "lentezza" come fattore distintivo di sviluppo, non centrato sulla crescita e dove il paesaggio diventa un bene comune della comunità (Lancerini, 2005). Occorre sottolineare come al centro delle politiche di sviluppo di territori con queste caratteristiche non ci sia più solo la competitività, ma l'abitabilità. In questo senso il territorio va promosso nella sua totalità: paesaggi di qualità, agricoltura di nicchia, arte e produzioni di eccellenza, qualità della vita e dell'ambiente cosi da proporre un territorio come luogo del saper vivere e del saper fare.

In tale logica la comunità locale deve proporsi non solo per la salvaguardia paesistico-ambientale, ma soprattutto nella valorizzazione della cultura e dell'identità del luogo (Buratti e Ferrari, 2011). La partecipazione della comunità locale costituisce dunque una possibilità di riscatto per chi abita una parte di territorio marginale e può generare un maggior livello di soddisfazione nell'area che, a sua volta, può influire sulla qualità offerta al turista (migliore accoglienza) e quindi sull'attrattività della destinazione.

A tal fine è necessario tenere presente che strutturare l'offerta per lo *slow tourism* passa, quindi, inevitabilmente, per una crescita delle competenze imprenditoriali e delle conoscenze profonde sugli elementi della cultura locale, in senso lato.

Da un punto di vista strettamente economico poiché il territorio di azione è rappresentato da tutta l'area, il reddito generato è partecipato da un maggior numero di soggetti, come ad esempio le imprese di servizio e i soggetti non direttamente coinvolti nel settore turistico.

7. Possibili direttrici di sviluppo del territorio di Lecco

Il precedente paragrafo individua i prerequisiti fondamentali per lo sviluppo di una relazione positiva tra CST, *networking* e sviluppo turistico in chiave *slow*, individuando i benefici per il territorio e per gli attori che ne fanno parte. In particolare, questi consentirebbero al territorio lecchese di incrementare la permanenza media dei turisti e di destagionalizzare la domanda di alcune aree prodotto particolarmente deboli, come, ad esempio, la montagna.

Negli ultimi anni la Provincia di Lecco ha intuito le potenzialità che la nicchia di mercato legata al turismo "lento" può offrire all'area. Questa si è concretizzata in progetti volti alla riqualificazione di alcune risorse presenti sul territorio. Si pensi all'incentivazione della mobilità dolce, attraverso lo sviluppo di piste ciclopedonali e la riqualificazione di itinerari pedonali esistenti. Alcuni esempi sono il Progetto Interreg "Le antiche vie di comunicazione tra Italia e Svizzera", che si pone l'obiettivo di valorizzare i percorsi pedonali storicamente utilizzate per gli scambi commerciali tra Italia e Svizzera; il progetto Interreg "Sport e relax in bici" che vuole valorizzare gli itinerari cicloturistici; il "Programma di sviluppo della competitività" che prevede l'ammodernamento delle strutture ricettive in un'ottica di "sostenibile".

Nonostante siano stati rilevati differenti progetti in corso, ciò che emerge è la mancanza di un vero e proprio coordinamento. Si tratta infatti per la maggior parte di iniziative autonome, lasciate alla buona volontà dei singoli, che non rientrano in una logica di sviluppo territoriale integrata.

Come è possibile dunque attivare il proprio capitale sociale territoriale, e creare una rete in cui tutti gli attori del sistema, siano essi pubblici che privati, si preoccupino della riqualificazione dell'area in chiave sostenibile?

Un possibile punto di partenza, considerati i vincoli derivanti dalla conformazione geografica del territorio, che non potrebbe sopportare un eccessivo sviluppo dimensionale delle strutture esistenti (inteso sia come aumento del numero di alberghi sia come crescita della dimensione media), potrebbe derivare dalla realizzazione dell'albergo diffuso, rispettando dunque i criteri di qualità ambientale. Questo consente di recuperare i borghi storici ormai poco popolati permettendo alla popolazione di rimanere o ritornare nelle aree di origine, valorizzando tradizioni e strumenti e offrendo prodotti della tradizione locale (Confalonieri, 2011; Dall'Ara, 2009). Il coinvolgimento della popolazione locale può passare anche dalla creazione di eventi di intrattenimento che oltre al turista si rivolgono ai residenti. Si pensi ad esempio all'evento "Mete e Sapori del Lago di Como" che coniuga turismo ed enogastronomia. Tutto ciò deve essere integrato dall'offerta di itinerari che includano l'utilizzo dei mezzi pubblici e/o a basso impatto ambientale che permettono al viaggiatore di entrare maggiormente in contatto con il territorio visitato, anche riscoprendo e valorizzando le vie tradizionali.

Infine, dal punto di vista del marketing territoriale, è necessario riuscire a comunicare ciò che la destinazione veramente può offrire utilizzando un approccio polisensoriale. Attualmente le tecniche di comunicazione del territorio risultano peraltro ancora fortemente ancorate a strumenti di tipo tradizionale che talvolta risultano inefficaci anche a livello locale (territori limitrofi). Sarebbe auspicabile lo sviluppo di una politica integrata di comunicazione del territorio condivisa dai vari operatori che sfrutti maggiormente l'apporto delle nuove tecnologie, visto il ruolo determinante ricoperto nell'ambito delle scelte del turista.

8. Conclusioni

Le riflessioni condotte nel presente lavoro suggeriscono uno sviluppo del turismo in Provincia di Lecco fortemente basato sulla collaborazione e cooperazione tra gli attori locali attraverso la creazione di network che raggruppino gli attrattori e i servizi turistici del territorio, al fine di generare benessere per il visitatore e per la comunità nel suo complesso. Alla base della collaborazione è necessario lo sviluppo di un'idea strategica condivisa che permetta di integrare il tradizionale individualismo e localismo lecchese con azioni di rete. Questo richiede un equilibrio tra cooperazione e competizione che superi le logiche del singolo operatore per considerare quelle della collettività.

Bibliografia

BAGNASCO A. (2001) "Teoria del capitale sociale e «political economy» comparata", in Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.

BOURDIEU P. (1986), "The forms of capital", in Richardson J.G., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York.
BUHALIS D., COOPER C. (1998), "Competition or Co-operation?", in Laws E., Faulkner B., Moscardo G. (a cura di), *Embracing and Managing Change in Tourism*, Routledge, London.
BURATTI N., FERRARI C. (2011), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità. Tra fragilità e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
CASARIN F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, vol. 1, Giappichelli, Torino.
CHOU Y.K. (2003), "Modelling the impact of network social capital on business and technological innovations", University of Melbourne – Department of Economics, *Research Paper*, n. 890.
COLEMAN J.S., (1988), "Social capital in the creation of human-capital", *American Journal of Sociology*, n. 94.
COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge.
CONFALONIERI M. (2011), "L'albergo diffuso: una "formula" tutta italiana", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
COZZI G. (2005), "Marketing territoriale o marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese", *Impresa Progetto*, n. 2.
DALL'ARA G. (2009), *Programmare lo sviluppo turistico dei territori*, Halley Editore, Matelica.
FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche-Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
FUKUYAMA F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
FYALL A., GARROD B. (2005), *Tourism marketing - A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon, UK.
GASTALDI F. (2003), "Capitale sociale territoriale e promozione dello sviluppo locale", in Gastaldi F., Milanesi E. (a cura di), *Capitale sociale e territorio. Risorse per l'azione locale*, Franco Angeli, Milano.
GASTALDI F. (2011), "Ruolo del capitale sociale territoriale nella promozione dello sviluppo locale", in Buratti N., Ferrari C. (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale. Un approccio multidisciplinare*, Franco Angeli, Milano.
GODFREY K., CLARKE J. (2002), *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Felice Le Monnier, Firenze.
GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino,
GRÖNROOS C. (2000), Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, *The Marketing Review*., vol. 1.
GUMMESSON E. (2006), *Total Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Londra.
JAMAL T., GETZ, D. (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 1.
JONES S. (2005), "Community-based ecotourism. The significance of social capital", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 2.
KARLSSON S.E. (2005), "The Social and the Cultural Capital of a Place and their Influence on the Production of Tourism - A Theoretical Reflection based on an Illustrative Case Study", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 5.
KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (2010), *Marketing del turismo*, Pearson, Milano.
KRISHNA A., UPHOFF N. (1999), "*Mapping and Measuring Social Capital: A Conceptual and Empirical Study of Collective Action for Conserving and Developing Watersheds in Rajasthan, India",* Social Capital Initiative Working Paper n. 13. The World Bank, Washington, D.C.
LANCERINI E. (2005), "Territori lenti: contributi per una nuova geografia dei paesaggi abitati italiani", *Territorio*, vol. 34.
MACBETH G., CARSON D., NORTHCOTE J. (2004), "Social capital, tourism and regional development: SPCC as a basis for innovation and sustainability", *Current Issues in Tourism*, vol. 7, n. 6.
MARTINI U., EJARQUE J. (a cura di) (2008), *Le nuove strategie di destination marketing*, Franco Angeli, Milano.
MODENA F. (2009), "*Under the social capital umbrella: definition and measurement*", Openloc Working Paper Series, 11.
MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna.
NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2.
PALMER A. (1998), "Evaluating the governance style of marketing groups", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n. 1.
PALMER A., BEJOU D. (1995), "Tourism destination marketing alliances", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 3.
PILOTTI L. (1997), "La reingegnerizzazione dei sistemi locali territoriali di servizio: il caso dell'area turistica e commerciale gardesana", *Commercio*, n. 60.
PUTNAM R. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
RULLANI E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle città", *Economia Italiana*, n. 2.
TRIGILIA C. (19991), "Capitale sociale e sviluppo locale", *Stato e Mercato*, n. 57.
VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.

VALDANI E., ANCARANI F. (2001), "*Marketing Places. A Resource-Based Approach and Empirical Evidence from the European Experience*", Research Division Working Paper SDA Bocconi, n. 01/55.

VAN DEN BERG, L., VAN DER MEER, J. (1994), "Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results", in Ave G., Corsico F. (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino.

VON FRIEDRICHS GRÄNGSJÖ Y. (2003), "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n. 5.

ZHAO W., RITCHIE J.R.B, ECHTNER C.M. (2011), "Social capital and tourism entrepreneurship", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4.

Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo

GIOVANNI PINO[*], CESARE AMATULLI[♦], ALESSANDRO M. PELUSO[♣], CARLA TOMACELLI[•], GIANLUIGI GUIDO[**]

Abstract

Obiettivi. *Il turismo da crociera è un settore potenzialmente idoneo a rafforzare l'economia di un territorio avente vocazione turistica. Questo studio si è proposto di identificare i fattori che possono facilitare lo sviluppo di questo settore e le condizioni attraverso cui esso può apportare dei benefici all'economia locale.*

Metodologia. *Sono state condotte venti interviste semi-strutturate nelle provincie di Brindisi e Lecce. Ogni intervista è stata registrata su supporto audio e trascritta in un momento successivo. Le trascrizioni sono state sottoposte ad un'analisi dei contenuti al fine di categorizzare le risposte ottenute.*

Risultati. *È stato appurato che lo sviluppo simultaneo del turismo da crociera e dell'economia di una destinazione turistica è ricollegabile principalmente all'adeguamento infrastrutturale del territorio, alla creazione di alleanze pubblico-private tra gli operatori del settore, alla predisposizione di adeguate azioni di marketing territoriale.*

Limiti della ricerca. *I risultati ottenuti possono essere limitatamente estesi ad altre destinazioni turistiche. Il campione esaminato, in particolare, dovrebbe essere ampliato ai responsabili di compagnie di crociera localizzati al di fuori dei confini nazionali.*

Implicazioni pratiche. *Questo studio suggerisce che, per favorire lo sviluppo di un territorio tramite il turismo da crociera, gli operatori locali dovrebbero considerare gli investimenti in infrastrutture, i servizi turistici e le iniziative di marketing come una priorità. Le compagnie di crociera, dal canto loro, dovrebbero cooperare attivamente con le imprese e gli enti pubblici locali.*

Originalità del lavoro. *Il presente studio ha esaminato un'area d'indagine fondamentalmente inesplorata a livello accademico e contribuisce alla letteratura sui sistemi territoriali locali e sul marketing territoriale.*

Parole chiave: *turismo da crociera; sviluppo economico locale; marketing territoriale; destinazioni turistiche*

Objectives. *Cruise tourism is a sector that can represent an opportunity of development for an area with a tourist-based economy. The present study was aimed at identifying the factors that may favor the rise of this sector in a tourist destination and, specifically, the conditions under which it may benefit a local economy.*

Methodology. *Twenty semi-structured interviews were performed in a tourist destination of Southern Italy. Each interview was recorded and subsequently transcribed. Then, the content of each transcript was analysed in order to codify respondents' answers.*

Findings. *It was found that the simultaneous development of cruise tourism and the economy of a destination is connected with the creation of adequate infrastructures, the establishment of public-private partnerships among the operators in the cruise and tourism sectors and the deployment of effective place marketing actions.*

Research limits. *The obtained results can be applied to other destinations only to a limited extent. The sample should be extended as it was not possible to interview cruise managers located abroad.*

Practical implications. *Findings suggest that, to foster the development of a place through cruise tourism, local operators should consider investments in place marketing initiatives as a priority. Moreover, cruise companies should actively cooperate with local firms and public players.*

Originality of the study. *This study investigated an under-researched topic and, simultaneously, contributes to the literature on local territorial systems and place marketing.*

Key words: *cruise tourism; local economic development; place marketing; tourist destination*

[*] Dottorando di Ricerca in Intelligent Management, Università del Salento
e-mail: giovanni.pino@unisalento.it

[♦] Professore a Contratto di Distribution and Sales, Università LUISS "Guido Carli", Roma
e-mail: cesare.amatulli@yahoo.it

[♣] Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: alessandro.peluso@unisalento.it, apeluso@luiss.it

[•] Assistente di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: c.tomacelli@yahoo.it

[**] Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Salento
e-mail: gianluigi.guido@unisalento.it (autore corrispondente).

1. Introduzione

Il turismo da crociera è un settore in rapida crescita. A partire dagli anni ’80 si è assistito ad un costante incremento del numero di destinazioni interessate dal traffico crocieristico, e della varietà di itinerari, attualmente concentrati nella zona dei Caraibi e nel Mediterraneo (Vérronneau e Roy 2012). Il mercato ha subito un processo di progressiva massificazione e negli ultimi dieci anni il numero di utenti a livello mondiale è cresciuto dell’8%-10%. Tale crescita costante del settore ha determinato un aumento della rilevanza internazionale delle città portuali attrezzate per accogliere le navi da crociera e dei centri turistici situati nel retroterra di tali città (Brida e Zapata Aguirre 2010). Tali dati inducono a ritenere che il settore di cui si discute appare potenzialmente idoneo a favorire lo sviluppo di un territorio, nonostante le evidenze empiriche a sostegno di tale tesi siano ancora limitate. È noto che le moderne navi da crociera (in particolare, quelle di grandi dimensioni) sono predisposte per offrire una gamma di servizi atti a soddisfare appieno tutte le esigenze dei passeggeri. Al tempo stesso però, si deve riconoscere che le fasi di imbarco e sbarco degli stessi e, soprattutto, le visite guidate nelle città portuali e nelle mete turistiche limitrofe sono aspetti dell’offerta che, prevedendo il coinvolgimento degli operatori economici locali, possono influenzare favorevolmente l’economia di un territorio (Buhalis 2000). Di conseguenza, sempre più città portuali si dotano di piani di sviluppo delle loro infrastrutture allo scopo di inserirsi nei più importanti circuiti crocieristici mondiali.

Sebbene l’adeguamento infrastrutturale rappresenti un requisito indispensabile per l’inserimento di una destinazione turistica negli itinerari crocieristici, i fattori che permettono (o, al contrario, impediscono) ad un sistema territoriale locale di beneficiare dello sviluppo di questo settore possono avere natura complessa e non sempre sono facilmente individuabili. Per colmare tale *gap* nella letteratura manageriale ed accademica, questo studio si è proposto di individuare i fattori in questione e, più in particolare, di esaminare le condizioni attraverso cui il turismo da crociera può assumere il ruolo di “leva” per lo sviluppo di un territorio. Analizzati i riflessi del turismo da crociera per l’economia di un territorio (Sezione 2), in questo articolo procederà ad illustrare gli obiettivi della ricerca (Sezione 3) e la metodologia (Sezione 4) impiegata. Si presenteranno i risultati ottenuti (Sezione 5) e si passerà, quindi, ad interpretarli. Nei paragrafi conclusivi si discuteranno le implicazioni di natura manageriale degli stessi risultati (Sezione 6) e si trarranno le conclusioni dello studio (Sezione 7).

2. Il turismo da crociera: una leva per lo sviluppo di un territorio?

L’idea che il turismo da crociera possa contribuire allo sviluppo di un territorio lascia divisi gli studiosi di questo campo d’indagine. Se da un lato questo settore può essere considerato un caso eclatante di affermazione del potere economico delle imprese multinazionali, dall’altro è possibile ritenere che, per una città portuale e il suo entroterra, esso rappresenti un’occasione di inserimento nei circuiti turistici internazionali, nonché un’importante leva per guadagnare visibilità a livello mondiale (Brida e Zapata Aguirre 2008). Tuttavia, l’entità del contributo che il turismo da crociera può offrire allo sviluppo di un territorio e soprattutto le modalità attraverso cui l’economia locale può trarre benefici da tale attività costituiscono dei temi di ricerca fondamentalmente inesplorati.

Occorre osservare, innanzitutto, che l’attuale tendenza delle maggiori compagnie di crociera a riprodurre all’interno delle loro imbarcazioni lo stesso ventaglio di servizi tipicamente offerti dai *resort* e dalle altre tipologie di strutture destinate allo svago e all’intrattenimento (centri commerciali, cinema, impianti sportivi, ecc.) è indice di una tendenza a concepire l’imbarcazione in sé come una meta turistica. Tale vastità di servizi può avere un effetto controproducente per le destinazioni che offrono analoghi servizi a terra, in quanto, avendo già a disposizione un’ampia varietà di mezzi di intrattenimento, molti passeggeri non sono motivati a visitare la città portuale e le città meta di escursioni (Nilsson 2007; Seidl *et al.* 2005). A ciò occorre aggiungere che, generalmente, l’attore economico che trae maggiori benefici dall’organizzazione delle escursioni è

ancora una volta la compagnia di crociera. Si ritiene, infatti, che gli armatori entrino in possesso di circa il 50% del valore complessivo di un'escursione poiché il relativo pacchetto di servizi viene acquistato quando il passeggero è ancora a bordo della nave (Klein 2009). Operatori quali i vettori responsabili per il trasporto dei passeggeri e le guide turistiche molto spesso fanno parte dell'organico della compagnia, mentre le imprese insediate nelle destinazioni turistiche che aspirino a fornire i loro servizi ai crocieristi (a terra o a bordo) o a promuovere la loro attività a bordo della nave (ad esempio, mediante dépliant, brochure o forniture di prodotti) sono tenute al versamento di un corrispettivo agli armatori.

È importante anche osservare che, per le città portuali che aspirino ad inserirsi nelle rotte delle più importanti compagnie di crociera, la costruzione delle stazioni marittime e delle relative infrastrutture è una spesa considerevole, sostenuta, in buona parte, dalla comunità territoriale (Seidl *et al.* 2005). Le strutture atte a permettere l'attracco delle imbarcazioni di maggiori dimensioni, in particolare, devono rispettare determinati standard di sicurezza e la loro costruzione richiede l'impiego di competenze specialistiche, nonché notevoli esborsi finanziari a fronte di ritorni economici non sempre garantiti. Non mancano, infatti, esempi di stazioni marittime di nuova costruzione rivelatesi inutilizzabili - per motivi tecnici o di sicurezza - da parte di alcune navi, oppure di improvvisi spostamenti dei flussi di traffico verso altre destinazioni che hanno lasciato di fatto inoperose tali strutture (Klein 2009). È piuttosto frequente, inoltre, che i porti intenzionati ad entrare nel business crocieristico e ad attrarre i primi flussi di traffico passeggeri si ritrovino costretti a concedere particolari agevolazioni alle compagnie di crociera relativamente ai diritti di utilizzo delle strutture portuali e alle tariffe dei servizi messi a loro disposizione. Altri aspetti negativi ricollegabili allo sviluppo del settore attengono all'impatto ambientale delle imbarcazioni - soprattutto quelle di maggiore portata - e ai possibili rischi di alterazione degli ecosistemi marini (Lester e Weeden 2004), nonché ai problemi di congestionamento derivanti dall'afflusso di migliaia di passeggeri nelle città portuali (sovraffollamento delle aree pubbliche, maggiori possibilità di danneggiamento per monumenti ed edifici di interesse storico, ecc.).

Al tempo stesso, però, non si può negare che lo stesso afflusso di passeggeri possa rappresentare un'opportunità di profitto per la rete di operatori pubblici e privati delle città portuali e per quelli situati nei centri limitrofi aventi vocazione turistica. La predisposizione di opportuni servizi di accoglienza è, ad esempio, la prima modalità attraverso cui il sistema economico locale può trarre utilità dall'approdo delle navi da crociera. A livello mondiale, infatti, la maggior parte delle città portuali è dotata di terminal passeggeri di tipo polifunzionale utilizzabili non solo da parte dei crocieristi, ma anche da parte dei residenti e dei visitatori delle stesse città (Rodrigue e Notteboom 2012). Accanto ai comuni servizi di ristorazione, assistenza sanitaria, ecc., tali terminal mettono a disposizione dell'utenza sale utilizzabili per conferenze, meeting, concerti, superfici di vendita al dettaglio e sono generalmente concepiti per diversi tipi di utilizzo. L'esistenza di un flusso di visitatori di cospicua entità che con cadenze più o meno regolari raggiunge una città portuale costituisce, inoltre, un importante incentivo alla rivitalizzazione del fronte portuale della stessa città e del suo centro storico (Griffin e Hayllar 2006). Il tessuto imprenditoriale locale può, infatti, tarare la propria offerta in base alle caratteristiche di questo particolare segmento di mercato introducendo prodotti e servizi *ad hoc* per i crocieristi. Auspicabilmente, la soddisfazione delle attese di questi utenti potrà tradursi, in un secondo momento, nel desiderio di visitare nuovamente le stesse destinazioni nella veste di turisti (piuttosto che di escursionisti) e nella diffusione del passaparola positivo.

È possibile, quindi, ritenere, che la sostenibilità di questo particolare tipo di attività per l'economia di un territorio appare legata innanzitutto al livello di attrattività turistica di una destinazione, ovvero alla capacità di quest'ultima di attrarre dei flussi di turisti garantendo loro la possibilità di fruire di adeguati servizi e delle risorse naturali, storiche e culturali esistenti nel territorio stesso (cfr. Kotler, Haider e Rein 2002). Parimenti rilevante, tuttavia, appare anche la volontà degli armatori di assicurare ad una data destinazione un afflusso costante di visitatori in modo da permettere l'innesco di un processo di crescita cumulativa dell'economia di un territorio. Fondamentalmente, essi dovranno relazionarsi con le istituzioni pubbliche e private delle varie

destinazioni e garantire che lo stazionamento delle proprie navi nei porti abbia una durata temporale sufficiente a permettere l'espletamento degli appositi tour nella città portuale e nelle mete turistiche circostanti.

3. Obiettivi della Ricerca

Il presente lavoro ha lo scopo di individuare i fattori che possono favorire (o ostacolare) lo sviluppo del turismo da crociera in una destinazione turistica. Nello specifico, si è voluto indagare le caratteristiche che un sistema territoriale locale già meta di consistenti flussi turistici dovrebbe possedere per inserirsi nel circuito internazionale del turismo da crociera e, quindi, attrarre una nuova tipologia di utenti. Più in particolare, si è deciso di esaminare tali caratteristiche in relazione alle dinamiche economiche e sociali di una destinazione turistica del Sud Italia, il Salento, al fine di comprendere in che misura il settore economico di cui si discute può contribuire al rafforzamento dell'economia locale. Ciò al fine di enucleare una serie di obiettivi "di sviluppo" perseguibili dal sistema di *governance* locale. Il fine ultimo della ricerca è stato quello di tradurre tali obiettivi in delle azioni di policy implementabili nel territorio sottoposto ad osservazione.

4. Metodo

Dal punto di vista metodologico lo studio si è articolato in tre fasi: una prima fase rivolta ad individuare le tipologie di operatori maggiormente rilevanti ai fini dello sviluppo del turismo da crociera, una seconda fase consistita in uno studio "sul campo" tramite cui sono stati raccolti dei dati primari nel contesto territoriale preso come riferimento per lo studio, e una terza fase con cui si è proceduto all'analisi e all'interpretazione dei dati raccolti. La prima fase dello studio ha comportato un'analisi della letteratura esistente sul turismo da crociera al fine di individuare gli "attori-chiave" della tipologia di business in esame e la successiva identificazione di tali figure professionali e istituzionali nell'ambito territoriale oggetto di indagine. Le categorie di operatori individuati sono le seguenti: agenti marittimi, titolari di agenzie viaggi, tour operator, titolari di strutture turistico-ricettive, esercenti del settore dei servizi di ristorazione, soggetti responsabili presso la locale Autorità Portuale, dirigenti di compagnie di crociera aventi sede in Italia.

La successiva fase di raccolta dei dati primari è stata condotta mediante delle interviste semi-strutturate con gli operatori precedentemente individuati. Ognuno di essi è stato invitato ad individuare dei fattori in grado di incidere favorevolmente e, al contrario, sfavorevolmente, sullo sviluppo del turismo da crociera nel proprio territorio. Sono state condotte venti interviste, ognuna delle quali è stata registrata su un supporto audio e trascritta poche ore dopo la relativa conclusione. La durata media di ogni intervista è stata pari a 60 minuti. Nella fase successiva dello studio si è proceduto all'analisi delle trascrizioni e, più in particolare, all'interpretazione del loro contenuto, al fine di riconoscere delle regolarità nelle risposte fornite dagli intervistati e, dunque, individuare dei fattori di criticità nel percorso di sviluppo del turismo da crociera nel territorio sottoposto ad osservazione. Una breve descrizione di tale località è fornita di seguito.

Il territorio oggetto d'indagine

L'area geografica oggetto di studio è il Salento, un territorio che è principalmente identificato con la Provincia di Lecce, ma che, in un'accezione più ampia, ricomprende anche le vicine province di Brindisi e Taranto. Lecce è il capoluogo di una Provincia costituita da 98 Comuni, molti dei quali, per via della loro variegata dotazione di risorse storiche, cultuali, e paesaggistiche possiedono una spiccata vocazione turistica (Guido 2007). Brindisi è situata a Nord di Lecce e, riveste notevole importanza sul piano dei collegamenti, per via delle sue infrastrutture portuali e aeroportuali. Il suo porto è di tipo polifunzionale ed è inserito nelle principali rotte di traffico commerciale, turistico, e industriale del versante Adriatico. Negli ultimi anni, questa città sta assistendo ad un processo di

ampliamento dei servizi e di ammodernamento delle strutture portuali. Il retroterra portuale, invece, è caratterizzato dalla presenza di alcuni centri che, come nel caso di molti altri comuni salentini, hanno una vocazione turistica (Ostuni, Alberobello, ecc.). Considerato, quindi, il potenziale turistico dell'intera area, i *policymaker* locali stanno avviando un'intensa attività di coinvolgimento delle compagnie di crociera nazionali ed estere volte ad incrementare l'afflusso turistico. Allo stato attuale, il porto può accogliere navi da crociera di medio-piccole dimensioni in grado di trasportare un massimo di 400-500 passeggeri che una volta sbarcati a Brindisi, possono essere trasferiti nelle vicine città turistiche per delle escursioni. Tuttavia, attraverso la costruzione di una nuova stazione marittima, le autorità locali stanno puntando ad accrescere la rilevanza di tale settore per l'economia del proprio territorio. Le nuova stazione marittima dovrebbe, infatti, permettere l'approdo di imbarcazioni di dimensioni maggiori, capaci di trasportare fino a 3000-4000 passeggeri ai quali verrà offerto un più ampio ventaglio di visite guidate nei centri turistici salentini (fonte: Il *Nautilus* 2012).

5. Risultati

L'analisi del contenuto delle trascrizioni delle interviste semi-strutturate ha permesso di individuare una serie di fattori capaci di influire sul processo di sviluppo del business crocieristico nel Salento. Alcuni di essi rappresentano dei "fattori abilitanti", in quanto in grado di influire favorevolmente sullo sviluppo del prodotto crocieristico, altri rappresentano dei "fattori inibitori", ossia possibili ostacoli allo stesso processo di sviluppo. Per sfruttare appieno il potenziale di sviluppo insito nel turismo da crociera i secondi dovrebbero essere progressivamente rimossi con adeguate azioni correttive. Maggiori dettagli sui risultati dello studio sono riportati nelle seguenti sezioni.

5.1 Fattori abilitanti lo sviluppo del turismo da crociera

L'analisi dei contenuti delle informazioni raccolte mediante le interviste semi-strutturate ha permesso di stabilire che un primo fattore idoneo a favorire lo sviluppo del prodotto crocieristico nel Salento è la creazione di un sistema di servizi e di infrastrutture volto ad incrementare il livello di *accessibilità* delle risorse turistiche (dal porto ai centri storici geograficamente periferici ai paesaggi naturali situati lontano dai centri urbani e così via). L'esistenza di un'adeguata dotazione infrastrutturale sia della città portuale che dell'area limitrofa in cui sono situati i centri candidati a meta delle escursioni dei passeggeri è un fattore chiave per lo sviluppo del turismo da crociera in un nuova destinazione turistica. Una rete efficiente di trasporti (principalmente i collegamenti ferroviari e stradali, ma ancor di più, quelli di tipo aeroportuale) garantisce, infatti, che la destinazione crocieristica sia accessibile a quanti intendano imbarcarsi su una nave da crociera e che le destinazioni delle escursioni siano raggiungibili in tempi ragionevoli dai passeggeri interessati a visitare il retroterra portuale:

> Agente marittimo A: "I collegamenti tra il porto e l'aeroporto e tra il porto e le possibili mete delle escursioni rappresentano un aspetto cruciale dello sviluppo del nuovo prodotto crocieristico. È fondamentale che l'aeroporto sia sfruttato al massimo delle sue potenzialità e che sia inserito nelle più importanti rotte internazionali."

> Tour operator A: "I collegamenti con le cittadine meta delle escursioni devono essere puntuali ed efficienti. Il tempo ha un ruolo chiave in questa particolare tipologia di offerta turistica".

Tuttavia, l'accessibilità non è l'unico aspetto ritenuto cruciale per lo sviluppo del turismo da crociera nel Salento. Alcuni agenti marittimi hanno evidenziato che lo sviluppo di questo settore si fonda anche sulle attività di accoglienza, ricreative e di *customer care*. Da ciò la necessità di predisporre un *sistema di servizi e strutture* ad hoc, finalizzati a soddisfare le variegate esigenze dei crocieristi:

> Agente marittimo B: "Il terminal crociere deve garantire la disponibilità di tutti i servizi richiesti dalle compagnie e dai crocieristi: dalle reti di trasmissione dati ai parcheggi e le piazzuole di sosta per gli autobus, dai servizi di ristorazione a quelli di assistenza medica, ecc."

A detta degli intervistati un altro fattore che potrebbe favorire lo sviluppo del prodotto crocieristico nel territorio esaminato è l'*integrazione tra gli attori locali*. Attraverso le informazioni raccolte è stato possibile comprendere che lo stabile inserimento della destinazione in esame nelle rotte del traffico crocieristico si basa, fondamentalmente, sulla capacità dell'Autorità Portuale di instaurare dei rapporti di collaborazione con gli armatori nazionali ed internazionali. Tuttavia, affinché il turismo da crociera rappresenti un'opportunità di sviluppo sostenibile per la comunità insediata nell'area oggetto d'indagine, è necessario che anche gli operatori privati apportino il loro contributo, per far sì che il potenziale esistente nel territorio sia adeguatamente utilizzato:

> Responsabile dell'Autorità Portuale: "L'autorità portuale e i tour operator entrano in contatto con le compagnie di crociera e sono i principali responsabili dell'organizzazione del programma di approdi e delle relative escursioni. È indispensabile che conoscano il territorio e siano perfettamente integrati nella sua realtà economico-sociale".

> Tour operator B: "Le amministrazioni locali dovrebbero fornire un contributo sostanziale allo sviluppo del settore e collaborare in maniera fattiva con l'Autorità Portuale e i tour operator. È compito loro coordinare l'offerta "a terra". Garantire, cioè, che negozi, pubblici esercizi, uffici-informazioni siano pronti ad accogliere i crocieristi, che vengano messi a loro disposizione materiali informativi aggiornati, che i collegamenti con le destinazioni turistiche funzionino regolarmente, etc.".

Sebbene inizialmente lo sviluppo del nuovo business si basi essenzialmente sulla cooperazione tra alcuni "attori" principali (Autorità Portuale, tour operator, compagnie di crociera) appare plausibile ritenere che il bisogno di ampliare l'offerta territoriale e strutturarla su basi più ampie imporrà, in un secondo momento, la predisposizione di appositi piani di sviluppo dell'offerta territoriale, cui i diversi attori territoriali (imprese, associazioni, società di servizi, ecc.) potranno contribuire una volta condivisi gli obiettivi ad essi sottostanti. Non avrebbe senso, dunque, ritenere che lo sviluppo di questa particolare forma di turismo possa dipendere esclusivamente dalla volontà e dalle capacità di pochi operatori specializzati. Piuttosto, è auspicabile che tutti gli attori locali - pubblici e privati - vengano coinvolti nella formulazione delle strategie di sviluppo del settore.

Un altro fattore giudicato particolarmente rilevante ai fini dello sviluppo del turismo da crociera è quello della *promozione territoriale*. Dalle interviste è emersa la necessità di adottare un approccio di marketing unitario, nell'ambito del quale sviluppare e implementare strategie condivise dai vari attori. Gli estratti di seguito riportati evidenziano, in particolare, l'importanza di adottare strategie di *branding* volte ad accrescere la *distintività* dell'intero territorio, piuttosto che di singole località. Soprattutto nella fase iniziale dello sviluppo del nuovo prodotto crocieristico, è indispensabile che lo stesso venga opportunamente presentato ai manager delle compagnie crocieristiche e ai tour operator enfatizzandone gli aspetti di *unicità* rispetto ad altre destinazioni:

> Agente turistico C: "Il territorio deve essere adeguatamente promosso. Il porto e le destinazioni delle escursioni devono essere identificati con un unico brand che garantisca distintività all'intera area".

> Responsabile marketing presso una compagnia di crociera: "Credo che, a livello internazionale, le caratteristiche peculiari dell'offerta turistica salentina siano ancora poco conosciute. È importante, quindi, che vengano adeguatamente promosse per stimolare l'interesse dei visitatori stranieri verso questa meta turistica".

A detta degli intervistati, la gestione dell'attività promozionale potrebbe essere demandata ad una apposita struttura incaricata di instaurare dei rapporti di collaborazione con gli operatori

precedentemente indicati e di predisporre, dunque, un programma iniziale di approdi destinato poi ad arricchirsi nel corso del tempo:

> Agente turistico A: "Si potrebbe istituire un'apposita agenzia che curi i rapporti con le compagnie e i tour operator e si impegni, con i giusti canali promozionali, a far crescere progressivamente il numero di approdi di navi da crociera. In questo modo si potrà anche rafforzare la visibilità del nostro territorio a livello internazionale e suscitare l'interesse di turisti di varie nazionalità".

5.2 Fattori inibitori dello sviluppo del turismo da crociera

Dalle interviste condotte è emerso che un primo ostacolo allo sviluppo del turismo da crociera nel Salento è rappresentato dal modesto *livello di professionalità* degli operatori locali. Buona parte di essi pare prediliga degli approcci imprenditoriali di tipo speculativo e basati sul breve periodo, piuttosto che delle strategie articolate sul lungo periodo e focalizzate sulla qualità dell'offerta. L'aspetto più preoccupante è l'assenza di una cultura *customer-centric*, fondata sul rispetto del cliente e l'attenzione al servizio. Sembra mancare del tutto quell'*humus* culturale e professionale che tipicamente caratterizza i territori dalla vocazione specificatamente turistica:

> Agente turistico B: "A mio avviso, molti operatori locali non sanno fare turismo. Le loro attività si basano sull'improvvisazione. Occasionalmente intraprendono qualche iniziativa promozionale o volta al potenziamento della loro offerta. Ma si tratta solo di iniziative spot che non sono state adeguatamente pianificate e che hanno breve durata".

> Agente turistico C: "Il nostro, in sostanza, è un turismo di facciata, guidato più da logiche speculative che da criteri imprenditoriali. Alla fine prevale sempre la volontà di guadagnare in due mesi ciò che si potrebbe guadagnare nell'arco di un intero anno. Il rapporto qualità dei servizi offerti/prezzo è pessimo. Ciò in quanto la maggior parte degli operatori non sa cosa sia la cultura del servizio.

> Ristoratore A: "Bisognerebbe integrare l'offerta dei produttori agroalimentari e quella dei ristoratori. Molti operatori tendono a seguire le mode. Piuttosto di valorizzare e proporre le tipicità locali, puntano ad abbattere i prezzi. In questo modo si finisce per svendersi. Anche la domanda andrebbe selezionata cercando di puntare non sulla quantità ma sulla qualità dei servizi offerti".

È stato possibile appurare, quindi, che l'attività degli operatori locali non è indirizzata a offrire servizi di natura turistica per specifici target di clientela, ma è guidata prevalentemente da finalità di natura speculativa. Di conseguenza, l'offerta turistica locale appare non adeguatamente strutturata e per certi aspetti lacunosa. Gli intervistati hanno anche osservato che l'immagine stessa del Salento come meta turistica è tuttora non definita, per cui, a livello internazionale, l'interesse verso tale località nasce per lo più dalla volontà di "esplorare" questa destinazione ancora poco conosciuta.

Un secondo fattore di ostacolo allo sviluppo sostenibile del turismo da crociera è stato individuato nel rischio di *degrado del patrimonio ambientale e storico-culturale* dell'area oggetto di studio. Tale fenomeno appare ricollegabile innanzitutto a fattori di natura contingente, quali, ad esempio, l'introduzione di normative che danno adito comportamenti di tipo opportunistico a scapito della tutela dell'integrità ambientale. È stato constatato, in particolare, che, nel territorio oggetto di studio, non vi è coerenza strategica tra l'impiego di fonti di energia pulita e sviluppo turistico. Una minaccia significativa all'integrità ambientale dell'area oggetto di studio è rappresentata, infatti, dall'eccessiva diffusione di impianti fotovoltaici in zone che dovrebbero invece essere particolarmente salvaguardate, controllate e valorizzate per le tante risorse naturalistiche e testimonianze storiche che le caratterizzano. Dalle interviste condotte è stato possibile dedurre che, alla base del rischio di degrado ambientale vi sono dei fattori di natura culturale e, in particolare, la scarsa sensibilità alla tutela del bene pubblico:

> Ristoratore A: "È indispensabile tutelare il patrimonio ambientale. Le agevolazioni previste dalla regolamentazione sulle fonti di energia rinnovabili hanno avuto l'effetto di deturpare una parte significativa del patrimonio naturale locale. Migliaia di ettari di terreno in tutto il Salento sono stati ricoperti da pannelli fotovoltaici".

> Agente turistico D: "Gli esempi di depauperamento del patrimonio storico e naturalistico del Salento sono numerosi: dall'occupazione abusiva di edifici storici in stato di abbandono alla costruzione di villaggi turistici in siti di interesse paesaggistico, la presenza di discariche abusive, il fenomeno degli atti vandalici, ecc".

Una terza area di criticità dell'offerta turistica evidenziata da alcuni dei soggetti intervistati è rappresentata dal bisogno di *regolamentazione,* intesa non solo dal punto di vista normativo, ma anche come rispetto dei principi-base dell'etica d'impresa. Dagli estratti di seguito riportati emerge chiaramente l'alto rischio d'inosservanza, da parte degli stessi operatori, delle regole già in essere o potenziali. Ancor più grave è il fatto che, nel territorio in esame, si pongano in essere dei comportamenti illeciti e si verifichino dei fenomeni di concorrenza sleale tra gli operatori, i quali, invece, dovrebbero agire in sinergia:

> Agente turistico B: "Uno dei è problemi più seri è la mancanza di regole e di etica. Molti aspetti dell'offerta turistica non sono regolamentati e, nei casi in cui esiste una normativa, spesso non ha un contenuto chiaro, non viene applicata, né rispettata".

> Agente turistico D: "Tra gli operatori del settore la cooperazione è praticamente inesistente. Anzi, c'è chi è disposto a guadagnare sfruttando l'immagine altrui e sottraendo clienti ai colleghi. Non di rado sono state messe in atto iniziative al limite della legalità".

Una visione d'insieme delle informazioni raccolte mediante le interviste ha permesso di stabilire che il bisogno di regolamentazione interessa diversi ambiti dell'offerta turistica della destinazione oggetto di studio: dalla concessione di autorizzazioni all'esercizio dell'attività ricettiva alle disposizioni amministrative relative all'edificazione di nuove strutture ricettive, a quelle relative alla fissazione dei prezzi al consumo e agli orari di apertura dei negozi al dettaglio e dei pubblici esercizi, ecc.. Tuttavia, al di là del fatto che i vari aspetti del mercato turistico siano regolamentati o meno da apposite normative, le informazioni raccolte evidenziano il bisogno di un cambiamento di natura culturale che orienti sia gli operatori economici che i cittadini verso condotte più accettabili dal punto di vista etico.

6. Discussione

I risultati di questo studio evidenziano come la *dotazione infrastrutturale* del territorio giochi un ruolo chiave nel garantire l'inserimento di una destinazione turistica all'interno traffico crocieristico mondiale. Dalle informazioni raccolte è emerso che un primo aspetto rilevante ai fini dello sviluppo del turismo da crociera è quello dell'accessibilità del porto, inteso come collegamento tra un territorio e il mondo esterno. Un porto che aspiri ad inserirsi nei circuiti crocieristici deve essere adeguatamente collegato tanto con i più importanti centri urbani nazionali, quanto con altre città mondiali di interesse turistico e non. Tale collegamento con il mondo esterno è generalmente garantito dalla presenza di un aeroporto e da adeguati collegamenti ferroviari e stradali. È essenziale poi che il porto possieda tutta la dotazione infrastrutturale (oltre che di servizi) richiesta per l'approdo delle navi da crociera e lo sbarco/imbarco dei crocieristi: dalle banchine atte a consentire l'attracco delle navi ai terminal passeggeri ecc. Infine, è necessario che esso sia collegato in maniera efficiente al proprio retroterra per far sì che le risorse in questo esistenti trovino pieno utilizzo in ambito turistico. I collegamenti stradali e ferroviari dovranno perciò garantire che le distanze tra il porto e le località meta delle escursioni siano raggiungibili in tempi ragionevoli e con

mezzi adeguati. Nei periodi di maggior transito turistico, si potrebbe anche predisporre un'offerta integrata di servizi di trasporto riservati ai crocieristi in modo da permettere il regolare svolgimento delle escursioni per gli stessi predisposte. Qualsiasi adeguamento infrastrutturale, tuttavia, dovrà essere compiuto nel pieno rispetto del patrimonio naturale e culturale di una destinazione turistica. La preservazione di queste risorse ha, infatti, un'importanza cruciale per le mete turistiche ed è spesso una fonte di vantaggio competitivo rispetto ai territori concorrenti.

Un altro dato interessante scaturito dallo studio è il bisogno di migliorare l'*offerta turistica* del territorio esaminato, in modo che la stessa venga adeguata agli "standard" che contraddistinguono le destinazioni inserite nei circuiti crocieristici internazionali. A tal fine si potrebbe ricorrere ad iniziative quali l'accrescimento del livello di conoscenza delle lingue straniere tra gli operatori del settore, la valorizzazione e la promozione delle risorse-simbolo del territorio, la creazione di *brand* territoriali, ecc.. Se da un lato tale meccanismo di potenziamento potrà attivarsi in maniera spontanea (ad esempio, in seguito all'aumento della competizione tra operatori locali, all'affinamento delle competenze, ecc.), dall'altro è importante che esso venga sospinto e adeguatamente coordinato dalle amministrazioni locali. Le stesse dovrebbero favorire lo sviluppo di una diffusa sensibilità verso l'attività turistica, in modo da indurre gli operatori locali a prender coscienza dell'importanza della stessa per lo sviluppo del proprio territorio. Le autorità locali dovranno intervenire nelle aree di loro competenza (viabilità, tutela del patrimonio ambientale, storico e architettonico, ecc.) e più in generale in tutti gli ambiti d'interesse per il fenomeno turistico (dalla produzione agro-alimentare e artigianale locale, agli aspetti di regolamentazione dell'offerta, ecc.). Il potenziamento delle occasioni di dialogo tra enti pubblici, istituti di formazione, università, e operatori del settore turistico potrebbe favorire non solo la trasmissione di conoscenza tra coloro che, a vario titolo, contribuiscono all'offerta turistica, ma anche lo sviluppo di nuove idee per trarre utilità dal potenziale di risorse esistenti nel territorio (fenomeno cosiddetto di "fertilizzazione incrociata"). La più immediata ricaduta di questo tipo di azioni potrebbe essere l'innalzamento del livello di professionalità degli operatori locali e, più in generale, un miglioramento dell'offerta complessiva del settore. Le figure professionali così formate potrebbero trovare impiego in un'apposita organizzazione finalizzata a curare i rapporti tra i principali attori del business oggetto di studio e a permettere il definitivo inserimento della località esaminata nel circuito crocieristico mondiale.

Dalle informazioni raccolte è emersa, infine, l'importanza di supportare lo sviluppo del nuovo prodotto crocieristico mediante apposite *azioni promozionali*. Tali azioni saranno rivolte innanzitutto a creare un'immagine di meta delle rotte crocieristiche per il territorio oggetto di studio. Le stesse azioni avranno anche l'effetto di accrescere il livello di distintività della destinazione turistica in esame, la sua visibilità internazionale, nonché la sua riconoscibilità rispetto ad altre mete turistiche. Per raggiungere questo secondo ordine di obiettivi sarà necessario riconoscere le caratteristiche peculiari del territorio ed ergerle ad elemento distintivo del prodotto turistico allo scopo di creare una precisa identità territoriale. L'attività di promozione dovrà essere rivolta tanto agli *stakeholder* "esterni" alla destinazione, quanto a quelli "interni" alla stessa. Nella prima categoria rientrano, oltre ai crocieristi locali, nazionali ed esteri, le compagnie di crociera e i tour operator nazionali ed internazionali. Nella seconda categoria rientrano, invece, oltre agli attori direttamente interessanti allo sviluppo del settore turistico - operatori locali del settore turistico-ricettivo, titolari di attività commerciali e di pubblici esercizi, aziende di trasporto, organizzazioni ed enti rivolti alla promozione turistica del territorio (ad esempio, consorzi, associazioni, agenzie per la promozione del turismo, ecc.) - tutti coloro che, sia pure in maniera indiretta, possono contribuire allo sviluppo dello stesso prodotto crocieristico (dai singoli cittadini ai produttori agroalimentari e artigianali locali, alle associazioni culturali, ecc.).

7. Conclusioni

La presente ricerca ha inteso analizzare i fattori abilitanti e inibitori dello sviluppo del turismo da crociera in una destinazione turistica. L'obiettivo dello studio è stato quello di delineare delle azioni di policy implementabili dagli attori pubblico-privati della stessa destinazione turistica volte a sfruttare il turismo da crociera come un volano per lo sviluppo sostenibile del loro territorio. È stato possibile dedurre che i fattori che potrebbero favorire lo sviluppo del turismo da crociera nella località esaminata possono essere sintetizzati nelle seguenti tre categorie: 1) l'incremento del livello di accessibilità alle risorse turistiche esistenti; 2) il coordinamento dei servizi e delle strutture a supporto dei croceristi; 3) la predisposizione di opportune strategie di *branding* e di marketing territoriale. Al contrario, i fattori che potrebbero ostacolare lo sviluppo di tale settore risultano: 1) l'assenza di professionalità tra gli operatori turistici locali; 2) il rischio di degrado ambientale che caratterizza alcune aree della destinazione in esame; 3) la mancanza di una precisa regolamentazione dell'offerta turistica. In base a tali risultati si è, quindi, provveduto a formulare delle opportune misure di policy.

Per ciò che attiene alle limitazioni di questa ricerca, si osserva che i risultati ottenuti riflettono, essenzialmente, le caratteristiche specifiche della località oggetto di indagine. Di conseguenza, le azioni di policy suggerite possono essere estese ad altre destinazioni turistiche solo in misura limita. Un altro limite dello studio è dato dalla modesta dimensione del campione analizzato. Non è stato possibile, infatti, intervistare dei responsabili di compagnie di crociera localizzati al di fuori dei confini nazionali. Conseguentemente, la futura ricerca potrà approfondire i risultati ottenuti esaminando un campione più ampio. Per quanto riguarda, invece, il contributo di natura teorica dello studio, si osserva che il presente studio ha esaminato un'area d'indagine attualmente ancora inesplorata. In ambito accademico il turismo da crociera rappresenta un argomento di ricerca tuttora poco conosciuto (Clancy 2012). I risultati ottenuti permettono, allo stesso tempo, di ampliare l'attuale livello di conoscenza sui sistemi territoriali locali (Guido 2000, 2007) in quanto si è voluto individuare i fattori che possono favorire (o al contrario, inibire) il processo di trasformazione del tessuto socio-economico di un certo territorio e in grado, quindi, di modificare il livello di sviluppo economico dello stesso. Da ultimo, questa ricerca contribuisce alla letteratura sul marketing territoriale (Guido, Pino e Vergari 2010; Kotler, Haider e Rein 2002; Martínez-Ruiz, Martínez-Caraballo e Amatulli 2010), poiché dai risultati ottenuti è stato possibile trarre delle informazioni impiegabili dai *policy-maker* locali per accrescere il livello di visibilità e di distintività di una destinazione turistica e la capacità di attrarre dei flussi turistici.

Bibliografia

BRIDA J.G., ZAPATA AGUIRRE S. (2008), "The impacts of the cruise industry on tourism destinations", atti della conferenza *Sustainable Tourism as a Factor of Local Development*, Monza, Italy, November, pp. 7-9.

BRIDA J.G., ZAPATA AGUIRRE S. (2010), "Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts", *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, vol. 1, n. 3, pp. 205-226.

BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.

CLANCY M. (2012), *Cruise Tourism*, Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization.

EUROPEAN CRUISE COUNCIL (2011), *2010/2011 Report*, documento online disponibile al sito: www.europeancruisecouncil.com.

GRIFFIN T., HAYLLAR B. (2006), "Historic waterfronts as tourism precincts: an experiential perspective", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, n. 1, pp. 3-16.

GUIDO G. (2000), "Un approccio strategico al marketing dei sistemi territoriali locali", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, pp. 605-629.

GUIDO G. (2007), "The development of tourist and industrial districts in south Italy: a strategic marketing perspective", *Sinergie*, n. 26, pp. 191-200.

GUIDO G., PINO G., VERGARI M. (2010), "I fabbisogni strategici d'immagine dei sistemi territoriali locali salentini", atti della *XXXI Conferenza Scientifica dell'Associazione Italiana di Scienze Regionali (AISRE): Identità, Qualità e Competitività Territoriale - Sviluppo Economico e Coesione nei Territori Alpini*, Aosta, 20-22 Settembre.

KLEIN R. (2009), *Cruising Without a Bruising-Cruise Tourism and The Maritimes*, Canadian Centre for Policy Alternatives CCPA, Nova Scotia Office.

KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (2002), *Marketing places: attracting investments, industry, and tourism to cities, states, and nations*, The Free Press, New York.

LADE C. (2006), "Tourism clusters on the Murray river: success factors and barriers", *Australasian Journal of Regional Studies*, vol. 12, n. 3, pp. 321-342.

LESTER J.A., WEEDEN C. (2004), "Stakeholders, the natural environment and the future of Caribbean cruise tourism", *International Journal of Tourism Research*, vol. 6, pp. 39-50.

MARTÍNEZ-RUIZ M.P., MARTÍNEZ-CARABALLO N., AMATULLI C. (2010), "Tourist destinations and luxury commerce: business opportunities", *Journal of Place Management and Development*, vol. 3, n. 3, pp. 205-220.

McCARTHY J. (2003), "The cruise industry and port city regeneration: the case of Valletta", *European Planning Studies*, vol. 11, n. 3, pp. 341-350.

NILSSON, P.Å. (2007), "Cruise tourism and the new tourist: the need for a new typology?", in Luck, M. (a cura di), *Nautical Tourism: Concepts and Issues*, Cognizant Communication Corp., Elmsford (NY), pp. 92-105.

RODRIGUE J.P., NOTTEBOOM T. (2012), "The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call", atti della IAME 2012 Conference, Taipei (Taiwan), 6-8 settembre.

SEIDL A., GIULIANO F., PRATT L. CASTRO R., MAJANO A.M. (2005), "Cruise tourism and community economics in central America and the Caribbean: the case of Costa Rica", working paper del Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development (CLACDS) di INCAE.

SORIANI S., BERTAZZON S., DI CESARE F., RECH G. (2009), "Cruising in the Mediterranean: structural aspects and evolutionary trends", *Maritime Policy and Management*, vol. 36, n. 3, pp. 235-251.

VÉRRONEAU S., ROY J. (2012), "Cruise lines and passengers", in Talley, W.K. (a cura di), *The Blackwell Companion to Maritime Economics*, John Wiley & Sons, New York (NY).

Siti internet

http://www.ilnautilus.it

con il sostegno di

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE DELL'ECONOMIA

CUEIM

Fondazione
Cassa di Risparmio di Puglia

BPP Banca Popolare Pugliese

UBI Banca Carime

Provincia di Lecce

VESTAS
HOTELS & RESORTS

eòshotel
LECCE

SIS
SVILUPPO IMMOBILIARE SALENTINO s.r.l.