

**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

**SECONDA 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](http://www.cueim.it)

**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  
GAETANO M. GOLINELLI

*Università di Verona*  
*Sapienza Università di Roma*

**Guest Editor**

AMEDEO MAIZZA

*Università del Salento*

**Comitato Scientifico del convegno**

LUCA DEZI  
MARIANGELA FRANCH  
TONINO PENCARELLI  
LUCIANO PILOTTI  
CARMELA ELITA SCHILLACI

*Università di Napoli "Parthenope"*  
*Università di Trento*  
*Università di Urbino "Carlo Bo"*  
*Università di Milano*  
*Università di Catania*

**Editor in chief**

MARTA UGOLINI

*Università di Verona*

**Redazione**

ANGELO BONFANTI  
FEDERICO BRUNETTI  
PAOLA CASTELLANI  
NICOLA COBELLI  
ELENA GIARETTA  
CHIARA ROSSATO  
FRANCESCA SIMEONI  
FEDERICO TESTA  
VANIA VIGOLO

*Università di Verona*  
*Università di Verona*

**Comitato organizzatore**

ANTONIO IAZZI  
PIERFELICE ROSATO  
MONICA FAIT  
PAOLA SCORRANO  
ORONZO TRIO  
SILVIA GRAVILI  
LEA IAIA

*Università del Salento*  
*Università del Salento*

**Segreteria organizzativa**

LAURA CIARMELA  
ADA ROSSI  
ANNALISA ANDRIOLO  
SANDRA GIORI  
GIAMPIERO CHERCHI

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

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

<i>Imprese multinazionali e contesto locale: la gestione degli embeddedness multipli delle imprese estere operanti in Piemonte</i> STEFANO BRESCIANI, ANGELA SCILLA, ALBERTO FERRARIS	pag.	3
<i>Il territorio nelle strategie di branding di un'impresa internazionale</i> PIER PAOLO CARRUS, GIUSEPPE MELIS, ROBERTA PINNA	”	21
<i>Le produzioni d'eccellenza come fattore d'attrattiva territoriale nel contesto globale</i> VALENTINA DELLA CORTE, IRIS SAVASTANO, GIOVANNA DEL GAUDIO	”	35
<i>Il radicamento all'estero delle imprese di costruzioni italiane: analisi teorica ed evidenze empiriche</i> GIUSEPPE PEDELIENTO, ORONZO TRIO, DANIELA ANDREINI	”	49
<i>Idee di sviluppo e semantiche del territorio: un'analisi quali-quantitativa sui quotidiani del Salento</i> ANGELO SALENTO, MARCELLA BARONE, VALENTINA FANELLI, VALERIA FATONE, PAOLA MARSANO, LUCIA TRANI	”	63
<i>Capacità interne, relazioni esterne e performance in un cluster emergente: un'analisi empirica nel settore Life Sciences</i> LORENZO ZANNI, TOMMASO PUCCI	”	77

## TRACK 2

### SISTEMA FINANZIARIO LOCALE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

<i>Struttura e governo della cooperazione di credito a supporto del territorio: i casi italiano e francese a confronto</i> BARBARA AQUILANI, CORRADO GATTI, PAOLO GRIGNASCHI	pag.	95
<i>Relazione impresa-territorio e modelli predittivi del default d'impresa. Primi risultati di una analisi statistica sulle piccole imprese italiane</i> FRANCESCO CIAMPI, NICCOLÒ GORDINI	”	113
<i>La fiducia nelle relazioni Impresa-Banca: quali conseguenze sullo sviluppo territoriale?</i> AMEDEO MAIZZA, ANTONIO IAZZI, ORONZO TRIO, SILVIA GRAVILI	”	131
<i>Impresa, rating e territorio</i> MICHELE MODINA, BERNARDINO QUATTROCIOCCHI, ANDREA QUINTILIANI	”	149
<i>La gestione dei rischi quale leva strategica per l'accesso al credito: il caso delle medie imprese in Puglia</i> MARIO SCICUTELLA, SERGIO SALOMONE	”	161
<i>Il sistema finanziario locale come fattore di competitività e sviluppo delle imprese. L'esperienza della Banca d'Alba</i> GIUSEPPE TARDIVO, NICOLA MIGLIETTA, ROBERTO SCHIESARI, ENRICO BATTISTI	”	177

### TRACK 3

#### ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO NELLA PROSPETTIVA DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE

<i>Il ruolo della comunicazione nell'ancoramento del prodotto al territorio</i> FRANCESCA CABIDDU, PIER PAOLO CARRUS, PAOLA BARBARA FLOREDDU	pag. 195
<i>Analisi e modelli per la misura della relazione tra attrattività regionale e regional brand: il caso italiano</i> RICCARDO PASSERI, CHIARA MAZZI, MILENA VIASSONE	” 207
<i>La brand personality dei luoghi di destinazione. Uno studio esplorativo sulla città di Roma</i> ALBERTO PASTORE, ANGELO GIRALDI	” 221
<i>Smart Local Service System. “Governamentalità intelligente” per la competitività del territorio</i> PAOLO PICIOCCHI, ALFONSO SIANO, CLARA BASSANO, FRANCESCA CONTE	” 231
<i>La percezione dell'ipocrisia politica nel governo dei sistemi territoriali locali</i> M. IRENE PRETE, ANTONIO MILETI, MAURO CAPESTRO, GIANLUIGI GUIDO	” 245
<i>Decision-Making Processes with High Environmental Impact and Communication Role: An Italian Case Study</i> STEFANIA ROMENTI, EMANUELE INVERNIZZI, GRAZIA MURTARELLI	” 257
<i>Traiettorie evolutive nel marketing e nel management dei “luoghi”</i> MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI	” 267
<i>Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing</i> ALFONSO SIANO, VOLLERO AGOSTINO, CARMELA TUCCILLO, FRANCESCA CONTE	” 281
<i>Le risorse immateriali nell'immagine delle principali destinazioni enoturistiche internazionali</i> PAOLA SCORRANO, MONICA FAIT, PIERFELICE ROSATO, LEA IAIA	” 295

### TRACK 4

#### VOCAZIONE TERRITORIALE E PROCESSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE: IL TURISMO

<i>Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana</i> ANTONIO BOTTI, MASSIMILIANO VESCI, MICHELA CLEMENTE, SABINA LAVEGLIA	pag. 315
<i>Il wedding-based tourism come leva di valorizzazione territoriale</i> FULVIO FORTEZZA, GIACOMO DEL CHIAPPA	” 329
<i>Turismo rurale e prodotti esperienziali. Opportunità di sviluppo per i territori marginali</i> UMBERTO MARTINI, FEDERICA BUFFA	” 343
<i>Prospettive di sviluppo del turismo nel territorio di Lecco</i> ROBERTA MINAZZI, FLAVIA CORTELEZZI	” 359
<i>Il turismo da crociera come opportunità di sviluppo territoriale: uno studio esplorativo</i> GIOVANNI PINO, CESARE AMATULLI, ALESSANDRO M. PELUSO, CARLA TOMACELLI, GIANLUIGI GUIDO	” 373

## TRACK 5

### SOSTENIBILITÀ NEI RAPPORTI IMPRESA-TERRITORIO

<i>Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale</i> SERGIO BARILE, MARIALUISA SAVIANO, FRANCESCO POLESE, PRIMIANO DI NAUTA	pag. 385
<i>L'impresa commerciale tra business e solidarietà territoriale: l'esperienza di Coop</i> ANGELO BONFANTI	” 403
<i>Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio</i> MARIO CALABRESE, LUCIANO BOLOGNA, FRANCESCA IANDOLO, ABERTO BILOTTA	” 419
<i>Le aziende “di territorio” fra teoria e prassi: verso lo “sviluppo integrale dell'azienda” e del contesto locale</i> MARA DEL BALDO	” 437
<i>Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale: una lettura territoriale</i> SILVIO FRANCO, EMANUELE BLASI	” 453
<i>Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio</i> CECILIA GRIECO, GENNARO IASEVOLI, LAURA MICHELINI	” 467
<i>Il turismo sostenibile e il contratto di rete delle masserie pugliesi</i> NICOLAIA IAFFALDANO, VITO ROBERTO SANTAMATO	” 485
<i>L'impresa arbor vitae per il territorio. Il caso “Fonderia pontificia Marinelli”</i> CRISTINA SIMONE, MARIA ELISA BARONDINI	” 497

## TRACK 6

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

<i>Le filiere corte agroalimentari nei processi di sviluppo locale</i> ANGELO BELLIGGIANO, STEFANO DE RUBERTIS	pag. 513
<i>Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole</i> ROBERTA CAPITELLO, PAOLA CASTELLANI, CHIARA ROSSATO	” 525
<i>Architettura Impresa Territorio. Il vino: quale comunicazione</i> DANIELA CAVALLO	” 539
<i>Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche</i> MARA CERQUETTI, MASSIMO MONTELLA	” 549
<i>La reputazione del territorio nella comunicazione del vino</i> MARIA V. CIASULLO, GIUSEPPE FESTA	” 563
<i>La vocazione territoriale come mito razionalizzante</i> PIERO MASTROBERARDINO, GIUSEPPE CALABRESE, FLORA CORTESE	” 579
<i>La competitività dinamica degli ecosistemi territoriali. Il caso degli eco-sistemi turistici multilocali tra Italia e Svizzera</i> LUCIANO PILOTTI, ROBERTA APA, ALESSANDRA TEDESCHI-TOSCHI, IGOR SARMAN	” 591
<i>Prodotti agroalimentari e territorio: opportunità di valorizzazione congiunta fra coinvolgimento e condivisione di esperienze</i> SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI, FABRIZIO BALDASSARRE	” 605

## TRACK 7

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

<i>Network creativi, network innovativi e territorio</i> GAETANO AIELLO, RAFFAELE DONVITO, LAURA GRAZZINI	pag.	627
<i>Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale</i> ANTONIO MINGUZZI, LUDOVICO SOLIMA	”	641
<i>Location image “halo effect” on museum image: an exploratory survey on British Museum visitors</i> ALFONSO SIANO, MARIO SIGLIOCCOLO, MADDALENA DELLA VOLPE, FELICE ADDEO	”	655
<i>Socio-economic impact of creative organisations and lifestyle enhancement: an insight from the Napoli Teatro Festival</i> MARIA LAURA TORALDO, GIANLUIGI MANGIA, PAOLO CANONICO, RICCARDO MERCURIO	”	667

## TRACK 8

### TERRITORIO E VETTORI DI SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIALITÀ

<i>Modelli innovativi per il riposizionamento strategico dei sistemi territoriali: il caso “Leonardo e Vigevano”</i> STEFANO DENICOLAI	pag.	679
<i>Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-innovazione aziendale: l'esperienza “Aquila blu” di Trentino Sviluppo</i> ELENA GIARETTA	”	695
<i>Knowledge spillover, eventi culturali e vitalità del territorio</i> MIRELLA MIGLIACCIO, FRANCESCA RIVETTI	”	711
<i>Il territorio e lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale: il caso Ivrea 24</i> ANGELO MIGLIETTA, FLAVIO SERVATO, MATTEO PESSIONE	”	725

## TRACK 9

### UNIVERSITÀ E TERRITORIO

<i>The contribution of university to territorial development: the role of Technology Transfer Office</i> AUGUSTO D'AMICO, TINDARA ABBATE, RAFFAELLA COPPOLINO	pag.	741
<i>Università italiane e territorio: analisi di statuti e siti internet in ottica di community relations e civic engagement</i> TIZIANA CAVALLO, STEFANIA ROMENTI	”	751
<i>L'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti universitari italiani</i> ANGELO RIVIEZZO, MARIA ROSARIA NAPOLITANO	”	765

**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\*\*

## Abstract

**Obiettivi.** Il paper propone un modello di sviluppo del territorio come sistema dinamico di relazioni intersoggettive capace non solo di garantire l'efficienza dei processi interni all'organizzazione sviluppata, ma anche di sviluppare risultati efficaci nel contesto complessivo e un impatto sostenibile nell'ambiente più esteso.

**Metodologia.** Il contributo è sviluppato sulla base dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) come metodologia di indagine dei fenomeni sociali e di governo delle organizzazioni.

**Risultati.** Attraverso l'impiego di concetti quali 'rilevanza', 'consonanza' e 'risonanza', l'approccio proposto conduce alla rappresentazione di un sistema territoriale vitale, capace di sopravvivere nel proprio contesto creando valore per i sovrasistemi di riferimento e determinando le condizioni per un equilibrio sostenibile.

**Limiti della ricerca.** Il paper offre un framework teorico-concettuale, che potrà essere oggetto di studio attraverso casi applicativi, aprendo a opportunità di ulteriori analisi e verifiche empiriche.

**Implicazioni pratiche.** Lo schema generale proposto è adottabile, congiuntamente ai modelli manageriali consolidati, tanto dall'attore istituzionale, che vede il territorio nel suo complesso come sistema vitale, quanto dall'attore imprenditoriale, che vede nel territorio un fertile contesto di azione dal quale trarre e al quale offrire opportunità di sviluppo in un intreccio armonico di finalità e in un'ottica condivisa di sostenibilità.

**Originalità del lavoro.** L'originalità del paper risiede nel proporre un modello di sintesi per uno sviluppo sinergico del territorio che catalizzi istanze aziendali, di contesto e ambientali, promuovendo la sostenibilità nei rapporti impresa-territorio.

**Parole chiave:** sviluppo territoriale; approccio sistemico vitale; efficienza; efficacia; sostenibilità

**Purpose.** This paper proposes a model of territory development as a dynamic system of inter-subjective relationships able not only to ensure the efficiency of processes within the organization developed, but also effective results in the overall context, and a sustainable impact in the most extended one.

**Methodology.** The contribution is developed on the basis of the Viable Systems Approach (vSA), both as a methodology of investigation of social phenomena and as a methodology for the governance of organizations.

**Findings.** By making use of concepts such as 'relevance', 'consonance' and 'resonance', the proposed approach outlines a model for the representation of a territory viable system, able of surviving in the context creating value for supra-systems and determining the conditions for a sustainable balance.

**Research limits.** The paper provides a theoretical-conceptual framework that could be the starting point for a cases study, opening up opportunities for further analysis and empirical research.

**Practical implications.** The proposed general scheme is adoptable, in conjunction with the consolidated management models, either by the institutional actor that observes the territory as a whole as a viable system, or by the entrepreneur that observes the territory as a fertile environment from which to get and offer development opportunities in a harmonic mix of finalities and in a shared perspective of sustainability.

**Originality of the study.** The originality of the paper lies in proposing a synthesis model for synergistic development of a territory that catalyses contextual and environmental organizations expectations, promoting sustainability in the business-territory relationship.

**Key words:** territorial development; viable systems approach; efficiency; effectiveness; sustainability

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma  
e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

♦ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: msaviano@unisa.it

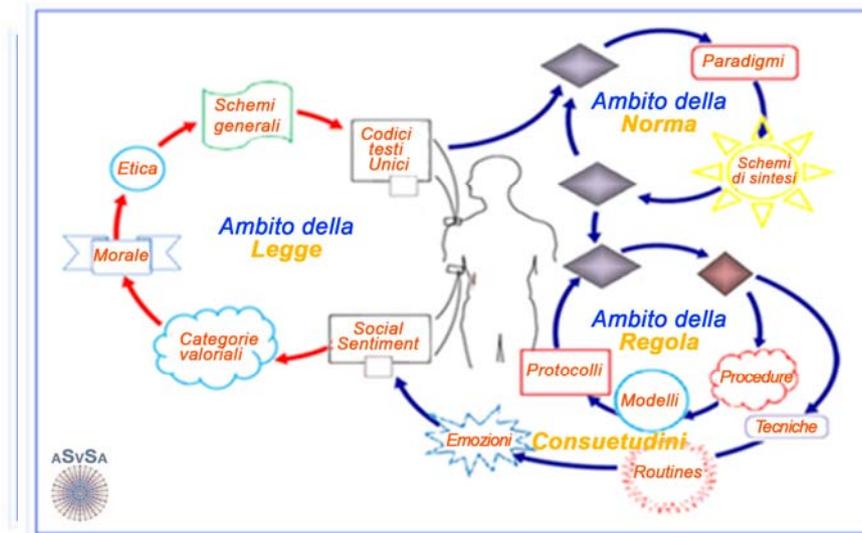
\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: fpolese@unisa.it

\*\* Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia  
e-mail: pdinauta@unifg.it

## 1. Introduzione

Il rapporto impresa-territorio si snoda in un tessuto socio-economico articolato in una varietà di strutture da cui si sviluppano ricorsivamente le dinamiche vitali di individui e organizzazioni che operano a vari livelli e con diversi ruoli e finalità. La formazione stessa del territorio è il risultato di un dinamico evolvere di interazioni sviluppate da individui, famiglie e organizzazioni nell'ambito di un sistema di vincoli e regole definito dalla fitta trama di leggi e norme volte a disciplinare l'attività sociale ed economica *nel e del* territorio<sup>1</sup>. Come illustrato in Fig. 1, nell'ambito di tale quadro normativo (ambito della *legge*), l'azione di individui e organizzazioni si svolge comunque entro gradi di libertà che sono espressione di un'interpretazione soggettiva dell'assetto normativo codificato (codici, testi unici, ecc.), influenzata dal sistema di valori prevalente (categorie valoriali, morale, etica) e dai paradigmi dominanti, che traduce la *norma* in *regola* comportamentale attraverso la definizione di procedure, modelli, protocolli e tecniche operative di uso comune. D'altra parte, "nell'ambito di comunità omogenee la regola, intesa come applicazione (soggettivamente interpretata) della norma assume profili sempre nuovi e sempre più distanti dal minimo comun denominatore che nel tempo è venuto a consolidarsi" (Barile, 2009a:66) dando luogo ad un dinamico evolvere di usi, costumi e consuetudini. Esiste, quindi, un circuito in cui il singolo individuo, nell'interpretare una legge, a sua volta già interpretata in una norma che ha indotto una regola, stabilisce delle consuetudini che a loro volta influenzano la legge, attivando un nuovo ciclo normativo. In tale contesto, la convinzione che il quadro normativo possa influenzare in maniera deterministica il comportamento degli attori sociali non trova riscontro.

Fig. 1: La dinamica normativa tra legge, norma e regola



Fonte: Barile, 2011, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASVSA

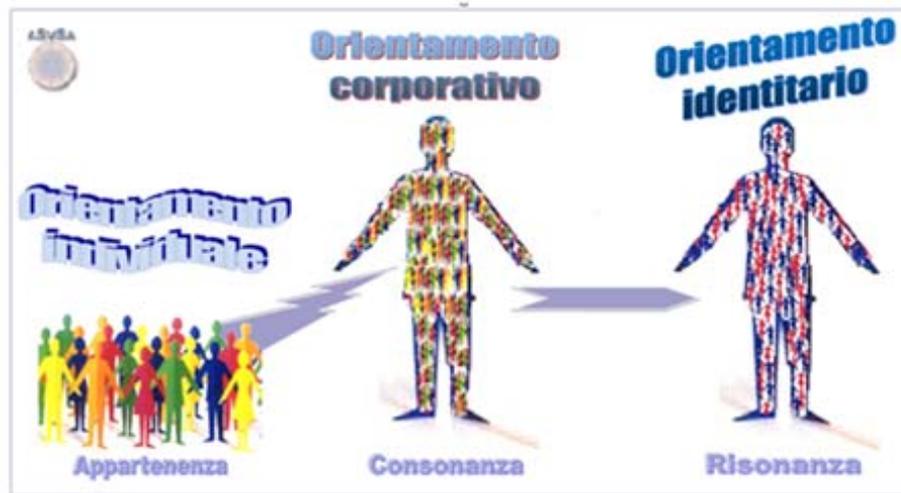
Quanto così illustrato sottolinea che la dinamica comportale dei diversi attori coinvolti in un comune contesto vitale, come quello del territorio, è il risultato di una visione irriducibilmente soggettiva che può indirizzare al perseguimento di finalità non convergenti disattendendo quell'accordo ideale (sistema di vincoli e regole) alla base della comunità stessa e determinando dissensi rispetto alla definizione delle possibili linee di sviluppo<sup>2</sup>. Tale visione soggettiva si traduce in una varietà di prospettive e punti di vista che pongono rilevanti problemi nel governo del territorio e sottolineano la necessità di assicurare il più ampio consenso sulla base di logiche partecipative, tenendo comunque presente che la partecipazione è condizione necessaria ma non sufficiente al raggiungimento del consenso (Saviano, Magliocca, 2003). Come evidenziato in Fig. 2,

<sup>1</sup> Molti autori riconoscono la necessità di una visione dinamica del territorio. Si veda tra gli altri Painter, 2006.

<sup>2</sup> Nella tematica del governo dello sviluppo del territorio è fondamentale il riferimento a Saraceno (1972).

il grado di partecipazione alla vita di una comunità è espressione di un orientamento relazionale che può variare da una logica di mera ‘appartenenza’, in cui gli individui prevalgono sull’insieme, a una logica ‘corporativa’, in cui prende forma un insieme unitario, fino all’emergere di una possibile ‘coscienza’ collettiva, in cui i tratti dei singoli sfumano rispetto ad una identità unitaria. Il passaggio dall’orientamento individuale a quello corporativo è attivato dal convergere verso un obiettivo comune basato su un’armonia di fini (condizioni di *consonanza*) che consente al sistema vitale di agire in modo sinergico e di sviluppare una visione unitaria (effetto di *risonanza*) (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2000, 2009b).<sup>3</sup>

Fig. 2: L'emersione di una coscienza collettiva



Fonte: Barile, 2012, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASVSA

Adottando tale prospettiva, il nostro intento è ricondurre il rapporto *impresa-territorio* alla dinamica di interazione tra dimensione individuale e dimensione collettiva di una comunità cercando di comprendere in che modo l’azione della componente (impresa) impatta sul sistema (territorio) e di fornire una possibile chiave interpretativa. Tale approccio si basa su una visione del territorio, così come degli individui e delle organizzazioni, come *sistemi vitali* (Golinelli, 2000; Barile, 2000), ossia come entità accomunate dall’essere sistemi aperti che ricercano condizioni di sopravvivenza nel proprio contesto vitale armonizzando le proprie finalità con quelle delle altre entità sistemiche con cui si rapportano (*consonanza*)<sup>4</sup>.

Sulla base di tale visione, nel seguito, si intende sviluppare, un modello di rappresentazione del rapporto impresa-territorio utile al raggiungimento dell’ambizioso obiettivo di realizzare sistemi di sviluppo territoriale capaci di rispettare vincoli di *efficienza locale*, *efficacia di contesto* e *sostenibilità ambientale*.

## 2. Il territorio come sistema vitale

La letteratura d’impresa ha manifestato particolare interesse per le problematiche dello sviluppo dei sistemi produttivi locali (Metallo, 2010), a partire dai contributi di Marshall (1920) sui distretti industriali, transitando attraverso un processo di rifocalizzazione sul tema della localizzazione e dei

<sup>3</sup> Una tale prospettiva rende evidente il paradosso della realtà in cui si muove l’odierna società, da un lato globalizzata e sempre più interconnessa, dall’altro caratterizzata da un sempre più spinto individualismo.

<sup>4</sup> Il riferimento metodologico è, quindi, all’*Approccio Sistemico Vitale (ASV)* alla cui letteratura si rinvia per approfondimenti. Riferimenti essenziali sono le opere di Golinelli (2000, 2005, 2010, 2011) e di Barile (2000, 2008, 2009, 2010). Una efficace sintesi dell’approccio in ambito internazionale è proposta in Barile, Pels, Polese, Saviano (2012) e in [http://en.wikipedia.org/wiki/Viable\\_systems\\_approach](http://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach).

distretti, operato da Becattini e Varaldo (1979), per indirizzare poi l'attenzione verso il concetto di rete, proposto da Rullani e Lorenzoni (1996, 1997). Interessanti anche i modelli di *corporate network* di Staber (1999), fino agli studi sui processi di apprendimento collettivo di Camagni (1991), Maillat (1995) e altri.

Originariamente, la definizione comune di territorio poneva l'accento sui concetti di area, spazio o regione e sulla configurazione fisica che prevalentemente possiedono, palesando il paradigma dominante di una visione strutturale che indirizzava a descriverlo oggettivamente come un insieme di risorse di dotazione (Barile, Saviano, 2011). In una proiezione più estesa, emerge la centralità dell'attività antropica e dell'incessante interazione uomo-ambiente che definisce nel tempo identità e vocazione di un territorio connotandoli di ampi e profondi significati anche culturali rintracciabili nelle numerose testimonianze di civiltà dell'immenso patrimonio di cui dispone l'intera umanità<sup>5</sup>.

Con una letteratura più recente, di matrice sistemica<sup>6</sup>, il concetto di territorio si arricchisce di significati ed è interpretato come giacimento di risorse ed entità in azione per l'emersione di un sistema unitario. In questa direzione, è significativo il contributo dell'*Approccio Sistemico Vitale* (ASV) nella concettualizzazione delle linee guida per l'adozione di una metodologia di governo per lo sviluppo del territorio. Innanzitutto, l'(ASV) indirizza verso il superamento di una visione prevalentemente oggettiva e riduzionista (Barile, Saviano, 2011a), che impedisce di cogliere le implicazioni della varietà di prospettive e le opportunità emergenti nella dinamica sistemica (Saviano, 1999)<sup>7</sup>. Il sistema territoriale, infatti, è caratterizzato dalla presenza di componenti non solo di dotazione ma anche sistemiche (Barile, Golinelli, 2008; Polese, Minguzzi, 2009). Mentre le prime (naturali, artistiche, culturali, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali, ecc.) appartengono 'oggettivamente' all'area geografica territoriale, le seconde (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti e istituzioni) godono di una precipua e autonoma capacità di generazione di valore, e tendono a proiettare attese e aspettative in modo soggettivo, in ragione del perseguimento della propria sopravvivenza nel contesto territoriale di riferimento (Barile, Golinelli, 2008; Barile, 2011). Come sistema vitale, il territorio è caratterizzato da un Organo di Governo (OdG) composito, multi-soggettivo, con un'elevata articolazione del processo decisionale, e da una Struttura Operativa (SO) tipicamente multi-dimensionale. L'OdG, in particolare, si articola in tre livelli logici (Golinelli, 2003; Barile, Golinelli, 2008):

- Il *Soggetto Ordinatore* (S.O.), in genere il Governatore e la Giunta esecutiva, deputato all'individuazione delle linee di azione derivate da una soggettiva lettura dell'ambiente che, attraverso l'individuazione delle vocazioni, conduce all'estrazione di uno o più contesti da sottoporre all'attenzione di eventuali soggetti coordinatori.
- Uno o più *Soggetti Coordinatori* (S.C.), capaci di sviluppare proposte nell'ambito dei contesti individuati dal S.O.
- Uno o più *Soggetti Proponenti* (S.P.), impegnati nella realizzazione di progetti collegati alle proposte formulate dal S.C.

Le tre categorie di soggetti, di fatto, in virtù della propria dotazione di varietà informativa, ossia di informazioni, schemi interpretativi e categorie valoriali attraverso cui si esprime la loro identità sistemica da un punto di vista cognitivo (Barile, 2009b, 2010) e, quindi, di una visione soggettiva, 'vedono' diversi scenari estraendoli progressivamente da un comune ambiente. Una ulteriore

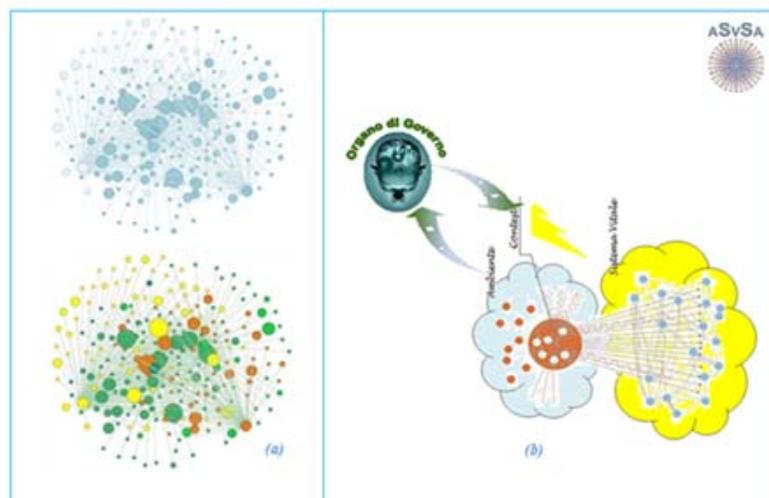
<sup>5</sup> Si vedano, in proposito, Golinelli (2012), Barile (2012), Montella (2012), Barile, Saviano, (2012b), Barile, Montella, Saviano (2012).

<sup>6</sup> Il riferimento è agli studi sul territorio sviluppati nell'ambito della prospettiva sistemico vitale. Cfr. Golinelli, 2003; Barile, Golinelli, 2008; Barile, 2011; Barile, Di Nauta, 2011.

<sup>7</sup> La prospettiva sistemica apre poi a numerose fertilizzazioni incrociate con filoni di ricerca con radici nel pensiero sistemico che nell'ultimo decennio propongono il paradigma del servizio quale base generale dello scambio orientandosi verso una logica relazionale dove gli aspetti della condivisione e dell'interazione assumono rilievo centrale (Lusch, Vargo, 2006; Gummesson, Polese, 2009; Polese, Carrubbo, Russo, 2010; Golinelli, Barile, Spohrer, Bassano, 2010; Barile, Saviano, 2012a; Polese, Di Nauta, 2012; Ng, Badinelli, Polese, Lobler, Di Nauta, Halliday, 2012; Aguiari, Di Nauta, 2012). Il riferimento è alla Service-Dominant logic, la cui adozione nel governo del territorio è foriera di significativi contributi soprattutto verso il superamento dell'orientamento individuale a vantaggio di una prospettiva inclusiva dei diversi attori coinvolti nelle dinamiche del territorio secondo una logica di co-creazione del valore.

complicazione deriva dal fatto che, quando il sistema ‘emerge’ dinamicamente dalla struttura del territorio, i confini di quest’ultima tendono a sfumare (Barile, Saviano, 2011): il solo fatto che l’OdG ‘veda’ un certo elemento, lo rende parte dello scenario e oggetto di possibile inclusione nel contesto estratto dall’ambiente osservato (Fig. 3)<sup>8</sup>. Il passaggio da ambiente a contesto qualifica uno dei momenti più importanti nell’ottica di rappresentazione delle organizzazioni immaginata dall’(ASV). L’OdG seleziona nell’ambiente quei riferimenti (sovrasisemi) cui rivolgersi per il reperimento delle risorse, dedicandovi in via prioritaria la propria attenzione, ne interpreta le esigenze, le traduce in obiettivi e disegna la strategia per la realizzazione degli stessi, mappando le componenti necessarie e la rete di relazioni da instaurare. La selezione operata dall’OdG si fonda su una valutazione della *rilevanza* dell’entità osservata come sovrasisema, che considera la criticità della risorsa detenuta e il potere di influenza esercitabile (Golinelli, 2000, 2005; Barile, Golinelli, 2008). Il sistema vitale emerge, quindi, dall’attivazione delle relazioni che danno luogo ai processi operativi territoriali (Polese, 2002). In Fig. 3 si evidenzia, quindi, come da uno stesso ambiente territoriale, diversi OdG possano estrarre diversi contesti (a) (insiemi definiti dalle diverse tonalità di grigio), delineando poi il conseguente processo di emersione del sistema vitale nella prospettiva di un OdG (b). La distinzione tra ambiente e contesto assume particolare rilievo nel governo del territorio. Se il primo è identificabile come il complesso delle risorse di diversa natura residenti nella sua proiezione geografica, il secondo è il prodotto di un’iniziativa che coinvolge e fa interagire effettivamente un sottoinsieme di tali risorse, combinandole con risorse esterne e/o con nuove risorse interne. Tale iniziativa deve essere concepita sulla base di una logica di sostenibilità nel tempo (opportunità e fattibilità) e di complementarità con altri contesti implementati nel territorio (compatibilità) (Barile, 2011).

Fig. 3: Dall’ambiente al contesto al sistema vitale



Fonte: Barile, 2010, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASVSA

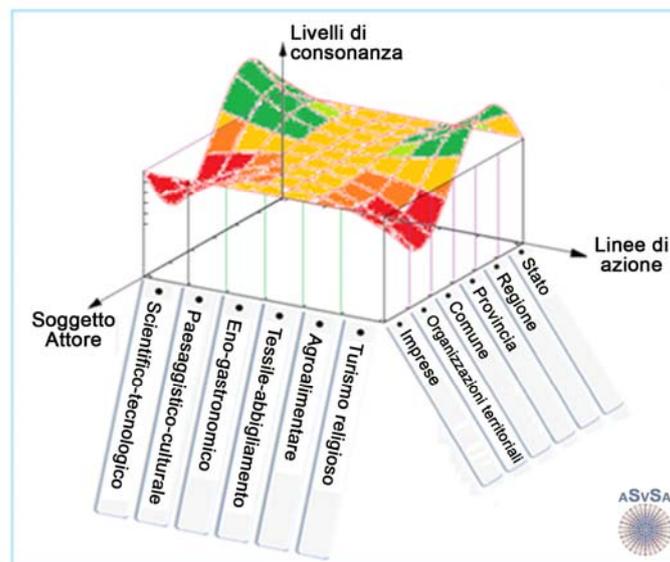
### 2.1 Il processo decisionale territoriale

Riconcepito in ottica sistemica, il governo del territorio indirizza verso una visione del processo di creazione di valore non *nel* o *del* territorio, ma *per* il territorio, ossia per i sovrasisemi percepiti come rilevanti dall’OdG (Barile, 2011). Se, dunque, l’OdG è di natura composita e multi-soggettiva, è chiaro che la valutazione della rilevanza dei sovrasisemi potrebbe divergere nella prospettiva dei diversi soggetti coinvolti nel processo decisionale (Barile, 2009b) dando luogo a dinamiche varie la cui natura e il cui esito sono generalmente riconducibili al sistema di valori guida dei diversi attori.

<sup>8</sup> Interessante, in proposito, la distinzione tra i concetti di territorio e di territorialità (Sassen, 2000).

Il modello di territorio sistema vitale indirizza, in sostanza, verso una rappresentazione utile a supportare decisioni di governo che migliorino le probabilità di sopravvivenza del sistema territoriale nel suo complesso<sup>9</sup>. Basato su accordi di collaborazione tra le numerose entità sistemiche coinvolte nelle dinamiche del territorio, lo sviluppo deve essere *co-generato* dalla pluralità di attori coinvolti, aprendo a opportunità spesso imprevedibili che l'OdG deve essere capace di intercettare. In tale contesto, come anticipato in una precedente nota, l'adozione di una logica di scambio basata sul servizio, così come proposto nell'ambito della Service-Dominant logic, può agevolare il processo di co-creazione indirizzando gli attori, considerati come integratori di risorse, verso una concezione di rapporto aperto e dinamico. Su un piano tecnico-operativo, invece, i noti strumenti della Programmazione Negoziata devono rendere possibile l'implementazione di progetti di sviluppo concertato sul territorio, regolando l'azione congiunta di una varietà di attori e portatori di interessi diversi, tra cui l'impresa assume un ruolo rilevante (Saviano, Magliocca, 2003). Ciò rende decisivo lo sforzo di sintesi compiuto dai soggetti decisori nel momento in cui selezionano, in un determinato ambiente, possibili linee d'azione per lo sviluppo convergendo verso traiettorie condivise e incrementando i livelli complessivi di consonanza (Fig. 4).

Fig. 4: Schema di sintesi del processo decisionale territoriale



Fonte: Barile, 2010, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASvSA

Le linee di azione perseguibili vanno ricercate e sviluppate identificando le peculiari vocazioni del territorio (produttiva, turistica, storico-artistica ecc.), che rappresentano fattori di differenziazione e di attrazione sui quali basare la strategia di valorizzazione<sup>10</sup>. È su tali fattori che bisogna fondare la possibilità di instaurare rapporti di scambio al fine di reperire quelle risorse (investimenti, turisti, accordi e collaborazioni con altri territori) utili alla creazione di un vantaggio competitivo strumentale al perseguimento delle finalità di sviluppo.

L'interpretazione proposta conduce ad una visione del territorio che consente di individuare come componenti contestuali non solo quelle fisico-naturali o di scenario, ma anche quelle che nel corso dello sviluppo naturale e umano dei luoghi e delle circostanze hanno qualificato una dotazione specifica, non solo per le 'forme', ma soprattutto per i caratteri, per la storia e per la vocazione, rendendo il rapporto impresa-territorio centrale in un'azione di governo ispirata ad una visione di sviluppo sostenibile.

<sup>9</sup> Un'analisi delle possibili forme di relazioni tra territorio, economia e potere statale che siano in grado di assicurare la sopravvivenza del complesso sociale facendo leva sulla sostenibilità è proposta in Strange (1997).

<sup>10</sup> Sulla valorizzazione in ottica di marketing territoriale si veda Franch, Martini, Barbera (2009).

### 3. Il rapporto impresa-territorio tra efficienza, efficacia e sostenibilità

Le riflessioni fin qui proposte intendono indirizzare verso una visione unitaria del territorio come sistema dinamico di relazioni intersoggettive capaci di sedimentare risorse relazionali, cognitive e organizzative di tipo contestuale che possano non solo garantire l'*efficienza* dei processi interni all'organizzazione sviluppata, ma anche risultati *efficaci* nel contesto complessivo e un impatto *sostenibile* nell'ambiente più esteso.

Si propone, in sostanza, una visione del rapporto impresa-territorio come articolata realtà multi-prospettica il cui ciclo sistemico vitale disegna un'architettura complessa di livelli di osservazione e di prospettive in cui si intrecciano le molteplici dinamiche dell'economia, della società e dell'ambiente.

#### 3.1 La varietà di prospettive nel territorio sistema vitale

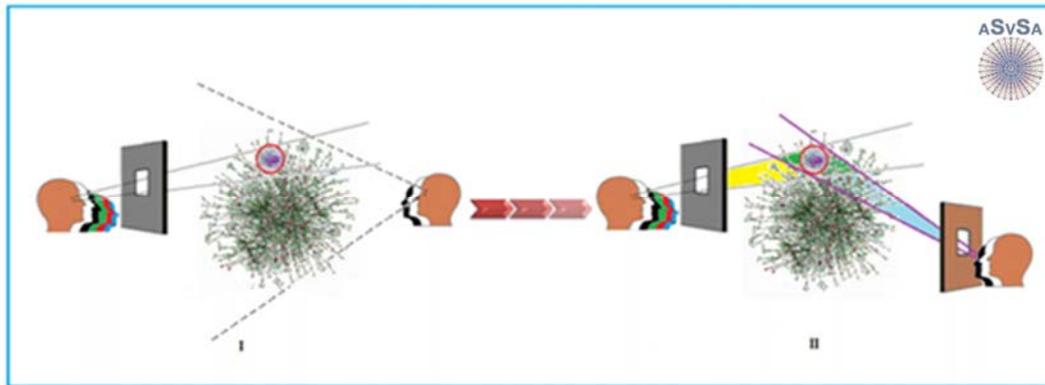
La realtà operativa di qualsiasi sistema vitale si caratterizza per un intreccio di dinamiche che coinvolgono i portatori di una varietà di interessi generalmente difficili da conciliare. In un contesto di governo riferito a un sistema territoriale, in particolare, è necessario riconoscere tale varietà di prospettive, per poi renderle compatibili nell'ambito di un programma negoziato di sviluppo (Saviano, Magliocca, 2003). La negoziazione stessa è da intendersi come un processo volto a selezionare il set di attese e priorità intorno alle quali può concretamente delinarsi il consenso. Proprio ai fini del consenso, è necessario che ciascun attore attui un ampliamento di prospettiva nel valutare la fattibilità e sostenibilità tanto economica, quanto sociale, quanto ambientale delle linee di azione proposte adottando il punto di vista dei soggetti coinvolti e/o ad esse interessati e favorendo la convergenza verso una comune visione (Golinelli *et Al.*, 2012). Come illustrato in Fig. 5, quando il decisore osserva l'ambiente, la sua prospettiva è 'limitata' dai propri schemi interpretativi. Inevitabilmente, quindi, la visione di ciascun attore è parziale e condizionata dalle finalità perseguite, dai paradigmi dominanti e dal proprio sistema di valori. Quest'ultimo, in particolare, definisce le priorità che di volta in volta indirizzano l'attenzione e le risorse verso il raggiungimento di determinati obiettivi. È chiaro, quindi, che ciascun attore, a seconda del ruolo svolto nel sistema, indirizzato dai propri sovrasistemi rilevanti, individua soggettivamente le priorità e su tale base valuta opportunità ed efficacia della scelta. La capacità di ampliare la prospettiva (Fig. 5A) consente al decisore di intercettare visioni diverse e, rifocalizzando la propria (Fig. 5B), di individuare nuovi scenari risolutivi e spazi di consonanza. Un simile processo realizzato da tutti gli attori può significativamente favorire lo sviluppo di una visione condivisa di sostenibilità<sup>11</sup>.

Centrale nell'azione di governo del territorio è, quindi, la capacità di conseguire adeguati livelli di consonanza rispetto alle linee di azione progettate (Barile, 2011). Rispetto a tale necessità, è inoltre utile considerare che il territorio può sviluppare un funzionamento sistemico unitario tanto in virtù di dinamiche relazionali emergenti *bottom-up* quanto in virtù di una convergenza indotta o guidata *top-down* (Golinelli, 2000)<sup>12</sup>. È chiaro, tuttavia, che, data la sua caratterizzazione multi-soggettiva, è molto improbabile che si sviluppi spontaneamente una tale armonia di finalità e interessi senza che un soggetto decisore, investito della necessaria autorità, riconosciuto come tale dagli attori territoriali e capace di sviluppare una visione ampia, ne governi dall'alto le dinamiche indirizzando il sistema verso gli obiettivi fissati sulla base di un'ampia consonanza di contesto.

<sup>11</sup> Il contributo della prospettiva sistemica nell'interpretazione della sostenibilità è significativo (Barile, Saviano, 2011b). La necessità di una visione sistemica affinché ciascuno comprenda il proprio comportamento e le relative conseguenze è sottolineata in Clayton, Radcliffe (1996). Una sintesi di diverse interpretazioni teoriche della prospettiva della sostenibilità, è proposta in Garriga, Melé (2004).

<sup>12</sup> Un interessante studio comparativo sull'efficacia dell'attività di governo delle economie regionali è proposto in Cooke, Morgan, 1998

Fig. 5: Ampliamento della prospettiva e possibili nuovi scenari risolutivi



Fonte: Barile, 2012 in Golinelli et Al, 2012, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASvSA

Al fine di supportare una visione ampia e inclusiva delle dinamiche del rapporto impresa-territorio, è utile, dunque, sviluppare un modello di sintesi che ponga in relazione le diverse prospettive soggettive in un quadro unitario rendendo evidente all'osservatore la necessità di innestare un circolo virtuoso. In tale contesto, l'economista d'impresa interpreta la prospettiva dell'OdG delle organizzazioni, siano esse imprese le cui azioni insistono e impattano sul territorio, siano esse istituzioni o aziende pubbliche, direttamente responsabili delle scelte di governo del territorio e dei servizi erogati alla comunità di individui, famiglie e organizzazioni. Assumere tali prospettive, tuttavia, non significa privilegiarle nel modello proposto. Tutt'altro: significa riconoscerne il ruolo fondamentale nell'implementare un modello di sviluppo sostenibile nel territorio. Proprio per questo, nella visione proposta, è necessario che l'OdG, tanto dell'impresa quanto del territorio tutto, non trascuri prospettive di sovrasistemi generalmente percepiti come meno rilevanti. Il riferimento è, innanzitutto, ai cittadini, che, nella dimensione di 'insieme' della collettività, in ottica sistemico vitale, rappresentano la 'proprietà' del sistema territorio ossia il soggetto cui andrebbe ricondotta la responsabilità ultima delle scelte di governo considerato il meccanismo della rappresentanza politica. Difficilmente, infatti, o comunque non stabilmente, la collettività riesce a sviluppare un orientamento relazionale (corporativo) adeguato a generare una forza sistemico vitale unitaria, rimanendo generalmente un mero insieme caratterizzato dal prevalere della prospettiva individuale che solo incidentalmente intercetta tendenze collettive (la logica di appartenenza di Fig. 2). Nella varietà e sovrapposizione di ruoli che caratterizzano il territorio, è chiaro che gli stessi cittadini, sia individualmente sia attraverso entità organizzate, sono ora rappresentanti politici, ora imprenditori, ora dipendenti, ora clienti e così via, rivestendo di volta in volta diversi ruoli come portatori di interessi particolari.

Questa varietà di ruoli interpretati dagli stessi soggetti dovrebbe, di fatto, agevolare l' 'esercizio' del cambiamento di prospettiva consentendo di approdare ad una visione unitaria delle dinamiche vitali del territorio in cui ogni singola componente sia consapevole delle proprie responsabilità nel determinare le dinamiche del sistema. Se il cambiamento di prospettiva, reso possibile dall'ampliamento dello 'sguardo', così come illustrato nella precedente Fig. 5, rappresenta la chiave del meccanismo vitale di governo del territorio, quale unica via per conseguire la ricercata consonanza, diviene allora fondamentale 'aprirsi' a una visione ampia riscoprendo il valore e la forza del 'collettivo' rispetto al singolo.

Il passaggio necessario è tanto cruciale quanto arduo poiché risente del delicato meccanismo di equilibrio tra forze di *competitività* e di *consonanza* (Golinelli, Proietti, Vagnani, 2008): l'una, forza impulsiva, è basata sull'affermazione del sé rispetto all'altro e, esprimendo la pulsione al perseguimento delle proprie finalità, indirizza verso vantaggi di breve periodo che tendono a privilegiare i risultati locali (ottica micro); l'altra, forza di campo, deriva dall'essere parte di un contesto e dal sentirsi coinvolti nelle sue dinamiche aprendosi ad una visione ampia (ottica macro) capace di soddisfare le attese dei diversi soggetti interagenti (Golinelli, 2000, 2005; Barile, 2009b,

2010). Un'analogia efficace qualifica la consonanza 'come la corrente di un fiume' che coinvolge chi la segue orientandosi alla convergenza e alla condivisione. Le due forze si intrecciano e trovano composizione nella dinamica vitale del sistema attraverso stati di equilibrio dinamico. L'OdG, in sostanza, deve avere la capacità di decidere in ottica competitiva e comprendere in ottica di consonanza, stringendo e allargando opportunamente il focus tra livelli micro e macro di prospettiva. Certamente, la ricorsività che caratterizza l'articolata struttura del territorio come sistema vitale complica l'interazione tra logica di competitività e logica di consonanza che, ricorrendo ai diversi livelli sistemici, non sempre, anzi raramente, favorisce lo sviluppo di un'azione sinergica complessiva.

### 3.2 La rappresentazione del ciclo sistemico vitale nel rapporto impresa-territorio

Nel rapporto impresa-territorio, riletto nella prospettiva sistemico vitale, emerge una logica di reciproca necessità e di potenziale relazione sinergica, in una visione complessiva in cui l'impresa è una leva fondamentale per lo sviluppo sostenibile e il territorio è contesto e attore di quello stesso sviluppo. Una visione in cui lo sfumare dei confini tra impresa e territorio, tra imprese nel territorio e tra territori stessi diviene volano di sviluppo piuttosto che causa di perdita di controllo<sup>13</sup>. Il confine come barriera di protezione interviene, infatti, artificialmente forzando il meccanismo sistemico vitale e assicurando solo localmente e temporaneamente condizioni di accresciuta competitività<sup>14</sup>. Elevare barriere all'interazione, ostacolando il meccanismo della consonanza e svilendo la partecipazione, significa sviluppare una miopia che, pur producendo nel breve risultati più soddisfacenti (*efficienza*), non porta molto lontano, rischiando di compromettere le possibilità di sopravvivenza del sistema nel più lungo periodo e nel più ampio contesto di riferimento (*efficacia*).

Nella visione unitaria dell'(ASV), ciascuno dei criteri guida dell'azione di qualsivoglia organizzazione - *efficienza*, *efficacia* e *sostenibilità* - trova una precisa collocazione logica e definisce una specifica prospettiva. Il punto torna ad essere la prospettiva: il perseguimento armonico dei tre obiettivi nel governo delle dinamiche vitali del territorio non può che risultare dalla capacità di spostarsi tra la prospettiva della componente e quella del sistema complessivo. Il disinteresse nel passato rispetto al 'problema' della sostenibilità, che lo ha reso ormai urgente nel presente e forse compromesso per il futuro, non è che il risultato di tale miopia, ossia dell'incapacità di ampliare la prospettiva, di svolgere quel fondamentale esercizio sistemico che consente di vedere oltre i confini, di considerarli come un limite, in una visione che coglie le dinamiche vitali del sistema quale entità naturalmente aperta all'interazione. È la visione dell'intero *ciclo sistemico vitale* in cui si comprende l'irriducibile e profondo legame delle parti nel tutto, in cui il nesso ricorsivo *impresa-territorio* diviene il fulcro di uno sviluppo sinergico, che vede nella sostenibilità una naturale esigenza insita nel concetto di *vitalità* sistemica (Golinelli, 2000; Maizza, 2006): il sistema, dalla singola componente all'intero territorio, per sopravvivere, deve riuscire a conciliare obiettivi di *efficienza locale*, *efficacia di contesto* e *sostenibilità ambientale*.

Il ciclo sistemico vitale diviene così modello di riferimento attraverso il quale leggere la relazione tra impresa e territorio quali entità non separate, bensì strettamente interconnesse nella ininterrotta continuità della dinamica vitale di contesto. Nel modello del ciclo sistemico vitale l'impresa, estraendo un contesto dall'ambiente, definisce l'ambito di legittimazione e valorizzazione del proprio ruolo e, conseguentemente, le attese di efficacia espresse dalle diverse categorie di sovrasistemi da soddisfare sulla base di strategie di contesto ispirate alla logica della consonanza. In Fig. 6 è rappresentato l'intero ciclo sistemico vitale attraverso cui, a partire da un complesso insieme di opportunità offerte dall'ambiente, in una visione 'positiva' della complessità, l'OdG del sistema di cui si assume la prospettiva (impresa) estrae un contesto definendo l'insieme dei sovrasistemi di riferimento. Ne valuta la rilevanza e identifica gli spazi di consonanza sulla base

<sup>13</sup> Interessante, in proposito, la prospettiva di Zimmermann, J.B. (2001) sulla relazione impresa-territorio in un contesto di globalizzazione.

<sup>14</sup> Un'interpretazione sistemica del problema dei confini costruita sulla base di un interessante caso di studio è sviluppata in Barile, Saviano, Polese, Di Nauta (2012).

di una corretta proiezione delle relative attese (area di intersezione delle proiezioni in Fig. 6) creando così le condizioni di efficacia del sistema vitale nel contesto. Tali attese di efficacia dovranno essere conciliate con meccanismi di funzionamento della struttura che assicurino l'efficienza necessaria ai fini di una gestione profittevole che valorizzi l'uso delle risorse.

La piena valorizzazione delle risorse nella definizione dei meccanismi operativi della struttura rappresenta, quindi, una leva fondamentale in un approccio di gestione del sistema volto a perseguire obiettivi di efficienza ed efficacia in una ampia visione di sostenibilità. Lo sguardo dell'OdG, infatti, che muove dall'osservazione dell'ambiente per poi stringere progressivamente il focus sul contesto fino alla struttura del sistema governato ed alle relative componenti, deve costantemente riallargarsi all'ambiente per monitorarne le problematiche emergenti ai fini del mantenimento nel tempo delle condizioni di vitalità, che si riverberano a cascata sull'impresa così come su tutti gli attori del contesto.

Fig. 6: Il Ciclo Sistemico Vitale



Fonte: Barile, 2012, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASvSA

In tale prospettiva, la sostenibilità diviene paradigma generale di riferimento in una visione che, naturalmente collegata ai principi dell'(ASV), conduce a concepirla come dimensione rilevante delle condizioni di *vitalità* del sistema (Barile, Saviano, 2011).

L'OdG è, quindi, responsabile della comprensione delle dinamiche di contesto e della definizione della strategia più opportuna da adottare sulla base di un 'pensiero lungo', capace di condurre a nuove configurazioni (sostenibili) del sistema. Strategia basata sulla capacità di 'anticipare' (anche immaginare) la visione di scenari futuri, da cui trarre ispirazione per le iniziative di governo e, quindi, per le strategie di azione in un'ottica che includa la sostenibilità. In questo modo, la sostenibilità può divenire driver di attivazione di relazioni di *retro-causalità*, ossia di una causalità inversa in cui non sono tanto gli eventi del passato a 'causare' quelli del presente quanto i traguardi che si desidera raggiungere nel futuro, espressione di un processo volitivo di governo quale azione illuminata di management capace di sollecitare, come già illustrato in Fig. 2, l'emergere di una coscienza collettiva e la convergenza verso finalità condivise (Barile, 2009b; Schillaci, Gatti, 2010).

Ne consegue una visione mutata ed evoluta del rapporto impresa-territorio quale realtà unitaria in cui quest'ultimo, letto soggettivamente dal decisore, rappresenta la struttura ampliata da cui muove il processo di estrazione dell'insieme di sovrasistemi con cui l'organizzazione intende rapportarsi.

Ne consegue, inoltre, una visione rafforzata del concetto di *esternalità* (Katz, Shapiro, 1985). Nell'(ASV), infatti, lo sfumare dei confini a livello sistemico rende evidente l'inclusione nel sistema di tutte le risultanze (ancorché esterne alla struttura) generate dal meccanismo sistemico vitale. Tale

aspetto apre ad interessanti linee di approfondimento che non possono essere trattate in questa sede ma che hanno rilevanti implicazioni in una visione sistemica del rapporto impresa-territorio.

La visione proposta si presenta, dunque, densa di sviluppi e segnala al decisore la necessità di un profondo ripensamento delle logiche di azione seguite, soprattutto per quanto attiene alla visione dei ‘confini’ delle organizzazioni, che hanno natura strutturale e assumono rilevanza ai fini di valutazioni di *efficienza* dei meccanismi operativi della stessa. Una più ampia valutazione di *efficacia* impone l’allargamento dello sguardo alla pluralità di interlocutori rilevanti con cui il sistema si rapporta nel proprio contesto vitale. Una ancora più ampia valutazione di *sostenibilità* impone poi di monitorare le risultanze dell’azione del singolo quale componente dell’intero sistema ambientale nelle sue varie dimensioni naturale, economica e sociale. Occorre precisare, in proposito, che la visione di sostenibilità proposta, strettamente connessa a quella di vitalità sistemica, fa riferimento ad una concezione (sistemico vitale) dell’ambiente come realtà articolata e inclusiva della ampia varietà di dimensioni caratterizzanti un territorio. Mentre la dimensione fisica o geografica delimita la *struttura* del sistema territoriale, le dinamiche *sistemiche* sono il risultato di quell’intreccio (che dovrebbe essere virtuoso) che coinvolge soggetti, risorse e accadimenti nell’ambito dell’economia, dell’ambiente e della società (Barile, Saviano, 2011).

Sulla base di quanto fin qui delineato in termini di schema generale di riferimento, si procede di seguito a proporre alcune indicazioni metodologiche utili alla definizione di procedure di rilevazione, analisi e ‘design’ dello sviluppo territoriale – per i cui aspetti tecnici si rinvia all’ampia letteratura di riferimento<sup>15</sup>, nel rispetto di vincoli di *efficienza locale*, *efficacia di contesto* e *sostenibilità ambientale*.

#### 4. Indicazioni metodologiche per lo sviluppo sostenibile di un sistema territoriale

##### 4.1 Il governo del territorio tra competitività e consonanza

Come anticipato nel paragrafo 2, l’azione di governo del territorio è interpretata da tre categorie di soggetti responsabili, i quali possono avere visioni diverse dell’ambiente osservato in virtù della propria dotazione di varietà. È chiaro, quindi, che la possibilità di sviluppare la consonanza necessaria ai fini dell’efficacia del complessivo processo decisionale, richiede un significativo sforzo di allineamento delle diverse varietà interagenti facendo sì che la diversità offra opportunità di intravedere nuovi scenari piuttosto che posizioni di dissenso. Un’efficace combinazione della varietà, esprimendo capacità creative, è alla base dello sviluppo di innovazioni<sup>16</sup> (Barile, Franco, Nota, Saviano, 2012).

In un contesto territoriale, iniziative guidate da una logica di competitività miope, in quanto basata su comportamenti opportunistici e speculativi, siano essi realizzati dalle imprese o dalle istituzioni stesse, generalmente disattendono le aspettative dei sovrasistemi rilevanti, compromettendo le probabilità di vitale sopravvivenza a lungo termine. Il punto è che, come anticipato, alcuni dei sovrasistemi di riferimento (tipicamente la collettività) non riescono ad acquisire la necessaria rilevanza nei confronti dei diversi attori in gioco e lasciano così spazio ad azioni speculative. Nella dinamica di rapporto con il territorio, l’impresa è non solo legittimata, ma anche tenuta ad assicurare risultati aziendali soddisfacenti; ma quando ciò accade a vantaggio dei soli soggetti direttamente interessati (per esempio, la proprietà) e a svantaggio di altri sovrasistemi percepiti come meno rilevanti (per esempio, la collettività), la competitività assicura vantaggi poco difendibili nel momento in cui i sovrasistemi della collettività (si pensi alle associazioni ambientaliste, dei consumatori, ecc.) si attivano manifestando un concreto potere di influenza. Da tale punto di vista, non pochi, invero, sono i segnali di un risveglio delle coscienze, ma siamo certamente lontani dalla realtà di una coscienza collettiva capace di realizzare cambiamenti

<sup>15</sup> Cfr., tra gli altri, Isard, 1956; Vicari, 1999; Pencarelli, Civitarese, 2000; Valdani, Ancarani, 2000; Dezi, Gilardoni, Miglietta, Testa, 2005; Barile, Golinelli, 2008; Barile, 2011; Barile, 2012; Barile, Di Nauta, 2011.

<sup>16</sup> Il tema della creatività e dell’innovazione in un contesto territoriale è affrontato in Pilotti (2011).

rivoluzionari. Quando, invece, la forza competitiva trova composizione con la forza di consonanza, l'organizzazione riesce a sviluppare un'ampia risonanza (generazione di valore) nel contesto migliorando le probabilità di vitale sopravvivenza per una più ampia varietà di soggetti interessati, diversificando così il rischio e rafforzando le basi della stessa competitività.

Il processo decisionale *nel e del* sistema vitale territorio richiede, quindi, una forte capacità di governance indirizzata alla valorizzazione delle potenzialità e delle vocazioni riferibili all'area con ricadute positive in termini di opportunità, benessere, qualità della vita, ecc. per l'insieme degli attori interessati. Questi ultimi, come illustrato in precedenza, in virtù della risorsa detenuta e del potere di influenza esercitabile, esprimeranno precise attese di risultato nei confronti del sistema osservato (sia esso l'intero territorio o la singola componente impresa) definendo i relativi obiettivi di efficacia. Riguardo alla più ampia finalità di sostenibilità, nella misura in cui non si sviluppa una soggettività collettiva unitaria ad essa concretamente interessata, tale azione di 'controllo' sovrasistemico non si realizza. Anche se idealmente riconoscibile come la finalità più ampiamente condivisibile da tutti gli attori coinvolti nelle dinamiche del territorio nelle molteplici prospettive dell'economia, dell'ambiente e della società, non vi è una categoria specifica di soggetti 'interessati' che siano non solo rilevanti ma anche concretamente attivi nel manifestare questa attesa sovrasistemica. Per quanto naturalmente tutti possano dichiarare un'attenzione alla sostenibilità, nel sistema delle priorità finisce per essere di fatto collocata a valle degli obiettivi di efficienza e di efficacia relativi ad attività di più immediato interesse. L'attenzione è concentrata su problematiche relative a bisogni/interessi che appaiono di più 'urgente' soddisfazione. Si pensi, per esempio, a quanto accade nel sistema sanitario per la prevenzione: la scarsa attenzione da parte di molti dei soggetti interessati (in primis il cittadino stesso) finisce per rendere non sostenibili tutti gli interventi assistenziali (cura e riabilitazione) che si rendono necessari a causa dell'inefficace mantenimento dello stato di salute della collettività che dovrebbe innanzitutto far leva sulla prevenzione migliorando le condizioni di sostenibilità del sistema con ricadute positive per la maggior parte dei soggetti interessati (Saviano, 2007).

Appare chiaro, quindi, come la sostenibilità sia un obiettivo spesso sacrificato nel sistema delle urgenze di un territorio/paese quando sviluppa una concezione dicotomica del rapporto tra competitività e consonanza. Di fatto, tuttavia, come sottolineato in precedenza, ciò è solo il frutto di una visione miope associata a uno spinto individualismo che ostacola lo sviluppo o il risveglio di una coscienza collettiva sensibile alle vere priorità tanto dell'uomo comune quanto dell'operatore economico investiti oggi da una crescente incertezza per quanto attiene al futuro dell'economia, dell'ambiente e della società. In sostanza, nel gioco ricorsivo del rapporto *impresa-territorio-ambiente*, articolato nella trama del contesto, nell'accezione sviluppata nell'ambito dell'(ASV), la sfida è l'armonizzazione dei tre target *efficienza-efficacia-sostenibilità* (Saviano, Bassano, Calabrese, 2010) attraverso una corretta lettura dei livelli e delle dinamiche di ciascuna entità sistemica.

#### 4.2 Un modello di sintesi per le decisioni di governo del territorio: l'Ipercubo (ASV)

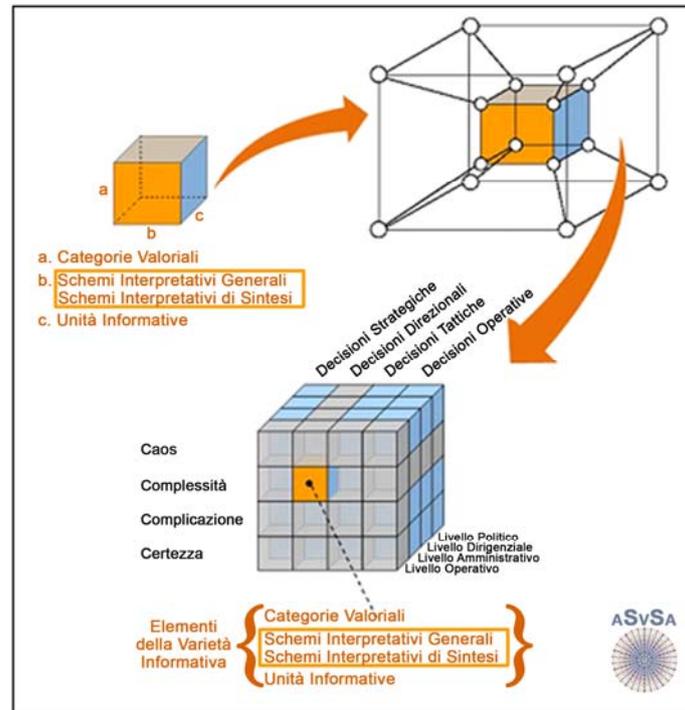
Al fine di fornire un quadro di sintesi, utile nel processo decisionale di governo tanto alla singola componente impresa quanto all'intero sistema territoriale, che riassume l'insieme delle dimensioni considerate nel presente lavoro e di quelle alla base del management sistemico vitale<sup>17</sup>, si propone di seguito il modello dell'Ipercubo (ASV). Come rappresentato in Fig. 7, sulla base dello schema interpretativo proposto è possibile qualificare i contesti problematici delle decisioni di governo del territorio, tenendo conto:

- del livello di responsabilità del soggetto decisore (*politico, dirigenziale, amministrativo e operativo*);
- della tipologia di decisione (*strategica, direzionale, tattica e operativa*);
- del livello di problematicità percepito dal decisore (*caos, complessità, complicazione, certezza*);

<sup>17</sup> Si rinvia alla letteratura per approfondimenti (Barile, 2009b).

- delle dimensioni della varietà informativa rilevanti (*unità informative, schemi interpretativi generali e di sintesi e categorie valoriali*).

Fig. 7: L'Ipercubo (ASV) per il governo del territorio



Fonte: Barile, 2012, [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di ASVSA

Per comprendere la logica di fondo del modello, si consideri, a titolo di esempio, il contesto problematico della decisione, attualmente in discussione nel nostro Paese nell'ambito della strategia di *spending review*, di accorpamento di strutture amministrative locali. Si tratta di una decisione che investe responsabilità a livello sia politico sia amministrativo (prima dimensione) e certamente di natura strategica (seconda dimensione). Orbene, mentre tale decisione può risultare al più complicata nella prospettiva dell'OdG statale, essa apparirà ben più complessa nella prospettiva dei governi locali (terza dimensione). L'introduzione della quarta dimensione della 'varietà informativa' (Barile, 2009b) offre un riferimento fondamentale per il decisore, evidenziando le possibili difficoltà attuative derivanti da 'distanze cognitive' tra le varietà dei soggetti coinvolti nel processo di ristrutturazione dovute a visioni e posizioni diverse degli attori investiti da tale intervento di razionalizzazione. Difficoltà certamente esasperate da una comune volontà di ostacolare un cambiamento che indubbiamente si tradurrebbe in 'perdite' di posizioni, che è espressione di un atteggiamento individualista (prospettiva della competitività); ma difficoltà anche derivanti dalla possibile distanza tra usi, costumi e consuetudini diversi, dominanti nei territori da accorpare (prospettiva della consonanza). Se, come è agevole ipotizzare, nel tempo ogni territorio matura una sua storia e sviluppa una identità e una vocazione, non è detto che la prossimità geografica (aspetto strutturale), sia pure accompagnata da una più o meno omogenea morfologia del territorio, sia sufficiente a rendere compatibili i due sistemi (o sub-sistemi) territoriali. Si tratta, dunque, di valutare le condizioni effettive di consonanza, adottando una visione più ampia, che consideri usi, tradizioni, consuetudini e, soprattutto, i valori di riferimento; in sintesi, categorie valoriali, che potrebbero divergere in comunità cognitivamente 'distanti' anche se geograficamente vicine, imponendo l'implementazione di un'impegnativa strategia di consonanza dall'esito incerto. La decisione investe, quindi, le dimensioni più critiche della varietà informativa e la valutazione e il monitoraggio delle condizioni di consonanza assumono rilievo centrale nel rendere fattibile e sostenibile la scelta.

La sostenibilità rappresenta, quindi, nell'(*ASV*), un 'termometro' della vitalità inter-sistemica, declinabile a tutti i livelli relazionali<sup>18</sup>, in grado di segnalare il superamento dei limiti di 'elasticità' del rapporto con i sovrasistemi detentori delle risorse e la necessità di interventi di trasformazione o di ristrutturazione espressione di una fondamentale flessibilità, adattiva o innovativa, del sistema (Golinelli, 2011).

Gli schemi generali proposti in Fig. 6 e Fig. 7 si collocano, dunque, nella dotazione del decisore come meta-modelli a supporto del processo decisionale che possono essere adottati, congiuntamente ai modelli manageriali consolidati, tanto dall'attore istituzionale che vede il territorio nel suo complesso come sistema vitale, quanto dall'attore imprenditoriale che vede nel territorio un fertile contesto di azione, 'giacimento di vitalità', dal quale trarre e al quale offrire opportunità di sviluppo in un intreccio armonico di finalità e in un'ottica condivisa di sostenibilità.

## 5. Note conclusive

La possibilità di formalizzare procedure di rilevazione, analisi e design, utili a favorire lo sviluppo territoriale nel rispetto di vincoli di efficienza locale, efficacia di contesto e di sostenibilità ambientale è certo un obiettivo non facilmente raggiungibile. Nel proporre schemi interpretativi di sintesi delle fondamentali dinamiche del legame ricorsivo tra impresa, attori del contesto territoriale e dell'ambiente più generale di riferimento, il contributo offre spunti di riflessione sulla delicata relazione impresa-territorio ponendola in una luce nuova densa di significati e di stimoli.

L'imperativo della sostenibilità impone ai diversi attori del territorio, in primis l'individuo e l'impresa, un ripensamento profondo delle logiche di azione sulla base di una nuova consapevolezza dell'irriducibile nesso che lega ogni entità in un'unica grande rete vitale (Capra, 1997). Solo sulla base di tale consapevolezza, ogni singola entità saprà sviluppare capacità di regolazione necessarie al fine di preservare le condizioni di equilibrio dell'intero sistema. Un simile cambiamento, tuttavia, non è di agevole attuazione in quanto deve maturare a livello culturale modificando il sistema di valori e orientando verso una equilibrata composizione delle forze di competitività e consonanza nelle dinamiche dei rapporti tra le diverse entità coinvolte nel ciclo sistemico vitale.

La visione proposta, in sintesi, individua una chiave interpretativa in grado di supportare i decisori nel governo delle articolate dinamiche del ciclo sistemico vitale territoriale indirizzandoli verso un'armonizzazione degli obiettivi di efficienza, efficacia e sostenibilità ricomposti nella più ampia e generale visione di *vitalità sistemica*.

## Bibliografia

- AGUIARI R., DI NAUTA P. (2012), "Governing Business Dynamics in Complex Contexts",  *Mercati e Competitività*, n.1, pp. 39-59.
- BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, ARNIA, Salerno.
- BARILE S. (a cura di, 2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009a), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pp. 47-76.
- BARILE S. (2009b), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2011), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S. (2012), "Verso una novata ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 71-96.
- BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M. (2012), "Structure and Dynamics of a "T-Shaped" Knowledge. From Individuals to Cooperating Communities of Practice", *Service Science*, vol. 4, No. 2.

<sup>18</sup> La visione relazionale agevola significativamente la ricostruzione delle formazioni sistemiche attive sul territorio. Si veda, in proposito, il lavoro di Dicken, Malmberg (2001).

- 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 (ASV)*, Giappichelli, Torino, pp. 243-268.
- BARILE S., CALABRESE M. (2009), “The value of enterprise in optical Vital Systemic”, in *The 11th International Conference of Society for Global Business and Economic Development (SGBED)*, Bratislava, Slovak Republic.
- BARILE S., DI NAUTA P. (2011), “Viable Systems Approach for territory development”, in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management - A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, pp. 199-243.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012), “A Service-Based Systems View of Cultural Heritage”, *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 106-136.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012), “An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing”, *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M. (2010), “A new perspective of systems complexity in service science”, *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 4, n. 3, pp. 375-414.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), “Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm”, in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, pp. 1-26.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012a), “Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva”, in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell’impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012b), “Dalla gestione dei beni culturali al governo del sistema dei beni culturali”, in G.M. Golinelli (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), “Reflections on Service Systems Boundaries: A Viable Systems Perspective. The case of the London Borough of Sutton”, *European Management Journal*, vol. 23, n. 4, pp. 161-180.
- BECCATTINI G. (1979), “Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni nell’unità di indagine dell’economia industriale”, *Rivista di politica e economia industriale*, n.1, pp. 5-25.
- CAMAGNI R. (1991), “Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space”, in R. Camagni (a cura di), *Innovation networks: spatial perspectives*, Bellhaven-Pinter, Londra.
- CAPRA F., (1997), *The Web of Life*, Flamingo, London.
- COOKE P., MORGAN K. (1998), *The Associational Economy. Firms, Regions, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- CLAYTON A.M.H., RADCLIFFE N.J. (1996), *Sustainability: A Systems Approach*, Earthscan Publication Limited, London.
- DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F. (2005), *Economia e management delle imprese di pubblica utilità*, Cedam, Padova.
- DICKEN P., MALMBERG A. (2001), “Firms in Territories: A Relational Perspective”, *Economic Geography*, October, vol. 77, Issue 4, pp. 345-363.
- FRANCH M., MARTINI U., BARBERA M.S. (2009), “Eventi e marketing territoriale: gli aspetti turistici di valorizzazione dei territori”, in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, pp. 55-76.
- GARRIGA E., MELÉ D. (2004), “Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71.
- GOLINELLI C.M. (2003), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. Verso la scientificazione dell’azione di governo*, vol. II, II ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (a cura di, 2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G. (2008), “L’azione di governo tra competitività e consonanza”, in Golinelli G.M., *L’Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell’impresa*, Cedam, Padova, pp. 3-50.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2012), “Perspective Shifts in Marketing: Toward a Paradigm Change?”, *Service Science*, vol. 4, n. 2, pp. 121-134.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SPOHRER J., BASSANO C. (2010), “The Evolving Dynamics of Service Co-creation in a Viable Systems Perspective”, in *The 13th Toulon-Verona Conference*, Coimbra - Portugal, September 2-4.
- GUMMESSON E., POLESE F. (2009), “B2B Is Not an Island”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, n. 5, pp. 337-350.
- ISARD W. (1956), *Localizzazione e spazio economico*, IEC, Milano.
- KATZ M.L., SHAPIRO C. (1985), “Network Externalities, Competition, and Compatibility”, *The American Economic Review*, vol. 75, n. 3, pp. 424-440.

- LORENZONI G. (1997), "Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta", in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (eds., 2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing - Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk.
- MAILLAT D. (1995), "Territorial dynamics, innovative milieu and regional policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, n. 2, pp. 157-165.
- MAIZZA A. (2006), *La gestione d'impresa tra vitalità e rischio di crisi*, Cacucci, Bari.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- METALLO G. (2010), "Indirizzi di salute e apertura dei lavori", *Sinergie*, n. 84, pp. 1-2.
- MIGLIETTA A. (2008), "Cultura, conoscenza e impresa per la valorizzazione del territorio: il caso Piemonte", *Sinergie*, n. 76, pp. 119-124.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in G.M. Golinelli (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- NG I.C.L., BADINELLI R., POLESE F., LOBLER H., HALLIDAY S., DI NAUTA P. (2012), "S-D Logic Research Directions and Opportunities: The Perspective of Systems, Complexity and Engineering", *Marketing Theory*, pp. 213-217.
- PAINTER J. (2006), "Territory-network", in *Association of American Geographers Annual Meeting*. Chicago, USA, 7-11 March.
- PENCARELLI T., CIVITARESE C. (2000), "Appunti per un nuovo modello di governo dei distretti turistici", *Prisma*, marzo, pp. 1-20.
- PILOTTI L. (2011), *Creatività, innovazione e territorio: ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- POLESE F. (2002), "L'approccio sistemico vitale per l'analisi del territorio: Il caso del Parco Nazionale del Vesuvio", *Esperienze d'impresa*, n. 2/02, pp. 121-139.
- POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "A Viable Systems Approach to Relationship Management in S-D Logic and Service Science", *Journal of Business Administration Review*, Schäffer-Poeschel, forthcoming.
- POLESE F., CARRUBBO L., RUSSO G. (2010), "Managing business relationships. Between Service Culture and Viable Systems Approach", *Esperienze d'impresa*, pp. 135-158.
- POLESE F., MINGUZZI, A. (2009), "Networking approaches for sustainable destination management: an Italian case study", in Kozac M., Andreu L., Knoth J. (a cura di), *Advances in Tourism Marketing. Managing Networks*, Routledge, London, pp.113-124.
- RULLANI E. (1996), "Reti globali e reti metropolitane per l'economia del Nordest", in *Nord-Est: fattori di competitività*, a cura del Banco Ambrosiano Veneto, Il Mulino, Bologna.
- SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia.
- SASSEN S. (2000), "Territory and Territoriality", *Global Economy International Sociology*, June, n. 15, pp. 372-393.
- SAVIANO M. (1999), "La strategia come scelta emergente dal dinamismo ambientale. Una rilettura del tema alla luce della visione sistemica", *Esperienze d'Impresa*, n. 1, pp. 107-128.
- SAVIANO M., BASSANO C., CALABRESE M., (2010), "A VSA-SS Approach to Healthcare Service Systems. The Triple Target of Efficiency, Effectiveness and Sustainability", *Service Science*, vol. 2 n. 2, pp. 41-61.
- SAVIANO M. (2007), "Un modello di analisi delle relazioni tra azienda sanitaria e utenza: la Matrice delle Prestazioni Sanitarie", in Nigro C., Saviano M., Merola B. (a cura di), *Il marketing relazionale nelle aziende sanitarie*. ESI, Napoli, pp. 51-91.
- SAVIANO M., IORIO G. (2010), "How far from participatory governance? A survey on e-democracy in Italian municipalities", *PRAGYAA Journal of Management*, vol. I, Issue: II, pp. 1-18.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2010), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- STABER U. (2001), "The Structure of Networks in Industrial Districts", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n. 3, pp. 537-552.
- STRANGE S. (1997), "Territory, state, authority and economy: a new realist ontology of global political economy", in Cox R.W. (ed.), *The new realism : perspectives on multilateralism and world order*, Tokyo, New York: United Nations University Press.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VICARI S. (1999), "Il marketing delle grandi città", *Sinergie*, n. 49.
- ZIMMERMANN J.B. (2001), "The firm/territory relationships in the globalisation: towards a new rationale", *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 15, n. 1, pp. 57-75.

# L'impresa commerciale tra business e solidarietà territoriale: l'esperienza di Coop

ANGELO BONFANTI \*

## Abstract

**Obiettivi.** Il paper analizza l'esperienza di Coop quale retailer italiano di frontiera in ambito solidale nel contesto della letteratura sulla corporate social responsibility, sulla sostenibilità e sul buon governo dell'impresa.

**Metodologia.** L'analisi poggia fondamentalmente su un approccio qualitativo di tipo induttivo.

**Risultati.** Coop persegue finalità di natura mutualistica per assicurare prospettive di sviluppo e di benessere a livello sia locale, verso le comunità in cui sono presenti i vari punti vendita, sia internazionale, a favore delle comunità del Sud del mondo. Muove in questa direzione erogando diversi servizi atti a migliorare le condizioni socio-economiche degli attori locali, coinvolgendo diversi stakeholder. Rafforza così la rete di relazioni nella prospettiva di ricongiungere le scelte competitive con le esigenze dei vari attori locali.

**Limiti della ricerca.** Il riferimento a un unico caso e al solo contesto nazionale, nonché la non raccolta di esperienze dirette da parte del top management, limitano la rilevanza dei risultati.

**Implicazioni pratiche.** Coop può fungere da esempio e stimolare in modo determinante le scelte commerciali dei concorrenti. Dovrebbe continuare ad agire in base ai valori fondanti, svelandone gli aspetti nuovi e contemporanei, non disperdendoli nella memoria e non facendo prevalere la logica di mercato su quella mutualistica. La prosocialità va rafforzata tra i vari attori, non solo tra i soci, e potenziata la rete di relazioni locali.

**Originalità del lavoro.** Il paper offre un avanzamento di conoscenze fondamentalmente lungo tre direttrici: 1) contribuisce a colmare un gap di ricerca in relazione al tema del rapporto tra impresa commerciale e solidarietà territoriale; 2) indaga l'approccio mutualistico di Coop lungo la via dello sviluppo e del benessere sociale; 3) delinea un modello concettuale orientato a dare spazio a progettualità territoriali rivolte al sociale.

**Parole chiave:** retail management; Coop; responsabilità sociale d'impresa; sostenibilità; mutualismo; stakeholder

**Objectives.** The paper examines the Coop experience as a borderline Italian retailer from the solidarity standpoint and in the context of literature on corporate social responsibility, on sustainability and on good corporate governance.

**Methodology.** The analysis basically follows an inductive qualitative approach.

**Findings.** Coop pursues mutual aid purposes for ensuring development and prosperity both locally, for the communities in which the different points of sale are located, and internationally, to the benefit of communities in the developing world. It acts by providing services to improve the socioeconomic conditions of local actors, involving various stakeholders. In this way it strengthens the network of relationships with a view of merging competitive choices with the requirements of the various stakeholders.

**Research limits.** The relevance of the results is limited by its making reference to a single case and to Italy only as well as by not collecting direct experiences from top management.

**Practical implications.** Coop can lead by example and significantly stimulate the commercial choices of its competitors. It should continue to act according to its founding values, revealing new and contemporary facets, not dispersing them as bygone memory and not giving precedence to the logic of the market over that of mutual aid. Pro-sociality should be strengthened between all the different stakeholders, not only between cooperative members, developing the network of local relationships.

**Originality of the study.** The paper illustrates the progress of knowledge fundamentally according to three guiding principles: 1) it helps fill a gap in research on the theme of the relationship between a business enterprise and regional solidarity, 2) it investigates the mutual aid approach of Coop towards social development and social welfare, 3) it outlines a concept model focused on giving space to local socially-oriented projects.

**Key words:** retail management; Coop; corporate social responsibility; sustainability; mutualism; stakeholders

---

\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona  
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

## 1. Introduzione

In un contesto distributivo altamente competitivo (Sciarelli e Vona, 2000; Amine e Cadenat, 2003), i *retailer* del grocery cercano di occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui operano attraverso la vendita di una quantità sempre maggiore di prodotti, ricorrendo a politiche aggressive e iperconsumiste, oltre a porre attenzione al mantenimento delle quote di mercato e ai risultati economico-aziendali. In altre parole, le scelte evolutive di molte imprese commerciali risultano prevalentemente dirette ad ottenere elevati risultati a breve, piuttosto che muovere secondo un'ottica di lungo periodo. Tale carattere di contingenza, legato a obiettivi di *short termism* (Laverty, 1996; Marginson e McAulay, 2008), rivela un approccio di natura più tattica che strategica. Questi aspetti sono ancor più evidenti in questo momento storico, caratterizzato da recessione e calo dei consumi.

Qualche distributore tuttavia si discosta da questa tendenza dominante. Cerca di superare l'atteggiamento fondato sulla ricerca del profitto nell'immediato, senza considerare le conseguenze future delle scelte d'azione adottate, agendo secondo i principi della sostenibilità: in altri termini, pone l'ampiezza dell'orizzonte temporale a fondamento degli obiettivi e dei comportamenti strategici per assicurare una prospettiva di sviluppo e di benessere generale (Hamel, 2009).

Di fondo, tali *retailer* hanno intrapreso esperienze di natura mutualistica, dando impulso alla crescita tramite la valorizzazione della produzione locale e la creazione di opportunità di occupazione, nonché sostenendo il peso dell'attuale crisi economico-finanziaria senza aggravare i lavoratori, i consumatori e i territori nei quali operano, in base all'idea di voler tutelare gli interessi economici, salvaguardare l'ambiente e migliorare dal punto di vista sociale la qualità della vita delle persone (una sintesi del significato di sostenibilità attraverso i pensieri di Gro Harlem Brundtland, Presidente della World Commission on Environment and Development, e degli economisti Robert Solow e Amartya Sen è sintetizzata in Varanini, 2011).

In questa direzione muove il modello imprenditoriale delle cooperative, in particolare di consumo (Baravelli, 2008): nato con l'esperienza dei "Probi viri di Rochdale" nel 1844 in Inghilterra, a esso viene dedicato dalle nazioni Unite il 2012 come Anno Internazionale delle Cooperative, al fine di far conoscere meglio queste imprese e, soprattutto, sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza del loro ruolo per l'economia e per il contributo che esse possono fornire al superamento dell'attuale periodo di recessione, intervenendo a livello di disuguaglianze sociali, sfruttamento e speculazione.

Diversi studi esaminano l'impegno dei *retailer* soprattutto da una prospettiva ecosostenibile (Newell, 2008; Stern e Ander, 2008; Newell, 2009), analizzando le iniziative intraprese sotto il profilo della riduzione dell'impatto ambientale, del risparmio energetico, dello smaltimento dei rifiuti e delle attività di riciclo (Thompson, 2007; Grant, 2007; Lai *et al.*, 2010).

Meno esplorato è il percorso strategico intrapreso dalle imprese commerciali nel coniugare a livello di *governance* e di prassi gestionale la convenienza economica e l'etica sotto il profilo della solidarietà territoriale e della coesione sociale. In generale, la tendenza a sostenere con azioni solidali la ricerca scientifica e le necessità della comunità locale e dei Paesi meno fortunati è poco diffusa tra i *retailer* (Nardi, 2006), che al più avviano presso i propri punti vendita progetti di donazione di denaro con raccolta punti da parte dei clienti (Bonfanti, 2011).

Con specifico riferimento alla Cooperazione dei consumatori a insegna Coop quale distributore italiano di frontiera dal punto di vista sostenibile, come testimoniano i risultati di precedenti indagini esplorative (Fumelli, 2011), alcune condotte tra gli utenti del *web* (Blogmeter, 2011), il *paper* analizza attraverso un approccio di analisi qualitativo l'esperienza di tale *retailer* nel contesto della letteratura sulla *corporate social responsibility* e sulla *corporate sustainability*. In particolare, lo studio intende offrire un avanzamento di conoscenze fondamentalmente lungo tre direttrici:

- contribuisce a colmare un gap di ricerca in relazione al tema del rapporto tra impresa commerciale e solidarietà territoriale;
- evidenzia l'approccio mutualistico di Coop lungo la via dello sviluppo e del benessere sociale;

- delinea un modello concettuale orientato a dare spazio a progettualità territoriali rivolte al sociale.

Dal punto di vista della struttura, il lavoro si sviluppa nelle pagine successive, presentando dopo l'analisi della letteratura e l'approccio metodologico seguito, le modalità attraverso cui Coop si pone lungo la via dello sviluppo e del benessere sociale. I risultati cui si perviene sono esaminati e discussi sotto il profilo teorico e delle implicazioni manageriali. Il paper si conclude proponendo i limiti e le future linee di ricerca.

## 2. Analisi della letteratura

Nella letteratura internazionale di management il filone di studi inerente la *Corporate Social Responsibility (CSR)* si sviluppa a partire dagli anni Sessanta (Davis, 1960; Frederick, 1960; Eells e Walton, 1961; McGuire, 1963), producendo nei decenni successivi una cospicua mole di studi (tra i tanti, ad esempio, Sethi, 1975; Murphy, 1978; Carroll, 1979; Fombrun *et al.* 2000; Sen e Bhattacharya, 2001; Sen *et al.* 2006; Du *et al.*, 2007; Maon *et al.*, 2009; Carroll e Shabana, 2010; Du *et al.*, 2010).

Anche volgendo lo sguardo alla letteratura nazionale la responsabilità sociale è un tema che viene da lontano (Bonfanti *et al.*, 2007; Signori e Rusconi, 2009), avendo colto diversi Maestri delle discipline dell'Economia aziendale e dell'Economia e gestione delle imprese (cfr. ad esempio Zappa, 1956; Masini, 1960; Onida, 1960; Paces, 1960; Ceccherelli, 1962 e 1964; Merlani, 1963; Renzi, 1963; Panati, 1970; Saraceno, 1971; Fazzi, 1982) diversi aspetti inerenti l'impresa socialmente responsabile, tra cui la concezione, la funzione e il finalismo d'impresa, il significato del profitto e il ruolo dell'impresa nei riguardi di tutti gli interlocutori sociali interni ed esterni.

In più di cinquant'anni sono state fornite molte definizioni sul concetto di responsabilità sociale. La più condivisa risulta essere quella secondo cui essa comprende azioni e decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'impresa (Davis, 1960).

La discussione sulla *corporate social responsibility* è connessa a diversi temi, tra cui la *corporate social responsiveness*, la *corporate social performance* e, più recentemente, la *global corporate citizenship*. In particolare, Ackerman (1973) sostiene l'importanza per le imprese di rispondere all'ambiente sociale più che assumere una condotta responsabile. Frederick (1978) formalizza la distinzione tra i primi due termini, affermando che la CSR consiste in un atteggiamento socialmente responsabile da parte delle imprese, mentre la *corporate social responsiveness* riguarda la risposta (in termini di condotta) reattiva nei confronti della società. Gli studi poi spostano l'attenzione sui risultati (*corporate social performance*) ottenuti a seguito della realizzazione delle imprese di politiche di responsabilità sociale (Carroll, 1979; Wartick e Cochran 1985; Wood, 1991; Balabanis *et al.*, 1998). Con gli anni Novanta e Duemila inizia l'era della *global corporate citizenship* (Frederick, 2008), andata rafforzandosi a seguito degli scandali avvenuti agli inizi del nuovo millennio, tra cui ad esempio Enron e Parmalat.

Di fondo, è condiviso il pensiero secondo cui la *corporate social responsibility* rappresenta una forma di *commitment* tesa al miglioramento del benessere della società "through discretionary business practices and contributions of corporate resources" (Kotler e Lee, 2005). Già Carroll negli anni Novanta (1991) sostiene che è possibile analizzare la CSR in base all'impegno profuso dalle imprese nei confronti degli *stakeholder* a livello di responsabilità economica, legale, etica e filantropica.

Riguardando la legittimazione e il consenso a operare tutte le organizzazioni, la CSR non si riferisce esclusivamente a imprese a valenza sociale (Brugmann e Prahalad, 2007). Come hanno osservato alcuni Studiosi, ogni impresa dovrebbe porre al centro delle scelte strategiche e operative l'uomo e le sinergie generate nell'ambiente competitivo e relazionale (Golinelli, 2008), non tanto per ottenere profitto, quanto piuttosto per creare valore e benessere per l'intera comunità di riferimento (Baccarani, 1991; Csikszentmihalyi, 2003; Kofman, 2006). Dovrebbero altresì

privilegiare nel loro agire l'uso del profitto in modo strumentale (Baccarani, 2003) al raggiungimento di obiettivi morali e sociali (Sciarelli, 1997), oltre all'ottenimento della remunerazione del rischio d'impresa e dell'innovazione imprenditoriale proprietaria.

In tale direzione, la CSR rappresenta una strategia di sviluppo competitivo per quelle imprese che, su base volontaria e discrezionale (Carroll e Shabana, 2010), si propongono di raggiungere finalità tanto economiche quanto meta-economiche, adottando comportamenti imprenditoriali di non corto respiro (Coda, 2003) verso tutti i portatori di interessi dell'impresa. A tale riguardo, alcuni recenti studi sostengono l'importanza di sostituire il termine *corporate social responsibility* con *company stakeholder responsibility*, evidenziando cioè come la responsabilità sociale non debba essere incentrata solo a livello di grande impresa (*corporate*), bensì debba riguardare tutti i tipi di impresa e, allo stesso tempo, rivolgersi a tutti gli *stakeholder* (Freeman e Velamuri, 2006).

Negli anni Duemila diviene parte integrante della responsabilità sociale d'impresa la nozione di sostenibilità o sviluppo sostenibile. Alla CSR, che indaga come i comportamenti e le decisioni aziendali ricadano sulla società nel suo complesso, si affianca il modello imprenditoriale della *sustainable corporation* (Elkington, 1994; Elkington, 1997; Edwards, 2005; Savitz e Weber, 2006; Crane e Matten, 2007), secondo cui le imprese (e in generale i sistemi) tendono alla sopravvivenza aziendale ricercando l'equilibrio sotto il profilo economico, ambientale e sociale (Wced, 1987; Crane e Matten, 2007). In altre parole, le imprese perseguono scelte competitive considerando gli interessi di tutti gli *stakeholder*. In tal senso, è possibile affermare che la CSR si pone a fondamento della sostenibilità e ad essa è strettamente connessa (Linnanen e Panapanaan, 2002).

A causa delle richieste provenienti dal mercato e, più in generale, dalla società, molte imprese della distribuzione cercano di coniugare l'incremento del valore d'impresa con la soddisfazione dei bisogni e dei desideri dei clienti, degli *stakeholder* con cui si relazionano e, più in generale, della comunità di riferimento. In linea con questi obiettivi strategici, lo sviluppo delle attività commerciali diviene strumento utile per conseguire sia risultati positivi in termini di fatturato e reddito sia finalità coerenti con la nozione di responsabilità sociale d'impresa e, più in particolare, con i valori della sostenibilità.

In questo contesto, alcune imprese della distribuzione adottano comportamenti che hanno l'obiettivo di coniugare insieme sfera economica, sociale e ambientale (Creel, 2011; Wiese *et al.*, 2012), ricercando e ottenendo diversi benefici (Bowd *et al.*, 2006), tra cui ad esempio una maggiore fidelizzazione del cliente, una migliore comprensione dei suoi bisogni, un aumento della lealtà del personale e del numero di visitatori, nonché la costruzione di relazioni verdi con gli *stakeholder* (Gummesson, 2002) e il miglioramento della reputazione. È stata rilevata una correlazione positiva tra una trasparente *Corporate Social Responsibility* e le *performance* aziendali, soprattutto con riferimento ai distributori che hanno fatto propri i valori dello sviluppo sostenibile (Pepe, 2003).

Ogni impresa, inclusa quella commerciale (Lai *et al.*, 2010), dovrebbe comunicare in modo efficace il proprio agire responsabile e sostenibile agli *stakeholder*. Di tale tema si interessano diversi studi. Tra i tanti alcuni si occupano di esaminare gli aspetti relativi al contenuto del messaggio da veicolare e ai canali attraverso cui diffondere le informazioni (Du *et al.*, 2010), altri si focalizzano sull'efficacia pubblicitaria (Friestad e Wright, 1994; Menon e Kahn, 2003).

### 3. Metodologia

L'analisi poggia fondamentalmente su un approccio qualitativo di tipo induttivo: partendo da un caso specifico si traggono considerazioni di carattere più generale.

La *research strategy* consiste in un *single case study* (Yin, 2003), utilizzato essenzialmente come fonte di ispirazione (Siggelkow, 2007). I dati raccolti integrano la letteratura esistente in materia di buon business e sulla base delle peculiarità fornite dall'esame del caso Coop si procede anche all'avvio, per lo meno con riguardo ad alcuni aspetti, a un'attività di *theory building* (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007). A questo riguardo il caso offre significativi spunti di

riflessione nell'approfondire il tema del rapporto tra distribuzione e solidarietà territoriale nel percorrere la via dello sviluppo e del benessere sociale.

Con riferimento alla *data collection* sono state consultate fonti sia secondarie (articoli pubblicati su stampa nazionale) sia primarie relative alle grandi cooperative di consumo italiane. Tra le fonti primarie sono stati utilizzati i bilanci di sostenibilità delle Coop che lo redigono (Novacoop, Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Centro Italia e Coop Lombardia) in relazione al triennio 2009-2011, il portale web istituzionale di Coop (<http://www.e-coop.it>), le riviste istituzionali distribuite localmente tra gennaio 2011 e luglio 2012 (Consumatori, Nuovo consumo, Informatore, Territori.coop) e le documentazioni promozionali e i cataloghi di servizio disponibili tra giugno-luglio 2012 presso i punti vendita di Coop Lombardia, Coop Estense e Coop Consumatori Nordest.

#### **4. Territorialità, ascolto e collaborazione: i valori di Coop per “fare impresa nella e con la socialità” in una prospettiva mutualistica**

##### *4.1 Il sistema Coop tra essere impresa e organizzazione sociale*

Il sistema Coop si configura come un insieme articolato di cooperative e consorzi (Fig. 1).

Sotto il profilo della cooperazione, comprende 115 cooperative di consumatori presenti con una rete di punti vendita sparsi su quasi tutto il territorio nazionale (copre 17 regioni su 20) ed è suddiviso in 3 macro categorie (Coop Italia, 2011):

- 9 grandi cooperative, che hanno strutture organizzative e aziendali articolate in grado di gestire una rete di vendita estesa su territori regionali e interregionali (Coop Consumatori Nordest è sviluppata anche in Croazia) con una dimensione compresa fra i 38 e i 160 punti vendita;
- 14 medie cooperative, che gestiscono una rete di negozi da 7 a 50 punti vendita ciascuna operando su scala provinciale o interprovinciale;
- 92 piccole cooperative con un singolo o numero limitato di punti vendita.

Nel sistema Coop rientrano anche il canale discount, sviluppato attraverso la società Sviluppo Discount (insegne Di.co e Dix) e una serie di strutture e organizzazioni che supportano a livello locale e nazionale le attività caratteristiche delle cooperative.

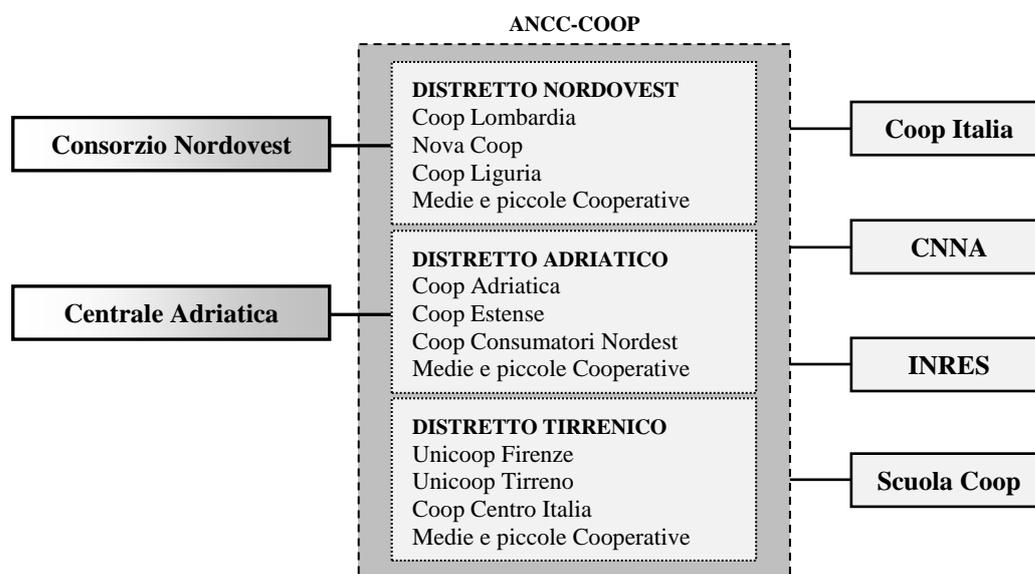
Tutte le cooperative sono associate, oltre che a Legacoop, che vigila sul rispetto delle finalità mutualistiche e sul rispetto del modello legale stabilito dalla legge, all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori (ANCC), che funge da centro di direzione strategica e programmatica delle cooperative di consumatori, svolgendo il ruolo fondamentale di promozione delle scelte e delle politiche di mercato, di tutela dei consumatori e dell'ambiente, nonché di sostegno alle azioni di solidarietà e coesione sociale. In ambito territoriale ANCC è suddivisa in tre associazioni distrettuali: il Distretto Adriatico, il Distretto Tirrenico e il Distretto Nordovest, che svolgono una funzione di presidio politico-istituzionale nei territori a tutela delle associate e di rappresentanza e di promozione dei loro rapporti con le comunità e le istituzioni locali.

Sotto il profilo consorziale, il sistema Coop comprende Coop Italia, che sviluppa le politiche commerciali e di marketing (Centrale Adriatica e Consorzio Nordovest elaborano e guidano i processi di marketing e di integrazione imprenditoriale con molte delle cooperative, rispettivamente, del Distretto Adriatico e del Distretto Nordovest), il Consorzio Nazionale Non Alimentari (CNNA), che svolge a livello nazionale la funzione di centrale logistica nel settore non alimentare, l'Istituto Nazionale Consulenza, Progettazione, Ingegneria (INRES), che si occupa di progettare e fornire consulenza e assistenza nella realizzazione dei punti vendita con monitoraggio della coerenza rispetto all'impegno ambientale, e Scuola Coop, che diffonde la cultura cooperativa tramite attività di formazione, ricerca e comunicazione interna.

Coop rappresenta un gruppo imprenditoriale leader della grande distribuzione organizzata italiana (Pacifico, 2012): svolge la funzione strettamente commerciale offrendo alle migliori condizioni possibili beni e servizi di buona qualità ai consumatori (soci e non), perseguendo obiettivi sia economici sia sociali. Opera in linea generale nel rispetto della tutela dei diritti dei consumatori e della partecipazione dei soci al governo dell'impresa e mantiene da sempre la

connotazione di azienda ispirata ai principi e ai valori mutualistici, motivi che ne hanno determinato la nascita prima e la successiva crescita economica e sociale nel territorio poi.

Fig. 1: L'articolato sistema Coop



Fonte: ns. elaborazioni su documentazione aziendale

I principi di fondo che contraddistinguono l'agire cooperativo sono riconosciuti nell'articolo 45 della Costituzione e condivisi dal 1997 (aggiornati nel marzo 2009) nella Carta dei Valori, secondo la quale una cooperativa di consumo è una società aperta, democratica, volta alla solidarietà e non alla speculazione privata, indipendente, impegnata nella formazione, facente parte del movimento cooperativo mondiale e orientata a operare a beneficio di tutti i consumatori e della comunità. Cooperazione, mutualità, partecipazione, localismo e attenzione alle persone, ai loro bisogni e ai loro diritti sono i riferimenti valoriali che accompagnano Coop nel percorso di crescita verso un modo di fare impresa che è nato e si sta sviluppando nella e con la socialità in una prospettiva mutualistica interna (soci, dipendenti e dirigenti) ed esterna (clienti e attori locali). In tal senso, ogni cooperativa vive le trasformazioni e i problemi del territorio di riferimento, sviluppando iniziative a favore del miglioramento delle condizioni di vita delle persone, spesso collaborando con altri *stakeholder*.

#### 4.2 L'approccio multi-stakeholder di Coop

All'interno dei territori di riferimento ogni Coop si confronta con molti *stakeholder* di cui considera le aspettative e con cui sviluppa azioni al fine del perseguimento degli obiettivi di coesione sociale e benessere locale. In tale prospettiva essa adotta un approccio *multi-stakeholder* (Friedman e Miles, 2006).

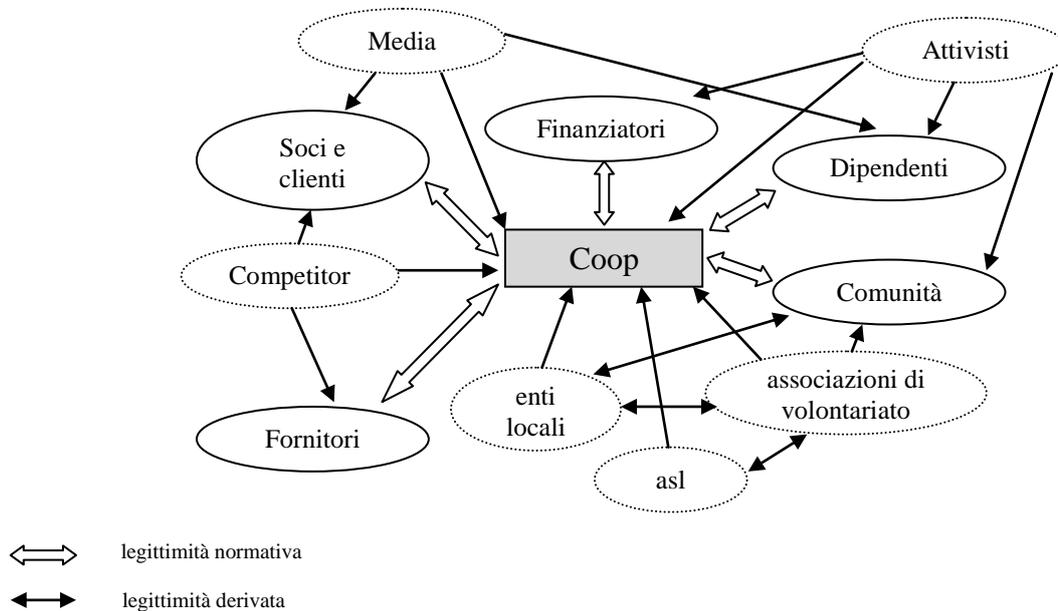
Prendendo a riferimento il principio di *stakeholder fairness* proposto da Robert Phillips (2003), è possibile affermare che ogni impresa ha doveri nei confronti dei suoi *stakeholder* poiché questi sono esseri umani e ha obblighi nei loro confronti per il vincolo contrattuale che li lega ad essa. Di contro, tali *stakeholder* hanno sia obblighi sia doveri morali nei confronti dell'impresa e degli altri *stakeholder* derivanti dal loro ruolo.

Applicando il principio di equità è possibile distinguere tra legittimità normativa e derivata: sono *stakeholder* normativi quelli "verso cui l'organizzazione ha un obbligo morale, un obbligo di equità, al di là e oltre quello dovuto agli altri attori sociali semplicemente in virtù della loro umanità", mentre sono *stakeholder* derivati "quei gruppi le cui azioni e pretese devono essere considerate dai manager a causa dei loro effetti potenziali sugli stakeholder normativi. L'attenzione dei manager a

questi gruppi è legittima ma è derivata dalla loro capacità di influenzare l'organizzazione e i suoi *stakeholder*" (pp. 124-125).

Con riferimento all'ambiente competitivo e relazionale di Coop esempi di *stakeholder* derivati sono i concorrenti, gli attivisti, i media, l'amministrazione comunale, gli enti locali, le Asl, le associazioni di volontariato, la scuola e le organizzazioni civili (Fig. 2).

Fig. 2: La legittimità normativa e derivata degli stakeholder di Coop



Fonte: ns. elaborazioni su Phillips, 2003, p. 127

#### 4.3 Le principali esigenze provenienti dal territorio

La prossimità fisica e relazionale sviluppata con i territori di riferimento rappresenta un carattere peculiare del modello imprenditoriale di Coop, che opera a favore di una forte interazione con la base sociale e con la comunità locale: cerca di ascoltare - per tradurre in azioni concrete - i bisogni e le aspettative dei soci, dei lavoratori e dei cittadini.

Le istanze provenienti dal territorio, pur nella loro frammentata molteplicità, sono raggruppabili essenzialmente nelle seguenti categorie:

- tutela del potere d'acquisto dei consumatori, freno all'inflazione e aiuto a coloro che hanno redditi bassi,
- diminuzione dei livelli di disoccupazione,
- sostegno ai sistemi di welfare in ambito sanitario, assistenziale, culturale e consulenziale,
- creazione di una maggiore integrazione e inclusione sociale.

Con l'intento di soddisfare queste esigenze Coop propone diverse iniziative volte a contribuire alla creazione di benessere e sviluppo del territorio dove sono presenti i vari punti vendita, non per questo sottraendosi alla volontà di migliorare le condizioni di vita del resto del mondo. A tal proposito, a livello internazionale le principali istanze individuate da Coop riguardano sia il favorire la crescita locale delle cooperative di consumo all'estero in termini di:

- rafforzamento delle capacità tecniche, gestionali, commerciali e organizzative,
- agevolazione nella creazione di forme di associazionismo produttivo e di scambio commerciale,
- aumento dei redditi,

sia il sostenere l'infanzia di strada, la lotta allo sfruttamento indiscriminato del lavoro minorile, il ruolo delle donne e il diritto all'istruzione.

#### 4.4 Una rassegna delle principali iniziative realizzate da Coop in ambito di solidarietà e coesione sociale ...

Anche durante l'attuale periodo di congiuntura economica, Coop destina risorse significative e crescenti all'ambito socio-solidale: non solo devolve in beneficenza il controvalore dei punti fedeltà accumulati dai soci/clienti, ma anche fornisce servizi atti a migliorare le condizioni economiche e sociali degli attori presenti sul territorio.

Indirizza l'impegno solidale e di coesione sociale a livello sia locale, verso le comunità in cui sono presenti i vari punti vendita, sia internazionale, a favore delle comunità del Sud del mondo.

Nello specifico, le iniziative di solidarietà locale consistono fondamentalmente nell'erogazione di servizi e/o nella fornitura di beni di qualità convenienti, in alcuni casi non offerti dalla concorrenza. Tali prodotti rispondono a esigenze provenienti dal territorio con riferimento a necessità e aspettative emergenti in ambito sanitario, assistenziale, culturale e consulenziale, nonché finanziario, farmaceutico, turistico e della telefonia. Per la realizzazione di questi interventi Coop identifica spesso partner del territorio affidabili con cui collaborare, erogando servizi con modalità organizzative ben definite e strutturate: coopera con diversi enti locali, Asl e aziende sanitarie del territorio, associazioni di volontariato, mondo della scuola, cooperative sociali e organizzazioni della società civile presenti su scala nazionale, come ad esempio Caritas, Banca Popolare Etica, CittadinanzaAttiva. Tra le numerose iniziative realizzate Tab. 1 evidenzia quelle più significative per il loro impatto locale, suddividendole in base alle esigenze percepite dal territorio (tra parentesi è indicato per singolo progetto il relativo nome assegnato da alcune Coop).

Al fine di evidenziare ancor più la vicinanza della cooperativa alle situazioni di particolare gravità che colpiscono il territorio nazionale (terremoto dell'Aquila nel 2009) e quello di insediamento, non sono inclusi in Tab. 1 gli interventi che Coop, in particolare Coop Estense, sta attuando - mentre peraltro si scrive questo lavoro - per sostenere le popolazioni colpite dal sisma del maggio 2012, che ha devastato un lembo del territorio emiliano, causando diversi morti, migliaia di senza tetto e piegando una parte consistente del tessuto economico-produttivo e del patrimonio artistico-culturale locale. A fronte della reazione pronta e tempestiva della cittadinanza, sindaci, amministratori e associazioni, anche Coop si è mossa nel segno della solidarietà: 1) cooperando con la Protezione civile assicura la fornitura dei beni necessari ai campi allestiti per i cittadini sfollati; 2) collabora con altre cooperative del Distretto Adriatico, per raccogliere fondi (contributo economico diretto da parte di Coop e donazioni da parte dei soci e clienti) utili a sostenere il ripristino delle strutture di servizio (asili, scuole e case di riposo) maggiormente colpite dal sisma; 3) a seguito della chiusura per un certo periodo di tempo di cinque punti vendita, riconosce uno sconto del 15% sulla spesa effettuata nei negozi vicini ai soci residenti nei comuni interessati dal terremoto, al fine di limitare i disagi e i costi di spostamento; 4) a favore dei dipendenti ha anche assunto misure straordinarie, dirette alla facilitazione sugli anticipi del TFR, al mantenimento, per quanto possibile, della retribuzione e al tempo per riorganizzare la propria vita.

A livello internazionale Coop raccoglie i fondi e i finanziamenti necessari a realizzare i diversi interventi identificati in base alle esigenze rilevate, coadiuva gli *stakeholder* locali nella concreta realizzazione del progetto e si occupa dell'eventuale commercializzazione dei prodotti frutto delle iniziative intraprese (al riguardo una recente campagna promossa è stata "Stop World Poverty"). Inoltre, sostiene l'autosviluppo delle cooperative in collaborazione con le organizzazioni non governative (Caritas, MSF, Arci e CVM), supporta le adozioni e vaccinazioni a distanza, la scolarizzazione, nonché assiste, diagnostica e previene le malattie più diffuse, come l'Aids.

I principali strumenti ai quali Coop ricorre per agire a favore delle esigenze del territorio appena presentate sono:

- le promozioni riservate esclusivamente ai soci, effettuate tramite scontistica sui prodotti e sullo scontrino al termine della spesa, nonché attraverso offerte speciali,
- il collezionamento, ossia i premi offerti a seguito della raccolta punti sulla spesa, a cui le cooperative aggiungono circa il 30%,
- la devoluzione individuale di parte dei punti raccolti ricorrendo al ristorno, ossia alla restituzione di parte del prezzo pagato per l'acquisto dei prodotti,

Tab. 1: Principali iniziative sviluppate da Coop in ambito di solidarietà a livello locale

Esigenze del territorio	Principali iniziative socio-solidali intraprese da Coop
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tutela del potere d'acquisto dei consumatori, freno all'inflazione e aiuto a coloro che hanno redditi bassi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliare e valorizzare l'offerta di prodotti di qualità a prezzi contenuti, assicurando una convenienza fatta anche di valori e storia sociale: i prodotti sono nazionali e locali, etici, biologici, equosolidali (linea Solidal), sostenibili per l'ambiente e alcuni provengono da terre confiscate alla mafia (marchio Libera Terra)</li> <li>- Garantire la logica di mutualità nella commercializzazione di farmaci da banco (CoopSalute) ed estenderla anche ad altri settori rilevanti per i consumi delle famiglie, come turismo, telefonia (CoopVoce), cultura e tempo libero</li> <li>- Far risparmiare sul traffico telefonico (bonus del 50% su ricariche CoopVoce)</li> <li>- Ampliare i vantaggi per chi aderisce al prestito sociale e ricerca opportunità di risparmio in nuovi ambiti, come carburanti, energia e salute</li> <li>- Razionalizzare i processi di filiera e i rapporti industria-distribuzione, assorbendo una quota rilevante degli aumenti di prezzo all'acquisto da parte di Coop e al trasferimento dei contributi promozionali a vantaggio della clientela</li> <li>- Offrire buoni settimanali per ricevere uno sconto del 10% sulla spesa (fino a un massimo di 60 euro di importo) per coloro che hanno perso il lavoro, sono in cassa integrazione o non hanno ottenuto il rinnovo del contratto</li> <li>- Realizzare carte di credito riservate al socio quale strumento contro l'indebitamento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- minori livelli di disoccupazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investire nel miglioramento e ampliamento della rete di vendita, offrendo occupazione stabile e opportunità a molte piccole imprese</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sostegno ai sistemi di welfare in ambito sanitario, assistenziale, culturale e consulenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuire all'acquisto di attrezzature per ospedali o cure domiciliari</li> <li>- Consegnare gratuitamente la spesa al domicilio di persone disabili e/o anziane, sole e non autosufficienti, da parte di soci volontari delle cooperative (<i>Ausilio per la spesa (AA.VV., 2004); Due mani in più; Non solo spesa</i>)</li> <li>- Progettare i nuovi <i>store</i> e ristrutturare quelli esistenti per rendere più agevole l'accesso ai punti vendita ad anziani e disabili, realizzando ambienti privi di barriere architettoniche (<i>Punto vendita socialmente sostenibile</i>)</li> <li>- Distribuire pc, attrezzature informatiche e strumenti musicali a scuole che ricevono dai clienti di Coop i tagliandi acquisiti con la spesa da trasformare in attrezzature (<i>Computer per la scuola; Gli strumenti della crescita; La scuola siamo noi</i>)</li> <li>- Organizzare corsi di formazione in cui gli studenti di informatica si pongono come docenti per contribuire a superare il divario esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie dell'informazione (in particolare pc e internet) e chi ne è escluso (<i>Tuttinrete</i>)</li> <li>- Stimolare forme di aggregazione, esperienze di volontariato e attività sociali e culturali che vedano i giovani come protagonisti (<i>Ragazzi, che gruppo!</i>)</li> <li>- Fornire in collaborazione con soci volontari la consegna di libri e materiali multimediali presi in prestito dalle biblioteche civiche e universitarie per rendere disponibili a tutti i cittadini i principali servizi culturali (<i>Ausilio per la cultura</i>)</li> <li>- Favorire la fruizione culturale alle persone con disabilità visiva, istituendo insieme alla Provincia iniziative di volontariato per fornire informazioni sugli eventi culturali cittadini e ottenere in prestito audiolibri e riviste audio (<i>Ciao</i>)</li> <li>- Fornire una convenzione (sconto del 20%) sul servizio di teleassistenza e telesoccorso alle persone anziane, in condizioni di solitudine o portatori di handicap</li> <li>- Rendere disponibile ai soci un servizio di consulenza psicologica per aiutare a individuare le principali cause dei problemi quotidiani e un servizio di orientamento legale per la gestione delle controversie civili</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- creazione di una maggiore integrazione e inclusione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrire prodotti per celiaci e carne Halal, richiesta da consumatori di fede islamica</li> <li>- Sostenere progetti per realizzare e consolidare una rete di solidarietà locale fra cittadinanza, volontariato e istituzioni locali per contrastare e attenuare i fenomeni di marginalità e di esclusione sociale (<i>C'entro anch'io - AA.VV., 2006</i>)</li> <li>- Consentire al socio di devolvere una parte della spesa a favore di persone indigenti, assistite da organizzazioni <i>no profit</i>: Coop raddoppia la quota donata dal socio (<i>Carta Equa, Ospito anch'io, Associazione ABE; Solo per te; Più vantaggi alla tua comunità</i>)</li> <li>- Recuperare i prodotti alimentari invenduti, integri e commestibili, ancora idonei al consumo a favore di organizzazioni <i>no profit</i> attive nel sociale che li utilizzano per realizzare pasti quotidiani a favore dei loro assistiti, persone bisognose a rischio emarginazione sociale (<i>Brutti ma buoni; Buon Fine</i>)</li> </ul>

Fonte: ns. elaborazioni su fonti primarie raccolte

- il contributo diretto deliberato dal CdA,
- la raccolta fondi presso il punto vendita,
- le iniziative ludico-sociali organizzate dai soci.

Tutti gli interventi sostenuti da Coop sono sia comunicati ai soci attraverso riviste istituzionali e altre documentazioni redatte e distribuite localmente da ogni cooperativa, sia rendicontate socialmente agli *stakeholder* tramite l'elaborazione, seppur solo da parte di alcune cooperative di consumo (tra le nove grandi Coop solo Novacoop, Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Centro Italia e Coop Lombardia), del bilancio di sostenibilità, che rappresenta uno strumento per valutare la coerenza tra missione e azione effettiva.

#### 4.5 ... tra diversificazione e mutualità, tra partecipazione e fidelizzazione, tra radicamento e apertura territoriale, tra identità e immagine etica

Nell'analizzare le iniziative socio-solidali intraprese da Coop emerge che tale *retailer* ha intrapreso tra le linee di azione strategica la via della diversificazione, offrendo, rispetto al business tradizionale di riferimento, beni e servizi in ambito finanziario, sanitario, farmaceutico, telefonico e turistico. Oltre che una strategia di sviluppo con conseguenti benefici in termini aziendali, tale percorso di crescita rappresenta sia una scelta consapevole di attenzione al consumatore nel soddisfare un bisogno di spesa sia la volontà di difendere il potere d'acquisto di soci e clienti in una prospettiva di mutualità. Ad esempio, in base a rilevazioni effettuate da Coop, oltre a un aumento delle vendite, il risparmio sui farmaci senza obbligo di prescrizione medica è stato nel 2010 mediamente del 27%, rispetto ai medesimi prodotti acquistati nel canale delle farmacie tradizionali. Sotto il profilo della telefonia, i clienti hanno beneficiato di bonus di traffico telefonico gratuito pari a 2.750.000 euro, mentre i soci hanno ricevuto per mezzo dei punti Coop ricariche telefoniche per un totale di 1.450.000 euro e sono state realizzate 28 iniziative a favore di progetti di solidarietà in diversi ambiti, a seguito della partecipazione alle raccolte fondi dei clienti. Inoltre, sono in previsione tariffe scontate (nazionali e internazionali) per soddisfare i bisogni del mercato etnico, un segmento di popolazione sempre più significativo in termini dimensionali sul territorio italiano. Dal punto di vista turistico alcune cooperative garantiscono convenienza, trasparenza e sicurezza nell'offerta di viaggi ai soci operando con alcune agenzie (Robintour e Nuova Planetario): nel 2010 il risparmio medio è stato del 18% nel confronto con i prezzi praticati dai *tour operator*. Tali scelte strategiche rivelano la volontà di rafforzare la rete di relazioni intessuta sul territorio nella prospettiva di ricongiungere le scelte competitive con le esigenze della comunità locale e dei vari *stakeholder*.

Inoltre, lo sviluppo di un'ampia gamma di servizi a favore dei soci, non riconducibili al mero shopping, il cosiddetto "*one-stop serving*" (Franzosi, 2004), rappresenta una via di differenziazione competitiva. I benefici conseguenti all'uso di tali servizi sono esclusivi, in quanto non sono forniti dagli altri operatori della distribuzione, e sono riservati solo ai soci che, fruendone, fanno propri i valori della cooperazione. Tale aspetto, associato al carattere pluriennale dei progetti sviluppati, che consente al socio di verificarne la concreta attuazione nel tempo, contribuiscono da un lato a far sentire il socio appartenente a un sistema solidale, più che fidelizzato all'insegna, e dall'altro a rafforzare la fiducia nell'investire in solidarietà territoriale.

Un ulteriore aspetto di riflessione deriva dalla consapevolezza maturata in Coop sull'importanza di aprirsi territorialmente: in una realtà globalizzata è indispensabile guardare non solo al proprio territorio ma anche allargare la prospettiva di azione solidale al mondo intero per contribuire ad affrontare i problemi e le contraddizioni in atto, come il diritto di tutti i bambini all'istruzione e all'assistenza sanitaria, il sottosviluppo, la promozione di rapporti economici più equi e la ricostruzione di aree colpite da calamità naturali.

Sotto il profilo della comunicazione istituzionale Coop include la solidarietà nella missione e nei valori aziendali. Promuove il suo impegno nel soddisfare i bisogni dei soci/consumatori in modo efficace, non soltanto sottolineando l'utilità sociale e/o l'economicità degli interventi avviati, ma anche coinvolgendo e comunicando che tali scelte sono frutto non del principio del puro apparire quanto piuttosto del volere della base sociale e della collettività. In altre parole, vi è convergenza tra

identità e immagine (Baccarani e Golinelli, 1992), anche rispetto alle finalità delle cooperative di consumo, che storicamente sono nate per soddisfare i fabbisogni dei soci/consumatori. I bilanci di sostenibilità, in particolare, raccontano che cosa ha fatto Coop attraverso la relazione a consuntivo, ma anche che cosa intende fare tramite la pubblicazione del bilancio a preventivo, atto di trasparenza e di impegno verso l'esterno e strumento di gestione verso l'interno, oltre a spiegare in quale modo e per quali ragioni intende intraprendere certe attività.

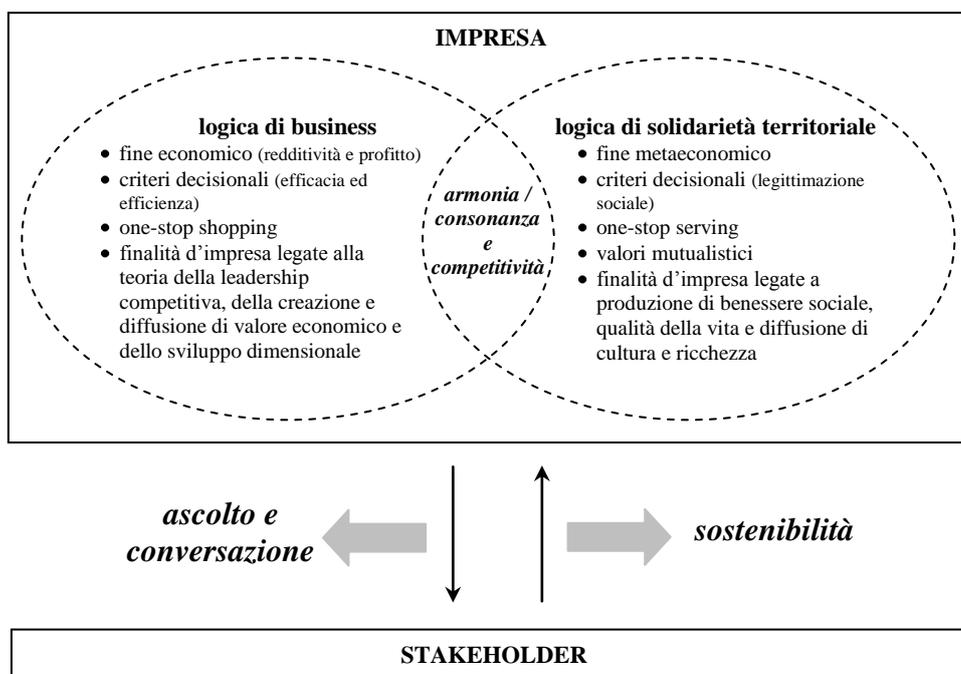
## 5. Implicazioni teoriche

Questo studio evidenzia il ruolo fondamentale di un'impresa (Coop) quale soggetto preposto al creare le condizioni per condividere le linee di sviluppo sociale del territorio: cerca di diffondere, non solo localmente, capitale sociale territoriale, una risorsa di cui si avverte la necessità e di cui si intravede qualche nitido segnale di azione nel divenire dei sistemi locali. In tale direzione, muove il mondo delle cooperative, anche bancarie (AA.VV., 2008; Bonfanti, 2009) oltre che di consumo.

Soprattutto in un momento critico come quello attuale, in cui la crisi spinge le imprese a focalizzarsi più sulle performance di mercato, il territorio manifesta la necessità di essere presidiato con azioni focalizzate non tanto sul risultato strettamente economico, quanto piuttosto sulla valorizzazione del patrimonio di conoscenze e relazioni costruito nel tempo.

Collegando i tratti del buon business emergenti dall'analisi della letteratura con quelli rinvenibili dall'esame dell'agire delle cooperative di consumo è possibile tracciare i primi lineamenti di un modello concettuale che rivela i contorni di un'impresa guidata dalla sostenibilità territoriale, come fonte di rivitalizzazione di un'impresa reale diretta alla soddisfazione delle esigenze di tutti gli *stakeholder*. Lo schema proposto in Fig. 3 evidenzia come tali imprese troverebbero la loro forza competitiva nell'intreccio delle logiche di business e di solidarietà territoriale attraverso una continua e serrata "conversazione" con gli *stakeholder*, volta alla ricerca delle più convenienti linee di sviluppo individuale e collettivo.

Fig. 3: Un modello concettuale di sostenibilità nei rapporti impresa-territorio



Fonte: ns. elaborazioni

In questa prospettiva, l'interazione impresa-*stakeholder* si pone a garanzia della continuità tanto aziendale quanto territoriale perché capace di convogliare alla produzione di valore le energie e le idee di ognuno, come ad esempio è accaduto in Coop in relazione all'iniziativa "Brutti, ma buoni" o "Buon fine", espressione della volontà della cooperativa di strutturare internamente all'azienda l'attività svolta in Italia da Last Minute Market (Segrè, 2004 e 2010; Segrè e Falasconi, 2008; Bonfanti *et al.*, 2012), organizzazione imprenditoriale senza fini di lucro, che recupera i prodotti invenduti ancora idonei al consumo per donarli alle associazioni di volontariato e agli enti *no profit* attivi nel sociale.

## 6. Implicazioni manageriali

I risultati del presente studio forniscono alcune implicazioni pratiche per i manager.

L'azione di Coop, *retailer leader* di mercato, può fungere da esempio e stimolare in modo determinante le scelte commerciali dei concorrenti (solo Simply Sma, Auchan e Nordiconad stanno muovendo significativi passi in questa direzione).

Soltanto una minoranza delle cooperative di consumo, anche tra le grandi Coop, redigono un bilancio di sostenibilità, strumento finalizzato a trasmettere il proprio senso di responsabilità nel governo dell'attività imprenditoriale verso gli *stakeholder*. Si suggerisce pertanto al top management di perseguire sotto il profilo della comunicazione la strada che conduce a evidenziare i principi e le ragioni fondanti di Coop per svelarne gli aspetti nuovi e contemporanei. Agire in tale modo permetterà al *retailer* di differenziarsi ulteriormente dai *competitor*, in quanto il patrimonio valoriale radicato nelle azioni non si perde nella memoria, bensì attinge da essa per svilupparsi ulteriormente (Brunetti, 2007).

Muovere in questa direzione presuppone però che Coop continui ad essere intrinsecamente etica, reputando l'agire per il bene comune parte dei propri valori di fondo, che dovranno essere sempre validi e condivisi dai soci tanto quanto dalla comunità locale. L'analisi condotta non evidenzia certo un appannamento di tali valori, ma nel lungo periodo per inappropriate scelte aziendali potrebbe emergere uno stemperamento dei principi originari, quelli da cui è nata la cooperazione di consumo. In particolare, queste scelte possono riguardare obiettivi tanto di sviluppo dimensionale e di *governance* (ad esempio l'autoreferenzialità dei gruppi dirigenti, le forti resistenze al ricambio dei vertici aziendali e la separazione dei poteri, da alcuni denunciate - Tramonto, 2006 -), quanto di convenienza economica (ad esempio porre in assortimento beni prevalentemente a marchio Coop, che garantiscono al *retailer* un maggior margine di ricarico). In altre parole, il significato di mutualità, solidarietà e democrazia è mutato nel tempo (Sapelli, 2006) e i manager dovrebbero cercare di non disperdere tali valori per non cadere nella spersonalizzazione e rischiare di far prevalere la logica di business su quella mutualistica. Un esempio in merito riguarda le campagne pubblicitarie, poco orientate ai principi della solidarietà territoriale: le più recenti pubblicità televisive comunicano in sole poche battute i valori originari della cooperazione (es. la campagna "La Coop sei tu"), soffermandosi più sulla vendita di prodotti convenienti e di qualità che sul rapporto con i clienti, per di più con pochi cenni ai temi ambientali.

Inoltre, va potenziata la mutualità sia interna sia esterna: i manager dovrebbero pertanto da un lato sviluppare ulteriormente in tutti i processi aziendali e nei comportamenti delle persone che lavorano in azienda il principio di territorialità (Brown *et al.*, 2005), motivando alla collaborazione, all'aiuto e alla condivisione delle azioni di sostegno, dall'altro diffondere tra i vari attori con cui si relazionano, non solo tra i soci (Donadio, 2009), una maggiore prosocialità. Così agendo, diverrà possibile creare relazioni collaborative in cui cooperative sociali, associazioni ed enti locali agiscono attivamente per assicurare prospettive di sviluppo e di benessere al territorio di riferimento nel lungo periodo.

Le cooperative di consumo si configurano come adeguate organizzazioni imprenditoriali atte a valorizzare le relazioni di tipo reticolare disponibili sul territorio, ma devono in tal senso rafforzare

ulteriormente la loro intelligenza territoriale, intesa come “capacità di realizzare interazioni efficaci tra i soggetti preposti allo sviluppo territoriale” (Baccarani, 2010, p.106).

Per contrastare il prevalere di un'economia *moral hazard*, basata principalmente sul perseguimento di finalità e interessi personali, non è però sufficiente il solo impegno dell'impresa commerciale. Il top management deve cercare di diffondere capitale sociale territoriale, valorizzando le reti sociali, che si costruiscono intorno ai singoli progetti e che rappresentano il perno attorno al quale si crea il successo di ogni iniziativa. Del resto, la sensibilizzazione all'interno di una comunità territoriale si avvia a partire dalla società, che è un *network* di relazioni (Gummesson, 2006): i soci di Coop, che sono clienti, cittadini e membri di una famiglia, vivono quotidianamente all'interno di un insieme di reti sociali e frequentano gruppi di persone con mentalità simili, potendo contribuire alla diffusione di una cultura di solidarietà e coesione sociale.

Un'ulteriore implicazione manageriale è anche la possibilità di dare vita a forme di buon governo dell'impresa, come evidenziato nel paragrafo precedente.

## 7. Conclusioni, limiti e future linee di ricerca

La territorialità, il mutualismo e lo spirito solidale che muove Coop a intraprendere certe linee strategiche d'azione sono insiti non tanto nel suo essere locale quanto piuttosto nell'orientamento del suo modo di operare: ogni cooperativa di consumo svolge un'azione che va oltre la funzione commerciale, rivelandosi una parte insostituibile del territorio, rapportandosi con, e allo stesso tempo mettendo tra loro in relazione, quegli *stakeholder* e strutture socio-economiche che operano in una certa area per perseguire finalità di benessere comuni. Coop si rivela un'impresa di distribuzione attenta ai cambiamenti in atto, pur mantenendo il radicamento storico sociale attraverso la solidarietà. Muove perciò verso la direzione già evidenziata in letteratura da chi ritiene che “l'unica possibilità di crescere nel futuro sarà quella che assicura il rispetto del mondo e della società in cui si vive”, percepito che “il cambiamento non possa più essere richiesto e delegato solo al livello istituzionale, ma debba essere perseguito anche dalla base, da chi è l'attore primo della creazione di valore” (Baccarani e Golinelli, 2006, p. XII).

Tra i limiti del paper rientrano sia l'aver fatto riferimento a un unico caso e all'aver considerato il solo contesto nazionale, circoscrivendo così la rilevanza dei risultati ottenuti, sia il non aver condotto dal punto di vista metodologico un'indagine esplorativa presso Coop.

A tale riguardo, è programmato tra le prossime attività di ricerca un arricchimento dello studio attraverso interviste dirette al top management delle grandi cooperative per comprendere meglio le strategie di sostenibilità e il loro ruolo nelle dinamiche concorrenziali nel commercio. Inoltre, la ricerca può essere ulteriormente ampliata confrontando il caso italiano con quello delle cooperative di consumo a livello internazionale.

L'esperienza raccolta apre la via a future ipotesi di lavoro in tema di sostenibilità sociale nei rapporti impresa-territorio, esaminando, ad esempio, come le cooperative di consumo possano colmare il gap di fiducia tra impresa e socio-cliente-attore locale, cogliere e farsi interprete dei bisogni del territorio, riuscire a misurare l'andamento aziendale in termini di mutualità, come stanno facendo le Banche di Credito Cooperativo (Gatti, 2012; Gonnella, 2012), migliorarsi sotto il profilo dell'intelligenza territoriale e sviluppare ulteriormente il capitale sociale tra i vari *stakeholder* di riferimento.

*Cominciate col fare ciò che è necessario,  
poi ciò che è possibile.  
E all'improvviso vi sorprenderete  
a fare l'impossibile*

San Francesco

## Bibliografia

- AA.VV. (2004), "Domiciliarità, volontariato e cooperazione di consumo, l'esperienza di Ausilio", *Autonomie locali e servizi sociali*, vol. 27, n. 1, pp. 85-97.
- AA.VV. (2006), "Imprese e territorio: l'esperienza solidale di "C'entro anch'io" di Coop Adriatica", *Autonomie locali e servizi sociali*, vol. 29, n. 2, pp. 351-354.
- AA.VV. (2008), *Veneto e Friuli Venezia Giulia tra locale e globale. Il ruolo delle BCC nell'economia dell'impresa diffusa che guarda al domani*, Edizioni Fiorini, Verona.
- AA.VV. (2012), *Academy of Management Review*, vol. 37, n. 4, in stampa.
- ACKERMAN R. (1973), "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 88-98.
- AMINE A., CADENAT S. (2003), "Efficient retailer assortment: A consumer choice evaluation perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, n. 10, pp. 486-497.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie, Quaderno*, n. 7, pp. 37-56.
- BACCARANI C. (2003), "Meditazioni di un tecnico industriale perplesso", in Giaretta E., *Alle origini della tecnica industriale e commerciale. Uno sguardo al passato per contribuire al futuro*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C. (2010), "Complessità e intelligenza manageriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 97-111.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n. 71.
- BALABANIS G., PHILLIPS H., LYALL J. (1998), "Corporate social responsibility and economic performance in top British companies: are they linked?", *European Business Review*, vol. 98, n. 1, pp. 25-44.
- BARAVELLI A. (2008), *Il giusto prezzo. Storia della cooperazione di consumi in area adriatica (1861-1974)*, il Mulino, Bologna.
- BLOGMETER (2011), "Il verde di Ikea e Coop stimola i social network", *Gdoweeek*, n. 6, 2011, pp. 32-33.
- BONFANTI A. (2009), *Le Banche di Credito Cooperativo un futuro che viene da lontano*, Giuffrè, Milano.
- BONFANTI A. (2011), "Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?", *Impresa Progetto*, n. 2, pp. 1-26.
- BONFANTI A., BRUNETTI F., CASTELLANI P. (2012), "The Last Minute Market model: an innovative service of efficient assortment management in a sustainability perspective", Atti del 15<sup>th</sup> Toulon-Verona Conference *Excellence in Services*, Rishon Lezion (Tel-Aviv, Israel), 3-4 September 2012, pp. 1-15.
- BONFANTI A., CASTELLANI P., ROSSATO C. (2007), "La responsabilità sociale d'impresa: un tema nuovo che viene da lontano?", in AA.VV., *La responsabilità sociale negli studi economico-aziendali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 13-40.
- BOWD R., BOWD L., HARRIS P. (2006), Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre, *Journal of Public Affairs*, vol. 6, pp. 147-155.
- BROWN G., LAWRENCE T.B., ROBINSON S.L. (2005), "Territoriality in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 3, pp. 577-594.
- BRUGMANN J., PRAHALAD C.K. (2007), "Cocreating business' new social compact", *Harvard Business Review*, Feb, pp. 80-90.
- BRUNETTI F. (2007), "Corporate history in a managerial perspective", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, n. 1-2, pp. 109-117.
- CARROLL A. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CARROLL A. (1991), "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, n. 3, pp. 268-295.
- CARROLL A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.
- CARROLL A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B., SHABANA K.M. (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Review*, vol. 12, n. 1, pp. 85-105.
- CECCHERELLI A. (1962), *Istituzioni di ragioneria*, Le Monnier, Firenze.
- CECCHERELLI A. (1964), *Problemi di Economia Aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- CODA V. (2003), "La sfida del buon governo dell'impresa", *Micro e Marco Marketing*, n. 2, pp. 183-186.
- COOP ITALIA (2011), *Settimo Rapporto Sociale Nazionale della Cooperazione di Consumatori 2010*, pp.
- CRANE A., MATTEN D. (2007), *Business Ethics*, Oxford University Press, New York.
- CREEL T. (2011), "Corporate Social Responsibility: An Examination of Practices in the Retail Industry", *Management Accounting Quarterly*, vol. 12, n. 4, pp. 23-28.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2003), *Good Business. Leadership, flow, and the making of meaning*, Viking Penguin, New York (trad. it. *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, IISole24Ore, Milano, 2007).

- DAVIS K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, n. 2, pp. 70-76.
- DONADIO R. (2009). "Il livello di prosocialità e le scelte d'acquisto dei soci di Coop Lombardia", *La rivista della cooperazione*, n. 1, pp. 41-50.
- DU S., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2007), "Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, n. 3, pp. 224-241.
- DU S., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (Csr): The Role of Csr Communication", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 8-19.
- EDWARDS A.R. (2005), *The Sustainability Revolution: portrait of a paradigm shift*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC.
- EELLS R., WALTON C. (1961), *Conceptual foundations of business*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, 25-32.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, Oxford.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FOMBRUN C., GARDBERG N.A., BARNETT M.L. (2000), "Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk", *Business and Society Review*, vol. 105, n. 1, pp. 85-106.
- FRANZOSI M. (2004), "Coop riempie di buone idee il carrello della spesa", *Mark Up*, settembre, p. 109.
- FREDERICK W.C. (1960), "The growing concern over social responsibility", *California Management Review*, n. 2, pp. 54-61.
- FREDERICK W.C. (1978), "From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought", *Working Paper 279*, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FREDERICK W.C. (2008), "Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future", in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 522-531.
- FREEMAN R.E., VELAMURI S.R. (2006), "A New Approach to CSR: Company, Stakeholder Responsibility", in Kakabadse A., Morsine M. (eds.), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Mc Millan, pp. 9-23.
- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2006), *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- FRIESTAD M., WRIGHT P. (1994), "The persuasion knowledge model: how people cope with persuasion attempts", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n.1, p. 1-31.
- FUMELLI F. (2011), "Acquisti sostenibili: l'evoluzione delle scelte dei consumatori nelle borse della spesa. Moda o nuovo modo di rapportarsi con il cliente?", relazione presentata al 5° Consumer & Retail Summit, Milano, 11 ottobre.
- GATTI S. (2012), "Un bilancio per dire se stessi", *Credito Cooperativo*, n. 3, pp. 20-22.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GONNELLA C. (2012), "Linee guida 2012 per il BSM delle BCC in versione metrica mutualistica", *Credito Cooperativo*, n. 3, pp. 25-27.
- GRANT J. (2007), *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley and Sons, Chichester, UK.
- GUMMESSON E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- GUMMESSON E. (2006), *Marketing relazionale*, Hoepli, Milano.
- HAMEL G. (2009), "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, February, pp. 91-98.
- KOFMAN F. (2006), *Conscious Business: How to Build Value Through Values*, Sounds True, Colorado, USA (trad. it. *Business consapevole. Come creare ricchezza attraverso i valori*, Il Punto d'Incontro, Vicenza).
- KOTLER P., LEE N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley, Hoboken, NJ.
- LAI K.H., CHENG T.C.E., TANG A.K.Y. (2010), "Green Retailing: Factors for Success", *California Management Review*, vol. 52, n. 2, pp. 6-31.
- LAVERTY K.J. (1996), "Economic 'short-termism': the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 825-860.
- LINNANEN L., PANAPANAN V.M. (2002), "Roadmapping CSR in Finnish companies", Helsinki University of Technology, Helsinki.
- MAON F., LINDGREEN A., SWAEN V. (2009), "Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, supplement 1, pp. 71-89.
- MARGINSON D., MCAULAY L. (2008), "Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 3, pp. 273-292.

- MASINI C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- MCGUIRE J. (1963), *Business and society*, McGraw-Hill, New York.
- MENON S., KAHN B.E. (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n. 3, pp. 316-327.
- MERLANI C. (1963), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- MURPHY P.E. (1978), "An Evolution: Corporate Social Responsiveness", *University of Michigan Business Review*, vol. 6, n. 30, pp. 19-25.
- NARDI J. (2006), "La diversità della Coop esiste, ma è timida", *Valori*, n. 42, pp. 33-35.
- NEWELL G. (2008), "The Strategic Significance of Environmental Sustainability by Australian LPTs", *Journal of Property Investment and Finance*, vol. 26, pp. 522-540.
- NEWELL G. (2009), "The Significance of Sustainability Best Practice in Retail Property", *Journal of Retail and Leisure Property*, vol. 8, n. 4, pp. 259-271.
- ONIDA P. (1960), *Economia d'azienda*, UTET, Torino.
- PACCES F.M. (1960), *Corso di economia dell'impresa*, Università di Torino.
- PACIFICO R. (2012), "Retailer, i top five in 7 province su 10", *Mark Up*, maggio, pp. 31-35.
- PANATI G. (1970), *Determinanti interni e condizionamenti esterni dello sviluppo della grande impresa*, OTV Stocchiero.
- PEPE C. (2003), "Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale", *Symphonya Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 61-78.
- PHILLIPS R. (2003), "Stakeholder legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 1, pp. 25-41.
- RENZI A. (1963), *Tecnica amministrativa industriale*, Stab. Tipo-litografico Ferri, Roma.
- SAPPELLI G. (2006), *Coop. Il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Milano.
- SARACENO P. (1971), "La formazione del management in una società in rapido cambiamento", *L'industria*, n. 3/4.
- SAVITZ A., WEBER K. (2006), *The Triple Bottom Line. How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- SCIARELLI S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S., VONA R. (2000), *L'impresa commerciale*, Mc-Graw-Hill, Milano.
- SEGRÈ A. (2004), *Lo spreco utile. Il libro del cibo solidale*, Pendragon, Bologna.
- SEGRÈ A. (2010), *Last Minute Market. La banalità del bene e altre storie contro lo spreco*, Pendragon, Bologna.
- SEGRÈ A., FALASCONI L. (2008), "Eccedenze e spreco alimentare: i paradossi delle società sviluppate", in Segrè A., *Politiche per lo sviluppo agricolo e la sicurezza alimentare*, Carocci, Roma, pp. 205-228.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n. 2, pp. 43-62.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B., KORSCHUN D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 158-166.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 58-64.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SIGNORI S., RUSCONI G. (2009), "Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n. 3, pp. 303-318.
- STERN N.Z., ANDER W.N. (2008), *Greentailing and other revolutions in retail*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- THOMPSON B. (2007), "Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 6, n. 4, pp. 281-286.
- TRAMONTO E. (2006), "Cooperative a banco degli imputati. Colpevoli o innocenti?", *Valori*, n. 37, pp. 34-37.
- VARANINI F. (2011), "Sostenibilità", *Sinergie*, n. 85, p. 205.
- WARTICK S.L., COCHRAN P.L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, pp. 765-766.
- WCED (The World Commission on Environment and Development) (1987), *Our Common Future ("Rapporto Brundtland")*, Oxford University Press, Oxford.
- WIESE A., KELLNER J., LIETKE B., TOPOROWSKI W., ZIELKE S. (2012), "Sustainability in retailing - a summative content analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, n. 4, pp. 318-335.
- WOOD D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, pp. 691-718.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Giuffrè, Milano.

# Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio

MARIO CALABRESE\*, LUCIANO BOLOGNA♦, FRANCESCA IANDOLO\*, ALBERTO BILOTTA•

## Abstract

**Obiettivi.** La sostenibilità è stata introdotta, nella scienza economica, a supportare processi decisionali dei policy maker pubblici, progetti di sviluppo locale e governance delle organizzazioni imprenditoriali. Questo articolo analizza l'impatto della sostenibilità sulla creazione di valore, basandosi su concezioni di stampo sistemico (Approccio Sistemico Vitale) e con una prospettiva "di servizio" (SDL, SSME).

**Metodologia.** Il lavoro si qualifica come *conceptual paper*; dopo una revisione della letteratura, verranno proposte argomentazioni a sostegno degli obiettivi predetti.

**Ricerca.** Si propone di:

1. dimostrare la compatibilità tra sostenibilità e approcci sistemici;
2. collegare sostenibilità e nuove teorie service-driven;
3. esplorare l'impatto della sostenibilità sulla creazione di valore;
4. rivendicare la significatività della sostenibilità nella teoria e nella pratica d'impresa.

**Limiti di ricerca.** La ricerca analizza i possibili driver della sostenibilità nei processi d'impresa; eventuali limiti saranno superati in lavori successivi, dato l'interesse degli autori per la tematica.

**Implicazioni pratiche.** Partendo dalla qualificazione epistemologica della sostenibilità, si procederà ad un'analisi critica della teoria del valore alla luce di SDL e SSME. Infine, si analizzerà l'impatto della suddetta sui processi di creazione del valore. La conclusione evidenzia portata complessiva e limiti di applicazione della sostenibilità nelle aziende.

**Originalità del lavoro.** A seguito dell'interesse per la sostenibilità, derivante anche da crisi economiche (2008-2009) e disastri ecologici (crollo di British Petroleum, incidente nucleare di Fukushima), il presente lavoro si propone di indagare come la sostenibilità nell'impresa possa essere un fattore determinante per la creazione di valore.

**Parole chiave:** sostenibilità; approccio sistemico vitale; SDL; SSME; teoria del valore

**Objectives.** Sustainability was introduced, in economic science, for supporting the decision making processes of public policy makers, local development projects and governance of business organizations. This paper analyzes the impact of sustainability on value creation, focusing on systemic concepts (Viable Systems Approach), with a "service" perspective (SDL, SSME).

**Methodology.** The paper is methodologically qualified as *conceptual*; through a literature review, points will be proposed to support the objectives above.

**Finding.** We propose to:

1. demonstrate compatibility between sustainability and systemic approaches;
2. linking sustainability to new service-driven marketing theories;
3. identify the impact of sustainability and service-based concepts on value creation;
4. underline the importance of sustainability in theory and practice of business.

**Research limits.** We analyze sustainability drivers within business processes; limits will eventually overcome in subsequent works, given the interest of authors to those issues.

**Practical implications.** Starting from the epistemological qualification of sustainability, critical analysis about the theory of value in terms of sustainable development and in the light of SDL and SSME will be developed. Finally, we will analyze the impact of the above-mentioned on value creation processes. The conclusion highlights the significance and limits of applying sustainability in companies.

**Originality of the study.** Receiving new impetus from several economic shocks (crisis of 2008-2009) and ecological disasters (collapse of British Petroleum, Fukushima nuclear accident), this paper aims to investigate how sustainability in business processes can be a determining factor of value creation.

**Key words:** sustainability; viable system approach; SDL; SSME; value theory

---

\* Assegnista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cassino  
e-mail: mario.calabrese@unicas.it

♦ Aggregato di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma  
e-mail: luciano.bologna@uniroma1.it

\* Dottoranda di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma  
e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it

• Dottorando di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma  
e-mail: alberto.bilotta@uniroma1.it

## 1. Introduzione

Il lavoro racchiude alcune riflessioni svolte sui temi dell'impresa, dell'ambiente e del territorio con l'intento di provare come oggi le ricerche, gli studi e i progetti che si riferiscono culturalmente alla sostenibilità s'intessono per divenire un caso unico nella diagnosi dei fenomeni territoriali.

È in questa prospettiva che ha trovato un ruolo determinante il dibattito sulla sostenibilità, derivante dall'evoluzione della varietà informativa dei soggetti decisori e, soprattutto, delle categorie valoriali. Quest'ultime, continuamente ricondotte a coscienza critica, capaci di agire come filtri sulla nostra esperienza nello stesso modo in cui le lenti colorate filtrano la luce<sup>1</sup>.

L'adozione di una prospettiva d'osservazione "sostenibile" ha permesso di cambiare la "cornice"<sup>2</sup> dell'esperienza in modo tale che si possa reagire ad essa in maniera diversa. Infatti, si è passati, progressivamente, dalla considerazione della natura inesauribile, figlia di una visione deterministica della realtà, legata al mito di poter risolvere tutti i problemi ricorrendo alla logica formale, alla fragilità dell'ambiente. Ecco, dunque, che l'approccio sistemico permette, attraverso l'attenzione alle molteplici categorie valoriali e allo schema teso a preservare l'unicità del territorio, lo studio di quest'ultimo come sistema vitale malleatore dell'equilibrio e della possibilità di "produzione" di consonanza tra tutte le componenti che lo popolano. Allo stesso modo, ci sembra di poter affermare che si è passati da una concezione dell'impresa fortemente concentrata sulla possibilità di ottimizzare le proprie performance senza porre alcuna attenzione all'utilizzo delle risorse e al rispetto delle altre entità esterne alla propria organizzazione, ad una concezione dell'impresa di segno opposto capace di ritagliarsi un "ruolo sociale" nel complesso contesto odierno. È necessario un efficace lavoro di cambiamento diretto alla causa del problema e non alle sensazioni spiacevoli che da esso derivano<sup>3</sup>, al fine di non trasformare "l'azienda in qualcosa di differente da quello che deve essere per svolgere convenientemente le proprie funzioni di creazione del valore" (Cavalieri, 1998, p. 247).

Partendo da queste prime considerazioni, in quel che segue, dopo aver definito, dal punto di vista epistemologico, il concetto di sostenibilità, si procede ad analizzare in maniera critica i punti di contatto tra sostenibilità, teoria del valore e nuove teorie di marketing management di tipo *service-driven*. Il lavoro si conclude con un'analisi empirica che ha riguardato la capacità del sistema vitale Acea Spa di saper rispondere alle sollecitazioni esterne, sapendo interpretare in maniera esauriente fenomeni di cui si sente parlare negli ultimi tempi spesso ma che appaiono assoluto appannaggio degli addetti ai lavori.

## 2. Epistemologia della sostenibilità

Non è facile comprendere il senso della storia umana se la si guarda da un solo ed assoluto punto di vista, perché in tal modo, purtroppo, si rimane prigionieri di una visione rigida, statica, inerte, incapace di spaziare nel grande mondo della ricerca e di costruire quella unitarietà che è propria del sapere il quale trova sollievo e giovamento, ed è foriero di ulteriori e forti sue innovazioni, quanto più si nutre dei risultati raggiunti nelle numerose discipline organizzandoli in una struttura simbiotica.

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda Gordon D., Dawes G., *Modellare la struttura dell'esperienza per espandere il mondo*, Astrolabio, Roma, 2009.

<sup>2</sup> "L'ampiezza e il carattere della cornice possono essere portatori di contenuto, nel senso che introducono elementi capaci di modificare il modo di percepire ciò che è all'interno della cornice. Pensate a un'immagine qualsiasi e poi osservate quanto appaia diversa quando è circondata da un'elaborata cornice barocca dorata piuttosto che da una piatta e striminzita cornice di alluminio o da una cornice di rustico legno stagionato" (Andreas S., 2008, p. 151).

<sup>3</sup> "Trattare il segnale del problema, anziché il problema stesso, è come notare sul cruscotto la spia della pressione dell'olio e coprirlo con del nastro isolante invece di fare attenzione al basso livello di olio nel motore" in Andreas S., *Op. Cit.*, p. 193.

Fu proprio l'Umanesimo ad inaugurare in questo senso una stagione nuova allorché, nell'interpretazione dei classici, volle scoprire di ogni pensiero il significato nel tempo e nello spazio e nel contesto in cui era nato e come l'autore lo aveva vissuto e sviluppato.

Sicché attraverso gli studi filologici furono raggiunti traguardi di avanguardia che seppero legare il passato al presente ed al futuro per dare un significato globale alle "fatiche" umane superando limiti e contraddizioni che sono importanti per rendere più fecondo qualsiasi studio che abbia come obiettivo il raggiungimento della verità.

Prese così la sua prima forma l'interdisciplinarietà che ebbe e tuttora ha come fulcro l'analisi linguistica che ci permette di entrare nel vivo di ogni questione in quanto mette allo scoperto le molteplici connotazioni dei termini che vengono usati per cogliere l'interessante varietà espressiva dell'essere.

Di ogni termine è fondamentale definire l'etimologia, il significato letterale o figurato e le implicazioni che possono coinvolgere diversi contesti per poi stabilirne le possibili relazioni convergenti o divergenti.

Colta la radice c'è bisogno di delinearne le mutazioni susseguitesi nel corso del tempo con l'aggiunta di prefissi e di suffissi che possono aver alterato la classe di appartenenza (nome, aggettivo, verbo) o anche la funzione nominale o verbale con il mantenimento o il cambiamento del significato.

Un discorso nominale si regge sull'impiego frequente dei nomi, soprattutto nei testi argomentativi e descrittivi mentre un discorso verbale privilegia l'uso dei verbi i quali danno una impronta più marcatamente dinamica, tipica dei testi narrativi.

Infatti, se si vuole immediatamente coinvolgere il lettore, allora i verbi sono molto adatti perché mettono in evidenza l'azione, il carattere e le funzioni dei personaggi, invece i nomi sono più disposti ad introdurre temi scientifici che hanno bisogno di maggiore sintesi, per cui spesso si fa ricorso a sigle, a singole parole che riassumono tutto un argomento, un tema come nel caso della biologia e della medicina dove con un termine viene indicato un intero processo o una patologia specifica o una sindrome o come nel caso dell'informatica dove con hardware si intende la parte fisica (struttura) dei computers o come nel caso della fisica dove con il big bang ci si proietta agli albori della nascita dell'universo.

Lo stesso discorso vale per l'ecologia dove impatto, che può essere agevolmente sostituito da sostenibilità, indica la complessa influenza di una determinata struttura su un determinato ambiente<sup>4</sup>.

Sostenibilità<sup>5</sup>, un termine, recentemente entrato di prepotenza nel linguaggio specialistico, deriva dal latino "*substinere*" che ha una miriade di significati: sostenere, reggere, astenersi, difendere, nutrire, sopportare, conservare, resistere, far fronte, sorreggere, portare, addossarsi.

Da *sustinere* sono poi derivati sostenibilità e sostenibile ed il loro contrario insostenibilità, insostenibile.

Prima di esprimere un giudizio sul termine sostenibilità, conviene dare uno sguardo alle sue applicazioni ed alle sue implicazioni nei vari campi della ricerca<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> "La sostenibilità ecologica è una componente essenziale di quel nucleo di valori su cui rimodellare la globalizzazione. Di conseguenza, molte ONG, degli istituti di ricerca e dei centri di studio appartenenti alla nuova società civile globale hanno scelto di mettere esplicitamente la sostenibilità al centro della propria attenzione. E, in effetti, la creazione di comunità sostenibili è la grande sfida del nostro tempo" (Capra F., 2009, p.335).

<sup>5</sup> Il concetto di sostenibilità venne introdotto da Lester Brown, fondatore del Worldwatch Institute, agli inizi degli anni Ottanta. Brown riteneva che una società sostenibile è capace di soddisfare i propri bisogni senza ledere le opportunità delle future generazioni. Per approfondimenti si vede Brown L., *Building a Sustainable Society*, Norton, New York, 1981. Nel 1987 la World Commission on Environment and Development, utilizzò la definizione di Brown per illustrare il concetto di sviluppo sostenibile: "L'umanità ha la capacità di raggiungere uno sviluppo sostenibile - ossia di soddisfare le necessità del presente senza con ciò compromettere la possibilità, da parte delle future generazioni, di soddisfare quelli che saranno i loro bisogni." (rapporto Brundtland 1987 - conosciuto anche come Our Common Future).

<sup>6</sup> Il primo autore che stimola il dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa è J. M. Clark (1916), il cui contributo inizia a porre gli stimoli perché si parli di responsabilità dell'impresa di natura più ampia. Un altro contributo da

In ambito umano, psicologico e sociologico sostenibilità vuole riferirsi ad assenza di disagio, di incomprendimento tra persone che interagiscono in un determinato contesto e che, quindi, si relazionano positivamente tra loro. Non ci si sente fuori posto e nessuno è di peso all'altro, non c'è emarginazione e la comunicazione, quindi, risulta soddisfacente e costruttiva nel dinamico gioco della condivisione. Ogni persona, pur nella sua identità, non esclude altre identità, anzi le ricerca, le sostiene, al fine di evitare i negativi squilibri che nuocciono a tutti. L'insostenibilità<sup>7</sup>, invece, si verifica quando c'è il predominio di alcuni su altri, quando ci si irrigidisce sulle proprie convinzioni e decisioni, quando prevalgono comportamenti anomici, distruttori.

In campo fisico-biologico sostenibilità può essere appropriatamente usato per indicare la capacità della materia, di un organismo di sopportare, di sostenere un determinato carico di energia, la tensione di forze interne ed esterne, l'influenza di fattori negativi che possono creare grosse difficoltà per la sopravvivenza di qualsiasi forma di vita.

In politica si può fare riferimento alla attuale insostenibilità che vive gran parte della comunità nei confronti dei partiti e di alcuni personaggi che non hanno saputo governare e guidare la pubblica amministrazione al punto che dovunque si sente il peso della corruzione e la sofferenza prodotta dalla paura di un possibile default.

Ma è anche nella gestione delle risorse economiche che sostenibilità arricchisce il suo spettro di azione allorquando ci si riferisce al mantenimento costante del capitale in modo che non ci siano sbalzi e squilibri preoccupanti nel tempo, tali da pregiudicare il funzionamento del sistema economico-finanziario.

Pare *ex abrupto* che tra le varie dimensioni or ora evidenziate ci siano delle barriere, ma non è così in quanto l'obiettivo fondamentale della sostenibilità è di garantire al presente ed al futuro la stabilità in modo che le successive generazioni non abbiano a provare disagio dal dissennato uso di qualsiasi tipo di ricchezza naturale o artificiale.

C'è, allora, un solido filo conduttore che collega tutti gli ambiti dello scibile umano per cui anche il minimo movimento di una macchina, la rimozione di una zolla di terra, riprendendo Hemingway, producono effetti su tutto il sistema, su tutto il pianeta, su tutto l'universo<sup>8</sup>.

Un esempio ci è offerto dalle scorie radioattive il cui smaltimento chiama globalmente in causa il concetto di sostenibilità che coinvolge tutto l'uomo, sicché non pare azzardato stabilire una equivalenza fra tutte le scienze, non solo nel metodo di ricerca, ma anche nella ricerca delle soluzioni più adeguate per il rispetto della vita.

Fisica biologia medicina ingegneria filosofia architettura arte letteratura diritto sono i mattoni su cui la sostenibilità poggia le sue fondamenta nel passato, nel presente e nel futuro.

---

citare è quello di H. R. Bowen (1953) che parla della responsabilità sociale come di un'istanza propria più dell'imprenditore che dell'organizzazione intesa nel suo insieme, tesa più che altro a legittimare la presenza dell'impresa e di attori economici privati rispetto alla pianificazione economica dello Stato. Successivamente, una rappresentazione anche grafica viene presentata nel rapporto del Committee for Economic Development, CED (1971) nel quale si hanno i tre cerchi che determinano una intersezione sostenibile. Infine, l'affermarsi della teoria degli *stakeholder* da parte di Freeman (1984) ha legittimato ancor più un ampliamento dei confini dell'attività dell'impresa, conferendole un ruolo di attore sociale che ha poi rappresentato la base per gli studi sulla sostenibilità nell'impresa. Da citare anche una tesi completamente opposta a quelle fin qui presentate, quella di M. Friedman (1970), il quale sostenne, in un famoso articolo, che l'unica responsabilità sociale dell'impresa è il profitto. L'assai parziale rassegna dei contributi fin qui esposti serve, comunque, a sottolineare quanto sia vivo il dibattito sull'argomento di cui si tratta.

<sup>7</sup> I termini 'insostenibilità' e 'non sostenibile' esprimono concetti diversi. Infatti, il primo si riferisce a qualcosa a cui non si può opporre resistenza o che non si può sopportare; invece, il secondo qualifica la non compatibilità con la necessità di salvaguardare e preservare le risorse ambientali. Per approfondimenti Cfr. [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

<sup>8</sup> Questo concetto è anticipato da Alan Turing in un saggio del 1950: "Lo spostamento di un singolo elettrone per un milionesimo di centimetro, a un momento dato, potrebbe significare la differenza tra due avvenimenti molto diversi, come l'uccisione di un uomo un anno dopo, a causa di una valanga, o la sua salvezza" (Somezi V., Cordeschi, R., 1994, p. 174).

### 3. Punti di contatto tra sostenibilità e nuove teorie di marketing management di tipo service-driven

Alla luce di quanto detto finora, quello della responsabilità sociale prefigura un modello d'impresa maggiormente orientata verso una realtà sociale più attiva, partecipativa, problematica e sfidante (Perrini, Tencati 2008), che deve riscoprire gli importanti legami che ha col territorio, come dimostrato dai diversi modelli di sviluppo locale di successo realizzati nel nostro paese (Becattini, 2004). Sono, infatti, le capacità esclusive che derivano da meccanismi sociali -quali l'esperienza, la cultura, la storia e la conoscenza oltre all'ambiente fisico che ospita l'impresa- che rappresentano le vere risorse affinché l'azione dell'organo di governo possa effettivamente includere il territorio e la sua sostenibilità, alla luce di un novato rapporto di rispetto reciproco (Baccarani, Golinelli, 2011). L'importanza del territorio viene ricordata da Tiezzi: *“La qualità della nostra esistenza dipende dalla qualità del territorio in cui viviamo (natura, città, campagna) e dalla qualità delle attività umane che esso ospita”* (Tiezzi, 1984). Qualsiasi sia la definizione di responsabilità sociale adottata, essa consente di individuare un'identità tra il comportamento socialmente responsabile dell'impresa e la sua capacità di rendere consonanti i comportamenti aziendali e le richieste espresse dal contesto ambientale di riferimento (Perrini, Vurro 2009).

L'approccio che oggi l'impresa deve tenere, infatti, è quello di diventare un fornitore di soluzioni: *“Dal punto di vista del cliente, dunque, si può definire il prodotto come un paniere di attributi, che fornisce al cliente stesso il valore funzionale o di base specifico di quella classe di prodotti. Nel paniere è compreso anche un insieme di valori e caratteristiche secondarie (benefici o servizi) che possono a loro volta essere necessari o aggiunti”* (Lambin, 2011, p. 111); fornire soluzioni significa pensare a combinazioni uniche di prodotti e servizi che diano al cliente un apporto, in termini di valore, maggiore di quello che risulterebbe dalla semplice somma di attributi materiali ed immateriali.

Creare soluzioni, d'altronde, è molto più articolato che creare un singolo prodotto, dal momento che l'impresa deve riuscire ad individuare la giusta combinazione di prodotto-servizio che le consentirà di poter richiedere ai consumatori un sovrapprezzo (*premium price*); ciò è giustificato anche dal fatto che l'impresa deve sostenere maggiori costi per realizzare cicli di vita più lunghi ed avere una profonda conoscenza dei problemi del cliente, al fine di adottare strategie di tipo relazionale e non transazionale, che le consentano di sviluppare e mantenere nel tempo un rapporto *one to one*.

L'obiettivo di uno sviluppo sostenibile, pertanto, porta il sistema economico verso modelli di servizi funzionali che rispecchiano una economia di tipo *circolare*<sup>9</sup>, nella quale le risorse vengono utilizzate nell'ottica della massima efficienza, immesse, cioè, nel ciclo economico più volte tramite processi di *riuso e riciclo*.

Tale modello si pone in antitesi a quello tradizionale definito *lineare*, nel quale le risorse vengono impiegate in una successione unidirezionale di estrazione - produzione - consumo - smaltimento, fondamentalmente focalizzata su processi di consumo più che sul riuso di risorse non rinnovabili, nei quali, quindi, si hanno ingenti perdite di valore ed effetti negativi su tutta la catena materiale. Un modello industriale di tipo circolare, al contrario, si propone di sostituire al concetto di 'obsolescenza programmata' (*end-of-life*) di una risorsa o di un prodotto quello di recupero, muovendo verso l'uso di energia rinnovabile e la conseguente rimozione di sostanze tossiche, con l'obiettivo ultimo dell'eliminazione del rifiuto; ciò sarebbe possibile partendo già da un miglior *design* del prodotto, dall'utilizzo di materiali adatti e, ovviamente, dalla predisposizione di modelli d'impresa specifici.

Il concetto di *circolarità* appare particolarmente significativo per la prospettiva qui utilizzata, giacché, basandosi su processi interattivi virtuosi che coinvolgono tutta l'impresa e, in una visione più ampia, la filiera produttiva nel suo complesso, presuppone ed implica che la performance

<sup>9</sup> Rapporto McKinsey per la Ellen Mc Arthur Foundation, *Towards the circular economy*, 2012, liberamente scaricabile dal sito [www.thecirculareconomy.org](http://www.thecirculareconomy.org).



Da ciò si può facilmente intuire che la sostenibilità si può realizzare effettivamente solo nel momento in cui l'imprenditore riesce a ricondurre ad una perfetta armonia tutti i *valori* dei diversi soggetti coinvolti nella co-creazione di valore; affinché, pertanto, l'impresa sistema vitale riesca a sopravvivere, è necessario che i processi di co-creazione di valore includano quantità e tipologie di attori sempre più estese, con i quali instaurare relazioni consonanti (Barile, Calabrese, Iandolo, 2012).

La definizione di consonanza, "*intesa come linea di azione per l'organo di governo dell'impresa, attiene all'implementazione/conservazione di condizioni di armonia, corrispondenza, allineamento e dialogo con il contesto di riferimento: essa esprime l'esigenza di fondo dell'impresa di corrispondere a valori, culture e bisogni della società circostante e di trovare riconoscimento e considerazione presso le diverse entità che la popolano*" (Golinelli, 2005) è del tutto coerente con un approccio dell'impresa che adotti un comportamento socialmente responsabile, che si sostanzia nella considerazione delle istanze dei soggetti che, in diversa misura e modo, si relazionano con l'azienda (azionisti, dipendenti, clienti, comunità, istituzioni finanziarie, etc.).

Le principali variabili esogene ed endogene all'impresa che, di conseguenza, ne influenzano l'agire, possono essere individuate nell'evoluzione del contesto, negli imperativi etici e sociali ed infine nell'economicità della gestione. La prima vede l'affermarsi di entità sempre più sistemiche che qualificano il contesto come popolazione che esercita rilevanti pressioni ed attese sull'organizzazione: la *stakeholder* company, in antitesi alla *shareholder* company interagisce con i molteplici gruppi di portatori di interessi. Gli imperativi etici e sociali, poi, sono rappresentati dalla consapevolezza che l'impresa, nel suo operare, impatta direttamente sul sistema sociale ed ecologico ed implicano comportamenti virtuosi che le consentano il riconoscimento del suo ruolo positivo di attore sociale. Infine, i vincoli di natura economica impongono che l'impresa tenga conto di una redditività per così dire "corretta", ovvero che il suo operato sia legittimato, nel tempo, dal riconoscimento del suo ruolo e della sua funzione da parte di tutte le entità coinvolte.

L'impresa, pertanto, dovrà creare valore riducendo l'impatto sull'ambiente, in un'ottica di efficienza e simultanea tutela degli interessi della collettività (Massaroni, Rossi, 2007).

#### 4. Valore allargato e sostenibilità

L'impresa intesa come sistema, osservata, cioè, sia nell'analisi della sua struttura che nella dinamica del suo divenire, è inserita all'interno di un contesto popolato da soggetti espressione di aspettative, interessi ed istanze assai diversi tra loro. Essa, pertanto, si caratterizza per avere una sua funzione ed un suo ruolo e, di conseguenza, distinti obiettivi e finalità.

La funzione viene tradizionalmente definita come "*compito specifico, assegnato o riconosciuto nell'ambito di un'attività organizzata o di una struttura*"; il ruolo, invece, è un "*atteggiamento assunto da un individuo in rapporto alla funzione esercitata ed alla interazione tra i comportamenti dei componenti del gruppo o sistema sociale di cui egli fa parte*"<sup>11</sup>. Da ciò si deduce che mentre la funzione è definibile *a priori*, il ruolo si esplica solo in relazione ad uno specifico contesto, il quale, a sua volta, si definisce in relazione ad una specifica finalità. Traslata nella logica d'impresa, tale distinzione è assai rilevante per ciò che attiene alla definizione degli obiettivi e delle finalità che essa deve perseguire. La funzione dell'impresa, in quanto oggettivamente determinata, è "*immutata ed immutabile*" (Golinelli, 2005) e consiste nello svolgimento di un'attività di produzione (di beni e/o servizi) in condizioni di economicità e destinata a processi di scambio<sup>12</sup>. Il ruolo, invece, essendo definito in relazione ad un contesto, non aprioristicamente definito, si forma e modifica adattandosi alle mutate condizioni che agiscono intorno all'impresa ed ai soggetti che la governano.

<sup>11</sup> Definizioni dal Devoto-Oli.

<sup>12</sup> Le caratteristiche funzionali della gestione dell'impresa, pertanto, consistono nel predisporre le condizioni di operatività che, nel rispetto di criteri orientati all'efficacia, efficienza ed economicità, le garantiscano un *output* di maggior valore degli *input* utilizzati.

E' con riferimento al concetto di ruolo che si definiscono obiettivi e finalità dell'agire d'impresa; in particolare, la finalità è il fine ultimo cui l'intera vita dell'impresa, e con essa le principali decisioni di governo che la riguardano, tende (come detto, la sopravvivenza); gli obiettivi sono gli elementi che compongono e permettono la realizzazione ed il perseguimento di detta finalità.

La creazione di valore è senz'altro il principale obiettivo dell'impresa e quello del valore è concetto centrale in tutta la scienza economica; nell'economia aziendale, esso è il "perno intorno a cui ruotano le imprese e la sua creazione è motivo stesso della loro esistenza" (Vicari, 1995). Dire che le imprese hanno come obiettivo primario la creazione di valore economico implica la loro capacità di generare potenziali che ne garantiscano la crescita futura, basandosi sul valore che esse hanno prodotto nel passato. La capacità di creare valore permette all'impresa di sopravvivere; la mancanza di tale capacità, invece, ne pregiudica la vitalità e costituisce il primario rischio al suo durare nel tempo.

Diventa, perciò, necessario individuare e definire un concetto di valore che, da un lato, sia espresso da una misura e, dall'altro, sia anche espressione della ricchezza dell'impresa, posseduta e distribuita. Ogni azienda è inserita in una catena di giudizi di valore (Donna, 1999) che derivano dalle istanze di clienti, effettivi e potenziali, fornitori, dipendenti, finanziatori, azionisti, che giudicheranno se la loro decisione di sostenerla vale gli sforzi da essi sostenuti (in termini di prezzi pagati, risorse investite).

La misura del valore, pertanto, dovrà essere una sintesi tanto efficace e completa da ricomprendere, per quanto possibile, le aspettative e le ricompense di tutti i sovrasistemi che agiscono nella vita dell'impresa; il ruolo dell'organo di governo sarà quello di massimizzare tale grandezza, la quale dovrà rispondere a requisiti di inclusione massima e di molteplicità di prospettiva.

La teoria del valore ha conosciuto una evoluzione di metodi, tecniche e strumenti assai significativa nella dottrina dell'economia d'impresa, parallela al mutare sia delle forme d'impresa che dei contesti competitivi di riferimento. Fino alla fine degli anni '70, infatti, i principali metodi di misurazione della performance aziendale utilizzati erano quelli della *ratio analysis*, principalmente mutuati dall'*accounting*, costruiti per le aziende cui dovevano essere applicati. Gli obiettivi che le imprese si ponevano, a quel tempo, riguardavano sviluppo dimensionale o diversificazione; esse, pertanto, avevano la necessità di una valutazione sia interna (capacità di remunerare risorse interne investite), che esterna (verifica delle opportunità di ingresso e posizionamento in specifici settori). Accanto a questi metodi più strettamente quantitativi, già dalla fine degli anni '60, tuttavia, si erano diffusi strumenti di valutazione di tipo matriciale (GenEl, Mc Kinsey, BCG) i quali, confrontando variabili interne ed esterne all'impresa, permettevano di dare indicazioni sul grado di attrattività di un settore e sulle prospettive di redditività dell'impresa che volesse operare in esso. Tuttavia, l'enorme diffusione ed il conseguente utilizzo eccessivo di tali strumenti, in particolare per la valutazione strategica, portarono, in numerosi casi, ad errori ed a decisioni che si rivelarono fallimentari (Donna, 1992).

A partire dalla fine degli anni '80, perciò, a seguito anche del lavoro di Porter (1986), iniziarono a diffondersi metodi di valutazione principalmente orientati alla proprietà (ROE, EPS) ed altri che tenessero in considerazione anche la remunerazione del capitale di rischio (ROI). Ma il vero elemento di rottura all'interno della teoria del valore fu lo *Shareholder value approach*: originariamente proposto da Fruhan alle fine degli anni '70, esso si otteneva confrontando il valore attuale dei flussi dei dividendi attesi dall'implementazione di una strategia ed il valore attuale del patrimonio netto contabile rettificato con il valore del patrimonio netto contabile alla data della valutazione<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> La formulazione proposta da Fruhan era ottenuta confrontando il *market value* con il *book value*:

$$\frac{MV}{BV} = \left[ \frac{1 + (ROE)(RET)}{1 + k_e} \right]^n + \left[ \frac{(ROE)(1 - RET)}{k_e - (ROE)(RET)} \right] + \left[ 1 - \left( \frac{1 + (ROE)(RET)}{1 + k_e} \right)^n \right].$$

Il ROE rappresenta la redditività dell'*equity*,  $k_e$  il costo dell'*equity*, RET è il flusso atteso di rendimenti che andranno reinvestiti e rappresenta il potenziale dell'impresa,  $n$  è il periodo temporale di riferimento. In tale modello se il ROE è maggiore

Da tale modello trae origine quello sviluppato da Rappaport<sup>14</sup> del *Discounted cash flow*, il quale valuta l'azienda nella sua interezza, ma la cui formula è composta da parametri di difficile calcolabilità (es. valore residuo) e lo rende applicabile solo a determinate categorie di imprese (non risulta valido, ad esempio, per le aziende no-profit e per quelle pubbliche). La teoria di Rappaport tuttavia, scontava la prospettiva privilegiata dell'azionista, per cui si rivelò ben presto caratterizzata da una limitata ampiezza di analisi. Il concetto di valore, infatti, non può riguardare solo la prospettiva degli azionisti e della proprietà, ma deve prendere in considerazione aspetti ed aspettative che influenzano l'attività dell'impresa in un'ottica 'allargata' (Sciarelli, 2002) che è l'unica auspicabile. I brevi cenni sulle teorie del valore, quindi, evidenziano come sia assai difficile pervenire ad una misura universalmente riconosciuta ed accettata da tutti gli aventi parte alla vita dell'azienda e che, contemporaneamente, esprima ciò che dall'attività dell'impresa ad essi deriva. Non può esistere, cioè, una concezione e definizione univoca di valore; esso, piuttosto, necessita di essere contestualizzato.

La sostenibilità, concetto più ampio ed inclusivo di quello di valore, comprende una serie di elementi differenti ed include prospettive assai ampie. La creazione di valore, infatti, è conseguenza, non chiave di volta del raggiungimento del successo di un'impresa; essa ne è la misurazione, non l'obiettivo ed il valore è il riflesso, in tutti gli ambiti dell'impresa, dell'azione di governo.

A partire dalla considerazione dell'etica d'impresa, della necessità di uno sviluppo sostenibile e della diffusione della responsabilità sociale d'impresa, fino ad arrivare alla sostenibilità, il filo conduttore è stato quello di allargare il perimetro di azione dell'istituto impresa e le conseguenze ad essa relative.

La definizione di sostenibilità da cui si parte in questa sede è quella contenuta nel rapporto Brundtland (*Our Common Future*), elaborato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo<sup>15</sup>, la quale dice: "Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali"<sup>16</sup>; è sostenibile, pertanto, quello sviluppo che soddisfa i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future. La sostenibilità si qualifica come risultante di tre 'dimensioni'<sup>16</sup>:

- *sostenibilità economica*: capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione.
- *sostenibilità sociale*: capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione e giustizia, nonché possibilità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e genere.
- *sostenibilità ambientale*: capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali.

Se si considera che tali indirizzi stanno penetrando sempre più nella logica di fondo delle organizzazioni imprenditoriali, è immediato il collegamento con quanto sopra detto a proposito dell'obiettivo di creazione di valore. Esso, infatti, sarà raggiunto solo nel momento in cui l'impresa

del Ke e le prospettive di investimento favorevoli, il valore di mercato (*market value*) sarà superiore a quello di bilancio (*book value*) (Fruhan W., 1979).

<sup>14</sup> Una formulazione del modello di creazione e diffusione del valore secondo tale autore è il seguente:

$$V = \sum \frac{FCFF}{WACC} + VR + SA - P$$

, in cui si attualizzano i flussi di cassa operativi (*Free Cash Flow to the Firm*) scontati per il costo medio ponderato del capitale (*Weighted Average Cost Of Capital*) e si sommano: valore dell'impresa alla fine dell'implementazione della strategia (Valore Residuo); beni non direttamente legati all'attività dell'impresa (Surplus Assets:); valore di mercato delle Passività (Rappaport A., 1989).

<sup>15</sup> Le tappe fondamentali precedenti il rapporto Brundtland, relative allo sviluppo sostenibile possono essere così sintetizzate: 1) 1972 Stoccolma - Conferenza ONU sull'Ambiente Umano; 2) 1980 International Union for Conservation of Nature - Strategia Mondiale per la Conservazione; 3) 1983 ONU - Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente.

<sup>16</sup> Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

riuscirà a contemplare i tre elementi su elencati; ferma restando la priorità della sostenibilità economica, vincolo imprescindibile all'attività dell'impresa, quest'ultima, al fine di sopravvivere, nello svolgere il suo ruolo di *institution*<sup>17</sup> sociale, deve includere nelle sue valutazioni anche elementi di tipo sociale ed ambientale. La sostenibilità si pone come orientamento all'attività dell'organo di governo, laddove diviene strumentale alla vitalità dell'impresa; essa, configura un allargamento delle sue finalità strategiche a considerazioni di tipo ambientale e sociale ed una inclusione, nei suoi obiettivi, della soddisfazione di tutti gli interlocutori. L'impresa diventa, così, socialmente responsabile, ossia prende decisioni “*per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico*” (Davis, 1973, pp. 312-322). L'ampliamento delle responsabilità dell'impresa e, conseguentemente, dei suoi obiettivi è stata riportata a modello da Archie B. Carroll, il quale ha disposto in forma piramidale quelle che per lui sono le componenti della responsabilità sociale dell'impresa: responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali (filantropiche)<sup>18</sup>. Come si vede dalla figura, la base su cui tutto il resto si fonda rimane di natura economica, ma viene *allargata* dalla considerazione di altri elementi di più ampia natura. Il concetto di valore che l'impresa dovrà adottare, dunque, e che dovrà ispirare l'azione di fondo dell'organo di governo, dovrà includere una sempre maggiore varietà di interessi ed aspettative ed anche di gradi di soddisfazione, spesso 'indiretta', che andranno ad accrescere il valore percepito da tutti gli interlocutori cui essa vorrà rivolgersi.

Fig. 2: La piramide della CSR



Fonte: Carroll A.B., “The pyramid of CSR: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Luglio-Agosto 1991

Risulta possibile affermare, a questo punto, che i futuri orientamenti della scienza manageriale dovranno guardare ad una sempre maggiore inclusione di tutte le tipologie di soggetti coinvolti nelle attività delle imprese ed anche ad elementi di natura ambientale e sociale, in quanto massime espressioni organizzative dell'uomo i primi ed elemento da tutelare per le generazioni future il secondo; tali orientamenti, pertanto, in una visione sistemica, non potranno non considerare che la sopravvivenza dell'impresa deve necessariamente contemplare anche quella del contesto (prospettiva sociale) e dell'ambiente fisico (prospettiva ambientale) nei quali essa è inserita.

<sup>17</sup> In merito ai rapporti tra proprietà e management, si veda, per ciò che concerne la prospettiva *agency*, tra gli altri, Fama E.F., Jensen M.C., “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983; Fama E.F., Jensen M.C., “Agency Problems and Residual Claims”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983; sulla visione *stewardship*, invece, vedasi, Donaldson L., Davis J.H., “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, *Australian Journal of Management*, vol. 16, n.1, 1991; Donaldson T., Preston L.E., “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, n. 20, 1995. Cfr. anche Faraci R., Vagnani G., “I rapporti fra impresa e proprietà”, *Sinergie*, 73/74, 2007.

<sup>18</sup> Tra le responsabilità filantropiche rientrano: essere un buon cittadino, fornire risorse alla comunità, migliorare la qualità della vita; tra quelle etiche: obbligo di fare ciò che è giusto, corretto e equo, evitare di arrecare danni; tra quelle legali: rispettare la legge, in quanto codifica di ciò che è giusto e sbagliato per una determinata comunità; tra le responsabilità economiche: fare profitti.

## 5. Efficienza, efficacia e sostenibilità nella pratica d'impresa: il valore creato da ACEA

La ricerca della sostenibilità da parte delle organizzazioni rappresenta, senza dubbio, una decisione complessa, che impone all'Organo di Governo (OdG) un notevole sforzo di lettura delle dinamiche emergenti che conducono alla definizione di nuove regole, favorendo un consolidamento normativo che renda possibile l'emersione di un nuovo sistema vitale sostenibile.

Utilizzando la lente dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV), è possibile notare come ogni sistema vitale, nel perseguire la creazione di valore, deve necessariamente soddisfare i tre livelli rappresentati dalla figura seguente.

Fig. 3: Il Ciclo Sistemico Vitale



Fonte: Barile S. (2012), [www.asvsa.org](http://www.asvsa.org). Figura utilizzata con il permesso di aSvSa, Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali

Considerando la parte destra della figura, il primo livello analizzato è quello della *efficienza*. L'OdG, pur partendo da condizioni iniziali di complessità, filtra l'insieme caotico di segnali percepiti sulla base della propria varietà informativa; poi, attraverso una soggettiva interpretazione, individua nell'ambiente i sovrasistemi di riferimento ed organizza le proprie risorse ottimizzandole con i risultati aziendali raggiunti.

Successivamente, l'OdG estrae un contesto dall'ambiente osservato, sulla base di una soggettiva valutazione del grado di rilevanza delle entità selezionate rispetto alle dinamiche vitali del sistema osservato; l'efficienza della struttura interna si perfezionerà con l'*efficacia* della dinamica esterna di contesto in modo che i risultati raggiunti siano *consonanti* con gli obiettivi prefissati.

Infine, l'ultimo livello è quello della *sostenibilità*; questa, rappresentando l'orientamento di fondo dell'OdG, deve scaturire dalle specifiche risultanze ambientali attraverso la calibrazione degli interessi e delle istanze di tutti i sovrasistemi *pro tempore* rilevanti verso un obiettivo di *risonanza sistemica*.

*“Il passo tra creazione di valore e sostenibilità è breve, riconoscendo, nel rispetto del paradigma dello sviluppo sostenibile, l'opportunità concreta, per le imprese, di perdurare nel tempo. Se la capacità di rispondere adeguatamente alle attese ed esigenze degli interlocutori di cui si compone il contesto sociale di appartenenza, è vitale per continuare a operare secondo efficacia e in modo continuativo e se tale capacità risiede in una attenta gestione di reputazione, legittimazione e consenso, l'impresa non potrà permettersi di operare in disaccordo con le istanze della sostenibilità”* (Perrini, Vurro, 2009).

Diventa necessario, quindi, tradurre la sostenibilità in azioni e pratiche concrete, al fine di rendere la trasparenza sugli impatti sociali e ambientali una componente fondamentale nelle decisioni d'investimento e nella gestione delle relazioni efficaci con gli *stakeholder*.

Prima di riportare le risultanze dell'analisi empirica concernenti il sistema vitale ACEA, appare opportuno sottolineare come le dinamiche imprenditoriali possono essere facilmente ricondotte alle concettualizzazioni proprie dell'approccio sistemico vitale. È necessario enfatizzare che il soggetto decisore, nel tentativo di permanere in un determinato contesto di riferimento, pone a base delle sue

scelte e azioni due driver essenziali: la competitività e la consonanza. Il primo driver palesa la tensione dell'Organo di Governo verso il miglioramento della propria performance (efficienza ed efficacia) nel contesto selezionato. Il secondo driver rimarca la necessità di un rapporto armonico con i principali sovrastemi selezionati abduktivamente<sup>19</sup>. Ne consegue che il perseguimento della competitività necessita della implementazione di schemi interpretativi specifici (strumenti e tecniche), mentre la ricerca della consonanza richiede che la questione del rapporto sistema-ambiente venga ricondotta ad una prospettiva di equilibrio dinamico.

A tal fine, si riporta di seguito una rappresentazione empirica di strumenti e tecniche utilizzati da ACEA spa<sup>20</sup> per documentare il valore ottenuto nel rispetto delle tre dimensioni fondamentali: economica, sociale ed ambientale.

Il Gruppo ACEA, avendo compreso l'impossibilità di trascurare il legame tra economia e ambiente, ha intrapreso nel tempo una riformulazione delle regole di gestione, in cui sviluppo sostenibile e gestione socialmente responsabile sono necessari ad un cambiamento radicale del *modus operandi* dell'azienda a stimolano la ricerca di strumenti innovativi in grado di adeguare l'organizzazione al mutare del contesto di riferimento.

Gli indicatori di efficienza utilizzati da ACEA riguardano tutte le fasi del processo produttivo (*input*, trasformazione, *output*) ed hanno come obiettivo l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate.

Un indicatore rilevante riguarda l'*efficienza tecnica o produttiva* (produttività degli impianti: quantità output/ore macchina): tale indice individua i rendimenti medi degli impianti di produzione energetica suddivisa per fonte energetica e regime regolatorio.

Vengono di seguito riportati gli indici di disponibilità degli impianti di Acea Produzione, distinti per Centrale, nonché i loro rendimenti medi degli ultimi tre anni, che si confermano mediamente di buon livello.

Dall'analisi degli indicatori di redditività (ROIC e ROE), espressione dell'efficienza economica, emerge la solidità economico-finanziaria del Gruppo e la capacità reddituale delle sue aree d'attività; i risultati riportati appaiono positivi, nonostante il contesto macroeconomico critico abbia causato una lieve flessione dei risultati rispetto all'anno precedente.

Gli indicatori di efficacia forniscono, invece, una valutazione *ex post* del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati (quali: il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda, etc.).

Dall'analisi dei documenti economico - finanziari del gruppo, emerge la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati; il valore economico direttamente generato nel 2011, includendo

<sup>19</sup> “Per meglio dire, mentre il primo driver è comparabile ad una forza impulsiva attribuibile all'azione di uno specifico soggetto, e legata a precise leggi operative, il secondo driver ha caratteristiche diverse, è comparabile all'azione di un campo di forze, in cui il criterio di attrazione verso una meta è individuato nell'appartenenza categoriale. Con un esempio accademico, ma facilmente adeguabile ad altri ambiti, potremmo dire che il primo driver concerne le azioni, talvolta conflittuali, che i componenti di un dipartimento sviluppano nella loro dinamica di interazioni quotidiane; il secondo attiene al fatto che essi siano comunque insieme, impegnati nella ricerca e nella didattica, perché ispirati e votati ad una finalità di base condivisa ed accettata: l'accrescimento delle conoscenze nelle proprie discipline. È possibile anche dire che mentre il primo driver si focalizza su obiettivi di volta in volta individuati, stabiliti e declinati dall'organo di governo sulla base delle proprie capacità cognitive e volitive, ed esprime una ricerca di performance efficiente ed efficace, l'altro driver qualifica condizioni di appartenenza e di compatibilità prima e tendenza poi verso una superiore finalità. Assumono, quindi, particolare rilievo le capacità di decisione/intervento, da un lato, e le capacità di percezione/lettura delle tendenze e dinamiche in atto o prefigurabili, dall'altro.” (Barile, Calabrese, 2012, p. 43).

<sup>20</sup> Il Gruppo ACEA è una delle principali realtà italiane, con oltre un secolo di storia, operativa nella gestione industriale di reti e servizi di interesse economico generale. Le sue attività interessano i comparti della filiera energetica (dalla generazione alla distribuzione, dalla vendita di energia elettrica e di gas alla gestione dell'illuminazione pubblica), del servizio idrico integrato (dalla captazione e distribuzione fino alla raccolta e depurazione) e dei servizi ambientali (trattamento e gestione economica dei rifiuti). Ad oggi, secondo i più recenti dati, il Gruppo Acea è il primo operatore nazionale nel settore idrico, per abitanti serviti, terzo operatore in Italia sia per volumi distribuiti di energia elettrica sia per volumi venduti nel mercato finale dell'energia e quinto operatore nazionale per volumi di rifiuti trattati.

i ricavi derivanti sia dalla gestione caratteristica che da quella finanziaria (proventi finanziari, proventi da partecipazioni, ecc.), ammonta a 3.623,7 milioni di euro, in linea con i 3.605,4 milioni di euro del 2010.

Fig. 4: Indici di disponibilità degli impianti di Acea produzione (2009-2011)

(% ) fonte energetica	centrale	disponibilità totale			disponibilità programmata			disponibilità accidentale		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Metano</b>										
	Tor Di Valle (ciclo combinato - CCGT)	69,7	89,5	95,2	6,8	5,6	0	23,5	5	4,8
	Tor Di Valle (sezione cogenerazione)	86	89,1	99,2	3	1,3	0,8	11	9,6	0
<b>Gasolio</b>										
	Montemartini	79	91,4	99,9	15,2	1,9	0	5,8	6,7	0,1
<b>Idro</b>										
	Salisano	98,8	99,4	37,1	1,1	0,4	62,9	0,1	0,2	0
	Sant' Angelo	91,1	86,9	86,9	6,9	3,7	8,4	2	9,4	4,6
	Orte	94,3	99	69,3	5	0,9	30,6	0,7	0,1	0,1
	Castel Madama	99,5	97	99,4	0,4	2,1	0,5	0,1	0,8	0,2
	Mandela	99,2	95,3	97,5	0,1	1,9	0,3	0,7	2,8	2,2
	centrali minori	91,4	67,7	94,7	0,1	0,01	0,1	8,5	32,3	5,2

Fonte: Tabella n. 72, Bilancio di Sostenibilità ACEA 2011

Fig. 5: Rendimenti medi delle centrali di Acea produzione (2009-2011)

% centrale	rendimento medio		
	2009	2010	2011
Tor Di Valle (ciclo combinato - CCGT)	38,2	42,8	40,7
Tor Di Valle (sezione cogenerazione)	68,6	74,9	73,6
Montemartini	26,3	25,9	26,1
Salisano	85,8	85,9	85,8
Sant' Angelo	79	79	79
Orte	98,6	98,6	98,6
Castel Madama	82,7	82,7	83
Mandela	91,4	91,4	91,4
centrali minori	60,2	56,2	74

Fonte: Tabella n. 73, Bilancio di Sostenibilità ACEA 2011

Fig. 6: I principali indicatori della redditività (2010-2011)

	2009	2010	2011
<b>redditività del capitale proprio</b>			
ROE = Risultato d'esercizio dopo le imposte/patrimonio netto	--	9,90%	7,10%
<b>redditività del capitale investito</b>			
ROIC pre-tax = risultato operativo (EBIt)/capitale investito	5,40%	8,90%	6,10%

Fonte: Tabella n. 2, Bilancio di Sostenibilità ACEA 2011

Fig. 7: Il valore economico direttamente generato e distribuito (2010- 2011)

(in milioni di euro)	2010	2011
totale valore economico direttamente generato	3.605,40	3.623,70
distribuzione agli stakeholder		
costi operativi (fornitori)	2.667,50	2.594,40
dipendenti	274,9	280,6
azionisti e finanziatori	163,3	217,9
pubblica amministrazione	85,4	65,6
collettività	5,5	5,6
impresa	408,8	459,6

Fonte: Tabella n. 11, Bilancio di Sostenibilità ACEA 2011

Gli indicatori di sostenibilità, infine, derivano dall'applicazione delle linee guida del *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>21</sup>, la cui missione è creare un sistema attendibile per il *reporting* di sostenibilità, attraverso una visione socialmente condivisa di concetti, linguaggi e *standard* che permettano di misurare sistematicamente le *performance* sociali e ambientali congiuntamente con quelle economiche e comunicare a tutti i sovra sistemi di riferimento i risultati ottenuti in modo trasparente, credibile e consapevole.

L'obiettivo della GRI è diffondere *report* di sostenibilità, omogenei quindi confrontabili, che favoriscano una rappresentazione equilibrata e ragionevole delle *performance* di sostenibilità di un'organizzazione, analizzando in maniera integrata le tre dimensioni (*Triple Bottom Line* - economica, sociale ed ambientale) dell'attività d'impresa.

In definitiva, la GRI intende ricondurre a logica unitaria i documenti elaborati dalle imprese (bilancio economico - finanziario, bilancio ambientale, bilancio sociale) e creare uno strumento capace di rappresentare la responsabilità dell'azienda *attore sociale*, al fine di quantificare e monitorare le sue prestazioni ambientali - sociali, oltre che economiche, rispondendo alle aspettative degli *stakeholder* di riferimento.

ACEA spa segue i principi di rendicontazione delle *Linee Guida GRI - G3. 1* (la versione più recente pubblicata dalla GRI), integrate dagli indicatori previsti dal *supplemento del settore per le utilities del comparto elettrico*, nonché opportunamente ricondotte alla realtà operativa e di contesto dell'azienda.

I dati quantitativi di carattere ambientale sono riportati nel *Bilancio ambientale* (parte integrante del *Bilancio di Sostenibilità*), composto da circa 250 voci che descrivono i valori della produzione, i fattori utilizzati e gli output prodotti; in esso sono presenti circa 60 indicatori di sostenibilità, che descrivono in modo chiaro e sintetico le performance raggiunte del Gruppo.

Fig. 8: Le performance di sostenibilità ambientale Area Energia

Indicatore	u.m.	2009	2010	2011
<b>PRODOTTI E SERVIZI: ENERGIA ELETTRICA</b>				
Rendim del processo di produzio elettrica (solo dati di Acea Produzione)				
<b>Rendimento medio lordo produzione termoelettrica (calcolo 1)</b>	%	<b>35,4</b>	<b>40,8</b>	<b>30,8</b>
Centrale Tor di Valle (ciclo combinato)	%	38,2	42,8	40,69
Centrale Tor di Valle (cogenerazione solo rendimento elettrico)	%	24,9	25,3	25,9
Centrale Montemartini	%	26,3	25,9	26,1
<b>Rendimento medio lordo produzione termoelettrica inclusa energia termica recuperata (calcolo 2)</b>	%	<b>41,4</b>	<b>43,9</b>	<b>46,1</b>
<b>Rendimento medio lordo produzione idroelettrica (calcolo 3)</b>	%	<b>83,9</b>	<b>84,8</b>	<b>84,3</b>
<b>Rendimento medio lordo produzione globale (calcolo 4)</b>	%	<b>70,7</b>	<b>73,2</b>	<b>80,8</b>
<b>Rendimento medio lordo produzione globale inclusa energia termica recuperata (calcolo 5)</b>	%	<b>82,2</b>	<b>84,1</b>	<b>82,9</b>
<b>Produzione specifica di rifiuti</b>	g/kWh	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,46</b>
<b>Tutela del territorio</b> (lunghezza totale linee AT in cavo /lunghezza linee AT aeree) x 100	%	<b>64,78</b>	<b>64,78</b>	<b>64,78</b>
<b>Efficienza luminosa illuminazione pubblica</b> (dato 31/dato 111)	Lumen/kWh	<b>18,3</b>	<b>18,5</b>	<b>18,9</b>
<b>Rendimento medio lampade installate</b> (dato 31/potenza elettrica)	Lumen/W	<b>77,9</b>	<b>78,6</b>	<b>79,8</b>
	(kW)	(35.500 kW)	(37.200 kW)	(38.300 kW)
<b>Consumo specifico per punto luce</b> (dato 111/n. punti luce)	kWh/p.to luce	<b>888,2</b>	<b>899,6</b>	<b>888,3</b>
	n. p.ti luce x anno	169.841	175.352	181.991
<b>N. controlli di esercizio e laboratorio/GWh energia elettrica netta venduta</b> (dato 32/dato 29)	n./GWh	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>
<b>Perdite totali di energia elettrica (25)/(24)</b>	% energia richiesta	<b>6,2</b>	<b>6</b>	<b>6,2</b>
Autoconsumi				
prima trasformazione				
Trasporto				
tecniche e commerciali				

Fonte: Bilancio Ambientale ACEA 2011

<sup>21</sup> La GRI nasce nel 1997 su iniziativa di CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*), un'organizzazione no profit degli Stati Uniti d'America, in cooperazione con l' *UNEP (United Nations Environment Programme)*, per l'individuazione di linee guida applicabili a livello internazionale sulle tecniche di rendicontazione ambientale e sociale delle imprese.

Fig. 9: Le performance di sostenibilità ambientale Area Idrica

Indicatore	u.m.	2009	2010	2011
<b>SERVIZIO: ACQUA POTABILE</b>				
<i>Parametri di valutazione secondo DM n. 99/97</i>				
<b>Rete Acea Ato 2</b>				
<b>Rendimento primario (R1):</b> (dato 52)/(dato 51)	%	59,4	60,2	60,1
<b>Rendimento al consumo (R2):</b> (dato 52 + A11)/(dato 51) A11 = 2,2% di (dato 52)	%	60,7	61,5	61,4
<b>Rendimento netto (R3):</b> (dato 52 + A11 + A12)/(dato 51) A12 = 2,0% di (dato 51)	%	63,1	63,9	63,8
<b>Rete storica (Roma + Fiumicino)</b>				
<b>Rendimento primario (R1) rete storica:</b> (dato 41)/(dato 40)	%	64	63,9	63,8
<b>Rendimento al consumo (R2):</b> (dato 41 + A11)/(dato 40) A11 = 2,0% di (dato 41)	%	65,3	65,2	65,1
<b>Rendimento netto (R3):</b> (dato 41 + A11 + A12)/(dato 40) A12 = circa 2,0% di (dato 40)	%	67,3	67,2	67,1
<b>SERVIZIO: DEPURAZIONE ACQUE REFLUE</b>				
Totale fanghi smaltiti	t	143.082	126.666	140.880
Sabbia e grigliati rimossi	t	9.806	10.184	10.008
COD rimosso	t	138.968	126.029	149.055
Solidi Sospesi Totali (SST) rimossi	t	94.778	90.831	86.202
Indice di additivazione	t/Mm3	9,22	8,54	8,15
Consumo specifico di energia elettrica per processo depurazione	kWh/m3	0,296	0,275	0,267
Intensità dei controlli su acqua reflua	n./Mm3	165	167	158
<b>CONFORMITÀ*</b>				
Penalità pagate per non conformità rispetto a regole/accordi di carattere ambientale	euro	314.800	228.406	473.731

Fonte: Bilancio Ambientale ACEA 2011

Le attività di gestione ed erogazione dei servizi pubblici essenziali, che hanno evidenti ricadute sul contesto sociale ed economico, conferiscono al Gruppo ACEA un ruolo primario per lo sviluppo del territorio in cui opera; esso, infatti, ha scelto un modello efficiente, efficace e sostenibile di sviluppo ispirato ai principi della tutela ambientale, attraverso una strategia che mira a tre macro-obiettivi: aumentare l'efficienza dei processi produttivi, innovare attraverso l'utilizzazione di tecnologie a basso impatto ambientale ed incrementare la quota di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili. In definitiva, dall'analisi empirica si evince come l'ASV consente di reindirizzare gli studi sulla sostenibilità, in primis, attraverso la puntuale individuazione dei sovrasistemi rilevanti e, successivamente, cercando di decodificare la visione prospettica che i diversi decisori coinvolti intendono portare avanti. Le considerazioni fin qui svolte consentono di sviluppare alcune riflessioni adeguate alla costruzione di un modello basato sui concetti dell'ASV, contribuendo allo sviluppo di un nuovo filone di ricerca sulla creazione di valore che possa condurre alla formalizzazione di nuovi e più efficaci indicatori di previsione e di performance<sup>22</sup>. In chiave generale, il concetto di valore è, come quello di rischio, immanente nella gestione d'impresa e tale da presentarsi, in prima approssimazione, qualificabile come la ricchezza generata dai processi d'impresa, in un determinato periodo di tempo. Alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale è possibile ritrovare un chiaro riferimento al concetto di valore quale sintesi della capacità di sopravvivenza dell'impresa. Più in particolare, l'implementazione del valore risulta sintetizzare la capacità dell'impresa sistema vitale di ricevere consenso e legittimazione, sviluppando adeguati livelli di consonanza e di risonanza nel suo contesto di riferimento; contesto, che come è noto, risulta essere caratterizzato da una serie di sistemi vitali, aventi un definito grado di compimento, e detentori di risorse produttive più o meno critiche e più o meno determinanti (influenti) per la ottimizzazione dei processi<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> È possibile constatare che la crescente convinzione che la dinamica del valore sia un'attendibile misura della performance periodica ha aperto, accanto alle tradizionali aree della "finanza straordinaria" e delle "strategie di sviluppo", una terza via delle ricerche sul valore in cui "l'impresa valuta se stessa". (Guatri, 1997; Guatri, 1998).

<sup>23</sup> "In termini di valore, la prima riflessione che l'(ASV) consente è sulla natura stessa del concetto. Infatti, tutti gli approcci tradizionali operano uno sforzo in direzione della più precisa determinazione quantitativa di un concetto

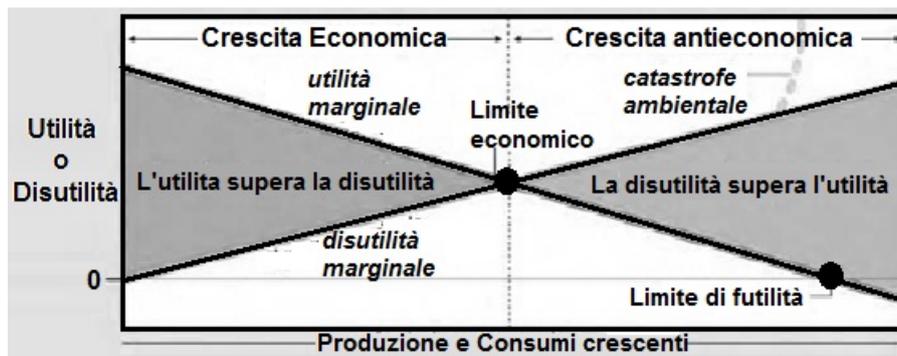
## 6. Conclusioni

La maggior parte degli economisti ritiene non rilevante la crescita antieconomica e, conseguentemente, trascura il concetto di sostenibilità, credendo che l'umanità, avendo compiuto uno straordinario percorso evolutivo, potrebbe utilizzare all'infinito le risorse naturali e non.

Tuttavia, l'attenzione alla tematica della sostenibilità nasce in tempi non recenti; John Stuart Mill nel 1848 analizza tale tematica nel suo famoso capitolo "Dello Stato Stazionario", enfatizzando che *"l'incremento della ricchezza non è illimitato; che al termine del così detto stato progressivo vi è lo stato stazionario; che ogni progresso della ricchezza non è altro che un ritardare l'arrivo di questo; e che, a ogni passo in avanti, ci si avvicina ad esso"* (Mill J.S., 2006, p.997). L'antieconomicità della crescita diventa, dunque, argomento importante al quale dedicare l'energia e l'intelletto degli scienziati al fine di migliorare ed elevare la sorte dell'umanità. La crescita antieconomica deriva da un non anelato equilibrio tra utilità e disutilità<sup>24</sup>.

Graficamente, l'equilibrio tra utilità e disutilità può essere rappresentato nel seguente modo:

Fig. 10: Equilibrio tra utilità e disutilità



Fonte: DALI H.E., "L'Economia in un mondo pieno", *Le Scienze*, n. 447, 2005, p. 115

La figura suesposta rappresenta ciò che sappiamo in un preciso momento temporale. Le innovazioni tecnologiche potranno far spostare il limite economico verso destra, così da far crescere ancora l'economia prima che la disutilità inizi a dilagare; ma non abbiamo la sicurezza che le nuove tecnologie saranno sempre in grado di allentare i vincoli.

Nell'ambito del quadro teorico presentato, pertanto, il caso ACEA può essere utile a stimolare una serie di riflessioni di tipo storico e prospettico. Da un lato, infatti, si riesce a comprendere quanto l'attenzione alla sostenibilità sia diventata assai elevata negli ultimi anni; ciò è dimostrato dal fatto che numerose aziende grandi e piccole decidono di aderire volontariamente a standard di contabilità non esclusivamente economico-finanziaria, nel pieno rispetto della *triple bottom line*. In aggiunta, il caso serve a qualificare l'approccio che, nell'ottica di chi scrive, bisogna utilizzare affinché la sostenibilità possa diventare un elemento della filosofia di governo che legittima e rafforza azioni tese alla sopravvivenza del sistema impresa. In quest'ultima, infatti, si caratterizza per essere un orientamento di fondo ai processi di governo che permettono di instaurare relazioni di consonanza con tutti i soggetti inseriti nel contesto di riferimento specifico. Tale orientamento si riflette anche nella pratica manageriale, con l'utilizzo di tecniche e strumenti che permettono di evidenziare il contributo che indicatori 'sostenibili' danno alla creazione di valore economico, obiettivo primario della gestione d'impresa. Le future riflessioni sulla sostenibilità dovranno tener

che è, tuttavia, ritenuto passibile di "oggettivazione"; ciò a dire che, il valore creato non dipende dai soggetti ai quali esso viene distribuito. Di contro, l'(ASV) tende a qualificare il concetto in ottica soggettiva, sottolineando il legame che esiste tra l'impresa sistema ed il contesto nel quale essa si relaziona." (Barile, Calabrese, 2009).

<sup>24</sup> "L'utilità è il livello di soddisfazione dei bisogni e dei desideri della popolazione. La disutilità si riferisce ai sacrifici provocati dalla crescita di produzione e consumi, tra cui uso di manodopera, perdita di tempo libero, consumo delle risorse, esposizione all'inquinamento" (Dali H.E., 2005, p. 115).

conto di un approccio di tipo olistico che tenga in considerazione, in una visione *allargata*, le istanze di tutti i soggetti i cui interessi, sia materiali che immateriali, ricadono in qualche modo o sono influenzati dall'attività dell'impresa. Il concetto di contesto, determinato sulla base della varietà informativa dell'OdG ed eletto a terreno d'azione specifica dell'impresa, implica che il valore in esso creato e diffuso da quest'ultima sia la risultante del contemporaneo soddisfacimento di obiettivi di tipo economico, sociale ed ambientale. La prospettiva interattiva del servizio, coniugata con il concetto di circolarità, inoltre, spostando l'analisi a livello di processo, permette di analizzare un fenomeno nella dinamica del suo divenire, focalizzando l'azione sul raggiungimento di un vettore medio che sia espressione della soddisfazione e del temperamento di differenti istanze le quali, espressione di dimensioni diverse, devono esser ricondotte a valore medio, affinché il valore creato sia *sostenibile*.

La sfida che dovrà animare l'attività dell'organo di governo sarà, nel guardare lontano, riuscire a temperare le esigenze del più vario ed ampio numero di soggetti, comprese le generazioni future, con un occhio costante ai vincoli di natura economica.

## Bibliografia

- ANDREAS S. (2008), *La costruzione del significato. I sei elefanti ciechi*, Astrolabio, Roma.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84.
- BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO F., "Sostenibilità e paradigmi service-based: possibilità e criticità per l'economia d'impresa", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 250, Agosto/Settembre 2012.
- BARILE S., CALABRESE M., *The value of enterprise in optical Vital Systemic*, contributo in 11th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development (SGBED) "Striving for Competitive Advantage & Sustainability: New Challenges of Globalization" BRATISLAVA, SLOVAK REPUBLIC May 27-30, 2009.
- BARILE S., POLESE F. (2010a), "Linking Viable Systems Approach and Many-to-Many Network Approach to Service-Dominant Logic and Service Science", *International Journal of Quality and Service Science*, vol. 2, n.1, pp.23-42.
- BECATTINI G. (2004), *Per un capitalismo dal volto umano. Critica dell'economia apolitica*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BOLOGNA L., CALABRESE M. (2010), "Aspetti giuridici e tecnici della dichiarazione di stato di emergenza nella realizzazione di opere pubbliche. Le interrelazioni sui sistemi di trasporto e la logistica di pronto intervento", *Esperienze d'impresa* 2/2010
- BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Brothers Publishers, New York.
- BROWN L. (1981), *Building a Sustainable Society*, Norton, New York.
- CALABRESE M., IANDOLO F., BILOTTA A. (2011), "From Requisite Variety to Informative Variety through the Information theory: the management of viable systems", in *The 2011 Naples Forum on Service: Ser-vice Science, S-D Logic and network theory*, Giannini, Napoli
- CAPRA F. (2004), *La scienza della vita. Le connessioni nascoste fra la natura e gli esseri viventi*, BUR, RCS Libri, Milano.
- CAVALIERI E. (1998), "Le «lezioni americane» di Italo Calvino. Una rilettura per l'economia d'azienda", *Economia e politica industriale*, n. 97.
- CLARK J.M. (1916), "The changing basis of economic responsibility", *The Journal of Political Economy*.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social Responsibilities of Business Corporations*, June 1971.
- DALY H.E. (2005), "L'Economia in un mondo pieno", *Le Scienze*, n. 447.
- DAVIS K. (1973), "The case for and against business assumption for social responsibility", *Academy of Management Journal*, n. 16.
- DEVOTO - OLI.
- FRIEDMAN M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, September 13.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, Vol. II.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, Vol. I.
- GORDON D., DAWES G. (2009), *Modellare la struttura dell'esperienza per espandere il mondo*, Astrolabio, Roma.
- GUATRI L., *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.
- GUATRI L., *Valore ed Intangibles nella misura della performance aziendale. Un percorso storico*, Egea, Milano, 1997.

- GUMMESSON E. (2006), "Many-to-Many Marketing as Grand Theory: a Nordic school Contribution" in Vargo S.L., Lusch R.F. (eds.), *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing - Dialog, Debate, and Directions*, M.E Sharpe, New York.
- GUMMESSON, E., POLESE, F. (2009), "B2B Is Not an Island", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, n.5/6, pp.337-350.
- LAMBIN J.J. (2012), *Market-driven management, marketing strategico ed operativo*, McGraw-Hill, sesta edizione, Milano.
- MASSARONI E., ROSSI S. (2007), "Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa eco-efficiente", *Economia e diritto del terziario*, vol. 19, n. 1.
- MILL J.S. (2006), *Principi di economia politica*, Milano Finanza Editori, Milano.
- PERRINI F., VURRO C. (2009), "Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa", Istituto per la Promozione Industriale & Università Commerciale "Luigi Bocconi" - *Progetto di Ricerca nel Quadro delle "Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali"*.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77.
- SANGUIGNI V., BILOTTA A. (2011), "Le Reti come schema interpretativo per veicolare la conoscenza e governare la complessità", *L'Industria*, n. 2, aprile-giugno.
- SOMENZI V., CORDESCI R. (1994), *La filosofia degli automi. Origini dell'intelligenza artificiale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- TIEZZI E. (1984), *Tempi storici, tempi biologici*, Garzanti, Milano.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol.68, pp.1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2006), "Service-Dominant Logic - What It Is, What It Is Not, What It Might Be", in Vargo S.L., Lusch R.F. (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing - Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2011), "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, n. 40.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P. AKAKA M.A. (2008), "On Value and Value Co-Creation - A Service Systems and Service Logic Perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68.
- VICARI S. (1995), "Note sul concetto di valore", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3.

## Siti internet

<http://www.acea.it>  
<http://www.asvsa.org>  
<http://www.cueim.it>  
<http://www.sinergiejournal.it>  
<http://www.treccani.it>

# Le aziende “di territorio” fra teoria e prassi: verso lo “sviluppo integrale dell’azienda” e del contesto locale

MARA DEL BALDO\*

## Abstract

**Obiettivo.** Il paper si propone di analizzare il concetto di “sviluppo integrale” delle aziende - inteso come crescita congiunta della dimensione competitiva, sociale e ambientale, che valorizza i fondamenti antropologici della cultura aziendale nel rapporto con il contesto territoriale - e il ruolo che le imprese “di territorio” giocano nel promuovere tale modello. Il lavoro sviluppa sul piano concettuale ed empirico i concetti di impresa di territorio, radicamento, coesione e capitale sociale e, nel sottolineare la circolarità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio, arricchisce con un nuovo schema interpretativo il filone degli studi che verte sul rapporto tra impresa e contesto locale.

**Metodologia.** Il lavoro si snoda attraverso la duplice prospettiva deduttiva e induttiva. Quest’ultima è incentrata sull’analisi qualitativa e sulla metodologia del multiple case studies applicata a due aziende italiane “di territorio” (Distillerie Varnelli Spa, Gruppo Loccioni) localizzate nelle Marche.

**Risultati.** Dopo avere definito il framework teorico in cui si colloca la ricerca, l’analisi empirica consente di formulare proposizioni che sintetizzano gli attributi delle imprese “di territorio” e del modello dello sviluppo integrale di cui sono protagoniste e di identificare la bidirezionalità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio.

**Limiti della ricerca.** Il principale limite dello studio risiede nell’impossibilità di generalizzare i risultati emersi dall’analisi qualitativa condotta in questa prima fase esplorativa. La verifica delle proposizioni formulate richiede una seconda fase della ricerca, tesa ad esplicitare le variabili rilevanti del modello di sviluppo integrale delle aziende di territorio in altri casi aziendali appartenenti allo stesso e ad altri contesti territoriali.

**Implicazioni pratiche.** Il lavoro contribuisce a sottolineare la centralità delle imprese radicate, protagoniste di percorsi di sviluppo reale basati su elementi soft di natura intangibile (capitale sociale, intellettuale, relazionale) sedimentati nel genius loci del territorio, e a diffondere la conoscenza delle “buone pratiche” promosse da imprese che rappresentano protagonisti importanti nella costruzione di modelli di governance sostenibile del territorio.

**Originalità.** Coniugando la prospettiva della responsabilità, dell’etica aziendale con quella dello sviluppo locale, sul piano scientifico il lavoro offre spunti di riflessione riflessioni sul concetto di “imprese di territorio”, contribuendo ad arricchire il filone degli studi che verte sul rapporto tra imprenditorialità e sviluppo locale, regionale e nazionale.

**Parole chiave:** aziende di territorio; contesto locale; sostenibilità; sviluppo integrale

**Objective.** The paper aims at analysing the concept of “holistic development” of the firm - which in this context means the firm’s development as it is linked to its competitive, social, ethical and environmental dimensions - evaluating the anthropological dimension of business culture in its relationship with its territorial context in relation to the role that “territorial” businesses play in promoting such a model of local development. It does so by developing on both the conceptual and empirical levels the concepts of the “territorial” firm, of rootedness, holistic development, social capital and social cohesion.

**Methodology.** The work pursues a double perspective: deductive and inductive. The latter is centered on a qualitative analysis of data, which were elicited through the methodology of multiple case studies related to two Italian “territorial businesses” (Distillerie Varnelli Spa, Gruppo Loccioni) located in the Marche region.

**Results.** By defining the aforementioned theoretical framework the empirical analysis allows to formulate propositions that synthesize the attributes of “territorial businesses” and of the model of holistic development. The study consists of verifying the bidirectionality of the link between holistic development of the firm and of the territory.

**Limits of the research.** The main limit of the study is due to the use of a qualitative approach which is related to a limited number of case studies. Therefore, in a future research development, a greater number of “territorial” firms - both from the same or other regions - should be examined in order to identify and verify the variables at the base of the model of holistic development.

**Practical implications.** The work helps reinforce the understanding of the centrality of the role of businesses that are deeply rooted in their environment, protagonists of a real development based on “soft” and intangible elements (i.e. social, intellectual and relational capital). It also contributes to foster a greater understanding of the best practices of businesses that are seen as role models of sustainable territorial governance.

**Originality.** The work links the perspective of business ethics with the theme of local development. On the scientific level the work addresses a new interpretative paradigm centered on the “territorial business” concept.

**Keywords:** territorial businesses; local context; sustainability; holistic development

---

\* Ricercatore di Economia Aziendale, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”  
e-mail: mara.delbaldo@uniurb.it

## 1. Introduzione

Il lavoro si propone di avvalorare l'ipotesi che l'armonica evoluzione tra aziende e contesti è correlata all'orientamento delle aziende verso lo sviluppo integrale, inquadrando tale prospettiva nella letteratura economico-aziendale e nella prassi manageriale e imprenditoriale con specifico riferimento alle "imprese di territorio" (Matacena, Del Baldo, 2009), profondamente radicate al contesto socio-economico, culturale e relazionale di appartenenza (Golinelli, 2002; Rullani, 2010).

L'analisi si articola sul filo delle seguenti domande: Quali sono i modelli di comportamento imprenditoriale e i valori ispiratori dello sviluppo integrale e in quali aziende trovano espressione? Quali sono i tratti caratterizzanti delle imprese che si distinguono per una relazione "speciale"<sup>1</sup>, con il territorio, mai trascurata o dimenticata? Attraverso quali percorsi strategici è vissuto, in un rapporto di mutua forza, il radicamento al contesto di appartenenza e si esplica il loro ruolo di "agenti di civilizzazione", ovvero di costruttori di un'economia civile e di competitività<sup>2</sup>?

La risposta a queste domande si enuclea attraverso l'analisi che, abbracciando la prospettiva sistemica, consente di tratteggiare le coordinate di un modello di sviluppo di cui le aziende selezionate come casi studio sono protagoniste. Tale modello è strettamente legato alla diffusione di *best practices*, ovvero di casi di eccellenza. Sia in ambito accademico, che nel contesto imprenditoriale, manageriale e istituzionale si sottolinea infatti la necessità di sostenere lo scambio di esperienze, considerate un elemento prezioso nel cammino verso lo sviluppo economico sostenibile (Jenkins, 2006; EU, 2004).

Le riflessioni emerse intendono sottolineare come la via dello sviluppo integrale rappresenti un percorso intorno al quale dovrebbero convergere sia le strategie delle imprese, che le politiche industriali degli enti regolatori del territorio per sostenere, seguendo una logica *bottom-up* che non prescinde dalle specificità dei singoli contesti locali e degli attori che li animano, il recupero di competitività e di sostenibilità<sup>3</sup> del nostro Paese.

Il lavoro si snoda sul piano deduttivo e induttivo, seguendo l'approccio metodologico tipico della tradizione di studi economico-aziendale (Ferraris Franceschi, 1993) che riconosce uguale dignità all'analisi teorica, presentata nella prima sezione, e a quella empirica, contenuta nella seconda parte del *paper* e centrata sull'analisi qualitativa di due aziende di "territorio" (*multiple case studies*; Yin, 1994), Distillerie Varnelli Spa e Gruppo Loccioni, localizzate nelle Marche.

Coniugando la prospettiva della responsabilità e dell'etica aziendale con quella dello sviluppo locale e valorizzando la dimensione antropologica della cultura aziendale nel suo rapporto con il contesto territoriale, il lavoro intende arricchire con un nuovo schema interpretativo il filone degli studi che verte sul rapporto tra imprenditorialità e sviluppo locale, enfatizzando il ruolo delle imprese radicate<sup>4</sup>, protagoniste di un percorso di crescita sostenibile centrato su elementi *soft*, di natura intangibile (capitale sociale, intellettuale, relazionale) sedimentati nel *genius loci* del territorio.

<sup>1</sup> La specialità di questa relazione (positiva, profonda e autentica), alla base della esemplarità delle imprese analizzate, è esplicitata nei § 4 e 5. Per contro, per un approfondimento sul rapporto negativo tra imprese e "territori nemici" cfr. De Chiara, 2012.

<sup>2</sup> Il ruolo polivalente dell'impresa nel sistema socio-economico di cui è parte è specificato nel § 2 ed è strettamente connesso sia al concetto di sostenibilità (che include quello di responsabilità sociale d'impresa nelle sue dimensioni interne ed esterne - EC, 2001, 2002 -, di *triple bottom line* o multidimensionalità - Elkington, 1997 - e di cittadinanza di impresa o *corporate citizenship* - Carrol, 1998 -) che al concetto di economia civile, sostenuto in letteratura da diversi studiosi. Si vedano, tra gli altri, Röpke, 1960; Novak, 1996; Bruni, Zamagni, 2004; Bruni, 2009; Panati, 2003; Sciarelli, 2003; Caselli, 2005.

<sup>3</sup> Per sviluppo sostenibile (*sustainable development*) si intende lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare, a loro volta, le loro esigenze ed attese (Rapporto Brundtland, WCED, 1987).

<sup>4</sup> Sul ruolo di tali imprese, spesso poco note, ma protagoniste di un percorso di crescita sostenibile che si contrappone al modello del "turbocapitalismo" (Matacena, 2008), in quanto protagoniste importanti del percorso di responsabilità sociale del territorio, si rimanda a Matacena, Del Baldo, 2009.

## 2. Lo sviluppo integrale delle aziende e dei territori

“Nell’alveo degli studi sull’imprenditorialità e sulla managerialità si aprono scenari che conducono ad una accezione corretta dello sviluppo in tutte le sue dimensioni e che denominiamo sviluppo integrale” (Sorci, 2007, p. 12). Radicato nella tradizione aziendale italiana, questo paradigma è stato fortemente rivalutato negli ultimi decenni anche in ambito internazionale, poiché si coniuga a quello di sviluppo sostenibile, inteso come sviluppo che coinvolge la dimensione economica, etica, ambientale e sociale (WCED, 1987; Elkington, 1987, 1994).

Lo sviluppo integrale delle aziende si fonda su un sistema di valori, concretamente vissuti da imprenditori, manager e stakeholder aziendali, riconducibili a principi etici universali di connotazione antropologica, plasmati dal contesto culturale e sociale locale, senza i quali la visione dello sviluppo diviene spesso monca, o “nomade” (Sorci, 2007, p. 15). Frutto di un orientamento strategico di fondo che il vertice trasferisce all’intera organizzazione alimentando una formula imprenditoriale di successo ed una cultura aziendale forte (Coda, 1988), lo sviluppo integrale è per sua natura pluridimensionale, ovvero capace di tradursi in sintesi socio-competitiva (Molteni, 2004) e di creare valore condiviso, contribuendo al bene comune e al progresso della collettività, a partire dalla comunità locale di cui le aziende sono parte integrante (Zamagni, 2007).

Le imprese che perseguono tale obiettivo sono protagoniste di un modello economico peculiare per il nostro Paese, che sta attirando l’attenzione degli studiosi, delle istituzioni e dei *practitioners*, capace di superare la crisi e di affrontare la sfida della globalizzazione, sostenuto prevalentemente (ma non esclusivamente) da piccole e medie imprese che vivono un rapporto profondo con il territorio (Balloni, Trupia, 2005; Preti, Puricelli, 2007; Preti, 2011; Del Baldo, 2012).

Nella prospettiva dello sviluppo integrale ogni decisione ed azione è frutto di un orientamento volto, allo stesso tempo, al risultato economico, a tenere conto del riflesso delle scelte sugli stakeholder, e del riflesso che tale risultato ha (nel modo stesso in cui è prodotto) sul sistema dei valori, sulla crescita della conoscenza, della professionalità (individuale e di gruppo), della coesione, e sul sistema socio-economico e ambientale (Sorci, 2007, pp. 17-18).

Tale prospettiva, estendibile ad ogni tipo di azienda (privata, pubblica, piccola o grande, domestica o transnazionale), porta alla luce due domande (Coda, 2011, pp. 5-11; Coda, 2007, pp. 27-28), intorno alle quali si snoda il presente studio, di seguito esplicitate:

Quali sono i valori e i modelli comportamentali che caratterizzano imprenditori e manager orientati allo sviluppo integrale?

Quale caratteristiche presenta l’“atmosfera”, intesa come insieme di fattori causali di natura endogena (riferiti all’azienda) ed esogeni (riferiti al contesto particolare e generale di cui è parte) che favoriscono scelte manageriali e imprenditoriali orientate a perseguire l’obiettivo olistico dello “sviluppo integrale”?

La prima domanda trova risposta nel porre l’uomo, ispiratore dello sviluppo integrale, al centro del fare e dell’essere azienda, a partire dal sistema di valori in cui si esplicita la concezione che gli attori chiave e i collaboratori hanno del sistema aziendale (Sorci, 2007). Ciò significa considerare i valori come i principali fattori della produzione e riconoscere il valore delle relazioni umane, attraverso cui armonizzare gli obiettivi individuali con quelli dell’azienda e dell’ambiente (Bruni, 2007). Significa altresì enfatizzare il legame esistente tra contesto socio-economico e cultura aziendale e ritenere i codici di comportamento del soggetto economico e strategico espressione derivata di un orizzonte di valori della comunità di individui interna ed esterna all’azienda<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Tra le strategie attraverso cui l’orientamento strategico di fondo si esplicita si colloca la strategia organizzativa, che definisce la struttura o ambiente organizzativo in senso stretto (struttura, organizzativa, meccanismi operativi, stile di direzione) e in senso allargato (comprensivo anche delle variabili individuali, sociali tecniche ed istituzionali) in cui le decisioni maturano e trovano attuazione (Coda, 1988). Per un approfondimento sui processi che, nell’ambito di un modello generale di sistema organizzativo, permettono il bilanciamento tra efficacia organizzativa e soddisfazione

Nell'ambito della posizione dottrinale che interpreta l'azienda come organismo vivente che ha "un'anima", in quanto comunità di persone, capace di percepire e strutturare una griglia di valori cui riferire i propri cambiamenti e la propria attività, Catturi (2007) pone con chiarezza la distinzione tra crescita e sviluppo<sup>6</sup>. La prima è apprezzabile solo in termini quantitativi, riguarda specifiche grandezze gestionali o patrimoniali ed è riferita a singoli portatori di interessi. Il secondo riguarda invece l'azienda nella sua interezza e complessità strutturale ed operativa (*Ib.*, p. 3).

Parimenti, Coda (2007) sottolinea come l'atmosfera che favorisce la diffusione delle funzioni obiettivo di tipo olistico nel tessuto economico sia cementata dalla coesione sociale interna ed esterna e come essa sia costruita su reti di relazioni con i diversi portatori di interesse, senza prescindere mai da quelle più immediate, alimentate da rapporti personali tra attori del luogo.

La seconda domanda trova risposta nella prospettiva che vede le imprese come creatori di valore per sé e per il contesto, che si apre nel momento in cui pervengono alla piena consapevolezza dell'esigenza di uno sviluppo integrale (Sorci, 2007). Accanto ad imprese sorte per motivi economici, che maturano solo nel tempo il loro complesso ruolo sociale, si pongono aziende "straordinarie" che nascono con questa consapevolezza e con una chiara vocazione sociale (ad esempio Yunus e la Grameen Bank) o che sono l'esplicitazione di un carisma (Ruisi, 2009), come le aziende dell'Economia di Comunione (Baldarelli, 2011) ed altre, originate da peculiari concezioni del fondatore (sulla centralità del cliente, la dignità del lavoro), che sviluppano poi tutte le altre dimensioni. A quest'ultima categoria appartengono sia imprese caratterizzate da una solida filosofia del lavoro (Olivetti, Siemens) che imprese (spesso di piccole e medie dimensioni) caratterizzate da uno spiccato radicamento al contesto socio-economico di appartenenza (Gallino, 2001; Bonti, Cori, 2006; Preti, Puricelli, 2007; Cantù, Gavinelli, 2008; Niccolini, 2008; Cedrola *et al.*, 2011), come le imprese "di territorio" (Del Baldo, 2010).

Vergara (2007), nel ribadire come i presupposti dello sviluppo integrale si trovino nel profilo imprenditoriale e manageriale (in termini di valori, modi di concepire la realtà, i propri obiettivi, il proprio ruolo e quello dell'azienda) e nel modo in cui questi si traducono in un sistema di scelte concrete, sottolinea come la creazione di valore durevole per il sistema aziendale e ambientale (il "successo integrale") sia frutto di circuiti causali virtuosi che producono fenomeni di accumulazione di risorse, in gran parte di natura immateriale ed intangibile, riconducibili alle categorie della conoscenza, della dedizione, della coesione e della credibilità. Accanto alla capacità e disponibilità a comunicare, al rispetto e alla valorizzazione delle persone, alla correttezza gestionale, alla trasparenza informativa, tra i valori presenti in un modello culturale coerente con lo sviluppo integrale si pone il profondo senso di responsabilità nei confronti del contesto socio-economico. "Lo sviluppo di un territorio non può avvenire se non in conseguenza dello sviluppo integrale delle aziende che in esso operano" (Vergara, 2007, p. 56). La crescita del benessere di un territorio è infatti in larga misura frutto del "valore" che le aziende, di ogni genere e tipo, sono capaci di creare "inteso non soltanto in senso economico (capitale, profitti, stipendi, salari, imposte, ecc.), ma anche in altri differenti modi: prodotti competitivi, servizi efficaci, benessere materiale, soddisfazione morale, sicurezza del futuro, maturazione umana, crescita culturale, sviluppo sociale, ecc. (...) creato non solo a beneficio di sé stessi, ma che si diffonde su tutti (*stakeholder*, *shareholder*, cittadini, pubbliche istituzioni)" (*Ib.*, p. 57).

---

individuale (quali l'identificazione dei soggetti con gli obiettivi dell'organizzazione, l'adeguamento degli obiettivi dell'organizzazione a quelli del/dei soggetti, ecc.) si rimanda a Rugiadini, 1979.

<sup>6</sup> Tale posizione di pensiero, divenuta dominante nella letteratura economico-aziendale a partire dagli anni cinquanta con l'affermarsi del concetto di azienda come "istituto economico fatto per durare" (Zappa, 1956), è succeduta a quella prevalente in una prima fase degli studi economico-aziendali ed è sostenuta nella letteratura manageriale da Drucker (1954). Cfr Coda, 2007, p. 28. All'interno del variegato mondo delle definizioni di natura economico-aziendale e di economia d'impresa che distinguono tra crescita e sviluppo si veda, tra gli altri, Grandinetti 2008.

### 3. La coevoluzione impresa-ambiente nella prospettiva sistemica

Se si considera l’impresa come sistema economico-sociale aperto la dimensione “territoriale” dello sviluppo integrale trova elementi di contiguità con la prospettiva sistemica, che individua nella coevoluzione tra impresa ed ambiente un requisito essenziale per lo sviluppo durevole<sup>7</sup>.

L’attenzione ai fenomeni complessi e l’attitudine ad inquadrarli nell’ambito della metodologia sistemica, cara sia agli economisti d’impresa che alla tradizione aziendalista, consente di spostare l’attenzione dagli aspetti statici a quelli dinamici dei fenomeni e di indagare sia gli aspetti strutturali che le relazioni che ne qualificano il divenire (Vaccà, 1994; Becattini, 1989; Vicari, 1991; Iraldo, 2002; Rullani, 2004a-b).

Lo studio delle imprese e dei territori è stato in origine inquadrato adottando una prospettiva di osservazione univoca (Sanguigni, 2006). Più recentemente, si è affermata l’ipotesi della coevoluzione tra soggetti e contesti, sottolineando come il fenomeno di evoluzione delle imprese sia ben più di un semplice adattamento all’ambiente esterno e come sia essenziale penetrare nei meccanismi sottostanti per “catturarne” i fattori propulsivi (Cozzi, 2003).

Questa chiave di lettura considera imprese e territori come sistemi parzialmente aperti, dinamici, contestualizzati nel tempo e nello spazio. Nell’ottica sistemico-vitale sia la variabile economica che quella antropologica sono fortemente rappresentate e interdipendenti e il contesto è trasformato in realtà progettata da un organo di governo del territorio, attraverso la combinazione di risorse economiche e non (Golinelli, 2000). Ciascun sistema detiene una risorsa critica ed entrambi ricercano una comune logica di convivenza da cui derivano mutui benefici diretti e indiretti, a livello micro e meso-economico: da un lato, vocazioni territoriali, e forme di *governance* locale socialmente orientate (Del Baldo, Demartini, 2012), dall’altro, superiori livelli di efficienza, efficacia, reputazione. Poiché il modello di coevoluzione sistemica è influenzato soprattutto da *asset* intangibili (capitale sociale, umano e relazionale), le categorie descrittive del modello logico di coevoluzione (Sanguigni, 2006)<sup>8</sup> possono essere ulteriormente arricchite abbracciando l’ipotesi dello sviluppo integrale, che enfatizza proprio i fattori *soft* e i requisiti strutturali (meta regole e valori da cui discendono norme e comportamenti convergenti) che consentono l’evoluzione armonica impresa-contesto: eticità; legalità, coesione sociale, sviluppo sostenibile.

In questo senso l’approccio sistemico, arricchito dalla prospettiva dello sviluppo integrale, offre una chiave di lettura innovativa della dialettica tra aspetti macro e micro-economici, ritenendo la permeabilità strutturale tra impresa e ambiente rafforzata da percorsi di sviluppo imprenditoriali che scaturiscono da sistemi di valori che caratterizzano i diversi contesti socio-culturali (Vaccà, 1994). L’interazione che scaturisce da regole di comportamento condivise consente di concepire l’ambiente non (solo) come moltiplicatore di turbolenze e complessità, ma come elemento con cui l’azienda entra in simbiosi reciproca. Questo modello è alla base di quei contesti locali virtuosi, presenti in diverse regioni italiane (tra le quali le Marche) che si distinguono per la capacità di sviluppare processi di “autodeterminazione” in cui ruoli e responsabilità sono assunti di concerto dalle imprese e dai portatori di interesse (associazioni di categoria, banche, istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit e civiche, ecc.) con cui esse interagiscono ai vari livelli sistemici, in ambito locale ed extra-locale.

### 4. La dimensione relazionale del territorio

Nell’ambito dei molteplici contributi nazionali e internazionali che analizzano il rapporto di reciproca dipendenza tra imprese e territori (teoria del commercio internazionale, teoria dei distretti

<sup>7</sup> Per un’analisi della ricca letteratura sviluppata intorno a questi temi si veda *Sinergie* maggio-agosto 2006, che accoglie i contributi presentati al convegno annuale “Impresa e territorio fra pubblico e privato”, Brescia, 17-18 novembre 2005.

<sup>8</sup> Per una puntuale analisi del modello cfr. Sanguigni, 2006, p. 84 e ss.

e dei sistemi locali, studi di marketing internazionale) è possibile distinguere i filoni di analisi della “*territorialized innovation*”, della “*external relations*” e quello basato sul “*local and global space*” (*knowledge networks*) (Moulaert, Sekia, 2003; Cedrola *et al.*, 2011). In questi percorsi interpretativi i temi dell’innovazione, dello sviluppo locale e internazionale e della competitività si affiancano ai concetti di radicamento e prossimità (*embeddedness*)<sup>9</sup>, di reti, capitale sociale e conoscenza (*knowledge, social and reputational network*) (Cedrola *et al.*, 2011), che sono i presupposti del concetto di sviluppo integrale dell’impresa e del territorio (Sorci, 2007; Vergara, 2007).

Con specifico riferimento allo sviluppo locale del nostro Paese, incentrato sul modello di industrializzazione distrettuale e sulla prevalenza di piccole e medie imprese, numerosi contributi (Bagnasco, 1977; Becattini, 1989; Fuà, Zacchia, 1983; Garofoli, 1991) hanno sottolineato il ruolo del territorio come luogo di produzione di conoscenze specifiche e di meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni interpersonali) ed evidenziato come i comportamenti delle imprese contribuiscano ad attivare un circolo virtuoso di efficienza collettiva dinamica che a sua volta, attraverso componenti sociali, culturali, storiche e produttive, plasma il comportamento dell’impresa (Ferrucci, Varaldo, 1993).

In questa ottica, dal territorio “accumulatore” scaturiscono vantaggi competitivi distintivi riconducibili ai fattori *knowledge-related* (risorse imprenditoriali diffuse, capitale umano e conoscenze contestuali), *relational-related* (capitale relazionale sedimentato nel tempo), *culture-related* (attitudine all’imprenditorialità, frutto di una cultura locale radicata) (Garofoli, 1999; Becattini, 2000; Viesti, 2000; Belletti *et al.*, 2009).

Più di recente, i sistemi locali sono stati interpretati come sistemi cognitivi che, nell’economia dell’intangibile e della conoscenza, costituiscono una risorsa strategica soprattutto per le piccole imprese (Rullani, 1997, 2002; 2004a-b). Il territorio non è il contorno esterno, ma una forza attiva, l’insieme delle risorse intangibili, tra cui la conoscenza, l’arte, il design, la creatività (Caroli, 2006; Bonomi, 2007), che influenza le caratteristiche dell’impresa e ne plasma il modo di operare attraverso la reciprocità dello scambio di elementi materiali ed immateriali (Vicari, 1998).

È lo spazio relazionale, complesso e difficilmente replicabile altrove, che attrae al suo interno risorse e capacità e le metabolizza a vantaggio degli attori che ne fanno parte e che, con le loro azioni, alimentando un processo sociale e collettivo di evoluzione (Golinelli, 2002). La condivisione di valori e modalità comportamentali, la creazione di un clima collaborativo e di dialogo, generano l’infrastruttura relazionale del territorio, il suo capitale sociale di contesto” (Cantù, Gavinelli, 2008, p. 6) e la comunità territoriale diventa “luogo” di un percorso di avvicinamento reciproco all’insegna della sostenibilità.

## 5. Le imprese di territorio come driver di capitale sociale

L’ultimo passaggio logico nella prospettiva secondo cui l’impresa vive un rapporto di evoluzione con il territorio a cui è legata dalla dimensione cognitiva, spaziale e antropologica, porta ad identificare l’impresa “di territorio”, che dal radicamento al contesto locale e dalla qualità del rapporto con il medesimo, trae le condizioni di diversità e di eccellenza (Del Baldo, 2010). Tale rapporto è cementato da fitte reti di relazioni interpersonali e interorganizzative e alimentato dalla coesione sociale e dalla condivisione di valori comuni.

Nelle imprese di territorio l’interazione è così stretta da non riuscire a distinguere realtà imprenditoriale e realtà territoriale. Nei contesti territoriali in cui vive un rapporto “fortunato” tra imprese e territorio, alla base di uno sviluppo ancora armonico (Fuà, Zacchia, 1983), la prossimità territoriale è sostenuta da figure di imprenditori di grande tenacia e passione, “prenditori” di risorse (umane, fisiche e immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo), ma con una attenzione tutta speciale alla fase di restituzione, che si concretizza in termini di reciprocità nello scambio, di

<sup>9</sup> Un’analisi della letteratura internazionale sviluppata sul tema a partire dal concetto di *social embeddedness* (Granovetter, 1983, 1995) è presentata da Cedrola *et al.*, 2011.

fiducia, di identità. Questo legame emerge in particolare nel *framework* teorico che si focalizza sull’approccio alla responsabilità sociale e alla sostenibilità delle piccole imprese che spesso sono configurabili come imprese di territorio (Lepoutre, Heen, 2006; Vyakarnam *et al.* 1997; Minguzzi, Passaro, 2000; Perrini, Tencati, 2008; Peredo, Chrisman, 2006 ).

L’impresa diventa uno *stakeholder* della comunità territoriale e si instaura quindi una relazione circolare in cui ciascun soggetto diventa alternativamente interno ed esterno (Peraro, Vecchiato, 2007). In questa prospettiva l’orientamento alla sostenibilità passa da un livello singolo ad uno collettivo, dall’impresa di territorio che disegna e alimenta la rete delle proprie relazioni con i diversi portatori di interesse, allo sviluppo di reti di relazioni che fanno perno sulla comunità locale, al capitale sociale, inteso come summa degli intangibili, fiducia, norme e valori condivisi che regolano la convivenza e promuovono la cooperazione, incorporati in relazioni personali e sociali autentiche (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995; Storper, 1997).

Le imprese di territorio orientate allo sviluppo olistico alimentano forme “*governance* di territorio” che sono frutto di contesti socio-economici e culturali radicati, sintetizzabili nel concetto di “*genius loci*” (Cipolla, 1990; Balloni, Trupia, 2005). Tale modello di sana “convergenza”, intesa nel senso proprio di “*cum vergere*” (andare insieme verso), di cui è opportuno approfondire la conoscenza attraverso l’analisi delle *best practice*, va sostenuto in quanto coerente con le specificità dei molteplici territori del nostro Paese.

## 6. I casi studio. Distillerie Varnelli e Gruppo Loccioni: “da e per” il territorio

### 6.1 Metodologia

L’analisi empirica è tesa a identificare gli orientamenti (valori, formula imprenditoriale) e i comportamenti aziendali (strategia, politiche e tattiche) alla base della coevoluzione delle imprese con il contesto di insediamento.

Il metodo dei casi consente l’analisi di profondità (*in-depth method*) e si basa su un approccio multidimensionale al fenomeno investigato particolarmente adatto per l’analisi delle relazioni e delle reti d’impresa (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), largamente impiegato nel contesto degli studi sulla responsabilità sociale e la sostenibilità sia per finalità cognitive, che per suggerire possibili percorsi di azione.

La ricerca qualitativa si è avvalsa della tecnica del *sempling model* (in particolare del *theoretical sampling*), che non consente la generalizzazione dei risultati emersi, se non per via analitica, privilegiando la rilevanza<sup>10</sup> dei due casi, che si distinguono per lo spiccato orientamento alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, rispetto alla loro rappresentatività (Glaser, Strauss, 1967; Flick, 2010).

La scelta delle due aziende, selezionate tra quelle iscritte a Confindustria Marche, già facenti parte di un campione utilizzato in un precedente studio esplorativo finalizzato all’analisi delle imprese “con l’anima” (Del Baldo, 2012) è stata infatti formulata in base al possesso di due requisiti: l’approccio strategico allo sviluppo integrale che si declina tanto nella *mission* (assetto valoriale) quanto nella *governance* (strumenti e modalità di governo improntati alla trasparenza e alla condivisione delle scelte aziendali con gli stakeholder) e nell’*accountability*; la sistematicità e l’ampiezza delle attività di *stakeholder dialogue, engagement & commitment* con i portatori di interesse, ad iniziare da quelli appartenenti al contesto locale.

Le imprese Varnelli e Loccioni sono entrambe localizzate in piccoli centri di provincia delle Marche, tassello importante della “Terza Italia” (Fuà, Zacchia, 1983) che vanta imprese leader nelle produzioni tipiche del *made in Italy*.

La scelta del contesto territoriale è legata alla distintività dei tratti della realtà marchigiana: un tessuto imprenditoriale diffuso, che è frutto della tradizione artigiana e di una cultura contadina

<sup>10</sup> Le due imprese, a fronte di numerosi fronti di eccellenza, sono oggetto di studio e di osservazione da parte di diversi autori tra i quali Bonti, Cori 2006; Niccolini, 2009; Cantù, Gavinelli, 2008; Cedrola *et al.*, 2011).

sedimentate nei secoli; la presenza di numerosi casi di *best practices* che hanno ottenuto riconoscimenti a livello nazionale e internazionale, l'elevato livello di coesione sociale; la ricchezza del capitale sociale, a cui contribuisce anche l'azione del governo locale. Quest'ultimo è impegnato nella promozione del territorio nell'ottica della sostenibilità attraverso i progetti S.I.R.M. (sistema imprese responsabili marchigiane) e I.Re.M. (imprese responsabili delle Marche) avviati nel 2005 e 2011 con il coinvolgimento di molteplici attori del territorio (Del Baldo, Demartini, 2012)<sup>11</sup>.

L'analisi di profondità, avviata nel 2011 e conclusa nel maggio 2012, si è basata sulla triangolazione delle fonti (questionari semi-strutturati, interviste dirette, analisi documentale, *focus group*, osservazione partecipante) e si è articolata in due fasi. Nella prima è stato inviato via mail un questionario agli imprenditori e ai responsabili aziendali di vertice (ad esempio, amministratore delegato, responsabile risorse umane), seguito dalle le interviste (della durata media di un'ora; registrate, trascritte e sottoposte a validazione) realizzate durante visite aziendali (3 per ciascuna impresa) che hanno interessato 6 persone (3 per azienda). Le informazioni primarie sono state combinate con dati secondari tratti dall'analisi dei siti, di documenti interni, pubblicazioni, stampa, e dall'interazione diretta con gli imprenditori in occasione della partecipazione a convegni, seminari e workshop.

## 6.2 Analisi dei dati

Di seguito è riportato un breve profilo delle due aziende (Tab. 1).

Tab. 1: Profilo aziendale

Denominazione, sede, anno di costituzione, settore/i, oggetto dell'attività, numero di dipendenti, fatturato (anno 2011), assetto proprietario	Strumenti di implementazione e di comunicazione della responsabilità sociale e della sostenibilità (anno di introduzione)
Gruppo Loccioni, Angeli di Rosora (AN); 1968 Soluzioni integrate (sistemi tecnologici) di automazione, assemblaggio, collaudo e controllo, monitoraggio ambientale, articolate nelle aree Industry; Community; Home ; Automotive; Ambiente; Sanità 350 dipendenti; 60.000.000 di euro (di cui export quasi il 50%) Impresa familiare (prima e seconda generazione), non quotata, aperta (sono presenti nel gruppo, con quote di minoranza, soggetti esterni alla famiglia).	Carta dei valori, 1969; Codice etico, 1996; Bilancio sociale, 1997; Intangibles impact, 1997; Cause Related Marketing, 1999.
Distilleria Varnelli Spa; Pievebovigliana (MC); 1868 Alimentare: produzione di anice, infuse e bevande a base di erbe 11 dipendenti; classe di fatturato: 10.000.000 di euro; Impresa familiare (terza e quarta generazione), non quotata	Carta dei valori, 2007; ISO 14001, year 2007; SA8000, year 2008; OHSAS, year 2010

Fonte: ns. elaborazione di fonti documentali aziendali

### Loccioni Group

Il gruppo, fondato da Enrico Loccioni, attuale presidente, è composto da 5 aziende che propongono soluzioni di "sartoria tecnologica". Flessibilità, capacità relazionale, unite a competenze distintive *core*, alimentano da oltre quarant'anni uno sviluppo continuo e diversificato, su basi internazionali (clientela diffusa in 40 paesi) avvenuto "senza strappi", perché sostenuto da una cultura coesa e da uno spiccato impegno per il bene comune, che trovano espressione in un modello di cui sono di seguito riassunti i tratti distintivi (Tab. 2), i principi su cui poggia (Tab. 3) e le eccellenze (Tab. 4).

<sup>11</sup> Un'indagine condotta attraverso gli sportelli CSR (Corporate Social Responsibility) presenti sul territorio nazionale rileva 30 eccellenze (su 324) in Ancona, contro una media nazionale di 10 (Unioncamere, 2007). Un secondo studio (Unioncamere, 2010) teso ad analizzare la geografia della sostenibilità nelle province italiane in termini economici, sociali ed ambientali, vede le Marche nella fascia top delle graduatorie, con punte di eccellenza per coesione sociale (Ascoli Piceno, Macerata) e con valori superiori alla media su tutti e tre i fronti (Ancona).

Tab. 2: I lineamenti distintivi del modello di sviluppo del Gruppo Loccioni

dal contadino	all’azienda a rete
dal dominio della natura	alla diffusione della conoscenza
dal sudore della fronte	al prodotto della mente e al mercato delle idee
dai valori come fondamento	all’etica dello sviluppo
dal microcosmo produttivo	all’azienda a rete

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Enrico Loccioni nasce nella campagna marchigiana da una famiglia di agricoltori nel crocevia di tre importanti abbazie benedettine. Il patrimonio culturale e religioso e quello familiare, assieme al legame con la terra ed il lavoro dei campi hanno forgiato il modello e i valori dell’impresa primigenia, creata a soli 19 anni.

Tab. 3: Carta dei valori del Gruppo Loccioni

Immaginazione	Per essere capaci di creare
Energia	Per sognare e per realizzare i propri sogni
Responsabilità	Per l’aria che respiriamo, la terra che calpestiamo, le risorse che utilizziamo, la fiducia che riscuotiamo
Tradinnovazione	Per dare forma al futuro imparando dal passato

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Tab. 4: Carta di Identità del Gruppo Loccioni

Attenzione alle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>-55% dei collaboratori diplomati; 45% laureati; età media 33 anni</li> <li>-7% delle risorse dedicato alla formazione</li> <li>- Best Work Place Italia Award, dal 2002 al 2007, per l’eccellenza dell’ambiente organizzativo e la soddisfazione dei collaboratori</li> <li>-Premio Ernst &amp; Young “Entrepreneur of the year”, 2007, categoria “Quality of Life”.</li> <li>-Premio “Imprenditore Olivettiano per l’anno 2008”</li> <li>-Premio <i>Picus del Ver Sacru</i>, per lo stile di comando partecipativo, 2012.</li> </ul>
Attenzione alla ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-4% delle risorse investito in R&amp;D</li> <li>-12 brevetti e 7 progetti di ricerca applicata</li> <li>-Riconoscimento europeo per il progetto di ricerca /DG XII, EU “MEDEA” (controllo di qualità nel settore elettrodomestici)</li> <li>-Premio Migliore Applicazione Automotive Forum 2008 (Progetto “MEXUS”)</li> <li>-Premio “Marchigiano dell’anno (2008) per l’innovazione tecnologica</li> <li>-Premio internazionale Leonardo da Vinci (Associazione italiana Progettisti Industriali), 2012</li> <li>- Home Lab, primo consorzio/polo italiano di domotica fondato da gruppo Loccioni, tra 8 leader scelti da Indesit, 2012</li> <li>-Premio innovazione ICT Lazio attribuito a Loccioni Human Care, 2012</li> </ul>
Attenzione alla responsabilità sociale e alla sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sodalitas Social Award 2005 Finalist, categoria “Internal Processes of CSR” e per il “Metalmezzadro” project in the knowledge-based business</li> <li>- Sodalitas Social Award 2008 Finalista, categoria “Sustainability Projects”</li> <li>-Premio “Impresa e Cultura” per il progetto “Bluzone”</li> <li>-Sodalitas Social Award 2009, Finalist, categoria “iniziative sostenibili con il Progetto LOV, The Land Of Values</li> <li>-Progetto Leaf Community (prima comunità italiana sostenibile ed ecologicamente integrata) – Leaf Energy and Future (partner Commissione Europea “Sustainable Energy Europe Campaign”), premiato da Legambiente</li> <li>-Good Energy Award 2012 (categoria producer) per le imprese Green Oriented</li> </ul>

Fonte: Bilancio Sociale, 2011 e sito aziendale, 2012

Nella formula strategica del gruppo spiccano tre aspetti dell’orientamento allo sviluppo integrale e del radicamento: la centralità dei valori e dell’elemento umano; l’attitudine a creare e consolidare reti di relazione e il rapporto privilegiato con il territorio.

“Dalla civiltà contadina abbiamo imparato l’importanza dei valori della tradizione; la trasmissione della fiducia con una stretta di mano; l’abitudine a lavorare nell’incertezza delle stagioni; la diversificazione per ridurre il rischio; la forza di ricominciare comunque. Le azioni, anche quelle di tutti i giorni, hanno bisogno di un profondo impegno morale. L’impresa è un contenitore di valori e non solo di capitale. I valori sono l’identità del Gruppo: forniscono un linguaggio comune, danno forza alle nostre imprese e le guidano nel loro adattamento al mercato verso un successo che è patrimonio di tutti” (intervista a Enrico Loccioni, 2012).

Nell'attributo "tradinnovazione" è stigmatizzata la capacità di "metabolizzare" le radici da cui l'impresa e il suo fondatore hanno mutuato i valori di fondo: l'etica del lavoro, la dedizione, la "tigna" (come volontà), la sobrietà e la parsimonia, la semplicità, la solidarietà, l'integrità, il senso della famiglia e della comunità. Su questi valori si è innestato l'orientamento alla conoscenza, all'innovazione e all'apertura internazionale, che hanno prodotto una sintesi imprenditoriale e manageriale di successo.

I principi della tradizione rurale marchigiana (*heritage value*), la cui stabilità ed universalità è legata al contenuto etico, costituiscono una sorta di meta-cultura aziendale. Promossi dal fondatore e interiorizzati sul piano organizzativo, sono proiettati all'esterno attraverso reti di relazione lunghe e corte. Ispirandosi al modello di umanesimo imprenditoriale di Adriano Olivetti e quello di H. Von Siemens, il Gruppo è un'impresa che evolve, una palestra per il miglioramento continuo, un vettore di fattori intangibili, che persegue il sogno del fondatore "che facendo impresa si possa fare qualcos'altro" (Bartocci, 2011).

Creatività e opportunità reciproche di crescita sono perseguite *in primis* attraverso la formazione dal pre al post entry: *prima*, attraverso l'articolato progetto Bluzone, palestra formativa dei giovani e interfaccia tra mondo della scuola e del lavoro<sup>12</sup>; *durante*, con il progetto Redzone, finalizzato a sviluppare talenti e a suscitare opportunità imprenditoriali (incubatore d'impresa e spin off); *dopo*, con il progetto Silverzone, teso ad affiancare ai giovani (del gruppo o di altre aziende) la "saggezza" di chi ha già raggiunto importanti traguardi ed esperienze professionali.

La relazionalità fa del Gruppo un network imprenditoriale diffuso "*cultural driven*" (Niccolini, 2008) e trova espressione nel peculiare modello organizzativo a rete che combina un *core* di attività controllate dal gruppo con una serie di reti di relazioni tematiche e più livelli di varia ampiezza: U-net (rete multidisciplinare di università e centri di ricerca); Crossworlds (rete di grandi gruppi internazionali volta a stimolare il trasferimento tecnologico dell'automotive verso altri settori); Nexus (rete plurisettoriale di realtà imprenditoriali locali -550 collaboratori e 28 imprese- che interagiscono sviluppando il territorio e ricercando sinergie); Land of Values-LOV (rete di strutture ricettive e ristorative rappresentative del patrimonio enogastronomico locale).

Spicca infine la volontà di Loccioni dare un'impronta e valorizzare il territorio, "dove tutto è nato", proponendosi come veicolo di comunicazione e di sviluppo, non solo sotto il profilo industriale, ma anche culturale, sociale, turistico, come attraverso il progetto LOV, incentrato sul concetto di accoglienza dei vari stakeholder e sull'identità locale, realizzato in collaborazione con le piccole aziende turistiche delle più significative località marchigiane.

"LOV è un progetto finalizzato a rendere l'esperienza presso il Gruppo un momento unico e indimenticabile: permette a quanti ci visitano, di condividere in uno stesso incontro professionalità e convivialità, di fare respirare e vivere i profumi e le atmosfere della nostra cultura. Il nostro valore aggiunto è innovazione ed accoglienza" (intervista a J. Tempesta, MKTG & Communication, 2011).

### *Distillerie Varnelli Spa*

Distillerie Varnelli Spa è un'impresa di antiche tradizioni in cui vive da oltre cent'anni (1868) la cultura dell'anice e della produzione artigianale di amari e liquori. Residente in un piccolo centro nel cuore dei Monti Sibillini, il fondatore Girolamo Varnelli seppe trarre dall'osservazione e dall'uso responsabile della natura e dalla conoscenza delle abitudini popolari lo spunto per i suoi prodotti. Gestita ininterrottamente dalla famiglia Varnelli nel rispetto di valori condivisi (Tab. 5), l'impresa è ora alla quarta generazione, tutta femminile (ne sono socie la madre e tre figlie).

<sup>12</sup> Qualche dato relativo a Bluzone: 800 studenti in orientamento, 58 studenti ospitati su progetto, oltre 7000 ore di orientamento e formazione, partner di 28 scuole, 20 università, 5 master, accreditamento come Ente formativo della Regione Marche. Altrettanto importanti i progetti Redzone e Silverzone tesi a valorizzare le professionalità di giovani e adulti che lavorano (e hanno lavorato) nel gruppo, come si evince dalle parole del Presidente: "in 42 anni, più di 2500 persone; di queste oltre 80 lavorano in proprio, più di 150 sono entrate e uscite per occupare posizioni di responsabilità presso clienti, e meno di 1300 rimangono; quindi il legame tra l'aspetto culturale e il territorio ha una valenza straordinaria" (Loccioni Enrico, intervista, 12 aprile 2012).

Tab. 5: I principi cardine di “casa Varnelli”

Rispetto della normativa e miglioramento continuo	Responsabilità sociale che va oltre la conformità alle prescrizioni legislative e agli accordi in materia ambientale, di sicurezza, salute sul lavoro
Sviluppo sostenibile	Programmi di miglioramento tesi a conservare le risorse naturali, ridurre/eliminare effetti ambientali negativi e rischi associati ai prodotti, per garantire al cliente un prodotto socialmente responsabile
Soddisfazione delle parti interessate	Trasparenza, comunicazione (sito web; periodico aziendale, rapporti diretti), dialogo, relazioni costruttive
Rispetto dell’individuo	Attraverso tutte le attività e relazioni con gli stakeholder
Formazione, informazione, addestramento e consapevolezza	Condivisione degli obiettivi e dei risultati
Collaborazione con le parti interessate	Collaborazione con fornitori, appaltatori, clienti, istituzioni pubbliche, organizzazioni e centri di ricerca locali, nazionali, internazionali per identificare le opportunità di miglioramento delle prestazioni ambientali e sociali
Lavoro per obiettivi	Monitoraggio e analisi costante dei dati relativi all’andamento della soddisfazione delle parti interessate, del sistema, dei processi e dei servizi
Efficienza e impegno alla riduzione dell’inquinamento	Promozione dell’orientamento alla sostenibilità delle scelte presso tutti gli stakeholder

Fonte: sito aziendale

Nel realizzare la propria *mission* l’azienda coniuga costantemente tradizione e innovazione, competitività e coesione sociale, forte identità locale e dinamico approccio alla dimensione globale del mercato, coltivando l’obiettivo di una crescita aziendale che possa essere nel contempo occasione di sviluppo e valorizzazione per tutti i portatori di interesse, in armonia con la qualità dei luoghi, la cultura e le relazioni umane che li caratterizzano. Per raggiungere tali obiettivi, a fronte dei quali ha ricevuto importanti riconoscimenti (si cita il premio “Valore Lavoro” riservato alla buona imprenditoria marchigiana) investe in capitale intangibile: risorse umane, competenze, ricerca, legame con la comunità, formazione dei giovani, tutela dell’ambiente, nel rispetto dell’equazione “brand = famiglia = territorio”.

“Non abbiamo mai pensato di vendere, e le proposte sono state numerose, perché questa azienda può avere un futuro solo se mantiene il suo legame storico con il territorio da cui è nata. Girolamo Varnelli era convinto dell’identificazione dell’impresa con il territorio. Manifestava in ogni occasione il desiderio e la capacità di contribuire all’emancipazione di tutto il comprensorio” (Intervista a O.M. Varnelli, Managing Director, 2011).

L’azienda sostiene con oltre il 3% del fatturato il territorio, che è sempre presente nella comunicazione aziendale, sintetizzata nel motto “insieme per valorizzare meravigliosi luoghi”. Ricchissima è la mappa di relazioni locali ed extra-locali (Cantù, Gavinelli, 2008), che forniscono occasioni di crescita reciproca, a partire da quelle con i comuni limitrofi, altre imprese locali (tra cui il Gruppo Loccioni), i “visitatori di casa Varnelli (studenti, associazioni e gruppi di cultori, oltre 1000 l’anno), la Fondazione Girolamo Varnelli, gli istituti di formazione e ricerca (si citano l’Istituto Adriano Olivetti e la fondazione Symbola).

### 6.3 *Discussione*

Gli elementi che accomunano le due imprese e attraverso i quali si esplicita l’orientamento allo sviluppo integrale, la profondità e la reciprocità del rapporto con il territorio sono sintetizzabili nei seguenti aspetti (Tab. 6):

- i valori tipici della cultura contadina marchigiana, che rafforzano e alimentano la coesione e il senso di appartenenza al territorio;
- la relazionalità, che si traduce nella capacità di attivare reti con molteplici interlocutori e di realizzare progetti concreti di sviluppo impresa-contesto locale;
- la volontà di “contagiare altri”, con tale orientamento.

Tab. 6: Attributi distintivi delle imprese Varnelli e Loccioni

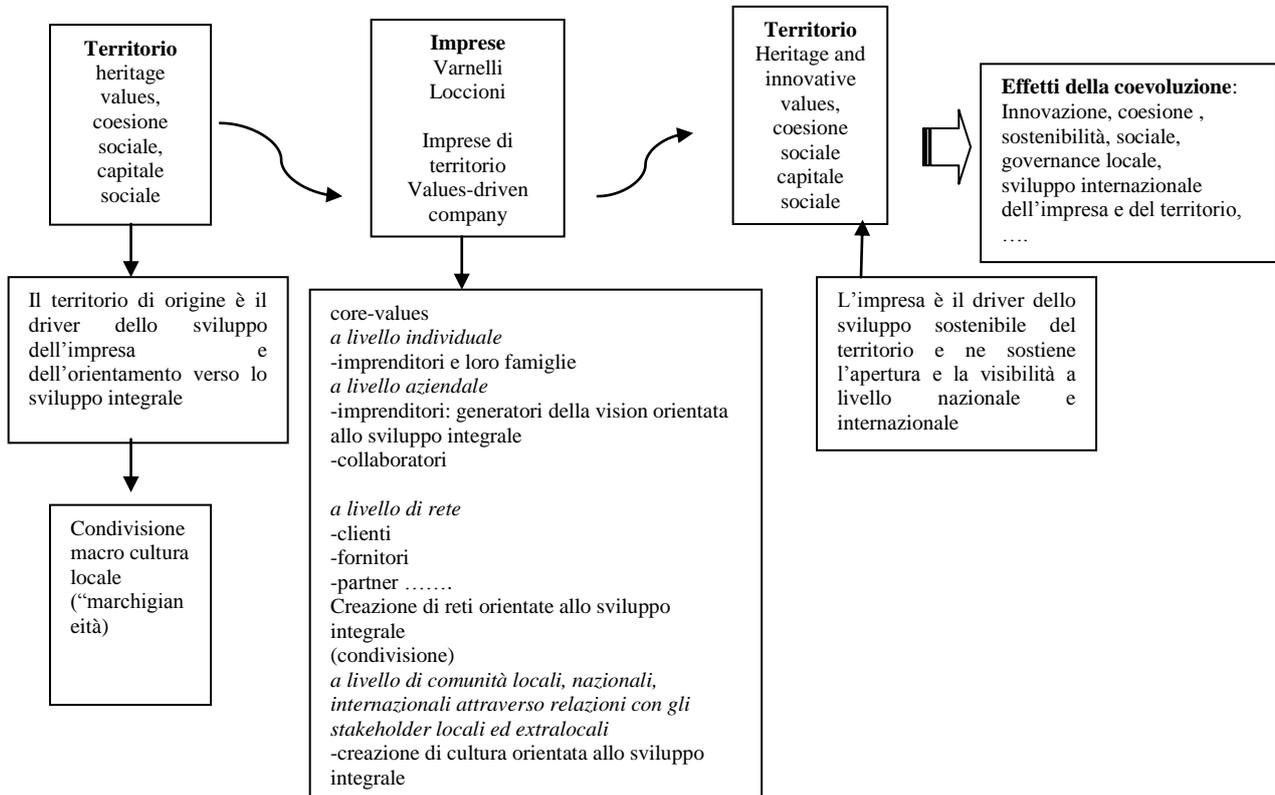
Forte sistema di valori	condivisi all'interno della famiglia, dell'impresa, della comunità di appartenenza: la marchegianità come virus e come emblema
Orientamento allo sviluppo integrale	innescato dal vertice, autentico e carismatico, prima "best practice"
Stakeholder commitment	finalità, obiettivi, <i>vision</i> costantemente rinforzati attraverso comunicazione, reti di relazioni, prassi organizzative, processi di <i>governance</i> (trasparenza, condivisione, democraticità), all'esterno e all'interno delle aziende, attraverso una pluralità di forme di <i>stakeholder dialogue</i> ed <i>engagement</i>
Processo decisionale	basato su fiducia, collaborazione, partecipazione, condivisione
Clima organizzativo coeso	Struttura organizzativa flessibile e integrata che favorisce lo sviluppo del capitale intangibile
Presenza di strumenti di <i>accountability</i>	bilancio sociale, carta dei valori, certificazioni
Desiderio di testimoniare, coinvolgere, comunicare buone pratiche	attraverso relazioni, partecipazione/organizzazione di numerose iniziative (convegni, seminari, workshop, ecc.)

Fonte: ns. elaborazione

La forte base etica e morale che plasma il modo di essere e di fare azienda non prescinde mai dalla persona e ha le sue radici nella tradizione del luogo che alimenta un modello di capitalismo familiare espressione di *sustainable entrepreneurship*. Un *genuine commitment* ispira questi *values-driven business*, che esplicitano un orientamento alla responsabilità sociale e alla sostenibilità relazionale (Perrini, Tencati, 2008) attraverso la formazione di *network* con cui le imprese interagiscono con il contesto locale ed extra-locale, ricchi di risorse intangibili incastonate nei tessuti relazionali, e attraverso cui si scambiano "social goods" come prestigio, reputazione, stima, amicizia (Niccolini, 2008).

Con la forza dell'esempio nel "tessere e tirare i fili" dello sviluppo e dell'innovazione, anche in termini sociali, Loccioni e Varnelli svolgono un ruolo di "stimolatori e catalizzatori". Proiettando i propri valori fuori dai confini aziendali, la logica relazionale confluisce nella costruzione di *sustainable value network* che alimentano forme di *collaborative governance* locale (Zadek, 2006) centrate su *partnership multistakeholder* e progetti che sostengono la coevoluzione, attraverso una relazione dinamica e circolare (Fig. 1).

Fig. 1: Modello di coevoluzione imprese-territorio



Fonte: ns. adattamento da Niccolini, 2008, p. 213; Cedrola et al., 2011

## 7. Conclusioni

Dall’esame dei casi aziendali si evince come la relazione simbiotica delle imprese al loro contesto rappresenti il tratto significativo del modello di sviluppo integrale che le caratterizza ed enfatizza il capitale sociale di cui sono co-struttrici. Ciò consente di formulare l’ipotesi interpretativa di bi-direzionalità del legame tra sviluppo integrale dell’azienda e del territorio, ipotesi che, allo stato attuale dello studio, ancora in una prima fase esplorativa, deve essere opportunamente validata attraverso *step* successivi del progetto di ricerca teso da, un lato, ad allargare il numero dei casi rivolgendosi ad aziende dello stesso territorio e, in ottica comparativa, ad altri territori, caratterizzati da un tessuto culturale e sociale diverso, dall’altro, ad “operazionalizzare” i fattori (valori, relazioni) che alimentano tale modello.

Tuttavia, nonostante i limiti evidenziati, è possibile affermare come, sul piano teorico ed empirico emerge come lo sviluppo integrale sia strettamente legato alla condivisione di un orientamento costruito assieme ai diversi attori del contesto socio-economico ed istituzionale. Strumenti e azioni efficaci di sostenibilità possono svilupparsi su basi solide se traggono le proprie radici dalla coesione intorno a valori ed obiettivi comuni, alimentando processi di sviluppo multidimensionale in contesti identitari”.

Dove è venuto progressivamente meno il senso di appartenenza e di identità di imprenditori, imprese, lavoratori, istituzioni e prevale una logica individualistica, dove non è percepita l’importanza del contribuire attivamente a generare le risorse sul territorio e manca una *governance* in grado di contrastare l’impoverimento del capitale di conoscenze e abilità contestuali, la coevoluzione si spezza e si innescano spirali degenerative (Belletti *et al.*, 2009).

Occorre quindi fare crescere l’identità condivisa, rafforzare l’intelligenza territoriale, sperimentando nuove prassi e politiche di innovazione territoriale attraverso un cambiamento culturale che guarda al radicamento come punto di forza, e alla creazione di *shared value*, e che ricerca il rapporto con la comunità locale (Porter, Kramer, 2011).

Il cambiamento culturale<sup>13</sup> è necessario per ripersonalizzare la modernità e vincere la sfida della modernità sostenibile (Rullani, 2011) ri-creando significati e legami, recuperando alla produzione di valore l’intelligenza delle persone e della sostenibilità e l’unicità dei contesti, a partire dalle relazioni e dai tratti ispiratori comuni (valori) che li caratterizzano.

Di questo cambiamento si fa esempio l’imprenditoria capace di costruire il futuro partendo dalle proprie differenze (Preti, 2011), difendendo vocazioni imprenditoriali e generando *social capability* e innovazione senza ispirarsi a modelli “lontani”, ma pescando dalla migliore tradizione locale e cercando rimedi non solo economici a problemi economici. L’orientamento allo sviluppo integrale ci appare dunque il paradigma che riporta l’economia al dialogo con l’etica (Sciarelli, 2007) e a recuperare l’identità positiva delle imprese e dei tanti nostri preziosi territori.

## Bibliografia

- BAGNASCO A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- BALDARELLI M.G. (2011), *Le aziende dell’economia di comunione. Mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma.
- BALLONI V., TRUPIA P. (a cura di) (2005), *Origine, caratteristiche e sviluppo dell’imprenditorialità nelle Valli dell’Esino e del Misa*, Ed. Conerografia, Ancona.
- BARTOCCI M. (2011), *Animal Spirits in Vallesina: Enrico Loccioni and the enterprise as a game*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- BECATTINI G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

<sup>13</sup> Di cambiamento culturale si fa sostenitrice la Fondazione per le qualità italiane Symbola, a cui aderiscono protagonisti del mondo economico, sociale, istituzionale (tra cui le imprese esaminate), che promuove il Prodotto Interno di Qualità e, attraverso il movimento della *soft economy*, sostiene un modello di sviluppo in cui si fondono tradizione, territorio, innovazione tecnologica e ricerca, coniugando competitività, rispetto dell’ambiente e dell’uomo, coesione sociale (Cianciullo, Realacci, 2005; Realacci, 2012).

- BECCATINI G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BELLETTI G., CAVALIERE V.F., MOLITERNI R. (a cura di) (2009), *Le piccole imprese nei settori maturi tra declino strutturale e opportunità di crescita. Evidenze empiriche dai sistemi locali della provincia di Pistoia*, F. Angeli, Milano.
- BONOMI A. (2007), “Il capitalismo dolce delle Marche che sposa fabbrica e territorio”, *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio.
- BONTI M., CORI, E. (2006), *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, F. Angeli, Milano.
- BRUNI L. (2009), *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Università Bocconi Ed., Milano.
- BRUNI L. (2007), *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- CANTÙ C., GAVINELLI L. (2008), “Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale”, AIDEA giovani, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane*, Università degli Studi di Macerata.
- CAROLI M. (2006), *Il marketing territoriale: strategie per uno sviluppo sostenibile del territorio*, F. Angeli, Milano.
- CARROL A.B. (1998), “The Four Faces of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, n. 1.
- CASELLI L. (2005), La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato, n. 67, maggio-agosto.
- CATTURI G. (2007), “Introduzione”, in C. Sorci, (a cura di). *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- CEDROLA E., CANTÙ C., GAVINELLI L. (2011), “Networks, Territory and Firm Development. The Perspective of Italian Family Firms”, *Euram 2011*, Tallin, 1-4 June.
- CIANCIULLO A., REALACCI E. (2005), *Soft Economy*, Bur, Milano.
- CIPOLLA C.M. (1990), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- CODA V. (2007), “Modelli mentali, condizioni di contesto e sviluppo delle aziende”, in Sorci C. (a cura di), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (2011), “Prefazione”, in Baldarelli, M.G., *Le aziende dell'Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma.
- COZZI G. (2003) “L'evoluzione della grande impresa manageriale”, in *Ricerchare insieme. Studi in onore di Sergio Vaccà*, F. Angeli, Milano.
- DE CHIARA A. (2012), “La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori “nemici”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1.
- DEL BALDO M. (2010), “Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali “core” nell'economia delle PMI. L'esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa”, *Economia Aziendale 2000 web*, n. 2.
- DEL BALDO M. (2012), “Corporate social responsibility and corporate governance in Italian Smes: the experience of some “spirited businesses”, *Journal of Management and Governance*, vol. 16, n. 1.
- DEL BALDO M., DEMARTINI P. (2012), Bottom-Up or Top-Down: Which Is the Best Approach to Improve CSR and Sustainability in Local Contexts? Reflections From Italian Experiences *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(3).
- DRUCKER P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- EISENHARDT K.M. (1989), “Building Theory from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- ELKINGTON J. (1987), *The Green Capitalism*, Victor Gollancz, London.
- ELKINGTON J. (1994), “Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development”, *California Management Review*, vol. 36, n. 2.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- EUROPEAN COMMISSION (2001) *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, COM(2001)366 final, Brussels: EC.
- EUROPEAN COMMISSION (2002) *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002)347 def., Brussels: EC.
- EUROPEAN UNION (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs*, final version 3 May 2005.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1993), “Linee metodologiche nella ricerca economico aziendale applicata alla piccola e media dimensione”, in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli ed opportunità*, F. Angeli, Milano.
- FERRUCCI L., VARALDO R. (1993), “La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale”, *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- FUKUJAMA F. (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano.
- FUÀ G., ZACCHIA C. (a cura di) (1983), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- GALLINO L. (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino.
- GAROFOLI G. (1991). *Modelli locali di sviluppo*, F. Angeli, Milano.
- GAROFOLI G. (1999). Sistemi locali e performance dell'impresa minore in Italia, in Traù F. (a cura di), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- GOLINELLI G.M. (1988), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, Cedam, Padova.

- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GRANDINETTI R. (a cura di) (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.
- GRANOVETTER M. (1983), “The strength of weak ties: a network theory revisited”, *Sociological Theory*, vol. 19, n. 1.
- GRANOVETTER M. (1985), “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3.
- IRALDO F. (2002), *Ambiente, impresa e distretti industriali. Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholder*, F. Angeli, Milano.
- JENKINS H. (2006), “Small business champions for corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n. 3.
- LEPOUTRE J., HEENE A. (2006), “Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review”, *Journal of Business Ethics*, n. 67.
- MATACENA A., DEL BALDO, M. (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- MATACENA A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- MINGUZZI A., PASSARO R. (2000), “The Network of Relationship Between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 2.
- MOLTENI M. (2004a), *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- MOULAERT F., SEKIA F. (2003), “Territorial Innovation Models: a Critical Survey”, *Regional Studies*, vol. 37, n. 3.
- NICCOLINI, F. (2008). *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa.
- NOVAK, M. (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, Simon and Schuster, Free Press, New York.
- PANATI G. (2003), “Interrogativi in tema di teologia dell’imprenditorialità”, *Sinergie*, n. 61-62.
- PERARO F., VECCHIATO G. (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, F. Angeli, Milano.
- PEREDO A. M., CHRISMAN, J. (2006), “Towards a theory of Community-based enterprise”, *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), “La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità”, *Sinergie*, n. 77.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- PRETI P. (2011), *Il meglio del piccolo. L’Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il paese*, Egea, Milano.
- PRETI P., PURICELLI M. (2007), *L’impresa Forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano.
- PUTNAM R. (1993), *La tradizione Civica nelle Regioni Italiane*, Mondadori, Milano.
- REALACCI E. (2012), *Green Italy*, Chiarelettere, Milano.
- RÖPKE W. (1960), *A Humane Economy*, Henry Regnery Company, Chicago.
- RUGIADINI A. (1979), *Organizzazione d’impresa*, Giuffrè, Milano.
- RUISI M. 2009. *Antropologia ed etica aziendale. Note sul tema di trascendentali e virtù imprenditoriali*, Giuffrè, Milano.
- RULLANI E. (2004a). *La fabbrica dell’immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2008), *Reti d’impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore, 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.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Ed., Venezia.
- SANGUIGNI V. (2006), “Imprese transnazionali e contesto locale”, *Sinergie*, n. 70.
- SCIARELLI S. (2005), “L’ampliamento della responsabilità sociale dell’impresa”, *Sinergie*, n. 67.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè, Milano.
- SORCI C. (a cura di) (2007), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- STORPER M. (1997), “Le economie locali come beni relazionali”, *Sviluppo Locale*, n. 5.
- UNIONCAMERE (2007), “Le attività del Sistema Camerale sulla Responsabilità sociale”, febbraio 2007, [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it).
- UNIONCAMERE (2010), *Le Piccole e Medie imprese nell’economia italiana. Rapporto 2009*, Istituto Tagliacarne, F. Angeli, Milano.
- VACCA’ S. (1994), “Le imprese transnazionali tra sistemi locali e sistemi globali”, *Economia e politica industriale*, n. 84.
- VARNELLI O. (2007), “La passione fa valore”, *La nuova ecologia*, ottobre.
- VERGARA C. (2007), “Programmazione, controllo e sviluppo integrale delle aziende”, in Sorci C. (a cura di), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- VICARI S. (1991), *L’impresa vivente. Itinerario in un’altra diversa concezione*. Etas, Milano.
- VICARI S. (1998), *La creatività dell’impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.
- VIESTI G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari.
- VYAKARNAM S., BAYELY A., MYERS A., BURNETT D. (1997), “Towards an Understanding of Ethical Behavior in Small Firms”, *Journal of Business Ethics*, 16(15).

- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>nd</sup> ed.), Sage, Thousand Oaks.
- ZADEK S. (2006), "Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 4.
- ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- ZAPPA G. (1956), *Le Produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.

# Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale: una lettura territoriale

SILVIO FRANCO\*, EMANUELE BLASI♦

## Abstract

**Obiettivi.** Applicare un modello innovativo (stock e flussi) basato sul paradigma bioeconomico per identificare i sistemi economici locali, caratterizzarli in termini ambientali e sociali e cogliere le relazioni a scala territoriale fra sviluppo economico, benessere sociale e sostenibilità ambientale.

**Metodologia.** Individuazione del modello territoriale attraverso le componenti strutturali dei processi di produzione e consumo (stock) e i flussi in ingresso e uscita dal sistema. Quantificazione dei flussi con indicatori di benessere e sostenibilità ambientale; caratterizzazione degli stock con indicatori di dimensione e funzionalità produttiva.

**Risultati.** Il modello è stato applicato agli 8 sistemi economici locali della provincia di Viterbo. Partendo dalla valutazione degli indicatori di flusso e di stock sono state analizzate le relazioni fra sviluppo economico, benessere e sostenibilità ambientale a livello locale.

**Limiti della ricerca.** Studio basato su di un modello innovativo che richiede ulteriori validazioni. Soggettività nella scelta e nelle modalità di calcolo degli indicatori. Applicazione empirica su uno specifico caso di studio che limita le possibilità di generalizzazione dei risultati.

**Implicazioni pratiche.** Definizione di una metodologia strutturata finalizzata allo studio delle relazioni a livello locale fra sviluppo economico, benessere e sostenibilità ambientale. Disponibilità di dati per indirizzare specifiche azioni di sviluppo locale da parte delle istituzioni e del sistema delle imprese.

**Originalità del lavoro.** Approccio metodologico innovativo basato sul paradigma bioeconomico. Definizione di un modello integrato per lo studio e l'analisi quantitativa dei sistemi economici locali in una chiave territoriale. Evidenze empiriche scaturite dai risultati dell'applicazione del modello.

**Parole chiave:** sistemi economici locali; bioeconomia; modello stock e flussi; sviluppo locale; benessere eudaimonico; sostenibilità ambientale

**Objectives.** To apply an innovative model (stocks and flows) based on the bioeconomics paradigm with the aim to identify local economic systems, to characterize them in environmental and social terms and to gain insight into the relationships among economic development, social well-being and environmental sustainability at territorial level.

**Methodology.** Definition of the territorial model through the structural components of production and consumption processes (stocks) and system input and output (flows). Flows measurement by means of indicators of well-being and environmental sustainability; stocks measurement by means of indicators of productive dimension and functionality.

**Findings.** The model has been applied to the 8 local economic systems of Viterbo province. The interrelationships among economic development, well-being and sustainability at local level have been investigated starting from the evaluation of flows and stocks indicators.

**Research limits.** The study is based on an innovative model that requires further validations. Indicators choice and evaluation is largely subjective. Difficulty in results generalization due to an empirical application referred to a specific case study.

**Practical implications.** Definition of a structured methodology suited to analyze the relationship among economic, social and environmental dimensions at local level. Data availability to address targeted actions towards local development carried out by local institutions and companies system.

**Originality of the study.** Innovative methodological approach based on bioeconomics paradigm. Definition of an integrated model to study and analyse, in quantitative terms, local economic systems in a territorial perspective. Empirical evidences derived from the application of stocks and flows model.

**Key words:** local economic system; bioeconomics; stocks and flows model; local development; eudaimonic well-being; environmental sustainability

---

\* Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, confermato, Università della Tuscia  
e-mail: franco@unitus.it

♦ Dottore di Ricerca in Economia e Territorio, Università della Tuscia  
e-mail: e.blasi@unitus.it

## 1. Introduzione: il paradigma bioeconomico e il modello “stock e flussi”

La bioeconomia proposta da Nicholas Georgescu-Roegen costituisce un paradigma che include esplicitamente nella rappresentazione del sistema economico gli aspetti ambientali e sociali del contesto nel quale esso si sviluppa (Georgescu-Roegen, 2003).

Nel 1971 con la pubblicazione del saggio *The entropy law and the economic process*, la visione di Georgescu-Roegen si manifestò in modo organico; in questo scritto viene proposta una nuova teoria della produzione in cui la variabile tempo e le conseguenze del secondo principio della termodinamica sulla generazione di valore vengono introdotti come parametri fondamentali dei processi economici. Inserendo questi due concetti nella funzione di produzione, il principio della piena sostituibilità tra i capitali - economico e ambientale - coinvolti nel processo viene superato da una chiara distinzione tra agenti di trasformazione (fondi) e oggetti della trasformazione (flussi) tra di loro insostituibili. Il *fondo* riesce a “*entrare e uscire dal processo con la propria efficienza immutata*” (Georgescu Roegen, 1971; p.230) mentre il *flusso*, attraversando il confine del processo produttivo, viene utilizzato e trasformato in beni e prodotti e, pertanto, al termine del processo stesso non è più riconoscibile nelle sue caratteristiche originarie.

Nonostante l'autore si sia concentrato nello studio del processo di produzione, nelle sue opere è evidente il tentativo di creare un'estensione dell'approccio bioeconomico anche per la sfera del consumo con l'obiettivo di uscire dal riduzionismo del binomio utilità-benessere proposto dalla teoria neoclassica (Zamagni, 1979).

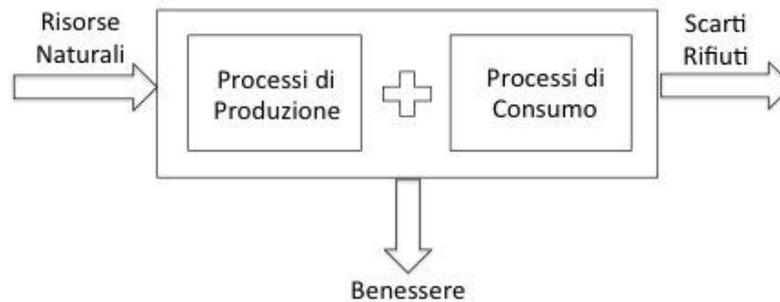
Coerentemente con i presupposti epistemologici, quali la distinzione tra agenti (fondi) e oggetti (flussi) di trasformazione e la critica ai postulati di utilità, razionalità e non sazietà del consumatore, i concetti chiave della bioeconomia sono stati sviluppati in chiave sistemica nel modello a “*stock e flussi*” (S&F). In tale modello viene introdotto il concetto di *stock* il quale, a differenza del fondo, possiede la capacità di modificare la sua struttura e la sua funzione al fine di preservare la propria esistenza (Bonaiuti, 2003). Questa rappresentazione degli *stock* fa riferimento alla teoria dei sistemi complessi, in particolare per quanto riguarda la capacità delle strutture, siano esse biologiche o sociali, di modificarsi per assicurare il proprio mantenimento attraverso un processo di continua riorganizzazione interna detto *autopoiesi* (Maturana e Varela, 1980).

Altro aspetto del modello S&F, direttamente ripreso dalla visione roegheriana, è quello di attribuire al sistema economico il fine di generare uno stato di *eudaimonia* per la collettività, intendendo con questo termine la capacità di creare le condizioni per il benessere duraturo dei membri della comunità di riferimento del sistema economico stesso. Lo stato di *eudaimonia*, oggetto delle riflessioni filosofiche di Aristotele ed Epicuro, identifica una società in cui ogni individuo percepisce la propria vita come degna di essere vissuta ossia dove le capacità di ciascuno trovano giusti tempi e spazi nei quali riuscire a svilupparsi, maturare ed esprimersi.

Nel modello S&F il sistema economico è rappresentato da due sfere distinte, quella dei processi di produzione e quella dei processi di consumo, che, come schematizzato in figura 1, attraverso la loro azione congiunta sono responsabili della trasformazione delle risorse naturali in scarti e rifiuti e benessere duraturo per la popolazione (Bonaiuti, 2008; Blasi *et al.*, 2008).

Entrambi i sistemi di produzione e consumo sono caratterizzati da degli *stock* (economici, ambientali, sociali, valoriali-istituzionali) i quali rappresentano gli agenti di trasformazione dei flussi in ingresso in flussi in uscita. Nello specifico, i processi di produzione operano una trasformazione in grado di attribuire alla materia/energia in uscita (prodotti) un valore più elevato della materia/energia in entrata (risorse naturali), con lo scopo di trasferire tale valore agli agenti di trasformazione (capitale e lavoro). È opportuno precisare che i flussi in uscita dal sistema di produzione sono costituiti, oltre che dai prodotti che rappresentano i flussi in ingresso dei processi di consumo, anche dagli scarti e dai rifiuti generati dai processi, in particolare di tipo agricolo e industriale. In modo analogo, il processo di consumo, attraverso i suoi *stock*, trasforma materia ed energia ad alta utilità, inglobata nei beni in uscita dalla sfera della produzione, in materia ed energia a bassa utilità (scarti e rifiuti) allo scopo di soddisfare i bisogni della collettività.

Fig. 1: Il processo economico nel modello stock e flussi



Fonte: ns. elaborazione

L'approccio al sistema economico condotto attraverso questo paradigma consente di studiare secondo un approccio teoricamente coerente le relazioni che legano la dimensione strutturale del sistema economico con la sua finalità di generare benessere nella collettività e con la capacità degli ecosistemi di sostenerne il funzionamento in termini di disponibilità di risorse naturali e di assorbimento degli scarti. Lo svolgimento di un tale studio, soprattutto qualora se ne voglia tentare una declinazione in termini empirici, impone che il modello S&F venga riferito a una esplicita scala territoriale capace di esprimere una dimensione economica, intesa come insieme di processi di produzione e consumo, una dimensione sociale, identificabile in una ben definita comunità di riferimento, e una dimensione ambientale, caratterizzabile in termini dei servizi che gli ecosistemi locali sono in grado di assicurare.

Partendo da questo approccio teorico, il presente lavoro si pone l'obiettivo di caratterizzare le relazioni tra sistema produttivo, impatto ambientale e benessere della collettività a livello territoriale. A questo scopo si affronterà la caratterizzazione dei flussi in entrata e uscita dal sistema, attraverso la definizione di indicatori atti a valutare la consistenza del benessere e della sostenibilità ambientale in un territorio, e la descrizione della dimensione e della funzionalità degli *stock* coinvolti nei processi di produzione, con particolare riferimento al capitale propriamente inteso e alla struttura sociale sottesa all'organizzazione ed all'utilizzo del lavoro. Successivamente si procederà ad individuare la scala territoriale alla quale, applicando il modello S&F, è possibile analizzare le relazioni fra la dimensione del sistema economico, il benessere e l'impatto ambientale. La definizione degli indicatori e della scala territoriale sarà utilizzata per condurre un'applicazione empirica che, al di là dei risultati ottenuti, consentirà di valutare le concrete potenzialità di applicazione del modello allo studio in chiave territoriale delle relazioni fra economia, ambiente e società.

## 2. Indicatori di flusso del sistema locale

### 2.1 Il flusso di benessere

Il riferimento al modello S&F, che vede nella generazione di *eudaimonia* il fine ultimo del sistema economico, richiede una definizione di questa forma di benessere che possa essere tradotta in un indicatore in grado di esprimerne il livello quantitativo. Considerando che il benessere *eudaimonico* identifica una condizione nella quale il contesto (economico, sociale, ambientale) crea le condizioni affinché gli individui percepiscano la loro vita come degna di essere vissuta, il percorso di misurazione di questo flusso pone almeno due difficoltà di ordine pratico. La prima è legata alla sua connotazione di *subjective well-being*, che ne impedisce la valutazione sulla base di dimensioni oggettive, come invece accade nelle indagini finalizzate alla misurazione della qualità della vita o del *welfare* che utilizzano dati statistici secondari. Allo stesso tempo, e questa rappresenta la seconda difficoltà, non è possibile utilizzare strumenti d'indagine propri della ricerca medica e psicologica, in quanto questi mirano a determinare il benessere *edonico*, vale a dire lo stato temporaneo di felicità/infelicità individuale, che è influenzato in larga misura dalle

caratteristiche individuali e dalle vicende personali e solo marginalmente dalle condizioni del contesto socioeconomico ed ambientale.

La prospettiva *eudaimonica*, al contrario, individua come fattore fondamentale la relazione tra benessere del singolo e sviluppo della collettività; in questa chiave vengono enfatizzate le capacità di perseguire obiettivi significativi per il singolo e la società, la mobilitazione delle risorse, l'incremento delle abilità e dell'autonomia individuale, le competenze sociali e il ruolo delle relazioni nella promozione dell'individuo e della comunità (Blasi *et al.*, 2012). In questa prospettiva, attingendo alla teoria dei bisogni di Maslow, Ryan e Deci (2000) sostengono che l'uomo nasce con bisogni psicologici specifici che spiegano la sua motivazione a sviluppare propri interessi e capacità. Sarà quindi interesse dei singoli, proprio per creare le condizioni che consentono di dare un significato alla propria vita, contribuire a realizzare una società in cui sono tenuti in alta considerazione i valori sociali, ambientali, relazionali e culturali. Questa condizione permette di guardare al benessere come una condizione individuale che è, allo stesso tempo, la base del miglioramento del benessere diffuso nella società.

In questo studio, per esprimere una valutazione del livello di *eudaimonia* di un gruppo di individui, si propone l'utilizzo dell'indagine diretta che, attraverso un questionario, valuti la loro percezione rispetto alle dimensioni riconducibili a questa accezione di benessere, le quali possono essere individuate nelle seguenti: auto-accettazione; capacità di seguire e realizzare le convinzioni personali; relazioni positive con gli altri; appagamento bisogni materiali; posizionamento sociale (Ryff, 1989; Diener and Suh, 1997).

Per arrivare alla definizione di una misura rispetto a queste 5 dimensioni sono stati formulati 15 *item* basandosi su quanto proposto in diversi studi finalizzati a cogliere le percezioni individuali del *subjective well-being* e a valutarne, con una prospettiva più o meno esplicita, la caratterizzazione *eudaimonica* (Ryff, 1989; Endicott *et al.*, 1993, Ruini *et al.*, 2003, Blasi *et al.*, 2012). Ciascun *item* prevede una risposta strutturata con una scala Likert a 5 livelli che esprime il grado di accordo dell'intervistato con la relativa affermazione. Il livello di benessere percepito può essere ottenuto sia mediando le risposte ai 15 *item*, sia valutando la media per ciascuna dimensione e poi mediando i cinque valori ottenuti. Con questa seconda modalità, è possibile assegnare a ciascuna dimensione un peso diverso in funzione dell'importanza ad essa implicitamente attribuita dall'insieme degli intervistati. Tale sistema di ponderazione prevede che il peso di ogni dimensione sia assegnato tenendo conto del legame medio che si riscontra *ex-post* fra i punteggi delle singole dimensioni e il livello di accordo con l'affermazione (di controllo) inserita come *item* numero 16 nel questionario "*nell'insieme sono soddisfatto della qualità della mia vita*". A questo scopo, partendo da un sufficiente numero di rilevazioni, è possibile impostare un modello di regressione lineare multipla in cui il livello complessivo di soddisfazione per la propria vita percepito dal singolo intervistato viene spiegato come combinazione lineare del punteggio che egli ha attribuito alle 5 dimensioni. I coefficienti ottenuti dall'applicazione del modello all'insieme dei dati rilevati con i questionari possono essere utilizzati per determinare il livello del benessere individuale come combinazione del valore soggettivamente alle diverse dimensioni ponderate secondo il sistema di pesi espresso dall'insieme del gruppo cui appartiene l'individuo stesso.

Per determinare il livello di *eudaimonia* di una comunità è necessario trovare un'adeguata modalità di aggregazione dei valori individuali espressi dal campione analizzato, il quale deve essere selezionato in modo da risultare rappresentativo della comunità stessa. Il parametro più adatto a questo scopo è la mediana, la misura di tendenza centrale che risulta meno influenzata dai valori estremi, che in questo caso potrebbero essere originati da situazioni individuali legate a momentanee circostanze di felicità o dolore.

## 2.2 I flussi di risorse naturali e la capacità di carico degli ecosistemi

Seguendo la lettura rohegeriana, l'effettiva capacità di un sistema economico di creare uno stato di *eudaimonia* è vincolata alla sua sostenibilità di lungo periodo. Tale condizione è assicurata dalla continuità degli *stock* di operare quali agenti di trasformazione e dell'ambiente di fornire i flussi di materia ed energia in ingresso e assorbire i flussi di scarti e rifiuti in uscita. Laddove questi

presupposti non fossero rispettati, il livello di benessere osservato nella comunità, anche laddove risultasse molto elevato, non esprimerebbe uno stato di *eudaimonia* in quanto verrebbero a mancare le condizioni che ne garantiscono il mantenimento.

Con riferimento alla dimensione ambientale, l'adozione del modello S&F richiede di confrontare, su base territoriale, l'entità dell'insieme dei flussi in *input*, sotto forma di materia ed energia necessaria per l'attivazione e il mantenimento dei processi di produzione e consumo, e di *output*, sotto forma di scarti dei processi di produzione e di consumo, con la disponibilità di risorse naturali e la capacità di assorbimento dei rifiuti.

Per operare questo confronto è stato utilizzato il metodo del Bilancio Ecologico che permette di operare una stima dell'impatto ambientale delle attività che insistono su un territorio rispetto alla sua capacità di carico (*carrying capacity*). Tale bilancio è basato sul confronto di due indicatori noti come Impronta Ecologica e Biocapacità. Il primo quantifica la domanda di risorse espressa dalle attività che hanno luogo sul territorio, il secondo esprime la disponibilità complessiva di risorse presenti nel territorio stesso. La differenza fra Biocapacità e Impronta Ecologica definisce il Bilancio Ecologico: a un valore negativo (positivo) corrisponde una situazione di deficit (surplus) ecologico, ovvero una condizione di insostenibilità (sostenibilità) in cui i consumi di risorse naturali risultano superiori (inferiori) ai livelli di rigenerazione da parte degli ecosistemi locali. L'entità del surplus (deficit) ecologico rappresenta una stima del livello di sostenibilità (insostenibilità) dello stile di vita di una collettività rispetto alle risorse dell'area presa come riferimento spaziale, nel nostro caso il territorio del sistema locale.

L'Impronta Ecologica, introdotta da Rees e Wackernagel (1994; 2008), quantifica l'area di ecosistemi (terrestri e acquatici) necessari per la fornitura delle risorse utilizzate e l'assorbimento delle emissioni prodotte; tale indicatore, misurato in ettari globali (*global hectares - gha*), esprime quindi la richiesta di capitale naturale da parte di una popolazione. Il concetto di Impronta Ecologica si basa sull'idea che a ogni unità di materia o di energia che entra nel sistema economico corrisponde una certa estensione di territorio che garantisce il relativo apporto di risorse e il conseguente assorbimento di rifiuti. L'indicatore Biocapacità misura l'offerta di produttività biologica fornita da terre coltivate, pascoli, foreste, aree marine produttive e, in parte, aree edificate o in degrado, anch'essa espresso in *gha*.

L'elasticità della metodologia permette una piena adattabilità a diverse dimensioni spaziali e può quindi essere utilizzata per condurre analisi con riferimento a differenti unità territoriali. Dalle prime analisi a livello nazionale (Wackernagel e Rees, 1996) si è passati, anche per quanto riguarda l'Italia, a studi a scala regionale (Wwf Italia, 2002; Ministero dell'Ambiente, 2004), provinciale (Provincia di Milano, 2008; Bagliani *et al.*, 2008; Blasi e Passeri, 2009) fino alla dimensione di nucleo urbano (Scotti *et al.*, 2009).

### 3. Scala territoriale e dimensione produttiva del sistema economico

#### 3.1 La scala territoriale per la definizione del sistema economico locale

Definiti gli indicatori per la misurazione dei flussi del sistema economico, in questo paragrafo si propone una scala territoriale per l'applicazione del modello S&F che sia coerente con la teoria di riferimento e che consenta lo svolgimento di applicazioni empiriche che mirano a studiare le relazioni fra la struttura produttiva del sistema economico, la sua sostenibilità ambientale e la capacità di generare benessere nella comunità locale. Ne deriva che la scala territoriale per l'analisi del sistema economico locale deve comprendere al suo interno un numero rilevante di differenti tipologie di processi di produzione e consumo, accogliere una comunità che condivide il sistema di valori alla base della percezione del benessere e includere degli ecosistemi identificabili nella loro capacità biologica di fornire risorse e assorbire rifiuti.

Delle aree che sembrano possedere in misura soddisfacente tali caratteristiche sono i Sistemi Locali del Lavoro (SLL), determinati come risultato di una zonizzazione funzionale sviluppata dall'ISTAT sulla base delle rilevazioni censuarie sui flussi giornalieri di pendolarismo (ISTAT e

IRPET, 1989). I SLL sono delle aggregazioni di comuni contigui i cui confini sono definiti in modo da contenere una quota prefissata (che nell'ultimo censimento è stata posta pari al 75%) degli spostamenti tra luogo di residenza e luogo di lavoro degli occupati locali. Si parla di SLL, quindi, come area di "autocontenimento del lavoro", intendendo con questo termine che in quel territorio la gran parte dei lavoratori residenti trova la propria occupazione e, allo stesso tempo, i posti di lavoro disponibili sono coperti in misura largamente predominante dalla popolazione locale. La modalità di definizione dei SLL e la coerenza dell'algoritmo utilizzato per la loro delimitazione consente di pervenire alla definizione di un reticolo territoriale individuato da unità territoriali "statisticamente e geograficamente significative per l'analisi di fenomeni economici e sociali" (OECD, 2002).

Proprio in conseguenza della loro modalità di definizione, i SLL identificano dei territori all'interno dei quali i residenti svolgono le loro attività e, di conseguenza, trascorrono la maggior parte del proprio tempo. Ne consegue che nei SLL si concentrano la maggiore quantità possibile delle relazioni individuali che intervengono tra luoghi dove si svolgono attività di produzione di beni e servizi e luoghi dove si esercitano le attività legate al contesto individuale, familiare e sociale (Barbieri e Pellegrini, 2001). I SLL sembrano quindi adattarsi in modo soddisfacente alla lettura territoriale operata dal modello S&F, sia per quanto riguarda la presenza e l'identificazione degli *stock* che operano come agenti di trasformazione nei processi di produzione e di consumo, sia come sede di una comunità costituita da individui che condividono le dinamiche quotidiane legate alla residenza, al lavoro e alle relazioni sociali. Inoltre, la dimensione sovracomunale e il vincolo di contiguità spaziale dei SLL consentono di circoscrivere porzioni di territorio in grado di contenere degli ecosistemi naturali capaci di fornire servizi ambientali per lo svolgimento delle attività che vi hanno luogo. Tale prerequisito permette di verificare in che misura il territorio è capace di offrire risorse capaci di soddisfare nel lungo periodo le richieste del sistema economico.

In questo lavoro, per riuscire a verificare l'esistenza di tendenze che legano le *performance* dei processi di produzione e di consumo con la capacità di creazione di condizioni di benessere duraturo, si utilizzerà una metodologia che prevede il confronto di diversi SLL in termini di dimensione degli *stock* produttivi, flusso di benessere e sostenibilità ambientale. Tale approccio si basa sull'ipotesi che i sistemi stessi possiedano una struttura abbastanza simile per quanto riguarda gli altri elementi non esplicitamente considerati nell'analisi, in particolare gli *stock* sociali e valoriali relativi alla sfera del consumo; la loro eterogeneità porterebbe, infatti, a una diversa percezione nell'immaginario del benessere rendendo poco agevole la fase di comparazione fra i sistemi locali e limitando la possibilità di interpretazione dei risultati.

### 3.2 La dimensione strutturale del sistema produttivo locale

Dopo aver definito gli indicatori di flusso e la dimensione territoriale del sistema locale, rimane da affrontare la questione di come caratterizzarne in termini quantitativi la dimensione dello *stock* di produzione. È questo un compito certamente non facile, che pone problemi di tipo teorico e metodologico la cui trattazione va ben oltre i fini di questo studio. Ciò che si può affermare è che la valutazione della dimensione strutturale del sistema di produzione richiede, secondo la logica del modello S&F, l'utilizzo di indicatori di tipo fisico, capaci di definire sia l'effettiva capacità di trasformazione di energia e materia (flusso in ingresso) in prodotti e scarti (flusso in uscita), sia la consistenza legata al capitale economico e sociale preposto a tale funzione. Si tratta, in altri termini, di quantificare la solidità del sistema produttivo, la quale, nel nostro modello, è rappresentata dalla capacità degli *stock* di produzione di mantenere e sviluppare la propria consistenza, in particolare per quanto riguarda il capitale (materiale e immateriale) e le strutture sociali del lavoro.

Per valutare questa dimensione ci si può riferire alla generazione di valore da parte del sistema delle imprese come espressione della funzionalità - strutturale e operativa - degli *stock* impiegati nei processi di produzione.

Un indicatore in grado di quantificare tale dimensione, seppure in modo approssimato e parziale, è il valore aggiunto *pro capite*; questo, infatti, rappresenta una *proxy* di quanto il sistema produttivo sia in grado di generare e trasferire valore agli *stock* presenti sul territorio. Tale affermazione è giustificata dal fatto che la proprietà dell'autocontenimento del mercato del lavoro che caratterizza i

SLL, fa sì che gran parte degli occupati nelle imprese locali, datori di lavoro e dipendenti, siano residenti all'interno dello stesso territorio. Ne consegue che una quota rilevante del valore aggiunto generato dalle imprese del sistema locale viene distribuito fra soggetti che lavorano e vivono al suo interno e, di conseguenza, il suo ammontare per residente fornisce un'indicazione della capacità del sistema produttivo di sviluppare strutture, risorse umane e contesto sociale di riferimento.

#### **4. Economia, benessere e ambiente nei sistemi locali della provincia di Viterbo**

##### *4.1 I sistemi economici locali della provincia di Viterbo*

Allo scopo di sviluppare una caratterizzazione empirica dei sistemi locali in termini economici, ambientali e sociali e di descrivere il ruolo che il sistema di produzione può svolgere per contribuire al loro sviluppo, è stata condotta un'applicazione del modello S&F con riferimento alla provincia di Viterbo.

Come precisato nel paragrafo precedente, alla luce del quadro teorico di riferimento e delle finalità dell'analisi, è possibile considerare come sistemi economici locali i SLL che insistono su tale territorio. La validità di tale scelta, nel caso della provincia di Viterbo, è corroborata da alcuni aspetti che rendono più "robusta" questa forma di zonizzazione; infatti, i SLL viterbesi, oltre a essere tutti contenuti nel territorio provinciale, hanno mantenuto pressoché stabile la loro configurazione nel corso degli ultimi 30 anni, mostrando una notevole capacità descrittiva della struttura territoriale della provincia dal punto di vista socio-economico.

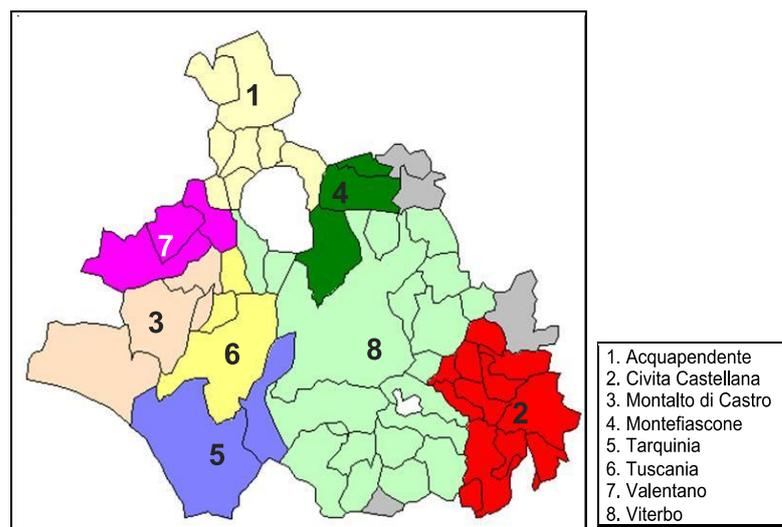
Le ragioni di tale stabilità sono da ricercare nell'inerzia sociale e nello scarso spirito imprenditoriale che, per ragioni storiche, caratterizzano la provincia di Viterbo e che hanno causato la sua marginalizzazione dai processi di sviluppo industriale e infrastrutturale che hanno riguardato le regioni limitrofe (bassa Toscana, Umbria e Marche) portando alla nascita della cosiddetta "terza Italia" (Franco e Senni, 2002). Questa situazione, se da un lato ha favorito la conservazione dei paesaggi storici e ambientali anche a ridosso dei centri abitati, dall'altro ha condizionato buona parte delle attività economiche mantenendole, se si esclude il distretto industriale di Civita Castellana, a una dimensione limitata alle richieste del mercato locale. Ciò ha determinato il mantenimento di un tessuto agricolo che conferisce alla provincia di Viterbo una connotazione rurale molto più accentuata delle altre province laziali e di quelle confinanti e che la pone ai primi posti in Italia in termini di grado di ruralità (Angeli *et. al.*, 2001).

L'insieme di questi fattori ha contribuito a mantenere una dimensione sociale e valoriale abbastanza uniforme all'interno del territorio provinciale e, allo stesso tempo, una sostanziale stabilità delle dinamiche residenziali e occupazionali; proprio questo secondo aspetto è alla base del fatto che, come già detto, i SLL viterbesi hanno mantenuto in larga misura invariati nel tempo i loro confini e quindi individuino delle comunità ben definite e stabili nel tempo.

Nella figura 2 è riportata la configurazione territoriale dei SLL della provincia di Viterbo così come elaborata dall'Istat tenendo conto dei relativi dati costitutivi determinati sulla base dei risultati del censimento della popolazione del 2001 (Istat, 2005). La tabella 1 riporta il valore di tali dati costitutivi preceduto, per ciascun SLL, dalla popolazione residente al 31-12-2011 (Istat, 2012).

Senza entrare nel merito dei dati riportati in tabella, è opportuno evidenziare due elementi. Il primo riguarda la diffusa incapacità dei sistemi locali viterbesi di offrire un sufficiente numero di posti di lavoro agli occupati residenti. Nello specifico, con riferimento ai dati del 2001, si osserva come oltre 7.000 occupati residenti nella provincia svolgano la propria attività lavorativa al di fuori di essa. Il secondo aspetto, più interessante per i nostri scopi, riguarda gli elevati livelli di autocontenimento della domanda e, in misura leggermente più ridotta, dell'offerta, i quali confermano la "solidità" strutturale dei sistemi locali e, quindi, la loro configurazione sufficientemente definita di comunità economica e sociale.

Fig. 2: I SLL della provincia di Viterbo



Fonte: ns. rappresentazione da dati Istat, 2005

Tab. 1: Residenti, dati costitutivi e autocontenimento del lavoro nei SLL di Viterbo

Nome SLL	Residenti (2011) <sup>a</sup>	Posti di lavoro <sup>b</sup>	Occupati residenti <sup>b</sup>	Spostamenti interni <sup>b</sup>	Autocont. Domanda <sup>b</sup>	Autocont. Offerta <sup>b</sup>
Acquapendente	18.987	4.006	4.662	3.574	89,2%	76,7%
Civita Castellana	65.574	13.177	15.713	11.057	83,9%	70,4%
Montalto di Castro	15.933	3.467	3.672	2.838	81,9%	77,3%
Montefiascone	18.331	3.696	4.575	2.898	78,4%	63,3%
Tarquinia	18.718	4.149	4.816	3.464	83,5%	71,9%
Tuscania	11.392	1.986	2.692	1.677	84,4%	62,3%
Valentano	7.054	1.210	1.710	1.017	84,1%	59,5%
Viterbo	147.360	34.495	35.365	29.028	84,2%	82,1%

Fonte: <sup>a</sup> Istat, 2012; <sup>b</sup> Istat 2005

#### 4.2 La dimensione economica, sociale e ambientale nei sistemi locali

Con riferimento agli 8 sistemi locali della provincia di Viterbo sono stati valutati gli indicatori relativi agli *stock* produttivi (dimensione economica), al bilancio ecologico fra flussi di risorse naturali e di scarti e rifiuti, da un lato, e servizi ecosistemici dall'altro (dimensione ambientale) e al flusso di benessere *eudaimonico* (dimensione sociale).

La dimensione economica del sistema locale, seppure con i limiti cui si è fatto cenno nel paragrafo precedente, viene descritta attraverso l'entità del valore aggiunto *pro capite*. Questo indicatore è disponibile, già a livello di SLL, in uno studio dell'Istat che ne ha elaborata la serie storica nel periodo 2001-2005 (Istat, 2008); successivamente non sono state condotte ulteriori valutazioni di tale indicatore, pertanto il 2005 è l'anno di riferimento dei valori riportati nella prima colonna della tabella 2.

La quantificazione del flusso di benessere generato dal sistema è espressa da un indicatore sintetico la cui valutazione è stata eseguita attraverso lo svolgimento di un'indagine diretta. Questa è stata basata su un campionamento a strati definito sulla struttura socio-demografica dei singoli SLL in termini di sesso, età e comune di residenza. Per ottenere una copertura sufficientemente omogenea delle diverse componenti socio-demografiche della popolazione, si è posta attenzione ad identificare i luoghi e gli orari in cui effettuare le interviste, tenendo conto delle caratteristiche dei diversi SLL. L'indagine è stata svolta da Marzo a Giugno 2010 e ha coinvolto complessivamente 10 intervistatori a cui sono state attribuite delle specifiche aree di rilevazione. Il questionario utilizzato,

come già descritto, ha previsto la risposta a 16 *item*, 15 dei quali coprono le 5 dimensioni individuate per la valutazione del benessere *eudaimonico* cui si aggiunge un *item* di controllo, oltre alla specifica di alcuni dati demografici dell'intervistato. Nel complesso sono state svolte oltre 1.150 interviste (pari a circa lo 0,5% della popolazione provinciale compresa fra i 20 e gli 80 anni); la cura nella proposizione del questionario, le indicazioni chiaramente riportate nel testo e la compilazione eseguita con la possibilità di rivolgersi all'intervistatore, hanno ridotto drasticamente il numero di questionari incompleti o inutilizzabili. Per la rilevazione del livello di benessere su base territoriale sono stati considerati esclusivamente i questionari compilati da intervistati che rispondevano alla condizione di appartenenza ai SLL in termini di residenza e occupazione. Si è così arrivati a un campione di 972 osservazioni il quale ha rappresentato il riferimento per la valutazione del flusso di benessere prodotto dai sistemi economici locali della provincia di Viterbo, il cui valore è riportato nella seconda colonna della tabella 2 (Blasi *et al.*, 2012).

Infine, per quanto riguarda la sfera ambientale, l'indicatore di riferimento è basato sul confronto fra la domanda di servizi ambientali del sistema economico locale e l'offerta di tali servizi da parte del territorio su cui insiste il sistema stesso. Come si è visto, la domanda di servizi ambientali, espressa dalla richiesta di materia/energia utilizzata dai processi di produzione - flusso in ingresso - e dalla capacità di assorbire gli scarti e i rifiuti prodotti da imprese e consumatori - flusso in uscita -, può essere quantificata attraverso l'Impronta Ecologica. Considerando la difficoltà di operare un calcolo affidabile di questo indicatore a livello sub-provinciale si è considerato un medesimo valore di Impronta Ecologica per tutti i sistemi locali. Per quanto riguarda l'offerta dei servizi ambientali, invece, è stata valutata la Biocapacità a livello comunale, ottenendo un diverso livello per ciascuno dei SLL (Blasi e Passeri, 2009). Così facendo si è ipotizzato che i flussi di input (materia ed energia) e di output (scarti e rifiuti) *pro capite* siano gli stessi in ciascun SLL, mentre i servizi ecosistemici si differenzino in relazione alle caratteristiche ambientali e alla gestione del territorio operata a livello locale (Blasi *et al.*, 2010). La differenza fra Biocapacità e Impronta Ecologica stabilisce il Bilancio Ecologico, indicatore di sostenibilità del sistema economico locale, la cui entità è riportata nell'ultima colonna della tabella 2.

Tab. 2: Indicatori di performance economica, sociale e ambientale dei sistemi locali viterbesi

<i>Sistema Economico Locale</i>	<i>Valore Aggiunto pro capite (€)<sup>a</sup></i>	<i>Livello di benessere (1-5)<sup>b</sup></i>	<i>Bilancio ecologico (gha)<sup>c</sup></i>
1. Acquapendente	12.450	3,28	2,25
2. Civita Castellana	16.600	3,35	-0,95
3. Montalto di Castro	19.230	3,31	2,64
4. Montefiascone	13.670	3,22	-0,47
5. Tarquinia	15.020	3,47	0,81
6. Tuscania	10.810	3,13	3,12
7. Valentano	10.910	3,19	4,24
8. Viterbo	22.510	3,27	-0,67

Fonte: <sup>a</sup> Istat, 2008; <sup>b</sup> Blasi *et al.*, 2012; <sup>c</sup> Blasi e Passeri, 2009

#### 4.3 Le relazioni osservate fra le dimensioni

Pur nella consapevolezza che gli indicatori scelti presentano dei limiti, sia nella loro confrontabilità temporale, sia nella capacità di descrizione delle condizioni economiche, sociali e ambientali dei sistemi locali, è interessante indagare il verso e l'intensità della loro associazione per evidenziarne e comprenderne le eventuali relazioni.

Un primo passo in questa direzione può essere compiuto attraverso un'analisi di correlazione, i cui risultati sono mostrati in tabella 3.

Tab. 3: Coefficienti di correlazione fra i tre indicatori

	<i>Economica (Valore aggiunto)</i>	<i>Sociale (Benessere)</i>	<i>Ambientale (Bil. ecologico)</i>
<i>Economica (Valore aggiunto)</i>	1		
<i>Sociale (Benessere)</i>	0,414	1	
<i>Ambientale (Bil. Ecologico)</i>	-0,574	-0,433	1

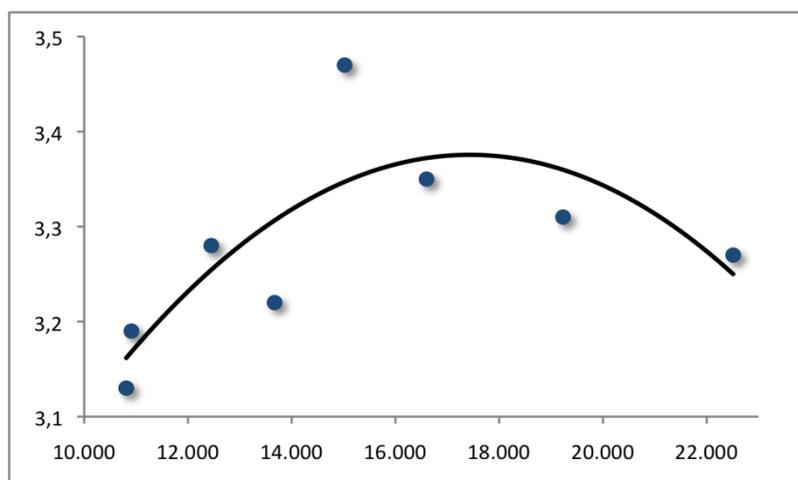
Fonte: ns. elaborazioni

Le indicazioni che emergono da tale analisi sono abbastanza prevedibili, in particolare per quanto riguarda il legame della sostenibilità ambientale e del livello benessere con la *performance* economica dei sistemi locali.

Nel primo caso si osserva un'associazione negativa, la quale conferma come, all'interno di un territorio, l'incremento dimensionale della struttura produttiva si accompagna a un più intenso utilizzo delle risorse naturali e quindi a una minore sostenibilità ambientale.

Allo stesso modo, non desta sorpresa il legame positivo fra dimensione economica e sociale, la quale evidenzia come, in termini generali, all'aumentare della ricchezza distribuita si osservi un incremento del benessere sociale. Tale legame, tuttavia, oltre a non essere particolarmente intenso - l'aumento della ricchezza distribuita spiega solo il 17% del miglioramento della condizione di benessere - assume un andamento tutt'altro che lineare. Infatti, come si osserva dal grafico di figura 3, nei sistemi locali esaminati la relazione fra ricchezza e benessere è caratterizzata da un duplice andamento. Per bassi valori del valore aggiunto *pro capite* l'incremento della *performance* economica si associa a un significativo aumento del benessere; viceversa, oltre una certa soglia, l'aumento di ricchezza si traduce in una progressiva riduzione del livello del flusso di *eudaimonia*. Tale andamento è descritto dalla curva a U rovesciata riportata nel grafico, ottenuta come prodotto di una regressione non lineare basata su una funzione polinomiale di secondo grado ( $r^2=0,632$ ). Questo risultato, con tutti i limiti del caso, rappresenta una conferma del paradosso di Easterlin, il quale, dimostrando come oltre un certo livello l'ulteriore crescita della ricchezza determini una riduzione del benessere (Easterlin, 1974), ha posto le basi teoriche per le critiche, ormai ampiamente condivise, al PIL quale unico indicatore della qualità della vita individuale e sociale.

Fig. 3: Relazione fra valore aggiunto pro capite e benessere nei sistemi locali

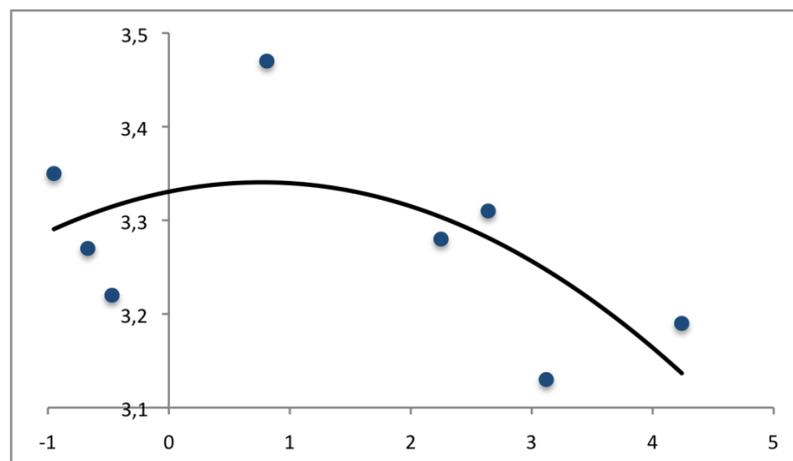


Fonte: ns. elaborazioni

Interessante è anche lo studio della relazione fra dimensione ambientale e sociale che, pur evidenziando un'associazione tendenzialmente negativa, mostra un andamento non uniforme.

Infatti, come si osserva dalla figura 4, questo legame, che appare evidente per quei sistemi che si collocano in condizioni di un'ampia dotazione di risorse naturali non utilizzate a fini produttivi, sembra invertirsi quando i territori sono caratterizzati da situazioni di insostenibilità. La parte crescente della curva ad U rovesciata sta proprio a indicare come una domanda di risorse naturali da parte del sistema produttivo che vada oltre la capacità di carico del territorio si traduca in una minore condizione di benessere della comunità locale. Fra l'altro, il fatto che la curva mostri il suo massimo nella regione che corrisponde a una condizione in cui l'utilizzo di risorse è leggermente inferiore alla loro disponibilità può suggerire, in termini del tutto indicativi, che la percezione del benessere individuale non prescinde dalla consapevolezza - più o meno esplicita - di un equilibrio efficiente fra funzionamento del sistema economico e qualità dell'ambiente.

Fig. 4: Relazione fra sostenibilità ambientale e benessere nei sistemi locali



Fonte: ns. elaborazioni

## 5. Considerazioni conclusive

In questo lavoro si è tentato di affrontare il tema delle complesse relazioni che esistono fra sfera economica, sociale e ambientale attraverso una loro lettura territoriale a scala locale.

Il primo passo è consistito nell'individuazione di un paradigma teorico di riferimento che consentisse di analizzare congiuntamente le tre dimensioni, integrandole all'interno del medesimo riferimento spaziale. Questo è stato identificato con l'approccio bioeconomico che, secondo quanto proposto da Georgescu-Roegen, vede il sistema economico nel suo insieme come un agente di trasformazione che attraverso dei processi fisici degrada risorse naturali (materia ed energia) per creare benessere per gli esseri umani.

Partendo da questo approccio epistemologico è stato definito un modello capace di calare questa visione del sistema economico in una dimensione maggiormente operativa. Tale modello, detto a "stock e flussi", che costituisce una variante di quello a "fondi e flussi" proposto dallo stesso Georgescu-Roegen, consente di operare una caratterizzazione degli agenti di trasformazione (*stock*) del sistema economico e degli *input* e *output* (flussi) del sistema stesso. Tale caratterizzazione richiede la definizione di una scala territoriale rispetto alla quale è possibile tradurre in termini concreti il modello teorico generale. Un aspetto molto delicato da questo punto di vista è proprio quello della scelta della dimensione territoriale, dato che questa deve rappresentare un riferimento spaziale non solo capace di circoscrivere delle dimensioni economiche, sociali e ambientali ma anche di cogliere le relazioni fra le strutture che sottendono i processi di produzione e consumo, il loro impatto ambientale e la generazione di benessere nella comunità.

Altro aspetto da considerare in chiave applicativa è quello della scelta degli indicatori per mezzo dei quali tentare di tradurre in termini quantitativi il modello proposto. Per quanto riguarda i flussi,

si tratta di individuare, da un lato, un'adeguata misura del benessere sociale che sia applicabile per una comunità locale e, dall'altro, un metodo capace di valutare l'impatto ambientale ponendo in relazione, a livello territoriale, l'offerta di servizi ecosistemici con la domanda di risorse naturali da parte del sistema economico. Per gli *stock*, invece, è necessario operare una quantificazione delle strutture di produzione e di consumo che, tenendo conto della loro connotazione di agenti di trasformazione, deve guardare alla loro dimensione economica, sociale e valoriale.

Al termine di questo processo, i cui passaggi sono stati descritti nella prima parte della nota, è stato possibile tentare una applicazione esplorativa del modello con il quale affrontare una lettura territoriale delle relazioni fra dimensioni del sistema economico, livello di benessere e sostenibilità.

I risultati dell'analisi empirica, pur scontando degli innegabili limiti riguardo alla scelta degli indicatori, alle modalità utilizzate per il loro calcolo e alle difficoltà di generalizzazione di un singolo caso studio, sembrano fornire alcuni interessanti spunti di riflessione.

Il primo è rappresentato dalla notevole diversità che si osserva nelle caratteristiche economiche, sociali e ambientali di sistemi locali che insistono all'interno di un territorio accomunato da percorsi storici, substrati valoriali e stili di vita abbastanza simili. La lettura di tali differenze, se considerate alla luce delle interrelazioni che il modello pone alla base del funzionamento del sistema economico, offre utili indicazioni sui percorsi più adeguati per promuoverne uno sviluppo finalizzato al miglioramento del benessere delle comunità.

Si evidenzia, infatti, come non sia possibile, anche in un territorio di dimensioni ridotte come quello provinciale, proporre dei modelli univoci di sviluppo che prescindono dalle caratteristiche dei diversi sistemi locali, vale a dire dagli *stock* che ne definiscono la struttura e dai flussi che ne descrivono il funzionamento. A tale riguardo, viene da chiedersi, nella misura in cui l'obiettivo del sistema economico sia effettivamente la creazione del benessere sociale, in che modo gli attori istituzionali ed economici locali possano tenere conto di tali diversità e, soprattutto, quali azioni possano mettere in atto per indirizzare il territorio verso uno sviluppo che guardi prioritariamente a tale dimensione.

Il modello di analisi, grazie alla sua impostazione teorica, può contribuire a dare una parziale risposta a tali domande. Infatti, avendo individuato nella dimensione e nel funzionamento degli *stock* gli agenti causali della capacità del sistema di modificare le sue *performance* ambientali e sociali, è proprio sugli *stock* che devono concentrarsi le azioni di sviluppo locale.

Se, in generale, questo discorso riguarda tutte le dimensioni strutturali - economiche, sociali, valoriali - dei processi di produzione e di consumo, nel nostro caso ci si è focalizzati esclusivamente sugli *stock* che caratterizzano la dimensione produttiva del sistema locale. Con riferimento a questo aspetto, l'analisi ha evidenziato alcuni aspetti sui quali vale la pena di soffermarsi brevemente, in particolare per quanto riguarda le possibili implicazioni per gli indirizzi strategici delle imprese che operano nei diversi contesti territoriali.

Da questo punto di vista, le relazioni che emergono fra dimensione economica, sostenibilità ambientale e benessere della comunità locale dovrebbero spingere le imprese a pianificare e ad adottare strategie gestionali "compatibili" con le caratteristiche del territorio.

Così, nei sistemi locali in cui si osservano situazioni di ampia disponibilità di risorse naturali e scarsa dotazione produttiva, la via maggiormente percorribile per assicurare benessere alla comunità, il che in molti casi vuol dire anche evitare fenomeni di abbandono del territorio, appare quella dello sviluppo economico ottenuto anche attraverso un più intenso utilizzo dei servizi ecosistemici locali.

Al contrario, nei territori in cui si osserva un sistema produttivo sovradimensionato rispetto alle risorse naturali e inefficace, quando non controproducente, rispetto alla promozione della dimensione sociale, appare più ragionevole una strategia imprenditoriale tesa alla progressiva riduzione dello *stock* economico. Se nel breve periodo questa strategia può apparire contraria alle logiche di crescita economica dell'impresa, dall'altro non può essere ignorato come rappresenti l'unica via per garantirne l'integrazione con la collettività e la permanenza di lungo periodo sul territorio.

Ne deriva, in conclusione, come sia importante per gli attori locali puntare su strategie gestionali che, guardando con attenzione alle caratteristiche, alle risorse e alle vocazioni del territorio, possano contribuire a uno sviluppo locale compatibile con la preservazione e la valorizzazione dell'ambiente e finalizzato a migliorare il benessere della comunità; è questa la forma di reale integrazione con il territorio che appare una condizione necessaria per rendere resilienti i sistemi economici locali, capaci cioè di affrontare e superare i sempre più frequenti *shock* che provengono dall'esterno.

## Bibliografia

- ANGELI L., FRANCO S., SENNI S. (2001), "Ruralità e occupazione nelle province italiane, Un'analisi tipologica", in Esposti R., Sotte F. (a cura di), *Le dinamiche del rurale - Letture del caso italiano*, Franco Angeli, Milano.
- BAGLIANI M., GALLI A., NICCOLUCCI V., MARCHETTINI N. (2008), "Ecological Footprint analysis applied to a sub-national area. The case of the province of Siena (Italy)", *Journal of Environmental Management*, n. 86, pp. 354-364.
- BARBIERI G., PELLEGRINI G. (2001), "I sistemi locali del lavoro: uno strumento per la politica economica in Italia e in Europa", *Atti del Convegno Uval-DPS*, Ministero del Tesoro, Roma, pp. 242-256.
- BLASI E., BONAIUTI M., FRANCO S., PANCINO B. (2008), "Modello a "stock e flussi" e governance dei sistemi locali", *XLV Convegno della Società Italiana di Economia Agraria*, Portici, 25-27 Settembre 2008.
- BLASI E., PASSERI N. (2009), "La sostenibilità ambientale del sistema economico: il caso della Provincia di Viterbo", *Tuscia Economica*, n. 1.
- BLASI E., PASSERI N., FRANCO S., PANCINO B., CICATIELLO C. (2010), "The contribution of sub-regional areas to local sustainability", in Simone Bastianoni (a cura di) *The state of the art in Ecological Footprint Theory and Application*, Academic Conference, Footprint Forum 2010 - Short Communications, Siena.
- BLASI E., NUCERA M., CICATIELLO C., FRANCO S. (2012), "Socio-demographic components of eudaimonic well-being: a survey in an Italian province", *Social Indicators Research* (14 June 2012), pp. 1-20.
- BONAIUTI M. (2003), "Introduzione" in Georgescu Roegen N., *Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BONAIUTI M. (2008), *Economia e territorio. Un approccio sistemico*, Sviluppo locale, vol. 11, n. 27.
- DIENER R., SUH E. (1997), "Measuring quality of life: economic, social and subjective indicators", *Social Indicators research*, 40: 189-216.
- ENDICOTT J., NEE J., HARRISON W., BLUMENTHAL R. (1993), "Quality of Life Enjoyment and Satisfaction Questionnaire: a new measure", *Psychopharmacol Bulletin*, vol. 29, n. 2, pp. 321-6.
- EASTERLIN R.A. (1974), *Does Economic Growth Improve the Human Lot?* in Paul A.D., Melvin W.R. (a cura di), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York.
- FRANCO S., SENNI S. (2002), "Ruralità senza fratture: percorsi di sviluppo locale nella provincia di Viterbo", in Esposti R., Sotte F. (a cura di), *La dimensione rurale dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (1971), *The entropy law and the economic process*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (2003), *Bioeconomia. Verso un'economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- ISTAT, IRPET, (1989), *I mercati locali del lavoro in Italia*, a cura di F. Sforzi, Franco Angeli, Milano.
- ISTAT, (2005), *I sistemi locali del lavoro in Italia. Censimento 2001. Dati definitivi*, ISTAT, 21 luglio 2005.
- ISTAT, (2008), *Valore aggiunto e occupati interni per Sistema Locale del Lavoro. Anni 2001-2005*, ISTAT, 10 luglio 2008.
- ISTAT, (2012), *Geo Demo. Demografia in cifre*. <http://demo.istat.it/>.
- MATURANA H., VARELA F. (1980), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Venezia.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE, WWF, (2004), *L'Impronta Ecologica delle Regioni dell'Obiettivo 1 Del QCS del 2000/2006 - Un contributo per valutare lo sviluppo sostenibile*, Ministero dell'Ambiente, Roma.
- OECD, (2002), *OECD Redefining Territories, the functional regions*, Paris.
- PROVINCIA DI MILANO, (2008), *Impronta Ecologica della Provincia di Milano*, [www.provincia.milano.it](http://www.provincia.milano.it).
- REES W.E., WACKERNAGEL M. (1994), "Ecological footprints and appropriated carrying capacity: measuring the natural capital requirements of the human economy", in Jansson A., Hammer M., Folke C., Costanza R. (Eds.), *Investing in natural capital: the ecological economics approach to sustainability*. Island Press, Washington, pp. 362-390.
- REES W., WACKERNAGEL M. (2008), *L'impronta ecologica, come ridurre l'impatto dell'uomo sulla terra*, Edizioni Ambiente, Roma, 2008.
- RUINI C., OTTOLINI F., RAFANELLI C., RYFF C., FAVA G.A. (2003), "Italian validation of Psychological Well-being Scales (PWB)", *Rivista di Psichiatria*, vol. 38, n. 3.
- RYAN R.M., DECI E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, n. 55, pp. 68-78.

- RYFF C.D. (1989), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 57, pp. 1069-1081.
- SCOTTI M., BONDAVALLI C., BODINI A. (2009), "Ecological Footprint as a tool for local sustainability: The municipality of Piacenza (Italy) as a case study", *Environmental Impact Assessment Review*, n. 29, pp. 39-50.
- WACKERNAGEL M., REES W.E. (1996), *Our ecological footprint. Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publisher, Gabriola Island, Canada.
- WWF ITALIA, WWF REGIONE TOSCANA, CRAS, (2002), *Ecological Footprint Regione Toscana - Calcolo dell'Impronta Ecologica della Regione Toscana*, <http://www.rete.toscana.it>.
- ZAMAGNI S. (1979), *Georgescu-Roegen: i fondamenti della teoria del consumatore*, Etas Libri, Milano.

# Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio

CECILIA GRIECO\*, GENNARO IASEVOLI♦, LAURA MICHELINI♣

## Abstract

**Obiettivi.** Il tema del rapporto tra impresa e territorio assume particolare rilevanza nell'attuale scenario competitivo caratterizzato da un momento di profonda trasformazione in cui i confini tra settore profit e non profit sono sempre più labili. È in questo contesto che si sviluppa una nutrita letteratura sul tema delle imprese sociali e sulla misurazione del valore da esse generato. Il presente contributo si propone di elaborare una tassonomia dei principali modelli di misurazione dell'impatto sociale delle imprese descrivendone caratteristiche e profili.

**Metodologia.** A seguito di un'analisi della letteratura sono stati selezionati n. 76 modelli di misurazione dell'impatto sociale ed è stata effettuata una cluster analysis gerarchica.

**Risultati.** La ricerca ha consentito di far emergere le caratteristiche principali dei modelli di misurazione e sono state individuate quattro diverse tipologie di modelli (socio-quantitativi semplici, olistico-complessi, controllo-qualitativi e gestionali).

**Limiti della ricerca.** Il campione esamina un numero ampio ma non completo dei modelli esistenti. Inoltre, le tecniche di analisi impiegate offrono margini di discrezionalità al ricercatore.

**Implicazioni pratiche.** I risultati emersi possono rappresentare un riferimento utile alle imprese per orientarsi nel panorama dei modelli esistenti, fornendo indicazioni operative circa le caratteristiche di ciascuna categoria.

**Originalità del lavoro.** A fronte di una molteplicità di modelli di misurazione dell'impatto sociale, diversi per caratteristiche e finalità, i sistemi di classificazione sono ancora lacunosi. La classificazione proposta intende chiarire le specificità dei modelli e offrire un supporto per il processo di selezione del modello più idoneo in base alle caratteristiche distintive ed alle necessità specifiche manifestate di volta in volta dalle singole imprese sociali.

**Parole chiave:** impresa sociale; impatto sul territorio; valore sociale ed economico; impatto sociale; modelli di misurazione

**Objectives.** The relationship between business and community is becoming a relevant topic especially considering the competitive scenario characterized by deep changes in which the boundaries between profit and not-for-profit organizations are becoming blurred. So, in this context the literature on social entrepreneurship and the measurement of social impact is increasing. The aim of the paper is to develop a taxonomy of existing social impact measurement models, able to describe characteristics and aims.

**Methodology.** Starting from the literature analysis n.76 models were selected and a hierarchical cluster analysis was developed.

**Findings.** The main characteristics of social impact measurement models has been described. Finally the research allows the classification of four typologies of models (socio-quantitativi semplici, olistico-complessi, controllo-qualitativi e gestionali).

**Research limits.** The sample examines a large but not complete number of existing models. Furthermore, the analysis techniques provide room for discretion to the researcher.

**Practical implications.** Emerged results can be a useful reference point for companies to address the landscape of existing models by providing information about the characteristics of each class.

**Originality of the study.** Since models are different in nature and purpose, classification systems are still incomplete. The proposed classification is intended to clarify models specificities and to provide support in selecting the most suitable one, according to the distinctive features and the specific needs of any social enterprises.

**Key words:** social enterprise; social and economic value; social impact; measurement models

---

\* Dottoranda in Comunicazione, Interculturalità e Organizzazioni Complesse, Università LUMSA  
e-mail: c.grieco@lumsa.it

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università LUMSA  
e-mail: iasevoli@lumsa.it

♣ Ricercatore in Organizzazione Aziendale, Università LUMSA  
e-mail: l.michelini@lumsa.it

## 1. Introduzione

Il binomio impresa-territorio è ricco di significati e carico di prospettive di analisi che nel corso degli anni hanno dato vita ad ampi dibattiti scientifici. Un tema, quello del rapporto tra impresa e territorio, che assume una particolare rilevanza nell'attuale scenario competitivo, caratterizzato da un momento di profonda trasformazione che interessa le finalità stesse dell'agire d'impresa e che sta portando a ridefinire i confini tra settore profit e non profit, oggi sempre più labili.

Da una parte, infatti, vi sono le imprese profit che guardano alle questioni sociali come una nuova sfida competitiva nella piena consapevolezza del fatto che il rapporto che le lega alla società ed al territorio non è ineluttabilmente caratterizzato da istanze conflittuali e da necessità contrapposte, bensì esiste una relazione di interdipendenza reciproca. Come osservano Porter e Kramer (2007) “le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana. (...) Allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di imprese di successo”. E questa dipendenza reciproca diventa oggi terreno fertile sul quale si sfidano le imprese e conduce ad una prospettiva emergente dalla quale partire per ripensare alle strategie competitive. La competitività delle imprese si gioca, infatti, anche sulla capacità di cogliere istanze e necessità utili ad alimentare il benessere comune seguendo quello che gli stessi autori definiscono “creazione di valore condiviso”. Inoltre, una comunità sana è generatrice di una domanda crescente e le imprese che perseguono le proprie finalità a scapito della società in cui operano si renderanno conto che il successo è temporaneo (Porter e Kramer, 2007).

Dall'altra parte, vi è il terzo settore che ha iniziato a far proprie competenze, strumenti e modelli tipici del mondo profit; da qui nasce e si sviluppa il filone di studi sull'imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*) e con esso, come vedremo nel paragrafo successivo, si alimenta il dibattito sui nuovi modelli di business sociali (Fiorentino *et al.*, 2012; Michelini, 2012). Negli ultimi anni, infatti, si sono sviluppate nuove forme di imprese definite come “integrate” o “ibride”, ossia imprese che modificano i confini tra il mondo profit e quello non profit (Hockerts, 2006). Il ruolo di queste imprese ha assunto una rilevanza tale da formare un nuovo settore definito “il quarto settore” (Fourth Sector Network, 2009).

Queste nuove forme organizzative vanno ad alimentare il tessuto imprenditoriale nella direzione dell'economia civile, in cui imprese sociali e civili<sup>1</sup> possono contribuire allo sviluppo di un'economia umanizzata (Zamagni, 2007), anche perché capaci di convivere fianco a fianco con le imprese capitalistiche “fino a rappresentare una condizione necessaria (pur non sufficiente) per consentire al mercato di svolgere appieno il suo ruolo di regolatore dell'economia” (Zamagni, 2007, p. 203).

In tale scenario, il tema della misurazione del valore sociale generato da queste nuove forme di imprese diventa fondamentale soprattutto per le istituzioni pubbliche che da una parte trovano in questi modelli di impresa una risposta alle difficoltà di far fronte alle esigenze sociali, ma dall'altro devono poter sostenere finanziariamente il “quarto” settore avendo una garanzia del valore sociale generato.

In questo scenario si pone come esigenza crescente il problema della misurazione del valore laddove, come è stato ribadito dall'OECD (2010) la valutazione dell'impatto delle innovazioni sociali richiede uno sforzo importante in termini di rendicontazione e identificazione di strumenti di misurazione quantitativi e qualitativi.

A questo si aggiunge che le istituzioni pubbliche, nell'erogazione dei contributi a sostegno delle iniziative sociali, hanno iniziato a tener conto non solo degli obiettivi e della validità del progetto ma anche dei risultati effettivamente ottenuti. Ad esempio, si sta diffondendo il cosiddetto Social Impact Bond (The Young Foundation, 2011), un meccanismo di investimenti basato sui risultati sociali ottenuti (*social outcome*).

<sup>1</sup> In estrema sintesi l'impresa civile agisce sul lato della domanda ed è caratterizzata da un approccio multi-stakeholder; ne è un esempio la cooperativa sociale. Differentemente, l'impresa sociale agisce sul lato dell'offerta con il principale scopo di “umanizzare la produzione” e il modello organizzativo prevalente è quello for profit. Per maggiori approfondimenti si veda Bruni e Zamagni, 2004 pp. 182 e ss.

A fronte di questa attenzione verso il tema, da parte del mondo istituzionale *in primis*, si è sviluppata una nutrita letteratura sui modelli di misurazione dell'impatto sociale; tuttavia un sistema condiviso di categorizzazione di tali modelli - capace anche di agevolare le imprese nel processo di identificazione e selezione del modello più appropriato - non è stato ancora individuato, nonostante siano stati già proposti alcuni tentativi di classificazione (es. Maas e Liket, 2010).

A partire da questi presupposti il presente contributo si propone di elaborare una tassonomia dei principali modelli di misurazione dell'impatto sociale delle imprese. Il progetto di ricerca prende avvio da un'analisi della letteratura accademica e manageriale a livello nazionale ed internazionale con particolare riferimento a due filoni di studio: quello dell'impresa sociale e quello della misurazione dell'impatto sociale.

Successivamente, è stato selezionato un campione di modelli di misurazione dell'impatto sociale ed è stata condotta una *cluster analysis* gerarchica per pervenire all'elaborazione della tassonomia. Infine, sono state evidenziate le principali conclusioni e implicazioni manageriali.

## 2. Impresa sociale: definizioni e approcci in letteratura

Quello dell'imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*) è un filone di studi relativamente recente; nonostante ciò la letteratura sul tema è piuttosto ampia e allo stesso tempo gli approcci e le definizioni sono spesso in contrasto.

Nella recente letteratura molteplici autori hanno analizzato le principali definizioni di *social entrepreneurship*. In particolare, Dacin *et al.* (2010) nell'analisi della letteratura prodotta sul tema dal 1991 al 2010 individuano 37 differenti definizioni di impresa sociale. L'OECD ne analizza 29, diffuse nel periodo dal 2000 al 2010. Inoltre, Swanson e Zhang (2010) identificano 14 differenti costrutti teorici sviluppati tra il 1998 e il 2010 per l'analisi dell'impresa sociale.

Gli studi citati pongono dunque in evidenza la molteplicità di interpretazioni e la difficoltà tutt'oggi evidente di pervenire ad una definizione condivisa.

Innanzitutto, è utile chiarire la distinzione tra imprenditorialità sociale, imprenditore sociale, impresa sociale e *corporate social entrepreneurship*.

L'imprenditorialità sociale riguarda generalmente il processo o comportamento mentre la definizione di imprenditore sociale fa riferimento al fondatore di un'impresa sociale. In particolare, gli imprenditori sociali sono individui che portano avanti attività orientate ad una missione sociale mantenendo le caratteristiche di un imprenditore come il dinamismo, il coinvolgimento personale e l'orientamento all'innovazione (UNDP, EMES, 2008).

L'impresa sociale rappresenta l'output concreto del processo di imprenditorialità sociale. Quando lo stesso processo è attivato da un'impresa già presente sul mercato si fa riferimento alla *corporate social entrepreneurship* (CSE), (Austin e Reficco, 2009). L'obiettivo fondamentale della CSE è quello di accelerare la trasformazione dell'organizzazione in un più potente generatore di miglioramento sociale. La CSE non è da considerarsi come un'altra forma di CSR, piuttosto è un processo per rafforzare e incrementare lo sviluppo della CSR (Austin e Reficco, 2009).

L'interpretazione di impresa sociale varia da una prospettiva più ristretta ad una più allargata (Perrini, 2007). In questo *range* si collocano anche definizioni in favore di una posizione intermedia condivisa, come si vedrà in seguito, da alcuni autori e istituzioni.

Un'interpretazione ristretta, meno diffusa, considera questo fenomeno come una modalità di gestione di un'organizzazione non profit basata sulla capacità di acquisizione di risorse secondo schemi più tipicamente manageriali (Austin *et al.*, 2003; Boschee, 1998).

Per il United Nation Development Programme e l'European Research Network, l'impresa sociale è un'organizzazione imprenditoriale, privata e autonoma, che fornisce beni e servizi con la finalità specifica di generare un beneficio per la comunità; è gestita da (o di proprietà di) gruppi di cittadini, e gli interessi materiali degli investitori privati sono soggetti a limiti. Nelle imprese sociali la distribuzione dei profitti deve essere legalmente vietata o strutturata in modo tale da escluderli come principale obiettivo (UNDP-EMES, 2008).

Un'interpretazione simile è fornita da Yunus (2008; 2010) il quale definisce il *social business* come una sotto categoria della *social entrepreneurship* che opera come un'impresa, vendendo prodotti e servizi ai clienti. Differentemente da un'impresa tradizionale, i profitti non sono ridistribuiti tra gli shareholders ma vengono reinvestiti nell'impresa stessa. Gli investitori che decidono di contribuire finanziariamente alla costituzione di un'impresa sociale possono rientrare del capitale iniziale investito senza ricevere ulteriori dividendi. Tutto il surplus viene reinvestito per migliorare la qualità dei prodotti o servizi venduti o per ampliare l'impresa<sup>2</sup>.

Nel contesto italiano la legge (l.n. 118/05 e d.l. n. 155/06) ha introdotto nell'ordinamento l'impresa sociale mettendo a disposizione degli enti senza scopo di lucro le regole fino ad oggi proprie delle organizzazioni commerciali. Per diventare impresa sociale è necessario rispettare importanti vincoli: il settore di intervento (che deve essere "di particolare rilievo sociale"), l'informazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*, la destinazione degli utili non ai soci ma ad investimento per lo sviluppo dell'impresa, il rendiconto economico e sociale delle attività. A queste condizioni tutte le forme giuridiche possono assumere la veste di imprese sociali (Fiorentini, 2006).

Una prospettiva più estesa tende a considerare l'impresa sociale come un'organizzazione che impiega una formula imprenditoriale per risolvere i problemi sociali (Thompson e Doherty, 2006). In accordo con questa prospettiva vi è la definizione proposta dalla Commissione Europea (2011) che considera l'impresa sociale come "un attore dell'economia sociale il cui principale obiettivo non è generare utili per i suoi proprietari o azionisti, ma esercitare un impatto sociale" (p. 2)<sup>3</sup>. Secondo questa prospettiva quindi, la principale caratteristica dell'impresa sociale è il perseguimento di obiettivi sociali e ambientali, indipendentemente dalla forma giuridica e dalla modalità di redistribuzione dei profitti. La definizione, infatti, comprende sia imprese che forniscono servizi sociali e/o beni e servizi destinati ad un pubblico vulnerabile (accesso all'alloggio e alle cure, assistenza a persone anziane o disabili, inclusione, ecc.) sia le imprese inclusive, le cui modalità di produzione di beni o servizi perseguono un obiettivo di natura sociale (es. integrazione sociale e professionale tramite l'accesso al lavoro di persone svantaggiate ma la cui attività può riguardare beni o servizi non di natura sociale), (European Commission, 2011).

L'analisi della letteratura mostra inoltre come numerosi studiosi abbiano posto al centro delle loro definizioni il concetto di missione sociale, mettendo in evidenza di volta in volta prospettive differenti. L'imprenditorialità sociale è pertanto definita come un processo che ha l'obiettivo di:

- affrontare/alleviare significativi problemi e bisogni sociali (Light, 2006; Mair e Marti, 2006; Korosec e Berman, 2006);
- generare un cambiamento sociale (Mair e Marti, 2006);
- alleviare le sofferenze di un specifico gruppo di persone (Martin e Osberg, 2007);
- generare un beneficio per la società con un'enfasi specifica verso le persone marginalizzate e i poveri (Schwab Foundation, 2005);
- creare e distribuire nuovo valore sociale (Peredo e McLean, 2006; Perrini e Vurro, 2006).

Tutte le definizioni concordano quindi nel considerare l'imprenditorialità sociale come un mezzo per alleviare i problemi sociali ed incrementare il benessere della collettività. Inoltre, le definizioni pongono in evidenza come la missione sociale sia orientata verso due macro categorie di beneficiari:

- la collettività in generale;
- specifici gruppi di soggetti che vivono una situazione di disagio sociale (poveri, disabili, ecc.).

Volendo proporre una sintesi si possono evidenziare due variabili critiche nella determinazione delle differenti forme di impresa (Dacin *et al.*, 2010; Yunus *et al.*, 2010): la prima riguarda la tipologia di missione, poiché l'impresa sociale si distingue, come è stato evidenziato, per un orientamento sociale. La seconda fa riferimento alla gestione dei profitti distinguendo le

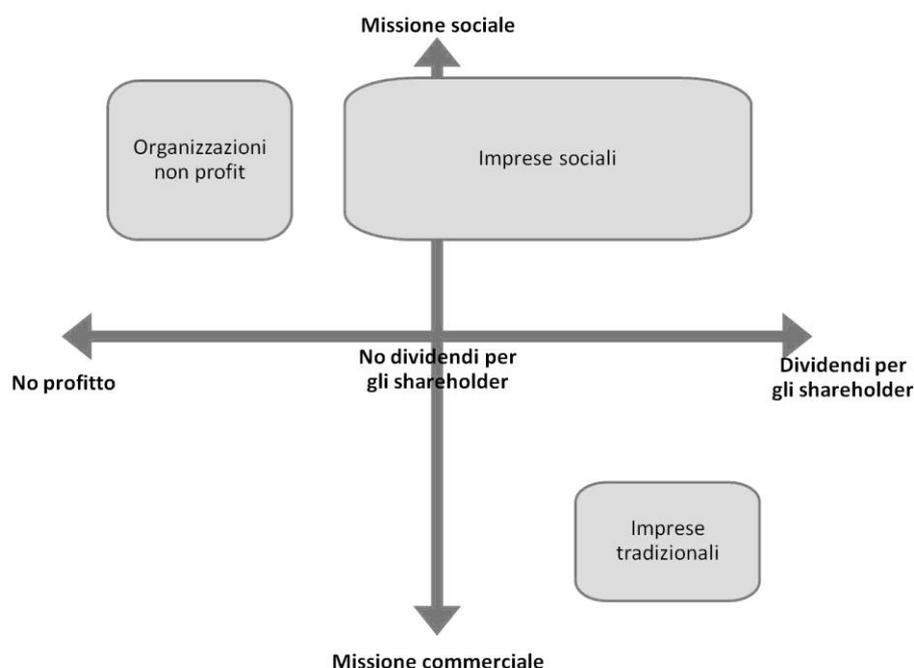
<sup>2</sup> Yunus (2008; 2010) propone anche un modello alternativo di *social business*; esso fa riferimento a imprese orientate al profitto, possedute e controllate anche da persone economicamente svantaggiate. In questo caso, la finalità sociale risiede nel fatto che gli eventuali dividendi sono distribuiti tra gli "imprenditori sociali" con l'obiettivo di ridurre il loro disagio e rendendo, in tal modo, possibile il superamento della loro condizione.

<sup>3</sup> È opportuno precisare che la Commissione Europea utilizza i termini di impresa sociale e social business come sinonimi.

organizzazioni non orientate alla generazione di profitti, quelle in cui non sono ammessi dividendi per gli *shareholder* e quelle che prevedono la redistribuzione degli utili.

Utilizzando le due variabili descritte è stata elaborata una matrice (cfr. Fig. 1) che consente di classificare le diverse tipologie di impresa: l'impresa tradizionale, caratterizzata dal perseguimento di una missione fortemente commerciale e dalla redistribuzione degli utili agli azionisti; l'organizzazione non profit in cui vi è assenza di profitti e l'orientamento ad una missione sociale; e l'impresa sociale caratterizzata dal perseguimento di una missione sociale in cui, a seconda delle interpretazioni (allargata o ristretta), è prevista o meno la redistribuzione dei dividendi.

Fig. 1: Imprenditorialità sociale e forme di impresa



Fonte: ns. elaborazione

Le definizioni evidenziate dalla letteratura e la classificazione proposta pongono in evidenza l'importanza del ruolo assunto dalla missione sociale come variabile che determina l'essere "sociale" di un'impresa; variabile che funge da discriminante nella classificazione tra imprese tradizionali e sociali. Tuttavia, il concetto orientamento sociale della mission ha una valenza astratta e teorica se non è integrata ad una prospettiva di misurazione empirica. Da qui la necessità di sviluppare ulteriori riflessioni sui principali modelli utili per la valutazione quantitativa del valore sociale ed economico generato da un'impresa sul territorio di riferimento.

### 3. La misurazione dell'impatto sociale generato dalle imprese sociali

La misurazione delle performance di un'impresa sociale e del loro conseguente impatto in termini non solo economici, ma anche ambientali e sociali è una delle maggiori sfide per la ricerca nell'ambito della *social entrepreneurship*. Il problema principale non consiste nel processo di misurazione in sé, ma nella traduzione in termini quantitativi dei risultati connessi al perseguimento della causa sociale, prevalentemente di natura qualitativa.

Gli studi esistenti sul tema ruotano attorno al concetto di *Blended Value Proposition*, delineato da Emerson (2003) per indicare la combinazione di output economici e sociali generati dalle attività di un'organizzazione; secondo questa logica le due tipologie di risultati sono intrinsecamente connesse e richiedono modalità di misurazione olistiche che valorizzino l'entità di entrambe.

Da un'analisi della letteratura a livello nazionale ed internazionale emerge un approccio al concetto di impatto sociale e di misurazione dello stesso non univocamente definito (Maas, 2010;

Nicholls, 2007): il termine “social impact” è in alcuni casi sostituito da “social value” (Emerson *et al.*, 2000) e “social return” (Clark *et al.*, 2004), mentre ci si riferisce al relativo processo di misurazione utilizzando i termini “assessment” (GSVC, 2012; Hart e Haughton, 2007; Olsen, 2004), “measurement” (Maas e Liket, 2010; Nicholls, 2005; Boyd, 2004), “management” (Olsen, 2009).

Il *social impact* viene definito come una combinazione di risorse, input, processi o politiche (Emerson, 2001), generati dalla presenza e dall’azione di determinati soggetti (Latanè, 1981) che, nel perseguimento dei risultati desiderati (Reisman, 2004), alterano le condizioni di vita, di lavoro, di relazione della popolazione così come le norme ed i valori che orientano la loro cognizione di sé e della società circostante (Burdge *et al.*, 2004). Il concetto di “impatto” include effetti desiderati e indesiderati, negativi e positivi, che si manifestano sia nel breve che nel lungo periodo (Wainwright, 2002) ed è dato dalla differenza tra gli *outcome* generati dalle attività di un’organizzazione e ciò che sarebbe successo indipendentemente dal suo intervento (Clark *et al.*, 2004).

Secondo la nostra prospettiva, per impatto sociale si deve intendere la generazione diretta e/o indiretta di un cambiamento, positivo o negativo, prodotto sulla società, sul territorio e sull’ambiente circostante, che coinvolge, quindi, non solo i destinatari diretti, ma tutti coloro che in qualsiasi misura sono coinvolti dall’agire dell’organizzazione.

In letteratura la misurazione del *social impact* è definita come il processo mediante il quale l’impresa provvede alla rilevazione della propria area di impatto e dei gruppi sociali coinvolti (Freudenburg, 1986) ponendo in evidenza la creazione di benefici reali e tangibili che l’operato dell’organizzazione sta apportando (SEEE, 2009); è un processo che rientra in un ambito di ricerca che coniuga pratiche economiche e preoccupazioni sociali e che ne riflette l’interdipendenza (Gentile, 2002).

L’esigenza di delineare sistemi di misurazione idonei non riguarda solo il terzo settore, ma si sviluppa e diffonde in senso più ampio. Nelle imprese for profit, ad esempio, il sorgere di questa tendenza è direttamente proporzionale alla crescente importanza attribuita alle attività di Corporate Social Responsibility, determinando lo sviluppo di indici di misurazione *ad hoc*. Ad esempio, nel 2012 la The Coca Cola Company ha pubblicato il rapporto “L’impronta socio-economica di Coca Cola in Italia” con l’obiettivo di stimare l’impatto dell’azienda sull’economia italiana in termini di valore aggiunto e generazione dell’occupazione: l’azienda genera un valore aggiunto sull’economia italiana pari a 3.163 milioni di euro (pari allo 0,21% del PIL) ed un impatto occupazionale diretto ed indiretto pari a 45.300 posti di lavoro (pari allo 0,18% della forza lavoro totale a livello nazionale).

La stessa esigenza emerge anche nel settore pubblico dove, però, gli sforzi effettuati rimangono confinati al settore sanitario e, in misura minore, a quello assistenziale (Zappalà e Lyons, 2009).

Lo sviluppo di modelli di misurazione non è un’attività recente per le imprese sociali, né più in generale per il terzo settore. L’elemento di differenziazione rispetto al passato deriva dal contesto competitivo in cui queste imprese si confrontano oggi, il quale comporta la necessità di valutare puntualmente l’impatto per migliorare le performance e comunicarle in maniera efficace.

Il tentativo di allargarsi ad una prospettiva differente rispetto a quella economica tradizionale, si scontra, però, con la più radicata convinzione circa l’estrema difficoltà se non addirittura l’impossibilità di misurare e quantificare la creazione di valore sociale da parte dell’impresa (Emerson, 2000). Infatti, sebbene esistano principi di contabilità generalmente accettati per guidare la rendicontazione finanziaria, non esiste ancora uno standard comparabile relativo alla misurazione e comunicazione dell’impatto sociale: data la difficile identificazione univoca del concetto, gli strumenti per misurarne l’entità sono talvolta privi del rigore che invece contraddistingue approcci più scientifici e sofisticati con i quali si misurano i ritorni economici (Zappalà e Lyons, 2009).

Nonostante vi siano innegabili difficoltà, una misurazione efficiente presenta numerose opportunità strategiche per gli imprenditori sociali (Nicholls, 2005). In primo luogo è un processo che può migliorare le performance dell’impresa poiché consente una comprensione più approfondita circa le modalità di allocazione delle risorse interne al fine di massimizzare il risultato sociale; consente, inoltre, di migliorare le procedure di rendicontazione e permette all’impresa di

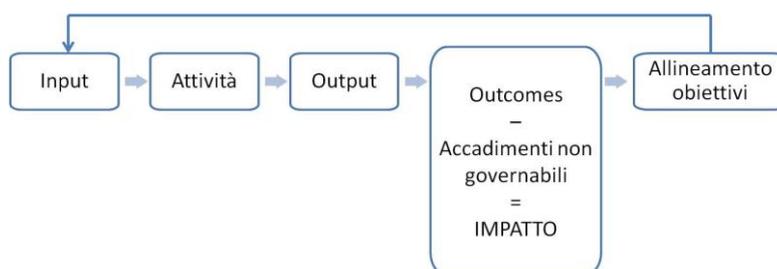
costruire la sua legittimità di operare, di ottenere e mantenere risorse all'interno della propria rete di *stakeholder* (Dart, 2004).

Le motivazioni che spingono le imprese sociali ad avviare un processo di misurazione dell'impatto sociale generato possono essere differenti, ma principalmente l'esigenza di relazionarsi con gli *stakeholder*, è un fattore determinante di importanza considerevole. Le imprese sociali, infatti, possono utilizzare la quantificazione del loro impatto sociale come informazione ulteriore al fine di dimostrare il valore aggiunto creato ed i benefici che il loro operato apporta alla società. Trattandosi di un dato relativo al modo in cui gli investimenti ricevuti vengono utilizzati per affrontare determinati problemi sociali, è un'informazione strategica da comunicare, soprattutto in un contesto in cui il *fundraising* è sempre più competitivo (SEEE, 2010). A tale proposito è rilevante l'interesse dei soggetti che investono in queste imprese con la finalità principale di sostenere la causa sociale promossa; per questi ultimi l'esistenza di pratiche condivise relative alla misurazione ed alla comunicazione realistica ed effettiva del raggiungimento di un obiettivo sociale, è fondamentale al fine di poter valutare in modo ottimale i progetti da sostenere (Ruttman, 2012).

Nei contributi esistenti in materia sono identificabili due principali ambiti di approfondimento. Da un lato gli studi che si focalizzano sullo sviluppo e l'analisi di modelli ed indicatori volti a misurare le performance in modo efficace. Dall'altro, più rare, vi sono le ricerche finalizzate a sistematizzare e classificare i modelli esistenti, definire un vocabolario comune e sviluppare una serie di criteri per la valutazione dei metodi (Clark *et al.*, 2004, Maas e Liket, 2010; Nicholls, 2005; Zappalà e Lyons, 2009; Rinaldo, 2010). L'obiettivo di questi contributi è delineare un sistema universale, che consenta alle organizzazioni di misurare e comunicare il proprio impatto sociale seguendo un *framework* di riferimento comune ed univoco nella scelta del metodo più idoneo alle proprie esigenze. Ciò contribuirebbe ad incrementare l'affidabilità e la trasparenza delle rendicontazioni, consentendo al tempo stesso una comparazione significativa delle performance tra organizzazioni diverse all'interno di un settore o di un'area territoriale.

Il processo di misurazione si fonda sul concetto di *Impact Value Chain*, che permette di differenziare gli output dagli *outcome*, e facilita il cambiamento di prospettiva dai primi ai secondi, necessario per identificare il contributo effettivo delle attività dell'organizzazione nella realizzazione di un cambiamento sociale.

Fig. 2: *Impact Value Chain*



Fonte: adattamento da Clark *et al.*, 2004

Gli output sono i risultati tangibili e direttamente imputabili all'attività dell'organizzazione in questione, gli *outcome*, invece, sono i cambiamenti che occorrono nella realtà circostante e che l'organizzazione contribuisce a creare. Un'impresa deve pertanto definire gli *outcome* desiderati e identificare gli output tangibili che possono contribuire a realizzarli nel lungo periodo.

#### 4. La classificazione dei modelli di misurazione dell'impatto sociale

I contributi sul tema della misurazione dell'impatto sociale che si focalizzano sulla classificazione dei modelli esistenti non sono numerosi e identificano criteri di categorizzazione parzialmente convergenti.

Da un'analisi della letteratura sono emersi sette principali sistemi di classificazione di cui alcuni presentano una struttura meno articolata, altri più complessa. Nicholls (2005), ad esempio, classifica i modelli in base alla natura qualitativa o quantitativa dei dati richiesti per la misurazione, mentre Zappalà e Lyons (2009) si focalizzano sulle caratteristiche del modello, distinguendo i “metodi” che definiscono indicatori specifici, dai “*framework*” che invece forniscono linee guida più generali.

Altri autori propongono invece set di criteri più complessi, caratterizzati da una molteplicità di variabili (cfr. Tab. 1). Ad esempio, Maas e Liket (2010) identificano 6 variabili e 17 sottocategorie di analisi.

Tab. 1: Le variabili di classificazione dei modelli di misurazione dell'impatto sociale in letteratura

AUTORE	ANNO	VARIABILI DI CLASSIFICAZIONE
TRASI	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scopo (verifica, gestione, certificazione)</li> <li>- Tipologia di organizzazione (Non profit, Governi, Fondazioni, Imprese Sociali, Investitori Sociali)</li> <li>- Settore (generale, specifico)</li> <li>- Oggetto (efficienza, impatto sociale)</li> <li>- Fase della Impact Value Chain (output, outcome, impact)</li> </ul>
New Economy Foundation (NEF)	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensione dell'impresa (grande, media, piccola)</li> <li>- Oggetto della valutazione (strategia, qualità, impatto)</li> <li>- Tipologia di impatto (ambientale, economico, olistico, sugli individui)</li> </ul>
Rinaldo	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivazione della misurazione (valutazione efficienza e/o efficacia, attuazione di un cambiamento, certificazione, richiesta finanziatori)</li> <li>- Preparazione al processo (obiettivo sociale definito, non definito)</li> <li>- Risorse disponibili (poche, medie, molte)</li> <li>- Tipologia di impatto (ambientale, economico, olistico, sui volontari)</li> </ul>
Maas e Liket	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scopo (controllo, monitoraggio, comunicazione, valutazione)</li> <li>- Prospettiva temporale (antecedente, concomitante, retrospettiva)</li> <li>- Oggetto della misurazione (input, output)</li> <li>- Periodo di riferimento (breve termine, lungo termine)</li> <li>- Prospettiva dimensionale (micro, meso, macro)</li> <li>- Approccio (processo, misurazione, monetizzazione)</li> </ul>
Zappalà e Lyons	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodi e framework</li> </ul>
Nicholls	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitative e quantitative</li> </ul>
Clark <i>et al.</i>	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzione (processo, misurazione, monetizzazione)</li> <li>- Fase Impact Value Chain (input, attività, output, outcome, obiettivi raggiunti)</li> <li>- Fase del ciclo di vita dell'organizzazione (avvio, espansione, maturità)</li> <li>- Scopo (controllo, creazione di partnership, gestione, misurazione, comunicazione esterna, valutazione retrospettiva)</li> <li>- Rapporto tempo/costi</li> <li>- Time breakdown (manager, staff, consulenti di terza parte, investitori)</li> </ul>

Fonte: ns. elaborazione

I contributi esaminati, nonostante propongano criteri di classificazione esaustivi, presentano alcune lacune. In particolare, Maas e Liket (2010), Zappalà e Lyons (2009) e Nicholls (2005) si limitano ad un'analisi puramente descrittiva delle variabili e dei criteri di classificazione o svolgono un'analisi quantitativa su un numero ridotto di modelli; altri (Clark *et al.*, 2004; Rinaldo, 2010) li analizzano come casi di studio; infine, TRASI e NEF utilizzano le variabili ai fini della costruzione di un database per l'archiviazione dei dati.

A partire da questi presupposti il presente lavoro si propone di colmare le lacune evidenziate dallo studio della letteratura attraverso la realizzazione di un'analisi quantitativa dei modelli di misurazione esistenti al fine di pervenire ad una classificazione generale.

## 5. Metodologia della ricerca

Obiettivo del presente lavoro è quello di realizzare una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale delle imprese, applicandola ad un campione ampio di modelli esistenti in

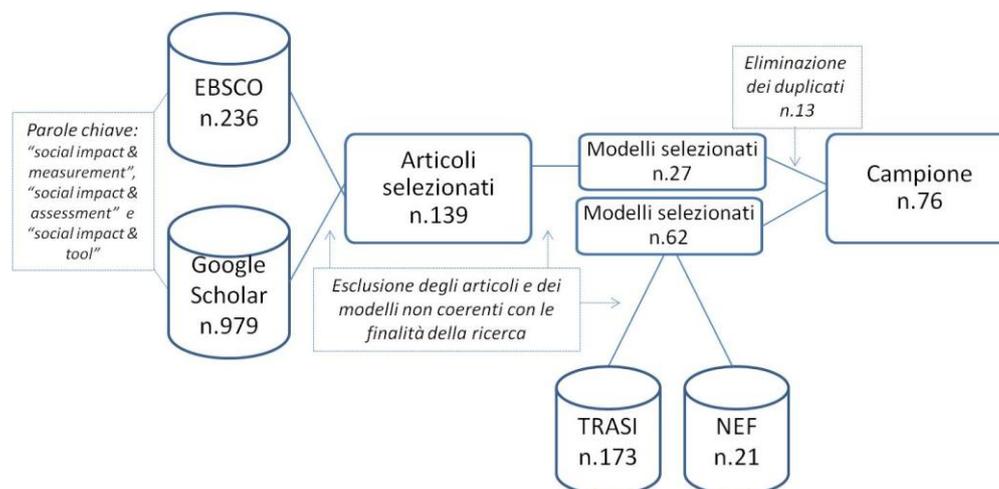
letteratura, attraverso l'elaborazione di una *cluster analysis* gerarchica.

Per la selezione del campione (i modelli di misurazione dell'impatto sociale da sottoporre a classificazione) sono state svolte le seguenti attività:

1. ricerca di articoli accademici su due banche dati internazionali (EBSCO e Google Scholar) contenenti nel titolo o nell'abstract le seguenti parole chiave: "social impact and measurement", "social impact and assessment" e "social impact and tool". La ricerca è stata effettuata nel mese di Aprile 2012. Dalla ricerca sono emersi complessivamente 1215 articoli;
2. selezione, attraverso la lettura degli abstract e del full text, degli articoli rilevanti che descrivono uno o più modelli. Sono stati selezionati 139 articoli;
3. selezione dei modelli di misurazione dell'impatto sociale citati o descritti negli articoli selezionati (27);
4. integrazione dei modelli individuati attraverso la ricerca su due banche dati di rilievo internazionale: il Foundation Center (TRASI)<sup>4</sup> e la New Economics Foundation (NEF)<sup>5</sup>. La ricerca è stata effettuata nel mese di Maggio 2012. Dalla ricerca sono emersi complessivamente 173+21 modelli;
5. selezione di modelli di misurazione dell'impatto sociale (42+20);
6. individuazione di tutti i modelli di misurazione dell'impatto sociale ed eliminazione dei duplicati (13), (cfr. Appendice 1).

I modelli sono stati selezionati (fasi 3 e 5) escludendo quelli non coerenti con le finalità della ricerca. Nello specifico sono stati esclusi: - i modelli focalizzati esclusivamente sulla valutazione dell'efficienza interna dell'impresa; - i modelli non direttamente riferiti alle imprese (come ad esempio quelli che analizzano l'impatto delle attività governative); - i modelli per cui le informazioni disponibili non erano sufficienti all'analisi.

Fig. 3: Il processo di selezione del campione



Fonte: ns. elaborazione

Nella Figura 3 sono evidenziate le fasi di raccolta e selezione dei modelli e i relativi output quantitativi.

Dall'integrazione delle banche dati sono stati individuati n. 76 modelli di misurazione dell'impatto sociale che rappresentano il campione oggetto dell'analisi.

<sup>4</sup> Il Foundation Center è un'associazione che raccoglie 550 Fondazioni che operano in tutto il mondo. Nel 2010 ha lanciato il progetto TRASI, Tools and Resources for Assessing Social Impact ([www.trasi.foundationcenter.org](http://www.trasi.foundationcenter.org)) un database contenente più di 150 modelli per misurare l'impatto di programmi ed investimenti sociali, fornendo informazioni sulle strategie implementate per la misurazione e la valutazione. Gestisce inoltre un portale dedicato ad organizzazioni non profit, finanziatori ed imprese sociali per lo scambio e la condivisione delle esperienze.

<sup>5</sup> La New Economics Foundation (NEF) è un'organizzazione non profit che svolge, a livello internazionale, attività di ricerca e sulle tematiche legate all'economia sociale e ambientale. Lavora in partnership con il New Economics Institute degli Stati Uniti.

Per la *cluster analysis* le variabili di classificazione sono state selezionate sulla base dell'analisi della letteratura (cfr. Par. 4) tenendo conto dei seguenti criteri: frequenza con cui le variabili sono state utilizzate e possibilità di accesso alle informazioni necessarie.

Nello specifico sono state selezionate le seguenti variabili<sup>6</sup>:

1. tipologia dati in input: quantitativi, qualitativi, quali-quantitativi;
2. oggetto prevalente dell'analisi: olistico (basato un'analisi complessiva del valore aggiunto generato), persone (si focalizza sugli aspetti interni, es. volontari, clima organizzativo), ambientale, sociale (sono presenti indicatori di misurazione strettamente connessi all'impatto sociale, es. inclusione), economico;
3. scopo: verifica (quando il modello si propone di verificare il raggiungimento di obiettivi specifici), misurazione (si focalizza sulla quantificazione dell'impatto sociale generato), gestione (è impiegato come strumento di supporto e monitoraggio nello svolgimento delle attività), certificazione (volto all'ottenimento di una certificazione), *reporting* (si propone di generare una reportistica per la rendicontazione agli *stakeholders*);
4. complessità del modello: *basic*, semplice, medio e complesso<sup>7</sup>;
5. settore: generale (applicabile a tutti i settori), specifico (rivolto ad imprese che operano in un settore specifico);
6. *timeframe*: antecedente (allo svolgimento delle attività), concomitante, retrospettivo;
7. soggetto promotore: centro di ricerca/università, non profit network, organizzazione non profit, società di consulenza, istituzione.

È stata quindi elaborata una *cluster analysis* gerarchica; per la formazione dei cluster è stato utilizzato il metodo di Ward e per determinare la similarità tra soggetti è stata utilizzata la distanza Euclidea. I dati sono stati elaborati con il software IBM Statistics SPSS 20.

## 6. Analisi dei risultati

### 6.1 Analisi del campione: principali caratteristiche dei modelli

Al fine di avere una visione d'insieme circa le caratteristiche principali dei modelli esaminati, è stata svolta un'analisi delle frequenze relativamente ai dati osservati per ciascuna variabile (cfr. Tab. 2). In merito all'oggetto prevalente di analisi, i modelli propongono prevalentemente una misurazione olistica (47,4%) e sociale (25%), mentre sono residuali i modelli che hanno come oggetto l'analisi dell'impatto economico ed ambientale (entrambi pari a 5,3%). Lo scopo principale risulta essere la verifica dell'operato (44,6%). Con riferimento alla complessità la maggior parte del campione risulta costituito da modelli *basic* (40,8%) e semplici (27,6%), ossia con un numero di indicatori inferiori a 40. Solo il 6,6% è costituito da modelli complessi con più di 90 indicatori. L'analisi mostra una maggioranza di modelli generalisti (78,9%), con un orientamento di analisi concomitante e retrospettiva (96,1%), ed un utilizzo di dati di natura prevalentemente qualitativa (47,4%). Un'ultima osservazione concerne la tipologia dei soggetti promotori, per la maggior parte network di organizzazioni non profit (31,6%) e organizzazioni non profit stesse (30,2%).

### 6.2 Cluster analysis gerarchica: le tipologie di modelli

Per la determinazione del numero dei cluster è stato costruito il dendrogramma con la gerarchia delle soluzioni (cfr. Appendice 2). È stata scelta la soluzione a quattro cluster sulla base dei criteri di numerosità ed interpretabilità dei cluster (valori di significatività per ciascuna variabile impiegata). Sono state quindi elaborate le tabelle di contingenza che incrociano le variabili utilizzate per la classificazione con i cluster formati. Nella Tabella 3 sono sintetizzati i valori del Chi-quadrato di Pearson che emergono per ciascun incrocio ed i livelli di significatività. Come si può osservare tutte le variabili generano differenze significative nei cluster (sig. < 0,05).

<sup>6</sup> Per consentire il raggruppamento per cluster ciascuna sottocategoria è stata trattata come variabile binaria (0/1).

<sup>7</sup> Per l'analisi della complessità sono stati calcolati il numero di categorie e indicatori presenti nel modello.

Tab. 2: Analisi delle frequenze

VARIABILE	FREQUENZA	VARIABILE	FREQUENZA
<b>Oggetto prevalente di analisi</b>		<b>Settore</b>	
Olistico	47,4%	Generico	78,9%
Persone	17,1%	Specifico	21,1%
Sociale	25%	<b>Timeframe</b>	
Ambientale	5,3%	Antecedente	3,9%
Economico	5,3%	Concomitante	40,8%
<b>Scopo</b>		Retrospettivo	55,3%
Verifica	44,6%	<b>Tipologia di promotore</b>	
Misurazione	13,2%	Università/centro di ricerca	19,7%
Gestione	17,1%	Non profit network	31,6%
Certificazione	7,9%	Organizzazione non profit	30,2%
Reporting	17,1%	Società di consulenza	13,2%
<b>Complessità</b>		Istituzione	5,3%
Basic	40,8%	<b>Tipologia dati</b>	
Semplice	27,6%	Qualitativi	47,4%
Medio	25%	Quantitativi	17,1%
Complesso	6,6%	Entrambi	35,5%

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 3: Chi-quadrato di Pearson per variabile

Chi-quadrato di Pearson	Valore	df	Sig. asint. (2 vie)
Tipologia dati	71,689	6	,000
Oggetto prevalente di analisi	31,106	12	,002
Scopo prevalente	141,223	12	,000
Complessità	33,141	9	,000
Settore	10,249	3	,017
Timeframe	34,698	6	,000
Tipologia di promotore	28,501	12	,005

Fonte: ns. elaborazione

Da una lettura più approfondita delle caratteristiche dei cluster è stato possibile costruire un profilo descrittivo per ciascun gruppo (Tab. 4):

- il cluster 1 (modelli SOCIO-QUANTITATIVI SEMPLICI) è formato da modelli basati su indicatori quantitativi. Tali modelli sono quindi volti ad una misurazione quantitativa ed hanno per oggetto prevalente sia il valore sociale generato (es. numero beneficiari dei servizi sociali erogati) sia l'impatto sulle persone (es. soddisfazione del personale, clima organizzativo). Il timeframe prevalente è quello di misurare il valore generato a posteriori. Tali modelli sono generalmente semplici (costituiti da non più di 15 indicatori) e generalisti, quindi applicabili a qualsiasi settore. Sono proposti da differenti tipologie di soggetti: centri di ricerca/università, network di organizzazioni non profit, organizzazioni non profit, società di consulenza e istituzioni;

- il *cluster 2* (modelli OLISTICO-COMPLESSI) è formato da modelli caratterizzati da variabili sia qualitative che quantitative. Hanno per oggetto prevalente un'analisi ad ampio spettro (olistica) del valore generato (comprende l'analisi dell'impatto sociale, ambientale ed economico). Gli scopi prevalenti sono la verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attività di *reporting*. In tal senso, infatti, l'applicazione del modello è spesso volta alla produzione di una documentazione utile per la rendicontazione agli *stakeholder*. Hanno un grado di complessità elevato (alcuni di essi contengono oltre 100 indicatori) e sono applicabili a qualsiasi settore. Il *timeframe* prevalente è quello di un'analisi concomitante o retrospettiva e sono proposti prevalentemente da network di organizzazioni non profit;
- il cluster 3 (modelli CONTROLLO-QUALITATIVI) è il cluster più numeroso ed è caratterizzato da modelli che impiegano variabili qualitative e una prospettiva di analisi prevalentemente olistica. Hanno un *timeframe* prevalentemente retrospettivo e, anche in virtù della loro natura qualitativa, hanno un livello base di complessità. I modelli che appartengono a questo cluster possono essere riferiti anche a settori specifici e sono proposti da tipologie di soggetti differenti;
- il cluster 4 (modelli GESTIONALI) è caratterizzato da modelli che impiegano variabili qualitative o quantitative e l'oggetto dell'analisi può essere di diversa natura (olistico, persone, ambientale, sociale economico). Ciò che caratterizza prevalentemente questo gruppo di modelli è lo scopo: infatti, sono impiegati per l'attività di gestione o certificazione ed applicati durante tutto lo svolgimento delle attività (*timeframe* concomitante). Sono generalisti e proposti prevalentemente da società di consulenza e istituzioni.

Tab. 4: Numero dei cluster

CLUSTER (% rispetto al campione)	MODELLI	MODELLI APPARTENENTI (Sigla numerica cfr. Appendice 1)
Cluster 1 (14,5%)	SOCIO-QUANTITATIVI SEMPLICI	1; 4; 6; 13; 24; 38; 41; 43; 54; 58; 64.
Cluster 2 (26,3%)	OLISTICO-COMPLESSI	2; 11; 15; 16; 17; 21; 22; 23; 26; 28; 29; 31;36; 37; 49; 53; 55; 57; 66; 71.
Cluster 3 (40,8%)	CONTROLLO- QUALITATIVI	3; 5; 7; 10; 14; 18; 20; 27; 30; 32; 33; 35;39; 40; 42; 44; 46; 48; 50; 51; 52; 56; 60; 61; 62; 65; 67; 70; 73; 75; 76.
Cluster 4 (18,4%)	GESTIONALI	8; 9; 12; 19; 25; 34; 45; 47; 59; 63; 68; 69; 72; 74.

Fonte: ns. elaborazione

## 7. Conclusioni

L'analisi della letteratura ha posto in evidenza il ruolo crescente delle imprese sociali o cosiddette "ibride" nello scenario economico e nel contesto territoriale in cui esse operano. È emerso, inoltre, come il concetto di *social entrepreneurship* racchiuda forme di imprese differenti con caratteristiche e modelli di *governance* differenti ma accomunate dall'orientamento sociale della propria *mission*. In questo ambito è stata sottolineata da più fonti l'esigenza di stimare in maniera più accurata l'impatto che tali imprese sono in grado di generare per la società e per il territorio di riferimento; in effetti, la misurazione dell'impatto generato, oggi si configura come un importante valore aggiunto per le imprese innanzitutto a fronte dei considerevoli vantaggi legati al miglioramento delle performance, ma anche per la possibilità di coinvolgere e rendicontare ai propri *stakeholder* gli effettivi risultati conseguiti.

L'analisi della letteratura ha posto in evidenza l'esistenza di numerosi modelli di misurazione, con caratteristiche, finalità e modalità di implementazione differenti. Tuttavia, proprio in virtù di una così vasta molteplicità di modelli, si evidenzia una carenza di chiarezza in termini di classificazione.

Lo studio proposto offre innanzitutto una rassegna dei principali modelli di misurazione dell'impatto sociale esistenti a livello mondiale e proposti da differenti soggetti: centri di

ricerca/università, network di organizzazioni non profit, organizzazioni non profit, società di consulenza e istituzioni.

La *cluster analysis* svolta ha consentito di individuare quattro diverse categorie di modelli per la misurazione dell'impatto sociale: i modelli socio-quantitativi semplici, i modelli olistico-complessi, i modelli controllo-qualitativi e i modelli gestionali.

I cluster identificati, con la descrizione dei relativi profili caratterizzanti, forniscono un quadro di insieme dei modelli e consentono una visione globale in base alla quale ciascun modello può essere identificato e compreso nei suoi elementi e determinanti principali. I risultati emersi e la tassonomia proposta possono rappresentare un riferimento utile alle organizzazioni per orientarsi nell'ampio e variegato panorama dei modelli esistenti.

Innanzitutto, la singola organizzazione può comprendere le caratteristiche di ciascun modello in termini di oggetto di analisi, obiettivi, complessità, ambito e fase di implementazione.

Inoltre, la tassonomia elaborata consente alle imprese sociali di semplificare il processo di selezione del modello più idoneo in base alle caratteristiche distintive ed alle necessità specifiche che si possono manifestare di volta in volta nella gestione delle relazioni con gli *stakeholders* ed in particolare con gli attori del territorio di riferimento.

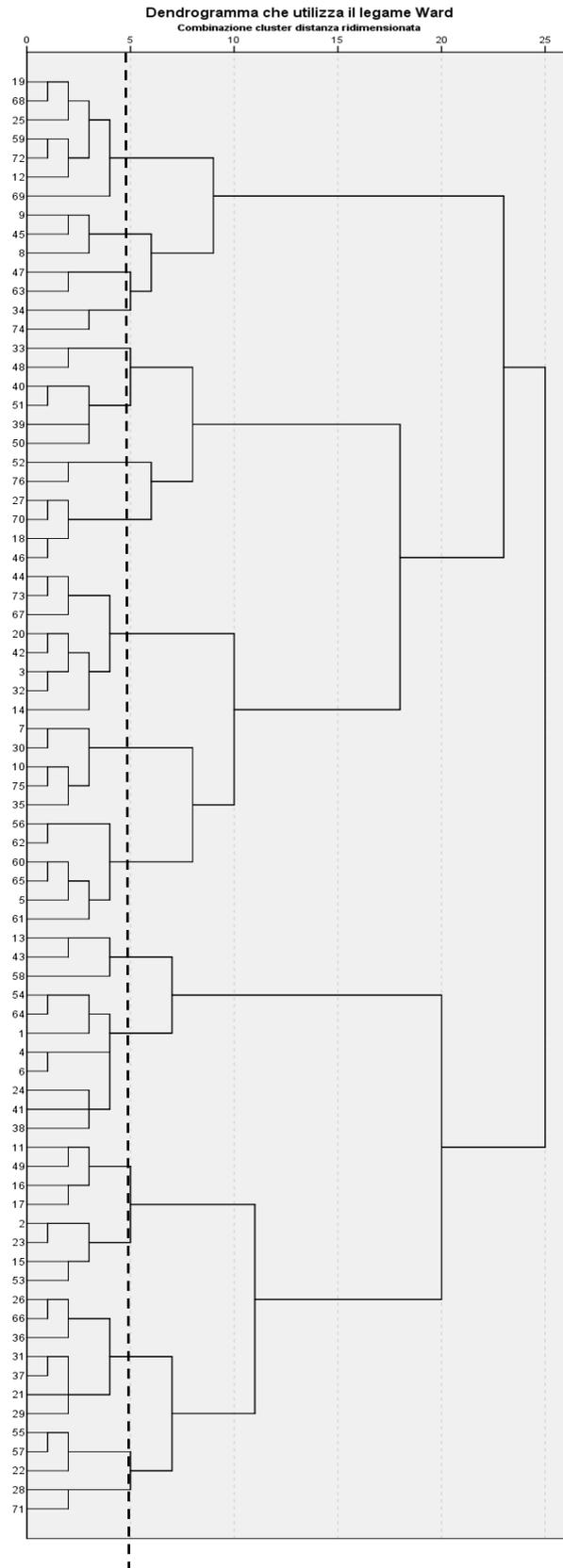
D'altra parte, anche gli enti e le istituzioni pubbliche che operano sul territorio hanno iniziato, negli ultimi anni, ad adottare indicatori di misurazione dell'impatto sociale per la selezione dei progetti da sostenere e per la valutazione e il monitoraggio dei progetti finanziati. E l'impiego di questi modelli sarà sempre più importante con la diffusione dei meccanismi di investimento basati sui risultati sociali ottenuti (*social outcome*). La rassegna teorica e la tassonomia dei modelli proposta possono quindi offrire indicazioni utili anche agli operatori del settore pubblico per l'individuazione dei modelli di misurazione più idonei alle loro necessità.

In conclusione, è opportuno evidenziare che il campione esamina un contesto ampio ma non completo dell'universo dei modelli e inoltre che le tecniche di analisi utilizzate (*cluster analysis* gerarchica) possono offrire margini di discrezionalità al ricercatore e conseguentemente di parzialità nello svolgimento dell'analisi.

## Appendice 1

N.	NOME MODELLO	SOGGETTO PROMOTORE
1	Soft Outcomes Universal Learning	The Research Centre City College
2	AA1000	AccountAbility
3	Atkisson Compass Assessment for Investors	Atkinson Group
4	Best Available Charitable Option	Acumen Fund
5	BoP Impact Assessment Framework	The William Davidson Institute (WDI)
6	Co-operative Performance Indicators	Co-operatives UK
7	Fit for Purpose	Development Trusts Association
8	Eco-mapping	International Network for Environmen
9	EMAS	Commissione Europea
10	European Foundation for Quality Management	EFQM
11	GRI Sustainability Reporting Framework	Global Reporting Initiative
12	Investors in People	UK Commission for Employment and Skills
13	Local Multiplier 3 (LM3)	New Economics Foundation (NEF)
14	Logic Model Builder	Innovation Network
15	Measuring Impact Framework	WBCSD
16	Millennium Development Goal Scan	Business in Development and Sustainability
17	Practical Quality Assurance System for Small	Charities Evaluation Services
18	Prove it!	New Economics Foundation (NEF)
19	Quality First	Birmingham Voluntary Service Council
20	Social IMPact Measurement for Local Economies	Social Enterprise London (SEL) and U
21	SOCIAL	ACCION International
22	Social Investment Risk Assessment	Hunter Consulting LLC
23	Social Accounting and Audit	AccountAbility
24	Social Return on Investment	The SROI Network
25	The Big Picture	Scottish Council Voluntary Organizations
26	Third Sector Performance Dashboard	Social Firms UK
27	Volunteering Impact Assessment Toolkit	Institute for Volunteering Research
28	Impact Reporting and Investment Standard	Global Impact Investing Network
29	GIIRS	B Lab
30	The Values Based Checklist for Social Firms	Social Firms UK
31	Social Enterprise Balanced Scorecard	Social Enterprise London (SEL)
32	Assessment and Improvement Indicators	Venture Philanthropy Partners
33	Charity Analysis Framework	New Philanthropy Capital
34	Cradle to Cradle Certification	Cradle to Cradle Product Innovation Institute
35	Echoing Green Mid-Year and Year End Report	Echoing Green
36	HIP (Human Impact + Profit) Scorecard	HIP Investor, Inc.
37	Methodology for Impact Analysis and Assessment	Investing for Good
38	MicroRate	MicroRate
39	Movement Above the U.S. \$1 a Day Threshold	Microcredit Summit Campaign
40	Progress Out of Poverty Index	Grameen Foundation
41	Pulse - Portfolio Data Management System	Acumen Fund
42	SCALERS	Bloom and Chatterji
43	Expected Return	Hewlett Foundation
44	Wallace Assessment Tool	Wallace Foundation
45	Trucost	Trucost PLC
46	The FINCA Client Assessment Tool	FINCA
47	The B Impact Rating System	B Lab
48	TBL Scorecard	Triple Bottom Line Collaborative
49	Success Measures Data System	NeighborWorks America
50	Social Value Metrics	Root Capital
51	Social Rating	Micro Credit Rating International
52	Social Performance Indicators	CERISE
53	Acumen Scorecard	Acumen Fund and McKinsey
54	Cost per impact	Center for Hight Impacts Philanthropy - University of Pennsylvania
55	Charity assessment method of performance	Dutch Charities
56	Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)	REDF
57	Participatory impact assessment	Feinstein International Center
58	Social Footprint	Center for Sustainable Organizations
59	Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in	UNEP
60	Public Value Scorecard	Hauser Center for Non-profit Corporations
61	Social Compatibility Analysis	Institute for Sustainable Development
62	Social Return Assessment	Pacific Community Venture (PCV)
63	Socio-Economic Assessment Toolbox	Anglo American plc.
64	Stakeholder Value Added	Leuphana Universität Lüneburg
65	Wellventure Monitor	Fortis Foudation Netherlands and Erasmus University Rotterdam
66	Star Social Firm	Social Firms UK
67	Social Enterprise Mark	Social Enterprise Mark Company
68	Community Impact Mapping	Development Trust Association
69	Outcome Star	Triangle Consulting Social Enterprise
70	Weelbeing Measure	New Philanthropy Capital (NPC)
71	COSA Methodology	Sustainable Commodity Initiative
72	C3 Perform	Bristol City Council
73	Family of Measures	Sawhill e Williamson
74	Customer Service Excellent	EMCQ
75	Business Ethics Excellence Model	European Business Ethics Network (EBEN) - GR
76	SIM Tool Survey	INAFI

## Appendice 2



## Bibliografia

- AUSTIN J., LEONARD H., REFICCO E., WEI-SKILLEM J. (2005), "Social entrepreneurship: it's for corporations, too", in Nicholls A. (ed), *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford.
- AUSTIN J., REFICCO E. (2009), *Corporate social entrepreneurship*, Working Paper, n. 09-101.
- AUSTIN J., STEVENSON H., WEI-SKILLERN J. (2003), "Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?", *Working paper series*, n. 04-029, Harvard Business School.
- BOYD J. (2004), *Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)*, London Business School. Accessibile su <http://sroi.london.edu/Measuring-Social-Impact.pdf>. Visitato il 15 Maggio 2012.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- BURDGE R., VANCLAY F. (1996), "Social Impact Assessment: A Contribution to the State of the Art Series", *Impact Assessment*, vol. 14, pp. 59-86.
- CLARK C., ROSENZWEIG W., LONG D., OLSEN S. (2004), *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. Accessibile su [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf). Visitato il 20 Giugno 2012.
- DACIN P., DACIN M., MATEAR M. (2010), "Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 3, pp. 37-57.
- DART R. (2004), "The Legitimacy of Social Enterprise", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, Issue 4, pp. 411-424.
- EMERSON J. (2003), "The Blended Value Proposition: integrating social and financial return", *California Management Review*, vol. 45, n. 4, pp. 35-51.
- EMERSON J., WACHOWICS J., CHUN S. (2000), *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector*, The Roberts Foundation, San Francisco.
- EUROPEAN COMMISSION (2012), *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. SEC(2011), 1278 final. Accessibile su [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf). Visitato il 15 Maggio 2012.
- FIORENTINI G. (2006), *Impresa Sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano, Italy.
- FIORENTINO D., IASEVOLI G., MICHELINI L. (2012), "La dimensione territorio nella creazione e nello sviluppo di nuovi modelli di business sociale" in Pilotti L., *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino, Milano.
- FOURTH SECTOR NETWORK (2009), *The emerging fourth sector*. Accessibile su <http://www.fourthsector.net/learn/fourth-sector>. Visitato il 15 Maggio 2012.
- FREUDENBURG WR. (1986), "Social Impact Assessment", *Annual Review of Sociology*, vol. 12, pp. 451-478.
- GENTILE MC. (2002), *Social Impact Measuring, a definition, in Business and society program*, The Aspen Institute Accessibile su <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/socialimpactmanagement.pdf>. Visitato il 15 Maggio 2012.
- GIARETTA E. (2005), "Ethical product innovation: in praise of slowness", *The TQM Magazine*, vol. 22, pp.161-181.
- GLOBAL SOCIAL VENTURE COMPETITION (2012), 2012 GSVC Social Impact Assessment Guidance. Accessibile su <http://www.gsvc.org/docs/2012-GSVC-SIA-GuidanceFinal.pdf>. Visitato il 15 giugno 2012.
- HART T., HAUGHTON G. (2007), *Assessing the economic and social impacts of social enterprise*, Centre for City and Regional Studies, University of Hull. Accessibile su <https://www.escholar.manchester.ac.uk/>. Visitato il 15 giugno 2012.
- HOCKERTS K. (2006), "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures", in Mair J., Robinson J., Hockerts K., *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.
- KOROSEC R.L., BERMAN E.M. (2006), "Municipal Support for Social Entrepreneurship" in *Public Administration Review*, vol. 66, pp. 448-462.
- LATANÈ B. (1981), "The psychology of social impact", *American Psychologist*, vol. 36, n. 4, pp. 343-356.
- LATTIN J., CARROLL D., GREEN P. (2003), *Analyzing Multivariate Data*, 3rd Edn., Brooks Cole, USA.
- LIGHT P.C. (2006), "Reshaping Social Entrepreneurship", *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp.47-51.
- LINGANE A., OLSEN S. (2004), "Guidelines for Social Return on Investment", *California Management Review*, vol. 46, n. 3, pp.135-166.
- MAAS K. (2009), *Social Impact Measurement: Towards a guideline for managers*. Accessibile su [www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/Erasmus\\_Centre\\_for\\_Strategic\\_Philanthropy/Research/Publications/Social\\_Impact\\_Measurement\\_voor\\_sso\\_nieuwsbrief%5B1%5D.pdf](http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Social_Impact_Measurement_voor_sso_nieuwsbrief%5B1%5D.pdf). Visitato il 20 giugno 2012.
- MAAS K., LIKET K. (2010), *Social Impact Measurement: Classification of Methods*. Accessibile su [www.erim.eur.nl/portal/pls/portal/xopus\\_public.download\\_document?p\\_guid=9E98A3A73D99B74FE04018AC8A060CB5](http://www.erim.eur.nl/portal/pls/portal/xopus_public.download_document?p_guid=9E98A3A73D99B74FE04018AC8A060CB5). Visitato il 20 giugno 2012.
- MAIR J., MARTI J. (2006), "Social entrepreneurships research: a source of explanation, prediction and delight", in *Journal of World Business*, vol. 1, pp.36-44.
- MARTIN R.J., OSBERG S. (2007), "Social entrepreneurship: The case for a definition", *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp. 29-39.

- MICHELINI L. (2012), *Social innovation and new business models. Creating shared value in low-income markets*, Springer.
- MICHELINI L., FIORENTINO D. (2012), "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal*, vol. 8, n. 4.
- NICHOLLS A. (2005), *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, University of Oxford.
- NICHOLLS J. (2007), *Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive*, Cabine Office, Office of the Third Sector. Accessibile su <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/09/Why-measuring-and-communicating-social-value-can-help-social-enterprise-become-more-competitive1.pdf>. Visitato il 10 Maggio 2012.
- OECD (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Accessibile su [http://www.oecd.org/document/16/0,3746,en\\_2649\\_33956792\\_44938128\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/16/0,3746,en_2649_33956792_44938128_1_1_1_1,00.html). Visitato il 10 Maggio 2012.
- OLSEN S., GALIMIDI B. (2009), "Managing Social and Environmental Impact: A New Discipline for a New Economy", *Brown Journal of World Affairs*, vol. 15, n.2, pp.43-56
- PEREDO A.M., MCLEAN M. (2006), "Social entrepreneurship: a critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, n.1 pp. 56-65.
- PERRINI F. (2007), *Social Entrepreneurship*, Egea, Milano.
- PERRINI F., VURRO C. (2006), "Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change across Theory and Practice", in Mair J., Robinson J., Hockerts K., London (Eds) *Social Entrepreneurship*, UK, Palgrave Macmillan.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- REISMAN J., GIENNAP A. (2004), *Theory of change: a practical tool for action, results and learning*, Organizational Research Services. Erasmus University Rotterdam. Accessibile su [http://www.irim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/Erasmus\\_Centre\\_for\\_Strategic\\_Philanthropy/Research/Publications/Social\\_Impact\\_Measurement\\_voor\\_sso\\_nieuwsbrief%5B1%5D.pdf](http://www.irim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Social_Impact_Measurement_voor_sso_nieuwsbrief%5B1%5D.pdf). Visitato il 10 Maggio 2012.
- RINALDO H. (2010), *Getting started in social impact measurement*. The Guild. Accessibile su <http://www.gaugeni.co.uk/sites/default/files/Getting%20started%20in%20social%20impact%20measurement.pdf>. Visitato il 18 giugno 2012.
- RUTTMAN R. (2012), *New ways to invest for social and environmental impact, in Investing for impact: how social entrepreneurship is redefining the meaning of return*, Credit Suisse Research.
- SCHWAB FOUNDATION (2011), *Social entrepreneur of the year India 2011, Social entrepreneurship for inclusive growth*. Accessibile su <http://www.jubilantbhartiaindianfoundation.com/seoy-profile-booklet-2011.pdf>. Visitato il 15 May 2012.
- SHANMUGALINGAM C., GRAHAM J., SIMON T., MULGAN G. (2011), *Growing social ventures. The role of intermediaries and investors: who they are, what they do, and what they could become*. The Young Foundation. Accessibile su [http://www.youngfoundation.org/files/images/Growing\\_Social\\_Ventures.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/Growing_Social_Ventures.pdf). Visitato il 15 Maggio 2012.
- SWANSON L.A., ZHANG D.D. (2010), "The Social Entrepreneurship Zone", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 22, n. 2, pp. 71-88.
- THOMPSON J., DOHERTY B. (2006), "The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories", *International Journal of Social Economics*, vol. 33 n. 5/6, pp. 361-375.
- UNDP, EMES (2008), *Social enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. Accessibile su <http://europeandcis.undp.org/ourwork/poverty/show/02F5569C-F203-1EE9-BD529F7FE21C9320> Visitato il 15 May 2012.
- WAINWRIGHT S. (2002), *Measuring impact: a guide to resources*, NCVO Publications, London.
- YUNUS M. (2008), *A World Without Poverty: Social Business and the future of capitalism*, Public Affairs, New York, USA.
- YUNUS M. (2010), *Building Social Business*, Public Affairs, New York, USA.
- ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- ZAPPALÀ G. LYONS M. (2009), Recent approaches to measuring social impact in the third sector: An overview, Centre for Social Impact, Background Paper No. 5. Accessibile su <http://www.csi.edu.au/assets/assetdoc/b20aada17ffad8f7/V2%20CSI%20Background%20Paper%20No%205%20Approaches%20to%20measuring%20social%20impact.pdf>. Visitato il 15 May 2012.

## Siti Internet

<http://trasi.foundationcenter.org>  
<http://www.nef-consulting.co.uk>



# Il turismo sostenibile e il contratto di rete delle masserie pugliesi\*

NICOLAIA IAFFALDANO<sup>♦</sup>, VITO ROBERTO SANTAMATO<sup>\*†</sup>

## Abstract

**Obiettivo del paper.** *Il contributo affronta particolari composizioni organizzative a rete che vedono nelle alleanze strategiche il fulcro dei processi di generazione del valore.*

*Nel settore turistico ogni impresa deve necessariamente dialogare con le altre ma anche con il territorio e, in una forma "macro", riuscire a competere con imprese operanti in altri territori.*

*Le sinergie che qualsiasi tipologia di imprese deve instaurare, d'altronde, nel quadro dell'approccio sistemico vitale risultano essere un obiettivo perseguibile in presenza di condizioni di consonanza con il contesto territoriale.*

*A tale fine assume importanza il contratto di rete, uno strumento di organizzazione delle relazioni.*

**Metodologia.** *metodo qualitativo mediante questionario.*

**Risultati.** *Il contratto di rete tra le imprese operanti nel settore del turismo in Puglia si prefigge di potenziare il sistema d'offerta turistica composta di attrattori, risorse materiali e risorse immateriali.*

**Limiti della ricerca.** *La ricerca si basa sul presupposto fondato ma non dimostrato che tale strumento possa costituire l'elemento pregnante di un cambiamento significativo dell'offerta turistica. L'aggregazione raggiungibile con l'applicazione del contratto potrebbe contribuire alla dimostrazione della validità del lavoro ricerca.*

**Implicazioni pratiche.** *Il contratto di rete delle masserie pugliesi strumento di attuazione di strategie collaborative consente di aumentare i flussi turistici grazie sia alla maggiore visibilità delle masserie( mediante l'offerta integrata) rispetto al mercato dei potenziali turisti, sia al rinvio reciproco di turisti che le masserie appartenenti alla rete promuovono le une verso le altre (mediante la collaborazione tra masserie).*

**Originalità del lavoro.** *L'aggregazione di realtà di limitata dimensione operanti nel settore turistico, realizzata mediante il contratto di rete, permetterà di valorizzare su grande scala le loro autentiche peculiarità.*

**Parole chiave:** *turismo sostenibile; aggregazione; contratto di rete; sistema delle masserie*

**Objectives.** *This paper deals with particular network organisation systems which consider strategic alliances as the core of value generation processes.*

*In the tourist sector each firm must necessarily dialogue with other firms but also with the territory and, in a "macro" perspective, it must be able to compete with firms located and operating in other territories.*

*Synergies that any kind of firm should set up according to the theory of a vital systemic approach result to be a pursuing goal when there are conditions of relationships in a specific territorial context.*

**Methodology.** *qualitative method by survey.*

**Findings.** *The network agreement signed by all firms operating in the tourist sector in the Apulia region aims at enforcing and implementing the tourist offer made of attractions, material resources and intangible resources.*

**Research limits.** *Research is based upon a founded but not proved condition about the fact that a strategic instrument could constitute a significant element for a considerable change of the tourist offer.*

**Practical implications.** *Network agreement of Apulia country houses, as mean of application of cooperative strategies, determine the increase of tourism stream thanks to a better visibility of the country houses (through an integrated offer) as regards the potential tourism market, and to the mutual return of tourists that belonging to the network can promote each other (through country houses cooperation).*

**Originality of the study.** *It focuses on the aggregation of limited size entities operating in the tourist sector and made possible through well-established network agreements which would inevitably give value to the authentic characteristics of the territory itself on a large scale.*

**Key words:** *sustainable tourism; aggregation; network agreement; country houses system*

\* Pur costituendo il presente lavoro oggetto di una comune riflessione, la stesura del paragrafo 1 è attribuibile a Nicolaia Iaffaldano ed il paragrafo 3 a Vito Roberto Santamato. Il paragrafo 2 è attribuibile ai due Autori.

♦ Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Bari  
e-mail: nico.iaffaldano@economiataranto.uniba.it

\*† Associato di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Bari  
e-mail: vr.santamato@disag.uniba.it

## 1. La valorizzazione dell'identità del territorio nel turismo sostenibile

Riguardo al rapporto tra turismo e sviluppo del territorio, si può affermare che l'economia del turismo spesso si configura come un aspetto di elevata criticità nei processi di crescita delle aree locali.

Tuttavia è utile osservare che il patrimonio di risorse materiali, artistiche, storiche, archeologiche, naturali, può esprimere una potenziale vocazione del territorio al turismo.

Il nostro paese, in virtù di un patrimonio di risorse unico al mondo, ha in tal senso un'enorme potenzialità.

Ciò nonostante la sua vocazione trova compiuta realizzazione solo se gli aspetti materiali del prodotto turistico vengano opportunamente integrati da un'adeguata offerta di servizi di ospitalità, ristorazione, intrattenimento, culturali e se vengono gestiti nell'ottica di un sistema locale di offerta turistica.

Pertanto il prodotto turistico è da intendersi come un complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, derivante dall'operare di diversi soggetti che deve essere governato in ottica sistemica.

L'offerta di una destinazione deve dunque essere concepita in termini di linee, gamma, prodotti e gli approcci di marketing devono servire a caratterizzare l'offerta in termini di aree di business, segmenti, nicchie.

Il riferimento non è soltanto ad una offerta di "pacchetti" chiusi e strutturati ma anche all'offerta di proposte di soluzioni flessibili in grado di assistere il turista a co-produrre il proprio valore (Normann, 1992).

Perciò, la forza di attrazione di una destinazione risiederà sempre di più nella capacità di offrire a diversi segmenti di domanda molteplici "esperienze turistiche", caratterizzate da differenti modi di selezionare, combinare e fruire le attrattive, facendo affidamento su modalità di organizzazione del prodotto più o meno aperte e flessibili.

Nel corso degli ultimi anni, significativi mutamenti hanno interessato il settore turistico.

Dopo un lungo periodo di stabilità, nel corso del quale le forme della pratica turistica si erano stabilizzate in alcune tipologie ben definite, dagli anni novanta numerosi fenomeni innovativi, dal lato della domanda, hanno agito sul settore.

Volendo individuare alcune delle principali spinte innovative, possono essere ricordate le modificazioni della domanda in senso quantitativo e le modificazioni della domanda in senso comportamentale (Martini, 2002).

Con la crescita del tenore di vita nei Paesi sviluppati, il turismo ha assunto connotati di massa, poiché ha visto stabilmente coinvolte elevate quantità di persone; inoltre, lo sviluppo economico in molti Paesi ha stimolato la nascita di una "nuova domanda", proveniente da luoghi che fino ad alcuni anni fa non venivano considerati quali potenziali generatori di flussi turistici.

Inoltre, le analisi della World Tourism Organization rilevano che i turisti stanno progressivamente mutando sia i comportamenti di selezione e di acquisto dei viaggi che le abitudini riguardo alla durata ed alla varietà della vacanza.

Infatti è sempre più bassa la percentuale di coloro i quali trascorrono le proprie vacanze in un unico luogo abituale, si stanno in modo significativo riducendo le vacanze lunghe per dare spazio ai viaggi fuori stagione con effetti benefici sull'allungamento della stagione turistica e sul decongestionamento dei luoghi nei periodi di alta stagione, cambiamenti dovuti soprattutto all'attività lavorativa che sta assumendo connotati meno rigidi e strutturati attraverso l'incremento delle forme di contratto a tempo determinato.

Oltre a ciò le forme tradizionali di vacanza iniziano ad essere sostituite da nuove forme di turismo più elaborate e specifiche in termini di servizi richiesti che tenderanno ad assumere nei prossimi anni un'incidenza più considerevole.

Occorre allora soffermarsi sulla trasformazione di un luogo in destinazione turistica.

In un contesto competitivo “i luoghi turistici devono compiere un passaggio evolutivo entrando nel paniere di alternative valutate dal mercato come possibili mete per trascorrere una vacanza, divenendo ‘destinazione’” (Franch, 2010, p. 23).

Dunque una località diviene destinazione soltanto attraverso l’interazione con la domanda turistica quando diviene una meta che si posiziona all’interno delle preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattività capaci di rispondere a specifiche motivazioni di viaggio.

Si sta assistendo ad una crescente competizione fra luoghi i quali si misurano sulla base della rispettiva capacità di attrazione dei flussi di visitatori da un lato e della capacità di garantire la soddisfazione dei turisti dall’altro.

Le più recenti ricerche condotte a livello internazionale sull’andamento della domanda turistica mettono in evidenza un ragguardevole aumento dell’interesse nei confronti delle destinazioni rurali, a forte vocazione identitaria, dove si trascorre una vacanza immergendosi in una dimensione ambientale e sociale profondamente diversa da quella della città. In tal modo, le opportunità di mercato per le offerte del turismo rurale sembrano piuttosto significative.

Una destinazione può essere definita come “un amalgama di prodotti, servizi, elementi naturali ed artificiali, in grado di attrarre un certo numero di visitatori all’interno di un luogo geografico” (Martini, 2002, p.70). Tale amalgama diviene un prodotto unitario attraverso l’esperienza di fruizione del turista, che seleziona, sulla base delle proprie preferenze, gli elementi che andranno a comporre la vacanza.

Inoltre, l’attività di destination management può assumere una certa importanza rispetto all’obiettivo della qualità in quanto propone politiche di offerta che, rivestendo il carattere di destinazione e non d’impresa, recuperino la visione d’insieme che determina la valutazione della qualità da parte del turista.

Un obiettivo fondamentale dell’attività di destination management è allora quello d’innalzare la qualità della vacanza, agendo da un lato sulla qualità intrinseca dei singoli servizi ricevuti durante la stessa dall’altro sul miglioramento della loro integrazione, il che consente di ottimizzare l’esperienza di fruizione del turista (Martini, 2005).

Perciò la qualità dell’offerta turistica può essere intesa come la risultante del confronto fra le aspettative maturate prima della vacanza e l’esperienza vissuta nel territorio che si compone non solo della fruizione dei singoli servizi ma anche del sistema di relazioni attivate con il territorio nel suo insieme.

È evidente il fatto che la vacanza sia un’esperienza, ciò implica un forte coinvolgimento della persona nella sua interazione con l’ambiente naturale, culturale e sociale del territorio.

Se si considera inoltre la competitività di una destinazione essa può essere intesa come la sua capacità di attrarre flussi di turisti, stante una situazione di concorrenzialità con altre destinazioni. Il *destination management* mira pertanto a ridurre una delle dimensioni della competizione, quella interna fra le imprese, per rafforzare la competitività della destinazione verso l’esterno.

In questo senso, possiamo affermare che, affinché una destinazione sia competitiva, è necessaria l’attivazione di uno specifico sistema di risorse, prevalentemente di natura tangibile, in grado di renderla attrattiva, oltre che un complesso di abilità e capacità di natura organizzativa e gestionale - per loro natura intangibili - (Aaker, 1987; Brondoni, Gatti, Corniani, 2002), che consentano la concettualizzazione prima e l’erogazione poi di un’offerta integrata che sappia intercettare le reali esigenze del proprio mercato potenziale di riferimento. La competitività, inoltre, è la risultante di meccanismi relazionali in grado di elevare la qualità e la differenziazione dell’offerta.

Le destinazioni turistiche si configurano, dunque, come luoghi che nel loro insieme e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali si presentano sul mercato turistico. Tali destinazioni sono definite in letteratura di tipo *community*.

La capacità delle destinazioni di tipo community di conferire all’offerta turistica locale una dimensione sistemica rappresenta una tappa fondamentale nel processo di elaborazione di una strategia di sviluppo turistico.

Sotto il profilo metodologico, il traguardo del *destination management* consiste nel portare una destinazione community ad assumere una configurazione di offerta nella forma del network, attraverso la quale soddisfare le esigenze della domanda mediante la predisposizione di prodotti turistici evoluti.

Occorre precisare che “gestire l’offerta nell’ottica del network significa rendere visibile al turista la natura sistemica della destinazione, valorizzando le interdipendenze fra i diversi attori per ottimizzare la possibilità del turista di costruire la vacanza selezionando i servizi e le attrazioni presenti nella località grazie ad un contesto informativo ampio e strutturato, che contribuisca a definire lo spazio di possibilità alternative con cui occupare il tempo durante la vacanza” (Franch, 2010, pp. 48-49).

Tutto ciò richiede l’affermarsi, a livello locale, di una logica collaborativa fra gli attori impegnati nell’offerta ed evidenzia il ruolo alquanto significativo dell’ente pubblico in quanto agisce sul coordinamento degli attori locali.

La necessità di coordinamento dell’offerta nella destinazione è direttamente proporzionale alla varietà della domanda.

Infatti quando la domanda diviene complessa, nel senso che i turisti si fanno portatori di sistemi di bisogni e di preferenze, è evidente che il modello di fruizione spontanea della destinazione venga messo in discussione.

“Le destinazioni *community* devono quindi trovare il modo di coordinare l’offerta, per aumentare la varietà, la variabilità e l’integrazione dei servizi e delle attrattive disponibili. (...) La risposta strategica di una destinazione *community* all’evoluzione della domanda turistica consiste nella capacità di conferire all’offerta varietà, variabilità e integrazione attraverso la ricerca della cooperazione inter-aziendale e dell’interdipendenza fra enti pubblici ed attori privati, costruendo proposte innovative capaci di garantire diverse forme di occupazione del tempo libero a turisti portatori di bisogni articolati” (Martini, 2005, p. 100).

Perciò altra questione fondamentale diventa quella del coinvolgimento degli attori economici locali e della comunità residente nella formulazione delle decisioni strategiche che riguardino la posizione dell’offerta nel mercato turistico.

Inoltre, è opportuno aggiungere che il modello *community* comporta uno sviluppo territoriale di tipo endogeno che è direttamente correlato alla capacità di innovazione presente a livello locale, per cui lo sviluppo e la sopravvivenza del sistema territoriale dipenderà dalla capacità di gestire le risorse naturali, artificiali e umane in modo da garantire “l’auto-propulsività del sistema” (Franch, 2010).

Le destinazioni di tipo *community* traggono dallo stretto legame con il territorio l’elemento di base della propria esistenza.

Per comprendere le specificità dell’azione manageriale in tali destinazioni è opportuno richiamare l’approccio allo sviluppo locale che vede nel radicamento al territorio e nella valorizzazione della sua identità un elemento fondamentale della competitività dell’offerta turistica.

Secondo questo approccio il territorio può essere considerato una risorsa non solo in quanto contesto geografico e fisico all’interno del quale si esplica l’attività delle imprese e degli attori locali ma anche quale insieme di elementi sedimentati nel tempo, come identità, cultura, relazioni sociali, capacità, che hanno un ruolo propulsivo sull’attività economica attraverso le risorse di capitale sociale in esso disponibile (Franch, 2010).

Si rafforza così l’idea secondo la quale ogni sistema territoriale, per produrre valore ed essere competitivo, debba avere un forte radicamento locale ma una altrettanto marcata proiezione globale.

Da ciò deriva l’esigenza di innovazione delle strategie in funzione della salvaguardia e della valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico inteso come palinsesto di civiltà e innovazione delle strategie in funzione della valorizzazione della conoscenza tacita maturata localmente attraverso i secoli, intesa come fattore produttivo in senso propriamente schumpeteriano.

In particolare i paesi europei dell’area mediterranea e le aree a “turismo maturo” devono assumersi la responsabilità di ripensare i propri modelli e strategie di sviluppo ed innovare il proprio prodotto e servizio turistico, affermando la propria identità e diversità culturale e

valorizzando le risorse fisiche, umane ed economiche locali nella direzione della sostenibilità sociale, economica ed ambientale del turismo e della qualità ambientale del territorio.

Infatti, proprio per le sue peculiarità, il turismo è visto come uno dei fattori che potrebbe contribuire in modo significativo alla realizzazione dello sviluppo sostenibile del territorio.

Si propone l'idea della sostenibilità come "concetto integrato", indicando la necessità di coniugare nello sviluppo sostenibile le tre dimensioni "Ambiente-Economia-Società". Esso non può essere riferito soltanto alla riproducibilità delle risorse naturali (sostenibilità ambientale) ma va anche esteso alla coerenza dei sistemi produttivi con la valorizzazione del patrimonio territoriale e con lo sviluppo dell'imprenditoria locale (sostenibilità economica), alla crescita delle capacità di autogoverno delle società locali (sostenibilità sociale e politica), nonché all'organizzazione non gerarchica dei sistemi territoriali e urbani (sostenibilità territoriale).

Pertanto le politiche internazionali hanno puntato alla promozione di uno sviluppo più equilibrato rispetto alle componenti sociali, ambientali ed economiche e hanno riconosciuto alle autorità locali un ruolo fondamentale nella realizzazione dell'obiettivo dello sviluppo sostenibile attraverso un approccio globale ed intersettoriale che, con uno sforzo comune, coinvolga tutti gli attori nella gestione dell'ambiente.

Per individuare le condizioni necessarie affinché l'evoluzione del territorio avvenga lungo un percorso di sostenibilità occorre innanzitutto assumere un principio di integrazione e non di prevalenza tra le tre aree della sostenibilità, economica, sociale e ambientale (Caroli, 2006). È quindi necessario comprendere come il successo su una dimensione si possa riflettere sul contemporaneo miglioramento delle altre due.

Occorre allora individuare e sfruttare le interazioni sinergiche tra gli obiettivi specifici della dimensione ambientale, di quella sociale e di quella economica e privilegiare le linee di azione sul territorio che permettano in primo luogo il raggiungimento di tali obiettivi.

In altre parole, la conservazione dell'ambiente e del paesaggio e l'equilibrio sociale interno alla destinazione contribuiscono a migliorare la qualità dell'offerta turistica e a determinare la generazione di risultati economici nel tempo che quindi andrebbero considerati come condizioni e non come limiti per lo sviluppo.

Il turismo rurale mira ad uno sviluppo ambientale, sociale, economico sostenibile e non alle logiche tipiche del turismo di massa. Dunque, l'offerta ricettiva si basa, nella fattispecie, sull'aggregazione di antiche masserie che sembra favorire l'innovazione dei sistemi di produzione e dei prodotti turistici territoriali, coniugando la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico.

Infatti, le antiche masserie con le loro costruzioni artistico-architettoniche si inseriscono nell'ambiente in modo armonico senza modificarne l'assetto attraverso interventi di ripristino e di valorizzazione delle risorse architettoniche, paesaggistico-naturali, storiche e culturali, creando inoltre nella popolazione residente maggiore consapevolezza del patrimonio di risorse presenti nel territorio.

## 2. Alcuni approfondimenti sul concetto di rete

Prima di affrontare la descrizione della realtà fenomenica sull'attuazione del contratto di rete<sup>1</sup> delle masserie in Puglia, qualche considerazione teorica in merito diventa opportuna.

<sup>1</sup> Il "contratto di rete" è stato introdotto con l'art. 3, comma 4-ter e ss. del d.l. n.5/2009, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, convertito con l. n.33/2009, successivamente modificato e integrato con l. n.99/2009, recante disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia, e riformulato con d.l. n.78/2010 recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica la cui legge di conversione è la n.122/2010. Quest'ultima prevede che il contratto di rete sia finalizzato a consentire alle imprese partecipanti di "(...) accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato (...), a tal fine le imprese partecipanti si "(...) obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria

Il tema delle relazioni d'impresa costituisce da diversi decenni il centro di un ampio ed articolato dibattito interdisciplinare connotato da una molteplicità di approcci epistemologici, teorici e metodologici.

Alla luce di una sostanziale condivisione della considerazione dell'impresa come ente di natura relazionale, le cui radici affondano, in realtà, nei contributi in ordine al rapporto tra impresa e ambiente sviluppati nelle discipline organizzative, economiche ed aziendali di alcuni decenni addietro, la quasi totalità degli studiosi si è avvalsa, negli ultimi due decenni, del concetto di "rete", intesa quale forma organizzativa "ibrida" ovvero "puro archetipo" posto tra "gerarchia" e "mercato" (Williamson, 1985) per originare una molteplicità di fenomeni.

Analizzando la pluralità di definizioni presenti in letteratura è possibile rilevare come prevalga nettamente una "concezione *topologica* di rete, secondo la quale la rete non sarebbe altro che una forma organizzativa caratterizzata da una particolare *geometria* delle relazioni che, a seconda delle scuole, può essere a trama più o meno aperta, più o meno orizzontale, più o meno centralizzata, e così via" (Rullani, 2003, p. 153).

Dunque facendo attenzione a che la rete sia a geometria variabile e non tradursi in un'operazione di ingegneria istituzionale.

Il riferimento è agli assetti organizzativi che abbiano forma di "costellazioni" includenti "imprese diverse sotto il profilo tecnologico, che svolgono attività in aree diverse, con formule imprenditoriali diverse. L'asimmetria fra i diversi attori è un tratto costante delle costellazioni" (Lorenzoni, 1990, p. 45). Queste forme di organizzazioni (le costellazioni) fanno parte della famiglia delle organizzazioni a rete.

L'elemento comune alla varietà delle forme reticolari è costituito dalla "relazionalità" dei rapporti tra attori organizzativi: "(...) il concetto di 'rete' inteso come un 'archetipo' astratto, (...) sta ad indicare una relazionalità definita da rapporti tra soggetti all'interno dell'impresa, tra imprese autonome e tra imprese ed altre organizzazioni ambientali; rapporti caratterizzati da autonomia decisionale delle parti coinvolte, da interazioni e da connessioni basate su linguaggi specialistici condivisi" (Gandolfi, 1990, p. 96).

Si intende attribuire, in altre parole, al termine rete (o network) di imprese il significato di configurazione relazionale costituita, in maniera più o meno articolata, da un insieme di nodi - qualificati da imprese giuridicamente autonome e relativamente indipendenti dal punto di vista strategico, a loro volta costituite da attori organizzativi (individui, gruppi o coalizioni) - tra loro in relazione grazie all'esistenza ed all'impiego di un linguaggio condiviso, con lo scopo di agevolare i processi di "creazione di valore" e di "appropriazione" da parte dei singoli nodi e del sistema reticolare nel suo complesso.

Quindi se condividiamo quel concetto di rete inteso come rapporto stabile di collaborazione tra soggetti autonomi finalizzato al perseguimento di economie di scala, di saturazione, di specializzazione in relazione ai costi di impianto e di impresa, allora prendiamo la "catena del valore" di diverse imprese, la scomponiamo, vediamo qual è la dimensione minima efficiente per creare una quantità di valore economico che basti alla loro sopravvivenza e creiamo la rete, ovvero dei rapporti di collaborazione stabili con quei nodi che per dimensioni, distanza, sono utili innanzitutto alla riduzione dei costi di organizzazione (Lorenzoni, 1990).

Tali opportunità si dimostrano particolarmente rilevanti quando il tessuto produttivo è composto da imprese di dimensione minore (Lorenzoni, 1979, 1980), le quali soffrono di difficoltà strutturali, organizzative e finanziarie soprattutto se poste di fronte alla competizione globale.

La rete è intesa dunque come forma di organizzazione in grado di combinare diverse catene del valore di diverse imprese e per questa via realizzare vantaggi competitivi significativi.

Al riguardo, più esplicitiva può risultare la definizione secondo la quale per rete di imprese va intesa una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e

---

impresa (...). Sembra che si possa affermare che, se il "fine ultimo" delle imprese sia quello di accrescere la propria capacità innovativa e competitiva, il "fine immediato" consista nella collaborazione inter-imprenditoriale e nel coordinamento tra attività per il perseguimento di obiettivi strategici condivisi. Cfr. Iamiceli P., *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 24.

direzione unitaria; l'innovazione degli assetti organizzativi in direzione di reti e costellazioni pianificate è quella di essere modellata in modo da garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi grazie ad economie di scala e di specializzazione al fine di un sistema di offerta multidimensionale e *multistakeholders* (Powell e Smith-Doerr, 1994).

In quest'ottica, le reti, se intese quali forme di coordinamento orizzontale di imprese, non solo sono un modello complementare ad altri sistemi di produzione ma pongono nuovi interrogativi sulla definizione stessa di impresa, specie quando il criterio dimensionale è determinante per stabilirne produttività e potenzialità competitive.

Il libero esercizio della concorrenza, quindi, non si basa esclusivamente sulla minimizzazione dei costi ma anche sulla capacità di ogni singola rete di offrire sostegno alle proprie imprese con una serie di servizi e attività indispensabili per la corretta crescita aziendale all'interno del nuovo paradigma economico globale. Il valore aggiunto della rete è nella capacità della stessa di supportare le imprese aderenti, capacità che si manifesta sia rafforzando i nodi e le relazioni tra gli stessi, sia potenziando il territorio in cui la rete ha origine.

Il tema delle formule reticolari d'impresa è alquanto ampio e trasversale a diversi ambiti disciplinari, ciò che hanno in comune i tanti contributi scientifici è rappresentato dall'impatto che le suddette formule hanno sul territorio su cui insistono il quale, a sua volta, influenza notevolmente la loro creazione e sviluppo.

La peculiarità del modello distrettuale italiano risiede proprio nel ruolo che esso ha sull'ambito geografico di riferimento, se si condivide la definizione che il distretto è un insieme di attori locali (imprese, persone, istituzioni, ecc.) operanti nell'ambito della stessa filiera ed area geografica, ed aventi schemi comportamentali simili o complementari (Bacattini, 1979, Maizza, 2010).

Gli elementi rilevanti di tale formula sono individuabili nella contiguità spaziale, nella complementarità/integrazione produttiva e nell'interazione tra formule produttive e realtà sociale di riferimento. Tale contiguità, oltre a generare sinergie operative, riesce a dar vita ad un patrimonio conoscitivo presente in un determinato contesto, quindi disponibile soltanto per quelli che operano in tale contesto.

Il legame tra impresa e territorio viene bene tradotto dalle formule aggregative dove si realizzano meccanismi collaborativi e si riducono le tendenze competitive. Le imprese, quindi, operando in contiguità spaziale, beneficiano degli effetti endogeni di diffusione della "conoscenza" che si trasmette spontaneamente generando utili ricadute sui comportamenti manageriali. In particolare, l'attivazione di un processo di apprendimento collettivo, generalizzato e spontaneo determina condizioni opportune per il miglioramento delle performance non soltanto per i benefici effetti derivanti dalle sinergie di ordine economico, ma soprattutto per l'incremento del livello di cultura manageriale piuttosto carente nelle imprese di minore dimensione.

E' opportuno precisare, come qualcuno ha asserito, che non è alquanto possibile trasferire il concetto di distretto alla realtà rurale poiché vi sono degli impedimenti di ordine teorico ed applicativo (Bacattini, 2001).

Il distretto, ad esempio, prevede, come anzidetto, una specializzazione ed integrazione produttiva non sempre riscontrabile nelle formule aggregative rurali in cui può apparire una diversificazione che trova, invece, omogeneità in talune fasi operative e, molto più spesso, nella specificità territoriale. Il territorio in questa dimensione non è dunque un mero contenitore ma si eleva al ruolo di agevolatore/coordinatore delle risorse e delle attività economiche in esso presenti, il tutto in un'ottica di armonizzazione con le tradizioni culturali e naturali del luogo stesso. Pertanto, in ambito agricolo non vi è necessariamente specializzazione su determinate produzioni ma coesistenza di attività differenti ed interdipendenti tra loro le quali beneficiano dell'ambiente di riferimento. Il concetto di specializzazione, tipico del distretto industriale, va, dunque, considerato amplificando la portata del territorio che è la componente in grado di specializzare i suoi output (Maizza, 2010).

Stando a quanto detto, il distretto in agricoltura si caratterizza, in qualsiasi sua manifestazione, come un continuum tra "territorio-imprese-istituzioni". La dimensione territoriale lo rende pertanto

un'entità caratterizzata dal legame con l'area geografica di riferimento. Allora la dimensione territoriale costituisce una variabile fondamentale del modello distrettuale agrario.

Tali aspetti, presenti in qualsiasi tipologia distrettuale in tale ambito, appaiono in modo esemplificativo nel modello distrettuale agroalimentare. Ciò non soltanto per la dipendenza del macro settore agroalimentare dal settore rurale, ma anche per via dell'integrazione che si sviluppa tra tale ambito ed altre attività economiche locali: turismo, artigianato, attività ricreative, oltre naturalmente all'industria di trasformazione. In questa prospettiva, lo sviluppo del "distretto agroalimentare" implica la ricerca della sostenibilità dei luoghi su cui esso opera poiché si rende necessario salvaguardare la qualità e le caratteristiche del paesaggio (risorse naturali, biodiversità, ecc.), in modo da attivare un circolo virtuoso che, muovendo dal miglioramento dei processi agricoli, passi attraverso l'attrattiva del luogo, giungendo allo sviluppo socio-economico, prospettiva che richiama le dimensioni dello sviluppo sostenibile del territorio.

### **3. Il contratto di rete delle masserie pugliesi strumento di attuazione di strategie collaborative nell'ottica della sostenibilità**

Dalla analisi precedentemente svolta emerge con chiarezza come il turismo rappresenti per l'intero territorio nazionale in generale e per la regione Puglia in particolare un fattore che contribuisce alla realizzazione dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

Ancor di più il territorio diviene occasione di sviluppo quando emergono peculiarità che lo rendono unico e difficilmente ripetibile; la ruralità e l'aspetto ambientale sono alcune di queste peculiarità.

Allora, l'intera regione Puglia, diventa il catalizzatore di energie fisiche, intellettuali, emozionali convergenti nell'individuazione e nella successiva utilizzazione della destinazione stessa. Insomma, tutta la Puglia diviene la destinazione ove le sue caratteristiche emergono prepotentemente rappresentando una risorsa infinita ed immediatamente fruibile.

Il territorio racconta il rapporto tra l'uomo e lo spazio con il quale interagisce, tra l'uomo e la natura, tra l'uomo e l'ambiente che lo circonda identificato quest'ultimo con i luoghi troppo spesso dimenticati o al contrario esaltati o artatamente condivisi come destinazioni per il solo fatto che generano spostamento di flussi di persone.

Il territorio può non essere una destinazione, tanto meno se inseriamo accanto ad essa l'accezione turistica.

Può non esserla perché non è fruibile tout court se la sua materialità non è accompagnata dalla immaterialità derivante da quei servizi che solo allora la rendono fruibile.

E non lo è se rappresenta solo una generica destinazione e non "la destinazione", se non viene cioè effettuata una scelta consapevole e riconosciuta dal soggetto che intende utilizzarla per la soddisfazione dei propri bisogni e preferenze.

Emerge allora la necessità di rendere fruibile i territori, nel momento in cui sono stati effettivamente scelti quali destinazioni, integrandoli con quei servizi che completino e indirizzino la valutazione del turista.

Il fenomeno delle "masserie" pugliesi rappresenta efficacemente la sintesi della scelta così effettuata.

La storia delle masserie parte dalla grande proprietà fondiaria e solo ultimamente si è assistito ad una rivalutazione e ad un recupero delle costruzioni adibite a strutture turistiche sull'onda della sempre maggiore domanda.

Questa domanda, certamente amplificata da adeguate politiche regionali di supporto, ha indotto l'Università di Bari, tramite il suo spin-off sul turismo, di concerto con alcuni operatori del settore ampiamente qualificati, ad ideare e gestire il primo contratto di rete avente ad oggetto il sistema delle masserie pugliesi.

Il contratto di rete, denominato "worldwide masserie of apulia" ed individuato con l'acronimo WO-MA si prefigge di potenziare il sistema d'offerta turistica pugliese, da un lato offrendosi quale

piattaforma unica ed innovativa in grado di strutturare l'offerta dei prodotti e servizi erogati dalle masserie e, dall'altro, recuperando, valorizzando e dunque rendendo fruibili masserie situate in aree rurali attualmente non vocate al turismo.

Il tutto allo scopo di attuare una politica unitaria e condivisa sui servizi innovativi capace di produrre valore ed accrescere la competitività delle "masserie" aderenti alla rete.

Si tratta, dunque, di un contratto sottoscritto da una pluralità di imprese che per accrescere la propria capacità innovativa e la competitività si impegnano, sottoscrivendo un programma comune, a collaborare, a scambiarsi conoscenze, ad interagire al fine di perseguire obiettivi condivisi.

La rete, richiedendo l'indicazione di tali obiettivi strategici comuni e di attività connesse che dimostrino il miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato, determina il conseguimento di vantaggi economici (il contratto di rete rappresenta uno strumento di attuazione di strategie collaborative volte ad accrescere il vantaggio competitivo dal momento che rende possibile l'operare in modo più efficace sui mercati domestici ed internazionali), finanziari (la possibilità di accrescere il proprio rating o di ottenere economie di scala nell'accesso e nell'utilizzo del credito) e fiscali (una parte degli utili conseguiti dall'impresa aderente al contratto, comunque non superiore a un milione di euro, non concorre alla formazione del reddito).

Utilizzando opportunamente i sopradescritti vantaggi la rete diventa una piattaforma in grado di presentare l'offerta turistica delle masserie sia a livello di "prodotto" (location, risorse naturali) che di "servizi" (booking, brand), integrando la stessa nel contempo con le attività delle diverse filiere produttive presenti nell'ambiente di riferimento (ospitalità, ristorazione, benessere, prodotti tipici del territorio), nella logica della destinazione di tipo community.

Non per ultimo, una risorsa di particolare rilievo è rappresentata dal "patrimonio di marca", determinato dalla capacità del management della destinazione di valorizzare l'identità territoriale e generare in tal modo un'immagine che acquisisca notorietà e sia ricercata dal cliente finale. Si tratta quindi di sviluppare una reputazione in linea con i caratteri dei segmenti che si vogliono raggiungere e renderla nota e rintracciabile agli interessati con l'adozione di un marchio che deve essere opportunamente promosso e valorizzato. La *brand image* viene identificata attraverso una serie articolata di azioni quali ad esempio: il marchio di destinazione (WO-MA), fidelity card, smart box, pubblicazione di materiale editoriale, gadget artigianali ed artistici, linea moda tematica, promo audio-video, operazioni di *co-branding*.

WO-MA diviene così uno strumento attuativo di una strategia che fa del cambiamento il suo asse portante; in particolare, mediante la realizzazione di interventi infrastrutturali, economici, culturali, ambientali particolarmente rilevanti ed innovativi, si punta a realizzare una trasformazione del territorio, alla valorizzazione della sua vocazione e della sua identità.

Tale cambiamento ben si inserisce nella definizione di turismo sostenibile che deriva dall'applicazione del più ampio concetto di sviluppo sostenibile definito nel 1987 dalla World Commission on Environment and Development istituita dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel rapporto *Our Common Future*, noto come rapporto Brundtland, quale quello sviluppo che incontra i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le loro esigenze. Secondo tale rapporto, le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente naturale e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche.

Dunque WO-MA segue un duplice binario di azione: interviene oltre che sull' "esistente", su quelle strutture già organizzate in grado di partecipare attivamente all'offerta, anche sul recupero e sulla valorizzazione di quelle strutture architettoniche che possono contribuire a creare relazioni di armonia tra il mondo rurale ed una domanda sempre più alla ricerca di ricchezza ambientale, di ecosostenibilità, di tradizioni culturali.

La rete, pertanto, si apre anche a realtà non strutturate per le quali, dopo un'attenta analisi degli aspetti territoriali (sia micro che macro) e di quelli più strettamente urbanistico-edilizi, nella logica di un ingresso nel brand, vengono fissati oggettivi criteri per il recupero sia del territorio circostante che dell'integrità e della funzionalità della sua struttura.

Allora, lo sviluppo sostenibile del territorio, il turismo sostenibile diverranno non un mero esercizio teorico posto in essere dagli attori presenti nel territorio ma una realtà che, partendo da un razionale utilizzo delle risorse disponibili, da un adeguamento delle stesse ai mutati stili di vita ed ai diversi livelli di reddito dei potenziali clienti nonché da un welfare sempre più vicino alle esigenze della collettività, armonizzi le potenzialità dell'offerta nella regione Puglia con quelle di una domanda, domestica e internazionale, sempre più alla ricerca della "destinazione", in grado di soddisfare bisogni e preferenze individuali e non più esclusivamente collettive anche in momenti particolari quali sono quelli che stiamo attualmente vivendo.

La rete WO-MA nasce e si svilupperà seguendo tale filosofia; le masserie pugliesi diventeranno nei prossimi anni la "destinazione" con un sistema di offerta turistica sempre più articolato e, a parere di molti, sempre più attrattivo.

## Bibliografia

- AAKER D. (1987), "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Winter.
- BASILE E., CECCHI C. (2001), *La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali*, Rosenberg & Sellier, Torino
- BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Economia e politica industriale*, n. 1.
- BECATTINI G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- BECATTINI G. (2001), *Distrettualità fra industria e agricoltura*, Accademia dei Georgofili.
- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G. (1989), "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base", *Economia e politica industriale*, n. 64.
- BONETTI E., CERCOLA R., SIMONI M. (2009), *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano.
- BRONDONI S.M., GATTI M., CORNIANI M. (2002), "Competizione globale, risorse immateriali e responsabilità sociale d'impresa", atti del XXV Convegno AIDEA, *Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, vol. 1.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press.
- CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., "Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale",  *Mercati e Competitività*, n. 1.
- CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CASARIN F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- CECCHI C. (1992), "Per una definizione di distretto agricolo e distretto agroindustriale", *La Questione Agraria*, n. 46.
- CONVERTI F., DELLA MORTE P. (2011), "Siti Unesco: Prospettive di valorizzazione dei patrimoni rurali",  *Mercati e Competitività*, n. 4.
- DE CARLO M., DUBINI P. (2008), *Valorizzazione delle destinazioni. Cultura e turismo*, Egea, Milano.
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano.
- DIOGUARDI G. (1995), "Reti e organigrammi", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 150.
- DIOGUARDI G. (2007), *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, Torino.
- FRANCH M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- GANDOLFI V. (1990), "Relazionalità e cooperazione nelle aree-sistema", *Economia e politica industriale*, n. 65.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M., Pastore A. (2006), "Marketing turistico e territoriale: articolazione del programma di ricerca e metodologie di indagine", *Sinergie - Rapporti di Ricerca*, n. 23, vol. 2, parte I.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GRANDORI A. (1989) "Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione", *Economia & Management*, n. 7.
- IACOPONI L. (2000) "Distrettualità agricola: una difficile (e breve) navigazione tra opposti paradigmi economici", *La Questione agraria*, n. 4.
- IACOPONI L. (2002) "Dal distretto agricolo al distretto rurale", in Valorsi F. (a cura di), *Lo sviluppo del sistema agricolo nell'economia post-industriale*, Centro per lo sviluppo agricolo e rurale.
- IAFFALDANO N. (2011), *Management delle istituzioni museali*, Cacucci, Bari.

- IAMICELI P. (2009), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Giappichelli, Torino.
- LORENZONI G. (1979), *Una politica innovativa nelle PMI*, Etas, Milano.
- LORENZONI G. (1980), “Le strategie d’impresa fondate su sinergie esterne”, *L’Impresa*, n. 1.
- LORENZONI G. (1990), *L’architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- LORENZONI G. (a cura di) (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell’economia d’impresa e negli aspetti organizzativi*, Etas, Milano.
- LORENZONI G. (1997), “Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta”, in Lomi A. (a cura di), *L’analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
- NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1992.
- MAIZZA A. (2010), “Attualità e criticità del distretto agroalimentare”, in Maizza A. (a cura di), *I distretti agroalimentari nel contesto globale. Un’analisi sul territorio pugliese*, Franco Angeli, Milano.
- MARTINI U. (2002), “Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino”, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MASTROBERARDINO P. (2004), “Verso la qualificazione del Gargano come sistema territoriale a vocazione turistica”, in Mastroberardino P. (a cura di), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali. Riflessioni sull’area garganica*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza: contributi di ricerca*, Giappichelli, Torino.
- PENCARELLI T. (2001), *Marketing e performance nell’industria turistica*, Quattro Venti, Urbino.
- PENCARELLI T. (2003), *Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- PENCARELLI T., GREGORI G.L. (a cura di) (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*, Franco Angeli, Milano.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2000), *Oltre il servizio. L’economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- POWELL W.W., SMITH-DOERR L. (1994), “Networks and Economic Life”, in Smelser N.J., Swedberg R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.
- RISPOLI M. (2001) (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1992), “Beni e servizi, cioè prodotti”, *Sinergie*, n. 29.
- RULLANI E. (1997), “Più locale e più globale: verso un’economia post-fordista del territorio”, in Bramanti A., MAGGIONI M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali*, Franco Angeli, Milano.
- RULLANI E. (1998), “Reti e contesti del capitalismo molecolare: elogio della diversità e della relazione”, *Rassegna economica*, n. 1.
- RULLANI E. (1999), “L’impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale”, *Sinergie*, n. 49.
- RULLANI E. (2003), “La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano”, *Sinergie*, n. 61-62.
- RULLANI E. (2008), “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, *Sinergie*, n. 76.
- SANTAMATO V.R. (2010), *L’impresa di servizi nel cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- SCIARELLI S. (a cura di) (2007), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.
- SCICUTELLA M. (2011), *La gestione d’impresa*, Cacucci, Bari.
- 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.
- TAMMA M. (2010), “Prodotti culturali e territori: l’immateriale che ‘vive’ nella materialità”, *Sinergie*, n. 82.
- VALDANI E., ANCARANI F. (a cura di) (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell’economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The economic institution of capitalism*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E. (1987), *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano.



# L'impresa arbor vitae per il territorio. Il caso "Fonderia pontificia Marinelli"

CRISTINA SIMONE\*, MARIA ELISA BARONDINI♦

## Abstract

**Obiettivo.** *Profilare i tratti essenziali di un modello d'impresa agente di uno sviluppo "più che sostenibile" del territorio in cui è radicata.*

**Metodologia.** *Partendo dallo stato dell'arte, il lavoro propone una definizione di territorio e classifica le imprese in funzione del modo in cui si rapportano col territorio arrivando a concettualizzare il modello "arbor vitae". Sulla base di un'indagine desk, si trova, quindi, un primo volto per l'impresa "arbor vitae" e si discute il relativo case study, sviluppato in base ad interviste in profondità e focus group ai proprietari e ad alcuni stakeholder dell'azienda selezionata.*

**Risultati.** *All'interno di una cornice dialettica tra deduzione ed induzione, si individuano i tratti salienti che qualificano un'impresa "arbor vitae" per il suo territorio.*

**Limiti della ricerca.** *Il contributo presenta risultati che dovranno irrobustirsi con approfondimenti teorici ed indagini field su estesi campioni di imprese.*

**Implicazioni pratiche.** *Il frame proposto contribuisce ad esplicitare alcune caratteristiche discriminanti tra modelli di impresa meno sostenibili e modelli più sostenibili rispetto al rapporto col territorio; consente analisi comparate nello spazio e nel tempo; configura un possibile strumento a supporto dei policy maker per incentivare comportamenti da impresa "arbor vitae".*

**Originalità del lavoro.** *A livello teorico, il paper arricchisce la tassonomia dei modelli d'impresa rispetto al loro rapportarsi col territorio; empiricamente, il case study "retroagisce" sulla teoria fornendo nuovi spunti per il dibattito circa l'ologrammatico rapporto impresa-territorio.*

**Parole chiave:** *impresa; territorio; sostenibilità; sviluppo*

**Objectives.** *Framing a coherent model of firm whose main feature is to contribute to a that more sustainable development for its territorial system.*

**Methodology.** *Rooting in the extant literature, in the first part, the paper tries to define territorial system and classifies companies according to how they relate with the territory coming to conceptualize the model "arbor vitae". In the second part, the paper discusses a case study developed on the basis of in-depth interviews and focus groups to the owners and some stakeholders of the selected company.*

**Results.** *Within a dialectic between induction and deduction, the work identifies the features that qualifies an "arbor vitae" firm.*

**Research limits.** *The paper presents results of all exploration that will harden in future with in-depth theoretical and field investigations.*

**Practical implications.** *The proposed frame helps to distinguish between more and less sustainable business models respect to the territorial system; it allows comparative analysis in space and time, it could configure an instrument in support of policy makers to encourage entrepreneurial behavior "arbor vitae".*

**Originality of work.** *Theoretically, the paper adds the taxonomy of business models with respect to their relationship with the territorial system, empirically, the case study feedback on the theory by providing new ideas to the debate about the relationship between firm and its territory.*

**Key words:** *firm; territorial system; sustainability; development*

---

\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Sapienza Università di Roma  
e-mail: cristina.simone@uniroma1.it

♦ Dottorando di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa, Sapienza Università di Roma  
e-mail: mariaelisabarondini@libero.it

## 1. Il territorio come sistema complesso emergente localizzato

“Estensione piuttosto vasta di terreno, delimitata da confini o frontiere, che presenta particolari caratteristiche morfologiche, climatiche; area su cui si estende uno stato o comunque una zona sottoposta ad un’unica amministrazione; in etologia, l’area che ciascun individuo o gruppo sociale di animali stabilisce come propria per svolgervi l’attività riproduttiva, di pascolo o di preda”. Queste e simili sono le definizioni che si possono leggere consultando la maggior parte dei dizionari alla voce “territorio”. Bagnato di sincretismo e ambiguità, il termine territorio ha acquisito significati differenti entro diversi recinti disciplinari. La sociologia ne ha indagato gli aspetti relativi ai rapporti sociali che si sviluppano all’interno di uno spazio-comunità; la geografia la conformazione e l’eterogenea distribuzione delle risorse nello spazio fisico; l’architettura gli aspetti legati alla visione/concezione, all’organizzazione e allo sviluppo quali-quantitativo dell’assetto urbanistico; la scienza economica, partita col considerare riduttivamente la *dimensione spaziale* come “sorgente di costo” (Garofoli, 2003, p. 11), seguendo un percorso discontinuo arriva a considerarlo una “griglia interpretativa” per una comprensione profonda dei modelli di organizzazione delle attività economiche (Sforzi, 1999).

Ma cosa si evoca nella mente quando si parla di territorio? Per certi versi è un concetto tacitamente condiviso: sappiamo cosa è più di quanto non riusciamo a spiegare a parole. Ogni ambito disciplinare ne illumina un frammento, una porzione, un singolo aspetto e al contempo, però, lascia in ombra tutti gli altri. Proviamo invece ad abbozzare una perimetrazione del fenomeno, cercando di esaltarne l’intrinseca multidimensionalità e puntando più che a una definizione chiusa, più che alla precisione chirurgica del segno che delimita il suo confine (cosa è e cosa non è territorio), alla suggestione, all’evocazione. Possiamo partire col dire che un territorio emerge dalla triangolazione “spazio-tempo-interazione sociale”. Un territorio è cioè uno spazio fisico-geografico “agito”, l’uso che nel tempo si fa di quello spazio fisico (Calabi e Indovina, 1973; Preteceille, 1974), ciò che in quello spazio si inverte, come lì si sfruttano le risorse naturali, come lì ci si organizza, come lì, attraverso tensioni, conflitti e convergenze, si apprende l’esperienza concreta della convivenza (Crosta, 2000, pp. 42-43). Un prodotto (Lefebvre, 1974; Bourdin, 1994), un dispositivo (Foucault, 1994), un laboratorio sociale spazialmente localizzato in cui incessantemente, nel fluire del tempo, s’intrecciano con quelli forniti dalla natura elementi frutto dell’ingegno umano, siano questi ultimi prodotti intenzionalmente o inintenzionalmente attraverso l’interazione sociale. Strada facendo lungo queste considerazioni, abbiamo inforcato le lenti della scienza della complessità e siamo approdati alla definizione di territorio che ci sentiamo di proporre in tale sede: un sistema complesso localizzato in uno spazio geografico che *emerge* dalla coevoluzione di processi naturali, antropo-culturali, relazionali, conoscitivi ed economico-produttivi, cifrando quello spazio in modo unico e irripetibile. È una definizione formulata nell’auspicio che possa, più che aiutarci a tracciare con mano ferma il perimetro del concetto di territorio, agevolarci nello “sgranare” la sua multidimensionalità. Una perimetrazione “porosa”, che vuole superare gli steccati - per lo più arbitrari - delle discipline, e che mette in luce un primo aspetto centrale: l’eterogeneità dei processi (naturali, sociali, tecno-economici ecc.) la cui interazione dà luogo all’*emersione* del sistema complesso territorio (fig. 1). Nessun processo atomisticamente considerato basterebbe a definire il territorio, eppure ciascun processo ologrammaticamente contiene il territorio e, a sua volta, ne è contenuto. Un secondo aspetto centrale messo a fuoco dalla definizione è quello dell’unicità/irripetibilità del territorio. Ciascun territorio risulta unico nel suo genere perché unici ed inimitabili risultano la sua storia, la sua cultura, le sue tradizioni, il suo patrimonio umano e relazionale: lo stato del territorio in qualunque punto del tempo porta con sé la memoria, il vissuto, il *path* peculiare sin lì percorso, ma a sua volta quello stato condiziona le traiettorie evolutive future. Odori, colori, sapori, natura, clima, valori, riti, dialetti, proverbi, tradizioni, storia, costumi, conoscenze tacito-contestuali: ogni territorio costituisce un sistema *path dependent*, ossia un fenomeno unico ed irripetibile che emerge nel tempo (Holland, 1975) in un certo luogo in forza di una complessa stratificazione di storie e vicende culturali, economiche e naturali, di elementi materiali e immateriali (Magnaghi, 2001, p. 6). Se proviamo ad “esplodere” l’unicità/irripetibilità,

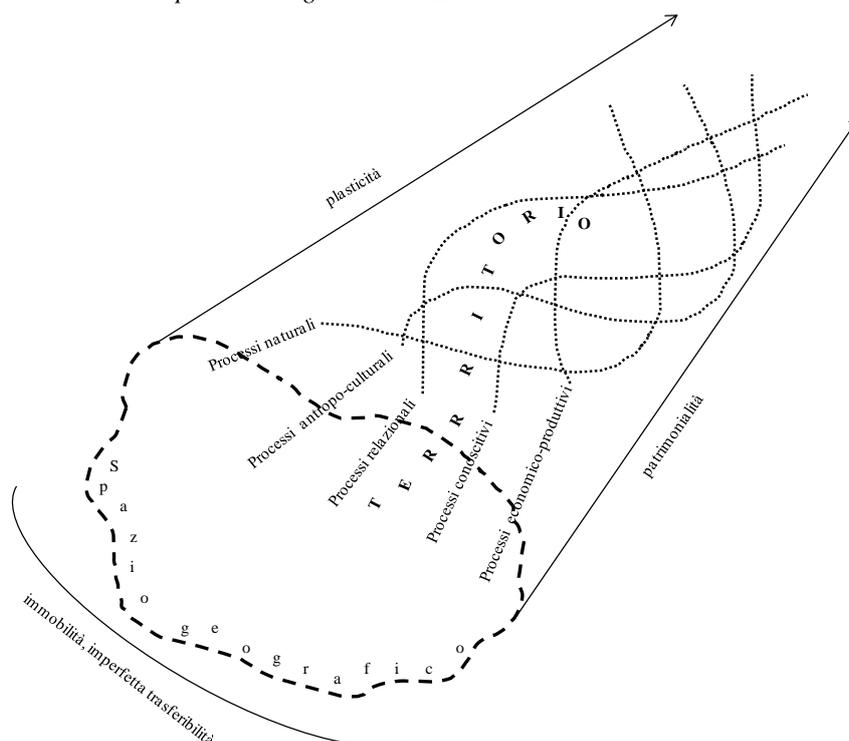
ne individuiamo almeno tre dimensioni chiave: l'imperfetta trasferibilità, la patrimonialità e la plasticità.

*Immobilità o imperfetta trasferibilità.* È una dimensione che assume significatività a livello di analisi comparata nello spazio e fa riferimento al fatto che un territorio è connotato da elementi distintivi difficilmente o per nulla reperibili altrove con le stesse qualità e altamente vischiosi, se non addirittura immobili (*fixed assets*) (Amin, 2000). Il territorio è un sistema di elementi naturali e storico-architettonici, di valori e saperi tacito-contestuali talmente radicati nello spazio geografico che lo costituisce che chi vuole fruirne deve entrare in relazione direttamente con quest'ultimo.

*Patrimonialità.* È una dimensione che assume significato nell'analisi diacronica dell'unicità, la quale non può definirsi solo sulla base di una prossimità spaziale. Il territorio è eredità, patrimonio proveniente dal passato: quando parliamo di sostenibilità come insieme di risorse da tramandare alle generazioni future, parliamo innanzitutto del patrimonio collettivo stratificatosi in millenni di processi di territorializzazione. Gli elementi *path dependent* inimitabili ed intrasferibili che gli conferiscono specificità non sono producibili a piacere e in tempi brevi, ma si sedimentano solo nel medio-lungo periodo. Per lo più, i processi di "accumulazione selettiva", di stratificazione localizzata di specifiche condizioni naturali, socio-culturali e tecno produttive che costituiscono giacimento (e al contempo vincolo) per la collettività accomunata dalla relativa base geografica sono quasi impercettibili nel breve termine e richiedono il respiro del medio-lungo termine per poter maturare ed essere percepiti.

*Plasticità.* È la seconda dimensione diacronica, speculare e ad un tempo complementare a quella della patrimonialità. Unicità e peculiarità non significano immutabilità e staticità. Il territorio è un sistema plastico, vale a dire è in grado di esprimere nuove combinazioni di risorse, nuove istituzioni e forme di autorganizzazione (Colletis e Pecqueur, 1993) emerse dall'interazione degli eterogenei e numerosi agenti che lo compongono. L'identità territoriale non rimane quindi ingessata nel corso del tempo, ma viene continuamente de-costruita e ricostruita dalle forze che agiscono in quello spazio (Rullani, 2009, p. 434): è un "divenire" lungo traiettorie trasformative che si snodano tra elementi di stabilità e variabilità. Ogni attore che gioca in quello spazio, ogni forza che vi agisce, ogni flusso che lo attraversa, se e nella misura in cui viene assorbito e vi si sedimenta, concorre a modificarne l'identità.

Fig. 1: Il territorio come sistema complesso emergente localizzato



Fonte: ns. elaborazione

Quali ruoli possono ricoprire le imprese nell'imprimere al territorio un *path* piuttosto che un altro? Nel condizionarne cioè le sorti (nel bene o nel male) in modo irreversibile? Il prossimo paragrafo affronta questo tema quanto mai attuale in un'epoca in cui i timori per i crescenti divorzi tra territorio e impresa sono implicitamente un riconoscimento della crucialità che tale istituzione gioca nello sviluppo locale.

## 2. Dalla rapacità alla sostenibilità: i tanti modi dell'impresa di rapportarsi al territorio

Sulla base della letteratura esistente, questa sezione elabora una tassonomia di modelli di imprese in funzione del ruolo che intendono giocare rispetto al territorio, ossia in relazione a come leggono, interpretano, vivono e si rapportano ad esso.

Spostandosi lungo un asse ideale, si parte da modelli di impresa che sfruttano opportunisticamente il territorio per incontrare via via modelli di imprese che impostano con esso relazioni sempre più responsabili e sostenibili. La tassonomia proposta, schematizzata in fig. 2, è una sorta di ventaglio della varietà dei ruoli che le imprese interpretano deliberatamente sul proscenio del territorio in un certo momento; essa tuttavia ha una valenza anche longitudinale, nel senso che può essere utile per marcare nel tempo il passaggio da un ruolo all'altro da parte della medesima impresa: percorsi di avvistamenti viziosi o, viceversa, percorsi di uscita da ruoli extraterritoriali e viepiù virtuosi per lo sviluppo del territorio.

La tassonomia si apre con un primo gruppo di imprese che interpretano e riducono la complessità propria di ciascun territorio a semplice "contenitore" di risorse da depauperare (Esposito, 1995). Questo primo gruppo, pur se con etichette eterogenee, è connotato da un medesimo approccio funzionale (Garofoli, 2003, p. 13; Maillat et. al., 2003, p. 493), che considera l'elemento territoriale "come un puro e semplice oggetto, un terreno di conquista, una risorsa da sfruttare piuttosto che un fattore produttivo da interiorizzare" (Baccarani e Golinelli, 2011, p. VIII). Impresa "fuggitiva" (*runway*) (Prezioso, 1993, p. 231), impresa "accampata" (Becattini, 2000, p. 83), impresa "nomade" (Del Baldo, 2009, p. 199) e impresa "corsara" (Baccarani e Golinelli, 2011, p. IX): espressioni diverse ma eloquenti per additare imprese che interpretano il territorio come terra di conquista, zona da svaligiare, area da deforestare esclusivamente per soddisfare le proprie contingenti necessità. Imprese che "sposseggiano" (Dezi *et al.*, 2006, p. 170), prosciugano opportunisticamente ed irresponsabilmente lo spazio fisico in cui sono temporaneamente localizzate fino a quando non avvistano un'oasi più verde, per il più basso costo della manodopera, per i minori vincoli ambientali, sindacali, normativi, di sicurezza del lavoro ecc. Imprese extraterritoriali che fluttuano alla costante ricerca di un nuovo e più generoso porto dove attraccare, prive di radici e libere da legami con i luoghi che incontrano durante la loro navigazione. Luoghi di cui non conoscono la storia, ritenuta variabile non strumentale per il raggiungimento della massimizzazione del profitto; luoghi del cui futuro non si preoccupano, che spremono, abbandonandoli poi a se stessi profondamente destabilizzati sotto il profilo sociale, economico, occupazionale e ambientale (Garlato, 2007, pp. 18, 35).

Movendo oltre, si approda ad una terra di mezzo, una sorta di limbo rappresentato dal modello dell'impresa "indifferente" (Garlato, 2007, p. 25) che, neoclassicamente, non riconosce all'elemento spaziale alcuna rilevanza sostanziale. Per questa impresa, il territorio è semplicemente uno spazio geografico da "calcolare" allo scopo di scegliere quella localizzazione che minimizzi la somma dei costi di trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti (Weber, 1909; Hotelling, 1929; Lösch, 1954). L'impresa calcolatrice, orientata esclusivamente alla massimizzazione del profitto, riduce il territorio a semplice determinante di costo: il rapporto col territorio inizia e si esaurisce con l'applicazione di razionali e rigidi schemi matematici che ne permettono l'analisi e la minimizzazione quale componente negativo di reddito. La visione che si ha del territorio è assolutamente fredda, razionale e distaccata: lo spazio è altro da sé. L'impresa si limita semplicemente ad analizzarlo e calcolarlo come elemento passivo, omogeneo, statico, privo di vita e di storia.

Con il modello dell'impresa "distrettuale" (Marshall, 1920; Becattini, 1987, 2000) il rapporto tra impresa e territorio diventa più consapevole e interdipendente. L'impresa non vede il territorio come mero supporto passivo, ma lo interpreta quale entità complessa avvolta in un'atmosfera industriale che la ossigena nel conseguimento e nel mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Il territorio è "laboratorio sociale" generatore di strategiche economie esterne e fonte di specificità contestuali tacito-conoscitive (Storper, 1997; Belussi e Pilotti, 2002; Corò e Micelli, 2007). Il forte connubio con il territorio è già nella toponomastica distrettuale: ciascun distretto prende il nome dalla coppia prodotto-luogo geografico; d'altro canto la condivisione della medesima piattaforma geografica è foriera di effetti positivi, quali senso di appartenenza, rafforzamento dell'identità territoriale, vettore di imprenditorialità diffusa, economie di agglomerazione, anche se non immunizza il territorio da effetti negativi quali i *lock-in* conoscitivi.

Un modello prossimo a quello dell'impresa distrettuale è quello dell'impresa "milieux innovateur" (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Maillat, 1994; Crevoisier, 1996), incarnato soprattutto da imprese *hi-tech* con spiccata vocazione alla R&S. Quest'impresa condivide con imprese simili, spazialmente prossime, un comun denominatore geografico e la visione di un territorio quale incubatore strategico per l'innovazione. La trans-settorialità e la scala globale del mercato, tipici di questo modello, proiettano l'incubatore-nodo locale in reti trans-territoriali.

Proseguendo lungo questo ideale percorso, si incontrano modelli di impresa che leggono, interpretano e valorizzano soprattutto la dimensione simbolica del loro sistema territoriale (Bonaccorsi e Granelli, 2005). Trattasi di imprese che vivono il territorio - con la sua storia, la sua cultura, le sue caratteristiche fisiche, i suoi valori, le sue conoscenze tacito-contestuali, le sue tradizioni - quale "fonte di risorse materiali e immateriali, serbatoio di forze vive e attrattive" (Schillaci e Gatti, 2011, p. 22). Ci si imbatte allora nell'impresa "olivettiana" "capace di simbiosi tra industria e territorio, tra azienda e comunità locale". Un'impresa che, insieme e grazie ad Adriano Olivetti, comprende effettivamente che non è solo "un dovere dell'azienda, ma anche un suo interesse, risultare radicata in una data collettività al pari di altre istituzioni" (Gallino, 2001, p. 121); "un'azienda eccellente che assorbe cultura dall'ambiente e genera cultura per l'ambiente" (Conti, 2006, p. 42; Franch, 2010, p. 102). L'impresa non è accampata, ma *abita* un territorio, è intessuta in un sistema territoriale a cui partecipa (Poma, 2012). L'impresa è capace di creare un intenso e saldo legame fra ciò che è all'interno e ciò che è all'esterno del suo perimetro: un confine che diventa sempre più poroso e che permette all'impresa di abbracciare, di respirare e di comprendere pienamente il suo sistema territoriale. È questa profonda comprensione del territorio che consente all'impresa di innescare uno "sviluppo armonico" (Borgonovi, 2006, p. 33) in cui il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa non solo non risultano in conflitto con il territorio, ma superando anche la visione dell'impresa distrettuale e quella del *milieux innovateur*, determinano un netto miglioramento a livello di sistema territoriale. L'impresa olivettiana è un'impresa consapevole di chiedere molto alle persone e al territorio e molto, perciò, alle persone e al territorio deve restituire. L'impresa olivettiana, immergendosi completamente nel suo sistema territoriale diventa anch'essa complessa, poliedrica e *multitask*: alla funzione di produzione e all'orientamento al profitto, intreccia armoniosamente l'autoimposizione di responsabilità nei confronti del territorio, della comunità che lo abita, della sua cultura e della sua arte. Con il modello olivettiano siamo nel cuore di una costellazione di modelli di impresa virtuosamente legati al territorio, quali: l'impresa "radicata", l'impresa "responsabile", l'impresa "di territorio" e l'impresa "conviviale" o "con l'anima". L'impresa radicata (Becattini, 2000, p. 83), è un modello di impresa che si contraddistingue non solo perché si nutre continuamente del *genius loci* in cui è localizzata, ma soprattutto perché è consapevole che al di fuori di quello specifico sistema territoriale in cui opera difficilmente riuscirebbe a trovare un *habitat* migliore. È un'impresa legata a doppio filo con tutti gli attori e i sistemi che compongono il suo territorio: si crea una complessa rete sinergica locale fra fenomeni produttivi, sociali e culturali.

L'impresa responsabile (Gallino, 2001), l'impresa di territorio, quella conviviale (Del Baldo, 2009, pp. 187-189) e con l'anima (Catturi, 2003, p. 25) sono modelli di imprese finalizzate alla realizzazione di un "processo produttivo completo" (Becattini, 2000, p. 99) in cui, insieme

all'output sono attente a riprodurre anche le risorse - umane, fisiche e immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo (Preti, 2007) - utilizzate nel corso del loro stesso processo produttivo. Sono, dunque, imprese che attivano un processo di "sviluppo sostenibile" inteso come "crescita che avviene mantenendo in equilibrio le condizioni di sviluppo economico, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente, realizzando il cosiddetto equilibrio delle tre "E": ecologia, equità, economia" (Matacena e Del Baldo, 2009, p. 13).

Arriviamo così all'impresa *arbor vitae* che illustriamo nel successivo paragrafo.

Fig. 2: *Differenti modelli d'impresa in funzione del rapporto col territorio*

<i>Modello di impresa</i>	<i>Visione del Territorio</i>	<i>Impatto sul territorio</i>
Fuggitiva Accampata Nomade Corsara	Terra di conquista	Depauperamento deliberato Destabilizzazione sociale, economica, ambientale
Indifferente	Spazio geografico da calcolare	Strumentale alla massimizzazione del profitto
Distrettuale	Fonte di specificità relazionali e conoscitive	Rafforzamento identità del territorio Stimolo all'imprenditorialità diffusa Economie di agglomerazione Rischio di <i>lock in</i>
Milieux innovateur	Comun denominatore geografico per l'innovazione	Spinta all'inserimento in reti globali
Olivettiana	Consapevolezza di compenetrazione reciproca	<i>Do ut des</i>
Radicata	Habitat	Contribuzione a creare sinergia locale fra processi produttivi, sociali e culturali
Responsabile di Territorio Conviviale Con l'Anima	<i>Genius loci</i> e variabile strategica da preservare	Sviluppo sostenibile imperniato sulle tre "E"
Arbor Vitae	Humus Bene comune	Più che sostenibilità

Fonte: ns. elaborazione

### 3. *Arbor vitae*, l'impresa "più che sostenibile"

L'obiettivo di questa sezione è profilare in termini qualitativi un modello di impresa capace di un rapporto "più che sostenibile" (nel senso di seguito chiarito) col territorio.

Sostenibile indica una capacità di durare, tant'è che, ad esempio, in francese "sviluppo sostenibile" si traduce con *développement durable*. Il termine sostenibile è stato a lungo impiegato soprattutto in campo economico per indicare progetti e iniziative capaci di generare un flusso di ricavi tale da coprire adeguatamente i costi, inclusa la congrua remunerazione del capitale, senza dover quindi ricorrere a sovvenzioni pubbliche. Successivamente, il concetto di "sostenibilità" si è arricchito di nuove dimensioni, nel senso che si è compreso che la capacità di durare non ha valenza solo economica e che i progetti sono sostenibili se rispettano criteri di salvaguardia ambientale e di equità sociale. La sostenibilità ambientale comporta la salvaguardia dell'equilibrio ecologico e implica che le risorse naturali che vengono impiegate in un'attività possano essere reintegrate con quantità almeno uguali delle stesse risorse, se sono rinnovabili o, se si tratta di risorse non rinnovabili, con risorse sostitutive ma rinnovabili, che possano avere lo stesso utilizzo o un utilizzo analogo (Viale, 2011, p. 81). La sostenibilità sociale fa riferimento ai rapporti infra ed intergenerazionali e si riferisce alla capacità di un progetto o di un'iniziativa di non aggravare le

diseguaglianze sociali, di non compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (Rapporto Brundtland, 1987), di non ferire la dignità umana.

“L’idea di sostenibilità (o durevolezza) aggiunge allo sviluppo la presa in considerazione della salvaguardia delle generazioni future, con una valenza etica indubbiamente importante. Ma ciò non porta a migliorare in profondità l’idea stessa di sviluppo, la soavizza soltanto” (Morin, 2011, p. 14). Questo miglioramento richiede un *impegno* per uno *sviluppo umano*, inteso quale arricchimento delle opportunità che ogni uomo e ogni comunità hanno di realizzarsi. Un impegno per uno sviluppo *più che sostenibile* significa non solo un puro mantenimento, una mera ricostituzione o un’ottimizzazione dei risultati del presente: agire nel rispetto dello *status quo* e di regole *date* è troppo poco, quando quello *status quo* e quelle regole devono essere cambiate, quando cioè si tratta di andare oltre la pur nobile concezione calvinista del capitalismo.

Più che sostenibile è allora l’impresa che crea lavoro e occupazione in attività capaci non solo di durare ma anche di *migliorare* il contesto in cui si svolgono, perché tali attività contribuiscono a riparare le ferite che in passato sono state inferte all’ambiente, o perché correggono e riducono le sperequazioni sociali o perché valorizzano la dimensione simbolico-culturale del territorio in cui l’impresa è radicata. È un’impresa fucina di vitalità nel senso che il suo agire si traduce in un miglioramento economico, sociale e culturale per il suo territorio, in un arricchimento delle opportunità che questo offre alla sua comunità di realizzarsi. Appelliamo metaforicamente un simile modello di impresa *arbor vitae*. La sua prerogativa è di essere un’impresa promotrice di sviluppo umano grazie ad una triangolazione di elementi qualificanti: un paniere di risorse e competenze *firm specific* ologrammatico rispetto al territorio, una visione del territorio come *humus* e bene comune e la capacità di detonare processi virtuosi per il territorio (fig. 3).

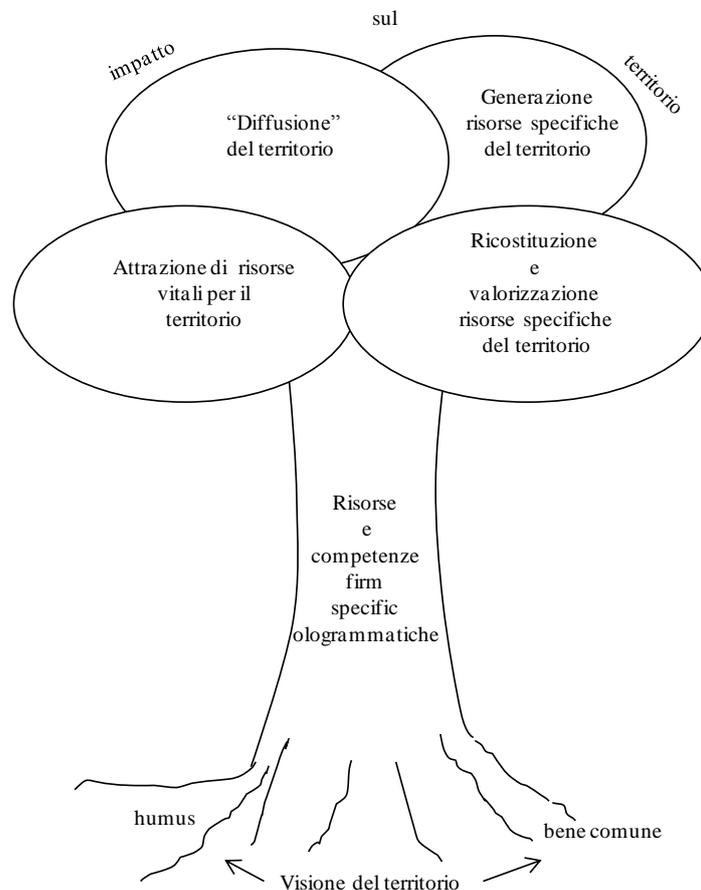
*Risorse e competenze specifiche ologrammatiche.* Le risorse e competenze *firm specific* - ossia quelle che generano un vantaggio competitivo sostenibile - presentano nell’impresa *arbor vitae* un carattere che definiamo di “ologrammaticità” - in omaggio ad Edgar Morin (1993) - rispetto al territorio: con questa espressione intendiamo riferirci a quelle risorse e competenze che appartengono all’impresa in quanto gemmata sull’*humus* irripetibile di quel territorio e, ologrammaticamente, appartengono anche al territorio, e generano rispetto ad esso esternalità positive, proprio perché ed in quanto l’impresa vi è radicata. L’impresa, come il punto di un ologramma, porta con sé l’unicità del territorio che la include e quest’ultimo include la specificità della dotazione di risorse dell’impresa: l’impresa è parte di un tutto (il territorio), ma a sua volta il tutto è nella parte (l’impresa).

*Visione del territorio.* L’impresa reputa una risorsa *core* il radicato e profondo legame che ha con il territorio. Questo è considerato un immane sedimento materiale e cognitivo, un vero e proprio *humus*: l’impresa vi è nata, stabilmente vi risiede e sistematicamente si nutre della sua specificità. Una visione delle radici storiche locali che è la base su cui l’impresa imposta percorsi di sviluppo ad un tempo propri e del territorio: progetti assolutamente originali, inimitabili e non delocalizzabili perché generati all’interno della relazione tra quella specifica impresa e quello specifico territorio. Una visione del territorio come *bene comune*, in quanto costituisce l’ambiente essenziale alla riproduzione materiale della vita umana e al realizzarsi delle relazioni socio-culturali e della vita pubblica: un bene che ha un valore suscettibile di essere condiviso, che richiede per la sua fruizione e per il suo godimento condivisione, partecipazione della collettività alla gestione del bene (Ostrom, 2006)<sup>1</sup>. Comune è il luogo di ciò che non è proprio e cioè il luogo delle relazioni intersoggettive; l’interesse di ognuno si realizza assieme a quello degli altri, non già contro né a prescindere dagli interessi degli altri (Zamagni, 2008, p. 12). Nel bene comune il vantaggio che ciascuno trae per il fatto di far parte di una comunità non può essere scisso dal vantaggio che altri pure ne traggono. Concepire il territorio come bene comune significa pensarlo in termini di produttoria i cui fattori rappresentano i beni dei singoli individui (o organizzazioni) che lo abitano. In una sommatoria, se anche alcuni addendi si annullano, la somma totale resta positiva, anzi può accadere, se l’obiettivo è quello della massimizzazione del bene totale, convenga annullare il bene di qualcuno a condizione

<sup>1</sup> Il tema dei “beni comuni” si è posto al centro della discussione pubblica a partire dal 2011; un significativo contributo in tal senso si deve al premio Nobel per l’economia 2009, Elinor Ostrom, per i suoi studi in materia.

che il guadagno di benessere di qualcun altro aumenti in misura sufficiente per la compensazione. Non così, invece, nella produttoria, perché l'annullamento anche di un solo fattore azzerava l'intero prodotto (Zamagni, 2008, pp. 199-200; Donati e Solci, 2011, p. 208).

Fig. 3: L'impresa arbor vitae



Fonte: ns. elaborazione

### *Impatto sul territorio.*

L'impresa che vive il territorio come bene comune condivide con gli altri attori locali interessi e pratiche e coopera con questi seguendo un principio comportamentale volto a consolidare i rapporti di fiducia e a coniugare efficienza e sostenibilità. Grazie a questa visione, grazie all'interazione, alla comunicazione costante con gli altri protagonisti territoriali, a sperimentazioni per prova ed errori l'impresa apprende competenze elevate nel conservare e sviluppare il proprio territorio. D'altronde l'impresa ha interesse a conservarlo e svilupparlo in quanto costituisce per essa una risorsa essenziale, il suo *humus*: l'impresa ne ha esperienza diretta, magari da generazioni, e quindi può contribuire con competenza densa e profonda alla sua gestione sostenibile e concordata con gli altri attori locali. La coscienza di luogo dell'impresa si traduce in un insieme di processi tramite i quali essa concorre allo sviluppo del territorio:

- processi generativi*: l'impresa genera nel territorio *nuove* risorse diffuse e specifiche (relazionali, fiduciarie, conoscitive, culturali, occupazionali);
- processi rigenerativi e valorizzativi*: l'impresa protegge e riproduce il territorio, proiettandolo lontano nel tempo, per le generazioni future; l'impresa discerne le trasformazioni coerenti con la tutela e la valorizzazione del bene comune territorio da quelle distruttive; l'impresa promuove la rivitalizzazione di saperi ambientali, territoriali, produttivi, artistici, comunicativi e relazionali che rischiano la sclerosi;

- c) *processi attrattivi*: l'impresa è un magnete locale che attrae risorse vitali per la sostenibilità del territorio: ad esempio, l'impresa è un nodo locale di una rete globale all'interno della quale cattura conoscenze e tecnologie nate lontano che convoglia verso il territorio; o grazie al suo ruolo all'interno della rete globale attira l'attenzione sul territorio dei *policy maker*;
- d) *processi diffusivi*: l'impresa "diffonde" il territorio su scala globale tramite la sua reputazione e i suoi prodotti; il territorio narra la sua unicità al mondo tramite l'impresa.

Il *frame* proposto configura un paniere coerente di caratteristiche valoriali e comportamentali che consente una duplice prospettiva di analisi: a livello spaziale, facilitare il confronto tra modelli di imprese operanti su un medesimo territorio e permettere alle istituzioni e ai *policy maker* locali l'identificazione di quello/i più meritevole/i di tutela e/o di incentivo; a livello dinamico, è un orizzonte a cui guardare per un impegno verso la più che sostenibilità. Delineato il profilo teorico, abbiamo svolto un'indagine *desk* per individuare un primo volto che potesse incarnare l'impresa "arbor vitae". A tal fine, un ruolo discriminante ha giocato la longevità dell'impresa che reputiamo una *proxy* del suo radicamento nel territorio e un valido punto di fuga per più approfondite indagini circa la sostenibilità di quel radicamento. Per un primo screening siamo ricorse ad accezioni quali "imprese antiche", "imprese secolari", "imprese più longeve" e similari. Ci siamo così imbattute nella classifica 2009 delle imprese familiari più antiche del mondo (e tuttora in esercizio) stilata dalla rivista statunitense Family Business. Tra queste, le imprese familiari italiane vantano posizioni di assoluta eccellenza (sei fra le prime dieci). Abbiamo messo al microscopio i loro siti e cercato di documentarci sulla loro storia e sul loro rapporto col territorio. Tutte possono narrare vite pluricentuarie: un vero patrimonio esperienziale del tessuto socio-economico del Paese. Tutte lussureggiano quanto a reputazione e risorse e competenze specifiche ologrammatiche e tutte sono al contempo saldamente inserite in reti di mercato globali. Per questo paper<sup>2</sup>, abbiamo quindi scelto all'interno della classifica di cui sopra, la Pontificia Fonderia Marinelli che occupa il secondo posto (il primo è di un'impresa nipponica). La presentiamo nel paragrafo seguente come piccola (per le dimensioni) ma significativa testimonianza di un'impresa più che sostenibile.

#### **4. Il caso della Fonderia Marinelli, ovvero quando l'impresa è la voce millenaria del suo territorio**

Questo *case study* è sviluppato in base ad interviste in profondità *face to face* ai proprietari dell'azienda prescelta, effettuate in due diverse sessioni; una terza sessione è consistita in un *focus group* che ha visto il coinvolgimento attivo di 23 *stakeholder* dell'impresa (15 dipendenti insieme a fornitori, gestori di strutture ricettive e membri di enti locali). Protagonista è la Fonderia Pontificia Marinelli, impresa familiare sita in Agnone, suggestiva cittadina incastonata nel cuore dell'Alto Molise, territorio ricco di storia, tradizioni, sapori e natura. Un'impresa storica che dal 1200 realizza, per un mercato oramai globale, campane: prodotti unici nel loro genere che cantano al mondo l'inscindibilità del trinomio Campana-Marinelli-Agnone. I fratelli Armando e Pasquale Marinelli, con profonda passione e competenza custodiscono e continuano un'antichissima arte che non è solo il filo rosso che lega da mille anni le diverse generazioni della loro famiglia, ma anche e soprattutto la pietra miliare del territorio agnonese: l'arte campanaria. Radicatavi da mille anni, la Fonderia è diventata tratto distintivo dell'identità del luogo che l'ha vista nascere. Non si può pensare ad Agnone senza collegarla con la Fonderia, così come non si può parlare della Fonderia senza richiamare la piccola cittadina molisana. Le lunghe radici hanno permesso alla Fonderia di cogliere l'essenza più profonda del suo territorio, le sue più tacite capacità nutritive, il suo *humus* e, contestualmente, le hanno conferito quella stabilità necessaria per riuscire ad affacciarsi ed afferrare le opportunità di un mercato globale. Le origini e le cause di questa lunga tradizione agnonese si perdono nella notte dei tempi. È il ritrovamento in territorio agnonese di una campana riportante l'anno di realizzazione 1339 e la firma del fonditore "Nicodemo Marinelli Agnonese" a far

<sup>2</sup> Per il più ampio progetto di ricerca in cui questo paper si inquadra, si è selezionato un campione costituito da altre 19 imprese di varia dimensione e appartenenza settoriale attingendo anche ad altre fonti classificatorie.

aggiudicare alla Fonderia Pontificia Marinelli il secondo posto nella classifica delle imprese più longeve e il primo in quella delle fonderie più antiche del mondo. Fino al secondo dopoguerra la Fonderia Marinelli, a causa del cattivo stato delle strade rotabili nonché della mancanza di mezzi idonei per il trasporto delle grandi campane fuse, era una fonderia *itinerante*: i fonditori si recavano, con tutti gli strumenti e i materiali necessari, nel luogo in cui la campana era stata commissionata e lì realizzavano la fusione. Pasquale Marinelli, da tempo tormentato da questi continui spostamenti, durante il ventennio fascista decise di realizzare un progetto per stabilire la sede della Fonderia a Roma. L'entrata in guerra fece svanire questo sogno. Successivamente però con il miglioramento delle strade e dei mezzi di trasporto si scelse di aprire la sede ad Agnone, paese di origine della famiglia e che ospitava già la fonderia stabile deputata alla fusione delle campane di piccole dimensioni. Nel 1950 un grande incendio distrusse la vecchia fonderia e gran parte dei documenti storici in essa contenuti: "Dopo questo evento, la mia famiglia decise comunque di restare qui, ad Agnone, e di realizzare una nuova officina in un vecchio granaio, l'attuale sede", ricorda Armando Marinelli.

*Oggi come mille anni fa: il processo produttivo della Fonderia.* Antichi arnesi, segreti artigianali gelosamente custoditi, raffinati calcoli, ancestrali rituali propiziatori sono l'essenza più profonda di questa impresa dove il tempo sembra essersi fermato: qui si realizzano ininterrottamente campane impiegando gli stessi materiali, attrezzature e processi che si usavano mille anni fa. Anche senza il sussidio della corrente elettrica il processo produttivo, descritto in fig. 4, potrebbe espletarsi ugualmente. Le campane Marinelli nascono in fusione già con la nota, il peso e la dimensione richiesti. Tutto grazie ad uno studio intrapreso nel '700 da Gaetano e sviluppato poi da Tommaso Marinelli che sbocca nella codificazione della scala campanaria, vale a dire un sistema di perfette proporzioni fra sagoma, spessore, peso, circonferenza ed altezza che permettono di ottenere il timbro sonoro richiesto, ma anche il distillato di una stratificazione di saperi contestuali e, di una specificità del sistema produttivo che raccontano secoli di storia sedimentatisi nel territorio molisano.

Fig. 4: Il processo produttivo della Fonderia Pontificia Marinelli

<i>Fasi del processo (durata complessiva: 3 mesi)</i>	<i>Descrizione</i>
INPUT	rame, stagno, argilla, materiale refrattario, legno, carbone, mattoni
ANIMA	la struttura iniziale della campana: con una sagoma di legno ruotante a 360° si prepara una costruzione di mattoni, corrispondente all'interno della futura campana, ricoperta di argilla resa perfettamente liscia dal metallo posizionato lungo il profilo della sagoma. È questa struttura che deve rispettare le corrette proporzioni fra spessore, peso, circonferenza ed altezza per ottenere la nota musicale richiesta
FALSA CAMPANA	con la stessa sagoma di legno, privata del metallo, l'anima viene rivestita con un isolante (cenere ed acqua) e ricoperta con strati di argilla. All'interno della forma vengono inseriti dei carboni ardenti per aiutare l'argilla ad asciugarsi rapidamente. Viene posto, poi, uno strato di grasso con una duplice funzione: a) collante per le decorazioni in cera (dediche, immagini, fregi, ecc.) ottenute grazie a stampini di gesso fatti a mano all'interno della fonderia; b) isolante tra l'argilla della falsa campana e quella del mantello
MANTELLO	ricoprendo la falsa campana con diversi strati di argilla ha inizio la realizzazione del <i>mantello</i> . In questa fase si attende che l'argilla si asciughi autonomamente senza l'ausilio dei carboni ardenti per evitare che la cera delle decorazioni coli via. Si ricopre il tutto con ulteriori strati di argilla sino ad ottenere lo spessore desiderato
CERA PERSA	all'interno della forma così completata, si inseriscono i carboni realizzando la tecnica della «cera persa»: con il calore la cera si scioglie lasciando impressa in negativo, all'interno del mantello, la composizione artistica
DISTRUZIONE FALSA CAMPANA	si separano, grazie agli isolanti, i tre strati di argilla: si solleva il mantello, si distrugge la falsa campana, che oramai non ha più la cera, e si colloca il mantello sull'anima
FOSSO DI COLATA	la forma viene interrata nel fosso di colata dove avviene la fusione del metallo a 1200°. Il bronzo liquefatto, composto da 20 parti di stagno e 80 di rame, entrando dall'alto, andrà a colmare il vuoto creatosi tra l'anima e il mantello
OUTPUT	è questo bronzo che, raffreddandosi, darà alla luce la vera campana, identica alla falsa campana in argilla

Fonte: ns. elaborazione

Il 95% dei clienti che commissionano grandi campane è costituito da religiosi; il restante 5% da istituzioni e privati cittadini; la composizione percentuale della domanda diventa 50-50 per i

progetti relativi alla realizzazione di piccole campane. Il cliente che commissiona una campana alla Fonderia Pontificia Marinelli vuole un prodotto che racconti l'unicità di questa storia, una campana frutto della feconda unione fra il territorio e l'unica fonderia sopravvissuta tra le dinastie dei numerosissimi fonditori di campane in Agnone. Le campane sono realizzate *ad hoc*, sulla base delle specifiche dei committenti, una clientela globale attraverso la quale l'impresa diffonde la voce del suo territorio nel mondo. Dall'Italia alle Bahamas, dal Giappone alla Francia, dal Nicaragua alla California, i rintocchi della campane forgiate in questa Fonderia si possono udire in ogni angolo del mondo. Rovesciando la vulgata, ricorrente nell'era della globalizzazione, secondo cui occorre pensare globalmente per sapere agire localmente (*think globally, act locally*), si potrebbe dire che la specificità sostenibile di questa impresa si regge su un movimento opposto: *think locally, act globally*. Una specificità imperniata sul legame idiosincratico tra impresa e territorio che vede la prima assurgere a fucina di vitalità per il secondo.

*Un'impresa che apre le porte del territorio al mondo: il museo storico-artistico.* Per soddisfare la domanda espressa dai numerosi turisti che, arrivando da tutto il mondo, affollavano la Fonderia attratti dalla possibilità di fare un tuffo nel passato, nel 1999 nasce, nella stessa struttura che ospita la Fonderia, il Museo Storico della Campana dedicato a Giovanni Paolo II, a seguito della visita del Pontefice del 19 marzo 1995. Il museo privato della famiglia Marinelli occupa attualmente tre dipendenti e riesce, con i suoi 30.000 visitatori all'anno, a raggiungere il *break even point*. *Mission* del museo è la divulgazione della cultura agnonese e della relativa arte campanaria. Vanta una delle collezioni più ampie di campane al mondo, tra cui la famosa campana dell'Anno Mille, e un patrimonio di preziose opere d'arte, antichi strumenti, singolari documenti cartacei - come i contratti stipulati fra i fonditori e i parroci all'epoca della fonderia itinerante-, bozzetti, disegni e preziosissimi manoscritti e pubblicazioni sull'antichissima arte della fusione del bronzo. Un'istituzione che narra una storia, un flusso di eventi, in cui si intrecciano le vicende di due protagonisti, la Fonderia Pontificia Marinelli e Agnone: l'impresa ed il suo territorio.

Anche l'attuale allestimento del museo emerge grazie ad un processo *demand pull*, nel senso che sono stati l'interesse, la curiosità e i suggerimenti dei turisti ad averne mano a mano ispirato la formula espositiva ed il percorso. Un itinerario che illustra e valorizza un patrimonio storico-culturale che, prima dell'apertura del museo, era letteralmente parcheggiato in un magazzino. Spolverato dalla spessa coltre di polvere che lo ricopriva ha conosciuto una nuova vita all'interno di un contenitore espositivo, fisicamente adiacente e culturalmente complementare al "museo vivente" della fonderia, dove quotidianamente si rinnova la millenaria attività *core* della famiglia Marinelli. Nella fonderia e nel museo, l'impresa "teatralizza le sue attività economiche" (Pencarelli, 2002, p. 232) e mette in scena l'unicità del territorio. In un gioco di specchi virtuoso, l'impresa, dopo essersi nutrita della cultura del suo territorio ed esserne diventata elemento distintivo, si è trasformata in generatore di vitalità per il sistema territoriale bene comune. Se la Fonderia è scrupolosa custode della memoria del suo territorio - "la tradizione locale dell'arte campanaria è la nostra risorsa *core*; teniamo alla sua conservazione, la rinnoviamo immutata nel tempo" -, il Museo è una delle mete più attrattive del Molise e genera un significativo indotto - in alcuni momenti dell'anno in difetto rispetto alla domanda - per le strutture ricettive del luogo.

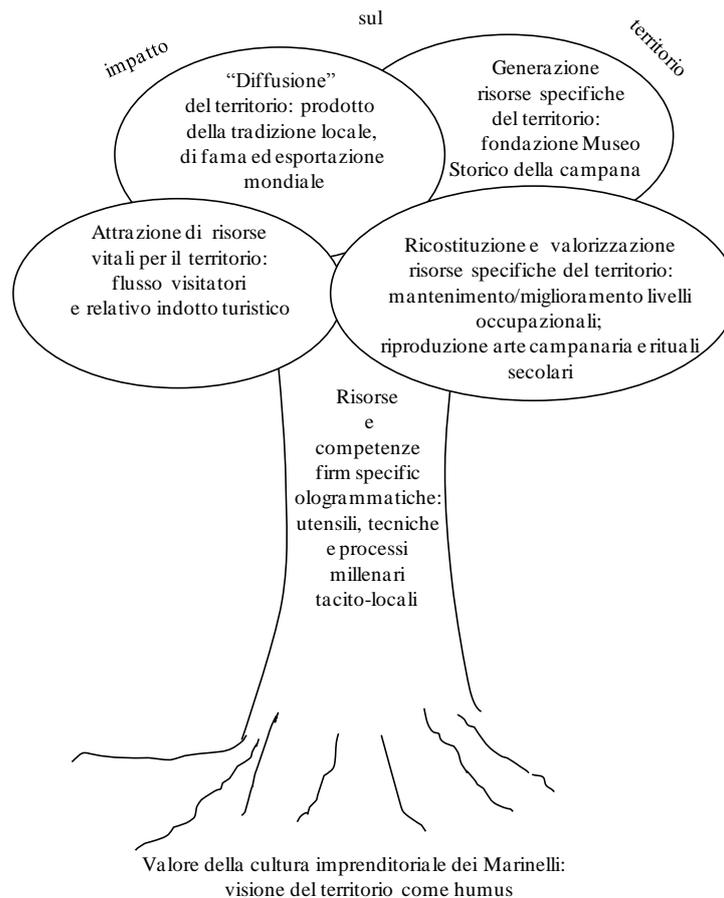
All'insegna di una logica *win-win*, l'impresa nostra protagonista attiva processi virtuosi per il territorio e per sé (fig. 5): la fonderia riproduce tecniche, processi e rituali millenari; i suoi prodotti diffondono la voce di Agnone nel mondo; il Museo costituisce una gemma specifica del territorio ed è un attrattore culturale in grado di generare flussi di visitatori ed un significativo indotto per le strutture turistico ricettive. Nelle interviste e nel *focus group*, gli intervistati non hanno fatto esplicito ricorso al codice linguistico "bene comune" per riferirsi al territorio, ma abbiamo registrato numerosi richiami al territorio come "patrimonio da condividere" così come ripetutamente a proposito del *mood* verso Agnone si è parlato di "appartenenza" ricordandoci proprio che il rapporto etimologico tra *humus* ed *humanus* rinvia al rapporto tra spazio vissuto ed identità della comunità locale.

È interessante notare come nel *focus group* i vari interventi abbiano ripetutamente richiamato il ruolo generativo-valorizzativo-diffusivo-attrattivo che l'impresa esercita positivamente per il

territorio e riconosciute esplicitamente lo status sociale di “elemento identitario” della comunità locale. Energie generative, valorizzative, diffuse e attrattive che partecipano all’unicità del territorio nelle pieghe della specificità, patrimonialità e plasticità. Un’impresa impegnata a giocare il ruolo di *arbor vitae* nel territorio suo bene comune.

Questi primi risultati embrionali e limitati ad un singolo *case study* anelano ad irrobustirsi con ulteriori riflessioni teoriche ed indagini *field*; quello che ci preme sottolineare per ora è, che all’interno di una cornice dialettica tra deduzione ed induzione, il *case study* appena discusso “retroagisce” sulla teoria proponendo nuovi spunti per il dibattito circa l’ologrammatico e complesso rapporto impresa-territorio che iniziamo ad abbozzare in chiusura.

Fig. 5: L’*arbor vitae* della Fonderia Marinelli



Fonte: ns. elaborazione

## 5. Il territorio bene comune, ovvero restare con nuovi occhi

Nell’era della globalizzazione, in cui capitale e conoscenza si sono entrambi emancipati dalla loro dimensione locale (Bauman, 2000, p. 126), ha ancora senso parlare di territorio? E se sì, in che termini? Se appena riflettiamo un po’, notiamo che pochi altri concetti come quello di territorio sono stati strumentalizzati dalla politica quando, in piena crisi di rappresentanza, lo concepisce come spazio da perimetrare per difendersi dall’altro, dallo straniero; che poche altre risorse sono state così strumentalizzate dalle imprese (quelle irresponsabili) quando lo hanno trattato solo come osso da scarnificare salvo poi gettarlo via quando non c’era più polpa. E però scopriamo anche che in questi quattro decenni di “fine della geografia” (Virilio, 2000) il territorio è stato eletto dai numerosi movimenti “dal basso” quale spazio privilegiato di autorganizzazione sociale per pensare, difendere, rappresentare i beni comuni quali il paesaggio, l’ambiente culturale, ecologico e del lavoro (Bonomi, 2012, p. 8). E’ lo stesso territorio, d’altronde, quale opera edificata con il lavoro di

domesticazione e fecondazione della natura, "oggettivato" in paesaggi, culture e saperi, che configura un patrimonio collettivo, dunque un bene comune per eccellenza (Magnaghi, 2011, p.1). Esso è un sistema vivente ad alta complessità la cui ricostituzione, a differenza dei beni naturali, dipende esclusivamente dall'azione di cura continua da parte delle comunità insediate. Questa cura è divenuta sempre meno premurosa e costante a fronte di crescenti processi di privatizzazione dei beni stessi e del loro uso e di dilaganti processi di delocalizzazione che "bucano" il territorio e inaridiscono l'*humus* locale. Tutte queste considerazioni rendono drammaticamente attuale il tema del territorio, anche agli occhi dell'economista d'impresa. Molto si è scritto a proposito del territorio come giacimento di risorse specifiche e inimitabili per l'impresa; molto, purtroppo, ancora ci sarà da scrivere sulle delocalizzazioni difensive che mutano la geografia industriale e che "svuotano" il territorio d'origine cambiandone struttura sociale e divisione del lavoro. Sono però maturi i tempi anche per iniziare un discorso rovesciato: quando l'impresa è fucina per il suo territorio? Quali sono le dimensioni critiche per esserlo? Riteniamo sia proprio la visione del territorio come bene comune quella più auspicabile per un futuro di sviluppo più che sostenibile nel senso sopra richiamato; una visione che può essere il punto di partenza per sperimentare modelli socioeconomici alternativi che evitino sia lo sfruttamento eccessivo (concezione privatistica) sia costi amministrativi troppo elevati (concezione pubblicistica) e all'interno dei quali le imprese possano "escogitare" una riorganizzazione in chiave più che sostenibile delle loro attività produttive. Riorganizzazione che sembra essere non più procrastinabile in un frangente storico in cui, da un lato, la condotta delle imprese è sempre più sotto i riflettori della società civile e, dall'altro, le imprese stesse tradiscono affanno nella ricerca di legittimazione sociale. Come ci ricorda Proust, "un vero viaggio di scoperta non è cercare nuove terre, ma avere nuovi occhi".

## Bibliografia

- AMIN A. (2000), "The economic base of contemporary city", in Bridge G., Waston S., (a cura), *A companion to the city*, Blackwell Oxford.
- AYDALOT P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BAUMAN Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.
- BECATTINI G. (1987), (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2002), "Knowledge creation, learning and innovation in Italian Industrial districts", *Geografiska Annaler*, vol. 84, n. 2, pp. 125-139.
- BONACCORSI A., GRANELLI A. (2005), *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, il Mulino, Bologna.
- BONOMI A. (2012), "Tra il più globale e il più locale. Il territorio nell'epoca dei flussi", *Alfabeta2.20*, giugno, pp. 8-9.
- BORGONOV E. (2006), "Imprenditorialità, consenso sociale e sviluppo dell'impresa", *Sinergie*, n. 70, pp. 27-35.
- BOURDIN A. (1994), "Porquoi le perspective invente-t-elle des territoires?", *Espaces et Sociétés*, n. 74-75, pp. 215-236.
- CALABI D., INDOVINA F. (1973), "Sull'uso capitalistico del territorio", *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, Anno IV, n. 2.
- CAMAGNI R. (1991), (a cura di), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, Belhaven Press, London.
- CATTURI G. (2003), "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e Note di Economia*, n. 3, pp. 7-37.
- COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993), "Integration des espaces et quasi integration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 3, pp. 489-508.
- CONTI T. (2006), "L'esperienza di Adriano Olivetti", *Sinergie*, n. 70, pp. 37-43.
- CORÒ G., MICELLI S. (2007), "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", *Economia Italiana*, n. 1, pp. 47-73.
- CREVOISIER O. (1996), "Proximity and Territory versus Space in Regional Science", *Environment and Planning A*, vol. 28, n. 9, pp. 1683-1697.
- CROSTA P.L. (2000), "Società e territorio, al plurale. Lo "spazio pubblico" quale bene pubblico come esito eventuale dell'interazione sociale", *Poenic*, n. 1, pp. 40-53.
- DEL BALDO M. (2009), "I territori della responsabilità sociale. Un modello marchigiano di sviluppo sostenibile", in Matacena A., Del Baldo M., (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio*, FrancoAngeli, Milano, pp. 127-215.

- DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F. (2006), “L’esperienza delle *public utilities* locali: un modello di rapporto impresa-territorio?”, *Sinergie*, n. 70, pp. 151-179.
- DONATI P., SOLCI R. (2011), *I beni relazionali*, Bollati Boringhieri, Torino.
- ESPOSITO F.G. (1995), “Territorio: da contenitore ad accumulatore”, *Impresa & Stato*, n. 35.
- FOUCAULT M. (1994), “Eterotopia”, *Millepiani*, n. 2, pp. 9-20.
- FRANCH M. (2010), “Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell’arte”, *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- GALLINO L. (2001), *L’impresa responsabile*, Giulio Einaudi Editore, Torino.
- GARLATO G. (2007), “Globalizzazione e sistemi economici locali: indicazioni per una politica dei servizi”, *Economia dei servizi*, Anno II, n. 1, pp. 17-46.
- GAROFOLI G. (2003), (a cura di), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- HOLLAND J. (1975), *Adaptation in Natural and Artificial System*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- HOTELLING H. (1929), “Stability in Competition”, *The economic Journal*, vol. 39, n. 153, pp. 41-57.
- LEFEBVRE H. (1974), *La Production de l’Espace*, Anthropos, Parigi.
- LÖSCH A. (1954), *The economics of location*, Yale University Press, New Haven Conn.
- MAGNAGHI A. (2001), “Una metodologia analitica per la progettazione identitaria del territorio”, in Magnaghi A., (a cura), *Rappresentare i luoghi, metodi e tecniche*, Alinea, Firenze, pp. 7-52.
- Magnaghi A. (2011), “Territorio bene comune”, *Congresso Società dei territorialisti*, Firenze, 1-2 dicembre.
- MAILLAT D. (1994), “Comportaments spatiaux et milieux innovateurs”, in Auray J.P. *et al.*, (a cura di), *Dictionnaire danalyse spatiale*, Economica, Paris.
- MAILLAT D. (1995), “Milieux innovateurs at dynamique territoriale”, in Rallet A., Torre A., (a cura di), *Économie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp. 211-231.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, 8° ediz., Macmillan, London (ed. orig. 1890).
- MATACENA A., DEL BALDO M. (2009), *Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, FrancoAngeli, Milano.
- MORIN E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling&Kupfer, Milano.
- MORIN E. (2012), *La via*, Raffaello Cortina, Milano.
- OSTROM E. (2006), *Governare i beni collettivi*, Marsilio, Venezia, 2ª ed.
- PENCARELLI T., FORLAMI F. (2002), “Il marketing dei distretti turistici”, *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
- POMA L. (2012), “L’esperienza dei poli di innovazione in Piemonte e quella dei tecnopoli in Emilia Romagna”, *Innovazione, Intangibili, Territorio*, Convegno Fondazione Olivetti, Roma, 30/05/2012.
- PRETECEILLE E. (1974), “La planification urbaine: les contradictions de l’urbanisation capitaliste”, *Economie et Politique*, n. 236.
- PRETI P. (2007), “Un salto oltre il declino” in Preti P., Puricelli M., *L’impresa Forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano, pp. 1-29.
- PREZIOSO M. (1993), “Aspetti geografici del comportamento della grande impresa italiana nella ricentralizzazione dello spazio economico”, in Salvatori F., (a cura di), *Impresa e territorio. Contributi ad una geografia dell’impresa in Italia*, Pàtron Editore, Bologna.
- RAPPORTO BRUNDTLAND (1987), World Commission on Environment and Development.
- RULLANI E. (2009), “Lo sviluppo del territorio: l’evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città”, *Economia Italiana*, n. 2, pp. 427-472.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), “E *pluribus unum*: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali”, *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SFORZI F. (1999), *Il sistema locale come unità d’analisi integrata del territorio*, in Gori E., Giovannini E., Batic N., (a cura di), *Verso i Censimenti del 2000*, Atti del Convegno Società Italiana di Statistica, Udine.
- STORPER M. (1997), “Le economie locali come beni relazionali”, *Sviluppo locale*, vol. IV, n. 5, pp. 5-42.
- VIALE G. (2011), *La conversione ecologica*, NdA Press, Rimini.
- VIRILIO P. (2000), *La velocità di liberazione*, Eterotopia, Milano.
- WEBER A. (1909), *Veber den Standart der Industrien*, Tulingue.
- ZAMAGNI S. (2008), *L’economia del bene comune*, IIª ed., Città Nuova Editrice, Roma.

**TRACK 6**

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



# Le filiere corte agroalimentari nei processi di sviluppo locale\*

ANGELO BELLIGGIANO<sup>♦</sup>, STEFANO DE RUBERTIS<sup>\*†</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** *Il paper propone una riflessione sul ruolo delle filiere corte agroalimentari nello sviluppo del territorio (interpretando quest'ultimo essenzialmente come un processo di consolidamento/trasformazione identitaria) e in particolare sul ruolo ad esse attribuito nei documenti di pianificazione strategica regionale e di area vasta in Puglia.*

**Metodologia.** *Definendo secondo una prospettiva costruttivista il ruolo che le filiere corte agroalimentari possono svolgere nei processi di sviluppo del territorio, vengono analizzati criticamente la funzione e il valore che ad esse viene attribuito nei piani strategici delle dieci aree vaste in cui è stato articolato il territorio pugliese.*

**Risultati.** *Dal lavoro emerge una specificazione delle varianti di filiera corta che potrebbero meglio contribuire agli obiettivi di sviluppo proposti dai piani strategici di area vasta della Puglia.*

**Limiti della ricerca.** *I risultati ottenuti richiedono ulteriori approfondimenti e validazioni empiriche, soprattutto riguardo agli effetti localmente generati dalle differenti configurazioni di filiera corta agroalimentare.*

**Implicazioni pratiche.** *I risultati dello studio, una volta validati, possono fornire indicazioni operative, a un micro-livello, per l'ottimizzazione delle strategie di imprese e di reti di imprese, a un meso-livello, per la formulazione di politiche che migliorino l'impatto delle filiere corte sul territorio, rendendone gli obiettivi e le configurazioni più aderenti agli obiettivi di sviluppo.*

**Originalità del lavoro.** *Il lavoro propone un'idea di sviluppo che, pur essendo basata su obiettivi prevalentemente identitari, conduce a riflessioni sul ruolo, sulla configurazione e sull'organizzazione delle filiere corte utili a migliorare le performance economiche delle singole imprese e del territorio.*

**Parole chiave:** *filiera corte; sviluppo locale; sviluppo rurale; identità territoriale; pianificazione strategica di area vasta; Puglia*

**Objectives.** *This paper proposes a reflection on the role of short food supply chains (SFSCs) in territorial development (interpreted as identity process) and in particular on the role ascribed to them in the Apulian Wide Area Strategic Plans.*

**Methodology.** *Defined the role that SFSCs can play in the process of development of the territory from a constructivist perspective, the work critically analyzes the function and the value that are assigned to them by Apulian Wide Area Strategic Plans.*

**Findings.** *From the work emerges a fine classification of the variants of SFSCs that could better contribute to the development goals proposed by Apulian Wide Area Strategic Plans.*

**Research limits.** *The study outcomes need further deepening and empiric validations, above all local effects generated from different SFSCs configurations.*

**Practical implications.** *The study outcomes after validations can provide operative indications, from a micro-level to optimize firm strategies and firm networks, from a meso-level to formulate policies which improve the SFSCs impact on the territory, making the goals and the configurations more consistent to development goals.*

**Originality of the study.** *The paper proposes an idea of development, although based on predominantly identity targets, that leads to reflections on the role, configuration and organization of SFSCs useful for improving the economic performance of the businesses and the territory.*

**Key words:** *short food supply chains; local development; rural development; territorial identity; wide area strategic planning; Apulia*

---

\* Il saggio è frutto di una riflessione congiunta degli autori.

Tuttavia, la stesura dei paragrafi 3 e 4 è da attribuire ad Angelo Belliggiano, mentre quella del paragrafo 2 a Stefano De Rubertis. L'introduzione e le note conclusive sono state scritte congiuntamente.

Il lavoro è stato realizzato nell'ambito del PRIN 2009 - "Nuove forme di governance locale come strumento di sviluppo strategico del territorio. Il caso della Puglia".

♦ Associato di Economia ed Estimo Rurale, Università degli Studi del Molise  
e-mail: belliggi@unimol.it

\*† Straordinario di Geografia Economico-Politica, Università degli Studi del Salento  
e-mail: stefanoderubertis@gmail.com

## 1. Introduzione

I discorsi sullo sviluppo incentrati sulle supposte vocazioni o, più in generale, sulle identità territoriali adottano interpretazioni molto variabili dei concetti d'identità, di territorio e di sviluppo. Il problema è particolarmente evidente nei progetti di sviluppo territoriale, specialmente quando, fortemente caratterizzati da pratiche democratiche e partecipative, richiedono il confronto e la mediazione tra punti di vista diversi. Le conseguenti incoerenze nella determinazione di obiettivi e strumenti si riflettono sulle politiche e sulle strategie dell'intero sistema produttivo e di ogni sua singola componente, retroagendo anche sui processi identitari.

La maturazione della cultura moderna ha restituito consapevolezza dell'impossibilità di accettare la netta separazione tra osservatore, oggetto osservato e rispettivi contesti, con importanti conseguenze sul modo di intendere la realtà e le sue possibili rappresentazioni. A tale mutamento di prospettiva non sfuggono le rappresentazioni del territorio, del quale ogni delimitazione o qualificazione non può rispondere a criteri diversi da quelli che l'osservatore ha definito soggettivamente sulla base dei propri obiettivi. Il territorio che si crede di rappresentare è in realtà modificato/costruito dall'osservazione stessa (von Foerster, 1990; Ceruti e Preta, 1990, Ceruti, 1986).

Nelle pratiche dello sviluppo locale, il territorio è solitamente qualificato in base alle specificità dei processi o dei prodotti ed è considerato portatore di un potenziale economico che può essere colto attraverso atteggiamenti conservativi e, più frequentemente, adattivi. Questi ultimi portano con sé il rischio dell'omologazione dei prodotti (tipici) a standard eterodeterminati; paradossalmente, il tentativo di penetrare mercati non locali ha effetti sulla configurazione delle catene dell'offerta, la struttura delle quali può generare modifiche nell'identità del territorio sul cui vantaggio competitivo è fondato il progetto di sviluppo.

Nel presente contributo l'attenzione è rivolta in particolare alle filiere agroalimentari, che costituiscono uno dei molteplici asset territoriali (ambiente, cultura, società, sistemi produttivi, ecc.) coinvolti nei processi di sviluppo locale. Tale scelta è riconducibile alla loro ovvia centralità nelle aree rurali, verso cui è orientata l'analisi, e all'importanza della tradizione gastronomica e della cultura rurale nella percezione del valore identitario di un territorio. In particolare, le cosiddette filiere corte sembrerebbero in grado di rispondere a strategie sia adattive sia conservative proponendo una gamma di varianti alle relazioni tra produttori e tra produttori e consumatori (Marsden *et al.*, 2000, Renting *et al.* 2003). Esse agevolano l'introduzione di una dimensione economicista nel discorso della ruralità, accrescendo la propria rilevanza in una programmazione delle politiche di sviluppo rurale che, pervasa da logiche di crescita economica, ha assunto una prospettiva orientata all'aumento della competitività delle aziende e alla sostenibilità dei processi (per effetto della transizione dalla prima alla seconda fase della PAC). Inoltre, l'attenzione politica per le filiere corte si spiega per la facilità con cui le stesse possono essere declinate tanto nei contesti in cui resiste un'agricoltura intensiva ed industriale quanto nelle aree rurali più estensive e marginali, secondo le logiche adattive o conservative adottate dal territorio.

Esplicitato il ruolo che le filiere corte possono assumere nei processi di sviluppo rurale (paragrafo 2), se ne propone una schematica classificazione che tiene conto dei rapporti tra produttori e consumatori e degli effetti sulle specificità locali (paragrafo 3); in fine si propone una valutazione dell'impiego che ne è stato fatto nel Documento strategico regionale della Puglia 2007-13 e nei dieci piani strategici delle area vasta pugliesi nonché delle conseguenze che potrebbero avere sui processi di sviluppo locali e sulle corrispondenti dinamiche identitarie (paragrafi 4 e 5).

## 2. Produzioni alimentari e identità territoriale: le filiere corte nello sviluppo rurale

Sebbene il territorio sia sempre più utilizzato come metafora del processo di compenetrazione della dimensione fisica e sociale della Terra (Dematteis, 1985, 1995; Dematteis e Ferlaino, 2003; Fiori, 2003; Paasi 2003 e 2002; Banini, 2011), l'inventariazione di elementi antropici e non che lo

compongono non è di per sé sufficiente a qualificarlo come unico. Sono le norme, gli usi e le tradizioni che, regolando il comportamento della comunità, concorrono a definirne l'organizzazione e quindi l'identità. Il "rispetto delle regole" è solitamente associato a un senso di appartenenza, sintomo di adesione degli attori agli obiettivi del territorio di riferimento. Nel lungo periodo, la coerenza tra comportamento individuale e regole ed esigenze comunitarie è da considerare conseguenza di effettiva condivisione o d'imposizione degli obiettivi scaturiti dal confronto tra le soggettive rappresentazioni. In questo senso, gli obiettivi e il sistema di norme adottato per conseguirli, ancor prima delle risorse impiegate, definiscono l'identità del territorio. Conseguentemente, lo sviluppo territoriale può essere inteso come un processo di consolidamento o di trasformazione identitaria, frutto di confronto e di condivisione interno alla comunità. Lo sviluppo è quindi geneticamente parte del sistema territoriale individuato secondo i criteri scelti dall'osservatore (De Rubertis, 2010).

Gli approcci dello sviluppo locale fanno delle identità territoriali e delle tipicità il tassello fondamentale delle pratiche di sviluppo, ma attribuiscono loro significati diversi, talvolta non ben definiti e potenzialmente contraddittori. Lo sviluppo è più semplicemente inteso come crescita economica, rispetto alla quale gli obiettivi di carattere socio-culturale sono ridotti a meri strumenti. Dal punto di vista dell'ortodossia dominante, che definiremmo "sviluppista", il ruolo del territorio è ridotto a quello di "risorsa" e la tipicità dei processi e dei prodotti è ritenuta soggetta a:

- a) essere conservata e accresciuta nella speranza che la domanda scopra e apprezzi le particolarità dell'offerta attribuendole il valore economico auspicato;
- b) essere ridotta e omologata a standard eterodeterminati: le peculiarità si adattano alla domanda non locale al fine di accrescere il corrispondente valore economico.

La opzione di cui al punto a) è quella dell'offerta di un prodotto che trascura le esigenze della domanda non locale (facendo affidamento sulla domanda localmente espressa che probabilmente l'ha generata), a meno che non si tratti della domanda di un turismo colto, elitario e determinato a scoprire e sperimentare. Si tratta di un tipo di offerta difficilmente standardizzabile, almeno senza comprometterne l'appeal, e dal potenziale di crescita piuttosto limitato, almeno nel breve-medio periodo.

La possibilità di cui al punto b) deriva dal presupposto che ogni sistema produttivo debba cercare una propria collocazione, sulla base delle risorse di cui dispone e che il mercato apprezza. L'imperativo della globalizzazione trasforma sostanzialmente il sistema locale in variabile dipendente del sistema globale: le qualità di processi e prodotti vengono adattate alle aspettative della domanda, compromettendo, nel lungo periodo, la persistenza delle tipicità localmente radicate: nulla garantisce che quanto è oggi monetizzabile lo sia anche in futuro e che quanto oggi non viene valorizzato o addirittura viene trascurato o disprezzato non sia destinato a essere considerato prezioso e irrimediabilmente perduto.

Per quanto detto, le attuali pratiche di sviluppo locale/rurale, profondamente connaturate al tema della valorizzazione economica delle produzioni alimentari locali, non possono prescindere dal modo in cui la vocazione o la missione territoriale è individuata, riportando al centro della nostra attenzione le questioni identitarie.

Una serie di innovazioni di carattere tecnologico, organizzativo e istituzionale sta accompagnando il progressivo allontanamento dei consumatori dagli alimenti industriali standardizzati, a vantaggio di produzioni alimentari definite di qualità<sup>1</sup> (Goodman, 2004, p. 4, Renting *et al.*, 2003, p. 395). In tale contesto la filiera corta si propone come una delle forme organizzative più coerenti rispetto ai bisogni della domanda, essendo in grado di assicurare la provenienza e la tracciabilità dei prodotti e la conformità delle pratiche di produzione a nuovi standard di sostenibilità ambientale, etica e sociale, la cui rilevanza è particolarmente significativa

<sup>1</sup> Con tale espressione nel presente lavoro si intende, piuttosto che una specifica tipologia di alimenti, un mix di prodotti, di tecnologie produttive, di modi di distribuzione e di modalità di fruizione (prodotti tipici e biologici, tracciabilità, agriturismo e farmers' market), risultante dalle pratiche di sviluppo rurale (Ploeg van der and Renting, 2000).

nel cosiddetto “*domestic world*” (Goodman, 2004, p. 5, Salais, Storper, 1992, p. 188). Le convenzioni di qualità *embedded* nelle normali interazioni sociali degli attori locali (Goodman, 2004, p. 5) si propongono come alternativa alle produzioni di massa, conformi a rigide e precostituite specifiche di qualità, proprie dell’*industrial world* (Salais, Storper, 1992, pp. 176-179).

Le filiere corte sono incluse nel gruppo delle “nuove” attività (Knichel, Renting, 2000, p. 513) che sostengono lo sviluppo rurale<sup>2</sup>, in quanto permettono una riconfigurazione della modalità con cui le risorse endogene possono essere impiegate, tanto nelle stesse aziende agricole, quanto al di fuori di esse, in altre attività rurali (Ploeg J.D. van der *et al.*, 2000, p. 398). Tuttavia, la ragione della grande enfasi che recentemente viene posta su di esse è riconducibile, oltre che all’apparente capacità di poter arginare la progressiva erosione dei redditi agricoli (*squeeze*), anche alla possibilità di introdurre una dimensione più esplicitamente economicista al tema della ruralità. Le filiere corte, infatti, “risocializzando” e “rispazializzando” i consumi alimentari (Marsden *et al.*, 2000, p. 425), offrono ai consumatori prodotti caratterizzati da particolari attributi socio-ecologici locali (Renting *et al.*, p. 398), a prezzi più elevati (DuPuis and Goodman, 2005 p. 365).

L’aumento dei ricavi che ne deriva, oltre a compensare il progressivo aumento generalizzato dei costi delle aziende (dovuti ai prezzi degli *inputs* e al *regulatory treadmill*), è in grado di garantire extraprofitti. Tuttavia, questi ultimi, se connessi alla mera differenziazione produttiva, sarebbero effimeri e solleciterebbero interventi di stabilizzazione da realizzare con nuove barriere all’entrata (certificazioni biologiche o di qualità, quote di produzione). Pertanto, nella prospettiva delle politiche di sviluppo rurale, le questioni che attengono alle filiere corte, riguardano la loro durabilità, l’entità dei profitti che sono in grado di generare, nonché, la probabilità che gli stessi possano essere integralmente distribuiti tra le aziende e/o gli attori del territorio nel quale vengono generati, senza divenire facili prede dei “cacciatori di rendita” (Goodman, 2004, p. 8). Com’è facile immaginare il successo di alcune filiere corte ha destato l’interesse, tanto delle multinazionali, quanto della grande distribuzione, che sono intervenute con aggressive strategie imitative e *cooptative*, determinando, in virtù del proprio potere di mercato, forti tensioni sui prezzi che snaturano il virtuoso (e delicato) sistema economico e sociale sotteso alle stesse, minacciandone la sopravvivenza (caso *Parmesan*). Pertanto, la progettazione dello sviluppo rurale fondata sulla logica del cambiamento radicale della scala e del modello di produzione agroalimentare dominante, prescindendo da una significativa presenza di consumatori “militanti”, sufficientemente preparati a discernere le produzioni autenticamente legate al territorio, sarebbe come dice Goodman (2004, p. 13) semplicemente “donchisciottesco”.

La proliferazione di nuovi disciplinari e di nuovi marchi regionali potrebbe apparire “controproducente” (Goodman, 2004, p. 10): la ridondanza disorienta il consumatore (Wilson, Whitehead, 2012, p. 205) e spinge le filiere corte ad adottare le medesime logiche neoliberaliste sul cui rifiuto molte di esse hanno costruito il proprio successo, anche economico. L’intensificazione della competizione potrebbe sollecitare comportamenti omologanti, mettendo in discussione la capacità delle filiere di mantenere stabile la propria organizzazione e ben saldi i propri obiettivi, disaccoppiando la propria traiettoria evolutiva da quella del territorio di riferimento, con conseguenze identitarie per entrambi.

### 3. Sviluppo locale/rurale e filiere corte

È evidente che la crescente centralità assunta dalla configurazione delle filiere produttive nella teoria e nelle pratiche di sviluppo rurale dipende dalla loro capacità di (ri-)disegnare nuovi rapporti sia tra agricoltura, ruralità e società sia tra produttore e consumatore, determinando importanti conseguenze sull’organizzazione dello spazio e delle politiche che cercano di regolarla.

Particolari modalità di vendita, prevalentemente orientate ad avere un rapporto più immediato con il consumatore, rendendo più articolate le varietà di interfaccia produttore-cliente, influenzano i

<sup>2</sup> Le altre sono la tutela e il mantenimento della natura e del paesaggio e l’agriturismo.

processi di sviluppo rurale, tanto nella dimensione tecnico-organizzativa (imprese), quanto in quella sociale (altri attori) (Marsden, *et al.*, 2000, p. 426).

Si può ritenere che alla base del successo delle filiere corte (*short food supply chain*) vi siano:

- dal lato della domanda, la diffidenza crescente dei consumatori circa la qualità dei cibi di cui non è chiara la provenienza o non riconoscibile il marchio;
- dal lato dell'offerta, il tentativo di ridurre la concorrenza puntando sul più efficace fattore di differenziazione mai creato: l'unicità del prodotto derivante dall'unicità (e quindi infungibilità e inimitabilità) delle caratteristiche del luogo che ne hanno consentito la produzione.

Si tratta di due fattori di pressione che operano senza soluzione di continuità a tutte le scale. Come spiegano Renting *et al.* (2003) il consumatore "lontano" si fida solo del marchio ben riconoscibile che, peraltro, associa sempre più spesso la propria immagine a luoghi che garantiscono le qualità dei processi, piuttosto che alle qualità dei processi stessi. Il consumatore "vicino" è coinvolto in forme di comunicazione "altre" rispetto a quelle di marchio e, ancora una volta, tende a premiare il produttore locale. Pertanto, la configurazione delle filiere corte deriva dalla combinazione di due componenti rappresentate, rispettivamente, dal tipo di organizzazione della catena dell'offerta e dalla definizione di specifiche convenzioni di qualità (*ibid.*, p. 399).

La prima componente, che prende in considerazione le diverse modalità con cui le filiere corte si riproducono nello spazio e nel tempo, consente di caratterizzare tre modelli organizzativi, definiti, rispettivamente, *face to face* (F2F), *proximate* (FCP) ed *extended* (Fe) (Marsden *et al.*, 2000, pp. 425-426).

Il primo modello presuppone un'organizzazione particolarmente semplice, di tipo verticale, in cui il rapporto fiduciario tra consumatore e produttore è costruito progressivamente attraverso la sperimentazione, da parte del primo, delle caratteristiche del prodotto, dei processi e dei comportamenti degli attori coinvolti, mediante l'assistenza del secondo. Tale modello, oltre a comprendere le più comuni tipologie di vendita diretta (*farmers' market, farm-shop, roadside sales, pick your own, food miles*), include anche i gruppi di acquisto solidale (Albanese e Penco, 2010, pp. 340-344, Brunori *et al.*, 2011, pp. 9-12) e i *box-schemes* (Viganò *et al.*, 2012, pp. 177-191).

La categoria *proximate* presuppone, invece, un'organizzazione istituzionale più complessa, come, ad esempio le forme di cooperazione tra produttori, finalizzate al reciproco ampliamento dell'assortimento dei propri *farm-shop* con beni non disponibili in azienda, ovvero, l'istituzione di marchi di qualità territoriale che riflettono diverse scale di rappresentazione del territorio (regione, provincia, parco, area vasta, GAL, unioni comunali, comuni, ecc.). Si tratta, comunque, di relazioni di prossimità, nel senso che le transazioni si svolgono, di norma, nello stesso contesto in cui i prodotti vengono realizzati, mentre l'interazione con i produttori può avvenire mediante attori intermedi, che assumono spesso il ruolo di garanti dell'autenticità dei prodotti, come i *local shop* o i ristoranti<sup>3</sup>.

La terza categoria, infine, include i casi in cui l'aumento della distanza tra produttore e consumatore non snatura la filiera corta, in quanto tale distanza è generalmente proporzionale al successo e alla popolarità raggiunta dai prodotti (champagne e parmigiano reggiano). Minacce a tale fattispecie potrebbero derivare da strategie e politiche che, ignorando la primigenia natura sostantivista, potrebbero indurre gli attori a condotte di mercato relativamente adattive e potenzialmente capaci di compromettere irreversibilmente il valore derivante dall'*embeddedness* (Granovetter, 1985, Murdoch *et al.*, 2000, pp. 115-120, Winter, 2003, pp. 24-25). Le filiere *extended* connettendo attori "lontani", si prospettano come reti lunghe che possono produrre effetti di consolidamento o di trasformazione identitaria, secondo il modo in cui sono costruite e la funzione che svolgono. Esse potrebbero essere distinte in "relativamente estese" (FeRE) e "assolutamente corte" (FeAC). Nelle prime l'attenzione del produttore è necessariamente concentrata sull'obiettivo di promuovere il prodotto e di comunicarlo in maniera efficace,

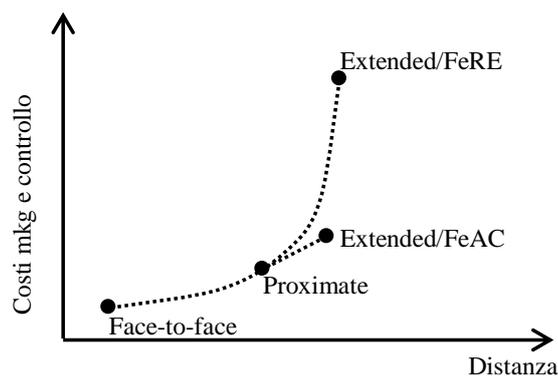
<sup>3</sup> La celebrazione rituale di eventi, così come la visibilità nelle fiere e/o l'organizzazione di percorsi tematici, contribuisce a consolidare l'identità territoriale di tali prodotti, che, coinvolgendo progressivamente anche i consumatori non residenti (turisti), consente la progressiva estensione nello spazio e nel tempo della filiera.

adooperando le “chiavi culturali” del destinatario, con inevitabili (forse anche inconsapevoli) conseguenze sul prodotto, sui processi e sugli stessi attori locali. Il risultato è un meticcio che sollecita modifiche identitarie del territorio, le quali, solo se coerenti con il proprio progetto, possono essere definite in senso evolutivo come pro-identitarie. Nelle seconde, la distanza dal consumatore passa in secondo piano, mentre assume rilievo la prossimità dei produttori coinvolti nella filiera, con vantaggi per la riconoscibilità del prodotto e per le modalità di redistribuzione del valore aggiunto. Il mercato ideale è quello costituito dalla domanda locale e da quella turistica, che dovrebbero rappresentare il target non necessariamente unico, ma almeno prevalente, delle imprese regionali. Tale impostazione potrebbe avere importanti effetti di attivazione e promozione (grazie agli incrementi di esternalità reputazionale) anche sulle altre tipologie di filiere.

Questo non significa che i fattori che concorrono alla produzione siano sempre tutti locali (Wilson and Whitehead 2012, p. 202) e, ovviamente, l'eventuale aumento della distanza tra i vari nodi della filiera, può accrescere i costi di comunicazione e i costi di controllo di qualità del processo (Fig. 1). Quanto più lontano è il consumatore dal produttore, tanto più difficile è l'instaurarsi di rapporti fiduciosi basati sul capitale reputazionale. Quest'ultimo, raramente ha caratteristiche tali da essere “naturalmente” riconoscibile al di fuori del contesto locale (cioè quello di realizzazione delle pratiche sociali routinarie) e, a grandi distanze, spesso, viene meno anche il beneficio dell'esternalità reputazionale eventualmente generata dal luogo in cui l'attore è radicato. Il gap di fiducia e riconoscibilità è normalmente colmato con investimenti in comunicazione, che rendono “noto” il marchio di un prodotto o un territorio (ovviamente, l'espedito richiede adeguata disponibilità di capitale). Nonostante il prodotto viaggi anche per grandi distanze, giacché quando raggiunge il consumatore porta con sé informazioni (etichette, marchi, in generale comunicazione) che consentono di “associarlo con il luogo/spazio di produzione” (Renting *et al.*, 2003, p. 399), la filiera è comunque considerata corta.

La configurazione delle filiere corte, come osservato in precedenza, è tributaria anche di una seconda componente, riconducibile a convenzioni di qualità. Esse, come è noto, derivano dalla scarsa riproducibilità del contesto nel quale maturano tanto le relazioni sociali, quanto le relazioni economiche dalla cui combinazione scaturisce la produzione. Tale componente presenta una doppia modalità riferibile, rispettivamente, al territorio o all'azienda d'origine e agli attributi di sostenibilità ambientale del prodotto.

Fig. 1: Distanza e modelli di filiera corta



Sulle ascisse è riportata la distanza tra attori della filiera (produttori e consumatori). Sulle ordinate sono indicati i costi di comunicazione e marketing che crescono al crescere della distanza tra gli attori: poiché diminuisce la possibilità di apprezzare il capitale reputazionale del produttore, aumentano i costi necessari per compensarne l'opacizzazione. Rispetto alla classificazione di Renting (2003, p. 399), le filiere di tipo extended sono distinte in “relativamente estese” (FeRE) e “assolutamente corte” (FeAC).

Fonte: ns. elaborazione

Nel primo caso assumono rilevanza canoni estetici e sensoriali, di norma precostituiti, determinati da fattori scarsamente controllabili da parte degli attori delle filiere, quali le

caratteristiche del luogo (natura, cultura e gastronomia, ecc.) e la disponibilità documentale sui prodotti e i processi produttivi tradizionali. A questi potrebbero aggiungersi, per i prodotti *fair-trade*, convenzioni di qualità attinenti esclusivamente alla possibilità di affermare principi etici e di giustizia sociale, attraverso la ricostruzione di un collegamento diretto (equo e solidale) soprattutto con i fornitori delle materie prime.

Nel secondo caso, invece, legato alla sensibilità ambientale dei consumatori, le convenzioni di qualità sono riconducibili all'adozione di modelli produttivi rispettosi dell'ambiente e della natura. I prodotti da agricoltura biologica e integrata, pertanto, costituiscono le principali categorie di alimenti dotate di tali attributi, ai quali, tuttavia, possono essere associati anche i prodotti con *claim* più generici, tipo "naturale", "salutare" e "sicuro", che sono generalmente abbinati a marchi o denominazioni del territorio con valenze naturalistiche ("del parco", "del tratturo", ecc.).

Insomma, la numerosità e la complessità delle variabili che partecipano alla definizione della configurazione delle filiere corte impediscono di considerarle una mera semplificazione del processo di scambio alimentare, basata sulla contrazione (fino al limite dell'estinzione) della catena distributiva, ritenuta la principale causa delle sperequazioni del reddito, dell'aumento ingiustificato dei prezzi e della mistificazione della reale qualità dei prodotti. I sistemi produttivi locali, alle istanze di un consumo alimentare sempre più consapevole e responsabile, reagiscono proponendo un'ampia gamma di configurazioni di filiera corta, alcune delle quali potrebbero produrre risultati molto diversi da quelli attesi, con conseguenze anche di rilievo sulle dinamiche identitarie.

#### **4. I modelli di filiera corta nella pianificazione strategica di area vasta della Puglia**

Il problema centrale del nostro approccio è stato quello di valutare se le filiere corte che raggiungono o possono raggiungere traguardi rilevanti in termini di efficienza risultano anche efficaci nel contribuire a perseguire gli obiettivi (non necessariamente esclusivamente economici) indicati dal progetto di sviluppo territoriale (non sempre esplicito) di comunità. Come detto, il consolidamento identitario non deriva semplicemente dalla tutela di un bene, di un prodotto o di un processo; piuttosto esso si persegue compiendo scelte coerenti con i *desiderata* locali. Le tipicità, solitamente enfatizzate e ritenute meritevoli di tutela, rappresentano solo un sintomo o una conseguenza della tipicità delle relazioni (organizzazione) e degli obiettivi (di sviluppo) di una comunità (cioè della sua identità).

In Puglia, lo strumento della pianificazione strategica è stato al centro di un'attenzione straordinaria: la sua adozione ha dato vita alla prima esperienza, sistematica e su larga scala, di programmazione dello sviluppo basata significativamente su processi partecipativi. Purtroppo, dopo rilevanti investimenti, in termini di risorse finanziarie e umane, il processo si è miseramente arenato sulle insidiose secche di una burocrazia invasiva e di scelte politiche/partitiche non coerenti con le ambizioni dello strumento. Inoltre, riteniamo sia stata fatale l'impreparazione di popolazione e istituzioni rispetto alle pratiche partecipative, le quali si sono rivelate punto di forza e, a un tempo, punto di debolezza di tutto il processo. In effetti, non è chiaro come siano stati individuati i portatori d'interesse, come siano stati messi in atto i meccanismi di coinvolgimento e partecipazione e le modalità di ricomposizione degli interessi divergenti. Si tratta di problemi che, già rilevabili nelle modalità di costruzione del Documento strategico regionale (DSR), sono ben evidenti nei documenti relativi ai piani strategici (PSAV) delle dieci aree vaste in cui era stata suddivisa (un po' forzatamente) tutta la regione. Nel complesso, sembra che il processo abbia spesso escluso più che incluso, riducendo drasticamente le opportunità di condivisione delle visioni e degli obiettivi generali. Questi ultimi, peraltro, hanno risentito moltissimo degli accordi di scala sovra-regionale (Regione - Stato nazionale - Unione Europea) che, oltre a limitare fortemente le scelte locali, hanno spesso causato uno slittamento dell'attenzione dagli obiettivi (largamente predeterminati, come si è detto) agli strumenti con i quali conseguirli. L'elevato tasso di conoscenze tecniche necessario per esprimersi sulla scelta degli strumenti ha finito per ridurre l'interesse a partecipare di un'ampia quota di potenziali *stakeholders*.

Nonostante i gravi limiti evidenziati e le questioni irrisolte, la mole di dati raccolti, trasversalmente a settori e temi, e la qualità dell'esperienza accumulata sono di assoluto rilievo: quanto emerge da analisi di contesto, vision e obiettivi dei piani strategici rappresenta l'unica concreta indicazione attualmente disponibile sulle traiettorie che le comunità locali intenderebbero seguire. In queste, hanno trovato ampio spazio i temi dello sviluppo rurale che fanno leva soprattutto su tre fattori di potenzialità: la varietà produttiva espressa dalle specificità territoriali, la leadership di alcuni segmenti produttivi e la ricchezza di tradizioni a elevato contenuto culturale. La sintesi sinergica di tali fattori sembra realizzarsi con la filiera corta, la cui forma, quindi, risulta strumentale agli obiettivi di competitività, di crescita economica e di stabilità identitaria (sebbene nei singoli piani quest'ultimo concetto resti non definito o utilizzato in maniera contraddittoria) che il territorio intende perseguire.

Al fine di ricostruire la struttura delle filiere corte evocate dai PSAV, si è proceduto all'analisi degli obiettivi di sviluppo rurale contenuti negli stessi, utilizzando una classificazione ottenuta in un lavoro precedente (Belliggiano, 2010, pp. 82-89). Estrapolate le combinazioni degli obiettivi di sviluppo rurale di ogni area vasta, sono state individuate le tipologie di filiera corta coerenti con i rispettivi progetti di sviluppo.

In tutti i dieci piani di area vasta sono presenti riferimenti a obiettivi e strategie che richiedono il ricorso o la valorizzazione di filiere corte; come si può evincere dalla tabella 1, soltanto in due casi (Casarano e Bari) esse sono state esplicitamente richiamate nei documenti consultati e, in entrambi, il riferimento è a filiere di tipo "face to face". In altre sei aree vaste (Lecce, Brindisi, Taranto, Barletta, Gravina, C.M. Monti Dauni), le filiere sono chiamate in causa solo indirettamente, ma inequivocabilmente, dalla presenza combinata di obiettivi di sviluppo rurale direttamente riconducibili a esse: valorizzazione dei prodotti tipici (PT), organizzazione di filiere alimentari territoriali (FT), organizzazione dei distretti agroalimentari di qualità (DAQ) e dei distretti rurali (DR). Nell'area vasta di Monopoli è richiamato il modello delle "filiera relativamente estese" (FeRE) attraverso una coniugazione di multifunzionalità, competitività e internazionalizzazione, finalizzata al potenziamento e all'integrazione dei settori agro-industriale e turistico. Infine, nell'area vasta di Foggia, è evocato il modello delle "filiera assolutamente corte" (FeAC) grazie all'enfasi posta sulle potenzialità turistiche della rete naturalistica abbinata alle attività agro-ambientali e agro-artigianali tipiche del territorio.

Tab. 1: Tipi di filiera corta sottesi agli obiettivi di sviluppo rurale contenuti nei PSAV

Aree Vaste (soggetto capofila)	Obiettivi di Sviluppo Rurale	F2F	FCP	FeAC	FeRE
Casarano	PC – SS – PT – FC – DT	X	X	-	-
Lecce	PC – IA – PT – DAQ – AS – DT	-	X	-	X
Brindisi	PC – IA – PT	-	-	-	X
Taranto	PC – IA – PT – FT – DAQ – DT	-	X	-	X
Monopoli	PC – IA – DT	-	-	-	X
Bari	PC – SS – PT – AS – DT – FC	X	X	-	-
Barletta	PC – PT – DAQ – AS – DR	X	X	X	X
Gravina	PC – IA – DR	-	-	X	-
C.M. Monti Dauni	PC – PT – FT – AS – DT	X	X	-	-
Foggia	AS – DT	-	-	X	-

Gli obiettivi di sviluppo rurale sono riconducibili alle seguenti categorie: incremento della produttività e della competitività delle aziende agro-alimentari (PC), aumento delle strutture e dei servizi di mercato (SS) e internazionalizzazione (IA) delle stesse, valorizzazione dei prodotti tipici (PT), organizzazione e consolidamento delle filiere territoriali (FT), organizzazione dei distretti agroalimentari di qualità (DAQ), tutela dell'ambiente naturale attraverso l'implementazione di processi produttivi sostenibili (AS), diversificazione dell'agricoltura verso lo sviluppo e la valorizzazione del turismo (DT), organizzazione e consolidamento delle filiere corte (FC) e, infine, organizzazione di distretti rurali (DR).

Fonte: ns. elaborazioni

La FeAC è l'unica tipologia di riferimento, oltre che per l'area vasta di Foggia, anche per quella di Gravina, nella quale gli obiettivi di competitività e d'internazionalizzazione sono stati associati all'organizzazione di un distretto rurale. La FeAC è contemplata, questa volta in via non esclusiva, anche nel piano dell'area vasta di Barletta, insieme a tutte le altre tipologie di filiera.

Nel complesso, la particolare frequenza dei riferimenti a filiere di tipo "esteso" (FeRE) sembra correlabile al prevalere dei modelli produttivisti a scapito di quelli post-produttivisti (Wilson, 2001, pp. 78-85): tutti i PSAV si adagiano sugli obiettivi del DSR, fanno riferimento ad un meta-modello chiaramente riconducibile all'ortodossia dello sviluppo locale e, di conseguenza, sono orientati essenzialmente alla crescita economica (De Rubertis, 2010). Competitività e internazionalizzazione assurgono al ruolo di pilastri della progettazione territoriale, solitamente accompagnati da un'enfaticizzazione dei propositi di consolidamento identitario, come se si volessero contrastare i connessi rischi di riduzione di tipicità. In effetti, a nostro avviso, la maggiore preferenza accordata alle FeRE tende a generare significative conseguenze sul prodotto, sui processi e sugli attori locali, tanto da indurre, paradossalmente, modifiche a quella stessa identità che si intende tutelare e valorizzare.

La tipologia delle filiere corte *proximate*, in assoluto la più frequentemente richiamata, può essere considerata, nel contempo, evoluzione delle "face to face" e precursore delle filiere di tipo conservativo (FeAC) che tendono a produrre sul territorio effetti piuttosto simili.

Date le note criticità del sistema produttivo rurale pugliese (piccole dimensioni, sottocapitalizzazione, basso contenuto tecnologico, debolezza commerciale, ecc.) [Regione Puglia, 2006, pp. 14991-14992] e gli obiettivi desumibili dai Piani, le filiere assolutamente corte (FeAC) sembrano destinate ad assumere un ruolo particolarmente significativo: "avvicinando" la moltitudine di micro-produttori locali, esse sembrano in grado di generare vantaggi nella riconoscibilità del prodotto e nelle modalità di redistribuzione del valore aggiunto.

Rispetto all'impostazione di Renting *et al.* (2003), in Puglia, sembra opportuno spostare l'enfasi dalla distanza tra produttori e consumatori a quella tra produttori. In tal modo, diminuisce il rilievo attribuito a costi e a strategie connessi alla raggiungibilità del consumatore, mentre cresce quello attribuito alle qualità di quest'ultimo. Il processo di stabilizzazione identitaria (di conservazione dell'organizzazione "finalizzata") trae giovamento dall'attenuazione delle sollecitazioni all'adattamento che deriverebbe dall'assimilazione di strategie più spiccatamente orientate al consumatore.

In quest'ottica, il mercato ideale (ancorché non esclusivo) è quello associato alla sovrapposizione della domanda locale (geneticamente coerente con l'offerta) con la domanda di tipo "turistico" (non locale), selezionata dalla qualità del prodotto offerto (e non viceversa). Paradossalmente, un'impostazione strategica tanto selettiva, avrebbe importanti effetti di attivazione e promozione (grazie agli incrementi di esternalità reputazionale) sugli altri tipi di filiera che, evidentemente, non possono essere considerati solo residuali.

## 5. Note conclusive

Assumendo che lo sviluppo di un territorio consista essenzialmente in processi, tendenzialmente condivisi, di consolidamento o trasformazione, sono state considerate le filiere corte e le loro configurazioni non solo come cardine del cosiddetto "nuovo paradigma di sviluppo rurale" (Ploeg J. van der, 2000, 2002 e 2006), ma anche come strumento e, a un tempo, risultato delle trasformazioni identitarie che i processi di sviluppo locale/rurale sono in grado di innescare.

Dalla disamina dei documenti di pianificazione strategica in Puglia, è risultato che i protagonisti della stessa - le aree vaste pugliesi - piuttosto che ricercare e condividere obiettivi di sviluppo "propri", hanno mostrato un'adesione passiva alle traiettorie indicate da altri strumenti sovraordinati di programmazione (Orientamenti Strategici Comunitari, Piano Strategico Nazionale, Programma di Sviluppo Rurale): ciascun territorio rurale è apparso, quindi, come la somma di profili identitari diversi, talvolta contraddittori, spesso "uniformati" dalla necessità di dimostrare di

possedere i requisiti richiesti per accedere ai finanziamenti. Tale preoccupazione si riflette anche sulle imprese, condizionandone la struttura e l'assetto organizzativo, snaturando le scelte produttive e influenzando in modo distorsivo il mercato locale dei fattori.

Com'è stato osservato nel lavoro, atteggiamenti adattivi stimolati dalla competizione territoriale favoriscono comportamenti omologanti da parte dei produttori (FeRE), mettendo in discussione la capacità delle filiere di mantenere stabile la propria organizzazione e i propri obiettivi, separando, quindi, il proprio percorso evolutivo da quello del territorio. Al contrario, gli atteggiamenti conservativi evidenziati dalle F2F, FCP, FeAC porterebbero vantaggi per la riconoscibilità del prodotto e per le modalità di redistribuzione (interna) del valore aggiunto. In questi casi, quindi, il principale mercato di riferimento dovrebbe essere rappresentato da una domanda locale tradizionale integrata da una domanda "altra" (turistica), selezionata dalle stesse caratteristiche dell'offerta.

In conseguenza delle esternalità reputazionali che possono derivare da tale impostazione, si potrebbero registrare importanti effetti di attivazione e di promozione anche sull'altra tipologia di filiera (FeRE), che potrebbe assumere ruoli tutt'altro che marginali. Se i necessari, ulteriori approfondimenti dovessero confermare tali prospettive, meriterebbero particolare attenzione alcune significative conseguenze normative:

1. l'importanza assegnata all'internazionalizzazione dei prodotti tipici andrebbe ridimensionata;
2. l'attenzione verso le interferenze con il processo identitario dovrebbe crescere;
3. la ricerca di un rapporto sinergico con il turismo culturale dovrebbe essere potenziata.

Nel primo punto l'internazionalizzazione del mercato è intesa un'evenienza casuale, da considerare come effetto collaterale, sia pure talvolta desiderabile, e non come obiettivo della filiera corta. Questa rimane tale, solo a condizione di essere sostenuta da processi interattivi di comunicazione (accessibilità di informazioni) sui prodotti e sui processi, innescati e mantenuti principalmente dalla domanda; mentre il produttore si racconta e costruisce/consolida la propria reputazione attraverso il proprio modo di produrre.

Il secondo punto pone in evidenza la subordinazione della filiera corta all'identità del territorio - a cui essa stessa concorre attraverso l'individuazione e la condivisione di obiettivi (ecologici e sociali) - e la necessità di un quadro istituzionale che possa proteggerli. Gli obiettivi ecologici e sociali attengono in modo particolare alle relazioni che i produttori intrattengono con l'ambiente "naturale" e con gli altri membri della comunità. Il quadro istituzionale, invece, costituisce un meccanismo di difesa dell'identità locale: nel caso delle filiere, contribuisce a garantire la riconoscibilità attraverso i marchi i quali, pertanto, diventano strumenti (non obiettivi) delle politiche di filiera e di sviluppo rurale.

Il terzo punto, infine, sottolinea la convergenza tra gli obiettivi economici delle filiere corte e quelli funzionali del cosiddetto turismo esperienziale. Quest'ultimo, com'è noto, è caratterizzato dal ruolo attivo del turista nell'atto della fruizione: questi scopre le qualità locali e, tendenzialmente, vi si adatta. In tal caso il territorio ha la chance effettiva di assimilare le inevitabili interferenze senza ricorrere a cambiamenti significativi (nella propria organizzazione e/o nelle proprie finalità) che ne modificherebbero l'identità.

## Bibliografia

- ALBANESE M., PENCO L. (2010), "Gruppi di acquisto solidale, percorsi evolutivi e opzioni di sviluppo", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 339-367.
- BANINI T. (a cura di) (2009), "Identità territoriali. Riflessioni in prospettiva interdisciplinare", *Geotema*, n. 37, pp. 3-84.
- BANINI T. (a cura di) (2011), *Mosaici identitari. Dagli italiani a Vancouver alla Kreppa islandese*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- BELLIGGIANO A. (2010), "Il ruolo dell'agricoltura nello sviluppo locale: elementi di sviluppo rurale nella pianificazione strategica della Puglia", in De Rubertis S. (a cura di), *Sviluppo come conflitto. La pianificazione strategica in Puglia*, Lecce, Università del Salento, siba-ese.unile.it, Lecce.

- BRUNORI G., ROSSI A., GUIDI F. (2011), "On the New Social Relations around and beyond Food. Analysing Consumers' Role and Action in Gruppi di Acquisto Solidale (Solidarity Purchasing Groups)", *Sociologia Ruralis*, 52, 1, pp. 1-30.
- CERUTI M. (1986), *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano.
- CERUTI M. (1989), *La danza che crea. Evoluzione e cognizione nell'epistemologia genetica*, Feltrinelli, 5a ed. 2004, Milano.
- CERUTI M., PRETA L. (a cura di) (1990), *Che cos'è la conoscenza*, Editori Laterza, Bari.
- DE RUBERTIS S. (2005), "Scala e potere. Problemi e conflitti di rappresentazione", in Tinacci Mossello M., Capineri C., Randelli F. (a cura di) (2005), *Conoscere il mondo: Vespucci e la modernità. Atti del Convegno Internazionale. Firenze 28-29 ottobre 2004*, Firenze, Società di Studi Geografici, pp. 189-203.
- DE RUBERTIS S. (a cura di) (2010), *Sviluppo come conflitto. La pianificazione strategica in Puglia*, Università del Salento, siba-ese.unile.it, Lecce.
- DEMATTEIS G. (1985), *Le metafore della Terra. La geografia umana tra mito e scienza*, Feltrinelli, IV edizione, Milano.
- DEMATTEIS G. (1995), *Progetto implicito. Il contributo della geografia umana alle scienze del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- DEMATTEIS G., FERLAINO F. (a cura di) (2003), *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*, IRES Piemonte, Torino.
- DUPUIS E.M., GOODMAN D. (2005), "Should we go "home" to eat?: toward a reflexive politics of localism", *Journal of Rural Studies*, n. 21, pp. 359-371.
- FIORI M. (2003), *Identità territoriale per lo sviluppo e l'imprenditorialità. Applicazioni economiche d'una metodologia quali-quantitativa*, WIP – Edizioni Scientifiche, Bari.
- GOODMAN D. (2004), "Rural Europe Redux? Reflections on Alternative Agro-Food Networks and Paradigm Change", *Sociologia Ruralis*, vol. 44, n. 1, pp. 3-16.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91,3, pp. 481-510.
- KNICKEL K., RENTING H. (2000), "Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development", *Sociologia Ruralis*, 40, 4, pp. 512-528.
- MARSDEN T., BANKS J., BRISTOW G. (2000), "Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development", *Sociologia Ruralis*, 40, 4, pp. 424-438.
- MURDOCH J., MARSDEN T., BANKS J. (2000), "Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector", *Economic Geography*, 76,2, pp. 107-125.
- OLIVEIRA J., ROCA Z., LEITAO N. (2010), "Territorial identity and development: from topophilia to terraphilia", *Land use policy*, n. 27, pp. 801-814.
- PAASI A. (2002), "Bounded spaces in the mobile world: deconstructing «regional identity»", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 93, 2, pp. 137-148.
- PAASI A. (2003), "Region and place: regional identity in question", *Progress in Human Geography*, 27, 4, pp. 475-485.
- PLOEG, J.D. van der (2002), *Living countryside rural development processes in Europe: the state of art*, Elsevier, Doetinchem.
- PLOEG, J.D. van der (2006), "Esiste un nuovo paradigma di sviluppo rurale?", in Cavazzani A., Gaudio G. e Sivini S. (a cura di), *Politiche, Governance e Innovazione per le Aree Rurali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- PLOEG, J.D. van der, RENTING H. (2000), "Impact and Potential: A Comparative Review of European Rural Development Practices", *Sociologia Ruralis*, 40,4, pp. 529-543.
- PLOEG, J.D. van der, RENTING H., BRUNORI G., KNICKEL K., MANNION J., MARSDEN T., de ROEST K., SEVILLA-GUZMAN E., F.VENTURA, (2000), "Rural Development: From Practices and Policies towards Theory", *Sociologia Ruralis*, 40, 4, pp. 391-408.
- REGIONE PUGLIA (2006), Documento Strategico della Regione Puglia, Bari, BURP n. 102, 9 agosto 2006.
- RENTING H., MARSDEN T.K., BANKS J. (2003), "Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development", *Environment and Planning A*, vol. 35, pp. 393-411.
- ROCA Z., de NAZARÉ OLIVEIRA-ROCA M. (2007), "Affirmation of territorial identity: a development policy issue", *Land use policy*, 24, pp. 434-442.
- SALAIS R., STORPER M. (1992), "The four 'worlds' of contemporary industry", *Cambridge Journal of Economics*, n. 16, pp. 169-193.
- VIGANÒ E., MARIANI A., TAGLIONI C., TORQUATI B. (2012), "Consumatori e canali alternativi per il biologico: il caso del Gruppo Organizzato di domanda e Offerta di AIAB-Umbria", *Economia Agro-Alimentare*, n. 1, pp. 173-194.
- VON FOERESTER H. (1990), "Non sapere di non sapere", in Ceruti M., Preta L. (a cura di), *Che cos'è la conoscenza*, Editori Laterza, Bari, pp. 3-11.
- WILSON G.A. (2001), "From productivism to post-productivism ...and back again? Exploring the (un)changed natural and mental landscapes of European agriculture", *Transactions of the Institute of British Geographers*, n. 26, pp. 77-102.

- WILSON G.A., WHITEHEAD I. (2012), "Local rural product as a 'relic' spatial strategy in globalised rural spaces: Evidence from County Clare (Ireland)", *Journal of Rural Studies*, n. 28, pp. 199-207.
- WINTER M. (2003), "Embeddedness, the new food economy and defensive localism", *Journal of Rural Studies*, n. 19, pp. 23-32.

### **Siti internet**

<http://siba-ese.unile.it>

# Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole

ROBERTA CAPITELLO\*, PAOLA CASTELLANI♦, CHIARA ROSSATO\*

## Abstract

**Obiettivo.** La ricerca analizza i nuovi modelli di relazione territorio-impresa-consumatore volti a migliorare la competitività del territorio e delle imprese e il benessere del consumatore. In particolare è stata concentrata l'attenzione sulla proposta di esperienze al cliente-visitatore.

**Metodologia.** Dopo un inquadramento teorico relativo ai recenti sviluppi della teoria esperienziale, si sono selezionati, seguendo un approccio di tipo induttivo, otto casi studio di imprese vitivinicole nella provincia di Verona. La raccolta delle informazioni è avvenuta tramite intervista in profondità.

**Risultati.** La ricerca consente di evidenziare le caratteristiche dell'offerta esperienziale proposta in termini di contenuti, originalità, motivazioni e vantaggi per l'impresa. Si sono messi in luce gli aspetti innovativi che animano la relazione con il consumatore-visitatore, mentre le relazioni con le altre imprese e il più ampio sistema territoriale mostrano delle carenze a causa di una mancanza di spirito cooperativo e di fiducia reciproca.

**Limiti della ricerca.** La ricerca rappresenta una prima esplorazione sull'economia delle esperienze applicata al settore vitivinicolo e si potrebbe intravedere un futuro sviluppo nell'ampliamento del campione e nello studio di altri contesti territoriali.

**Implicazioni pratiche.** Si presentano i percorsi esperienziali realizzati. Le principali leve di sviluppo sono state individuate nel ruolo delle risorse umane, negli investimenti materiali e immateriali, nell'analisi della domanda, nel processo di comunicazione e nel ruolo del territorio.

**Originalità del lavoro.** Si forniscono nuovi elementi di valutazione per cogliere le sollecitazioni verso processi integrati di marketing territoriale.

**Parole chiave:** territorio; economia delle esperienze; sviluppo d'impresa; strategie di comunicazione; vino; enoturismo

**Purpose.** The research aims at analyzing the new territory-winery-consumer relation patterns to improve the competitiveness of the territory and the firms, and the consumer well-being. In particular, the attention has been focused on stage of experiences to the consumer-visitor.

**Methodology.** The recent developments of the experience economy were reviewed and eight case studies of wineries which lies in the main traditional wine area in Verona were selected. The inductive approach was applied. The information collection was carried out through in-depth interviews.

**Findings.** The research highlights the features of the experiential proposals in terms of content, originality, motivation and benefit for the winery. The aspects of innovation animate the relations with the consumers-visitors, while the relations with the other firms and the territorial system are still lacking because of an individualistic approach and an attitude of mutual distrust.

**Limits of the research.** The research represents a first exploration of the experience economy applied to the Italian wine system. A future development could be foreseen, by enlarging the sample and studying other wine regions.

**Practical implications.** The experiential patterns are presented. The main development levers proposed are: the role of training, the tangible and intangible investments, the demand analysis, the communication process and the role of the territorial system.

**Originality:** The research provides new assessment elements to implement new integrated processes of territorial marketing.

**Key word:** territory; experience economy; business development; communication strategies; wine; wine tourism

---

\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi Verona  
e-mail: roberta.capitello@univr.it

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi Verona  
e-mail: paola.castellani@univr.it

\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi Verona  
e-mail: chiara.rossato@univr.it

## 1. Introduzione

L'attuale contesto competitivo si caratterizza per un crescente interesse delle imprese agroalimentari ad intraprendere attività di marketing volte a rafforzare i legami diretti con il territorio, in grado di fornire capacità differenziale, e con il consumatore, alla ricerca di nuove esperienze.

All'interno del sistema agroalimentare, la filiera vitivinicola possiede alcune specificità che rendono queste attività, specie nelle piccole e medie imprese, particolarmente interessanti. È noto, infatti, come: i) il vino sia un prodotto complesso, la cui valutazione della qualità dipende da un insieme molto variegato di attributi intrinseci ed estrinseci; ii) questa complessità costituisca la base per il forte processo di differenziazione dell'offerta, all'interno del quale il “*sense of place*” costituisce un segnale di qualità importante; iii) l'informazione svolga un ruolo determinante nel processo decisionale del consumatore, e la sua diffusione non deriva solo dal processo di comunicazione delle imprese, ma anche da un contesto sociale, culturale e mediatico, caratterizzato da democratizzazione e capacità di influenza degli *opinion leader*.

In questo scenario, la capacità di relazionarsi con la domanda è diventato un fattore imprescindibile di successo.

Il forte coinvolgimento del consumatore verso il mondo del vino, rende la componente esperienziale di cruciale importanza: conoscere il produttore, camminare nel vigneto, entrare in cantina, immergersi nei savoir faire, nella cultura e nelle tradizioni di un territorio, partecipare ad un evento originale, diventano esperienze memorabili, che attivano la sfera cognitiva ed emozionale del consumatore.

## 2. Letteratura

Per costruire il *framework* teorico di riferimento occorre ripercorrere gli studi in materia di *customer experience*, al fine di comprendere l'attuale evoluzione della gestione aziendale in risposta ai mutamenti della domanda espressa dal consumatore postmoderno.

Il concetto di *customer experience*, fonda le sue radici nelle ricerche sul comportamento del consumatore, nel management e nel marketing dei servizi. I principali contributi in materia, infatti, si rifanno a tre filoni di ricerca, ossia agli studi sul comportamento del consumatore, all'*experiential shopping* e al *customer experience management* (Resciniti, 2005).

Nell'ambito degli studi sul comportamento del consumatore, il termine “esperienziale” viene introdotto nel 1982 con la teorizzazione dell'*experiential view* quale approccio che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di sensazioni e divertimenti (Holbrook e Hirschman, 1982).

Successivamente altri autori sostengono la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, influenzandone congiuntamente il livello di soddisfazione (Westbrook e Oliver, 1991; Richins, 1994, Arnould *et al.*, 2004).

Emerge, quindi, accanto all'approccio tradizionale che riconosce nel consumatore un soggetto razionale, una nuova visione “esperienziale”, che attribuisce importanza a variabili fino a quel momento trascurate: “il ruolo delle emozioni nel comportamento, [...], l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno di divertimento e di piacere del consumatore e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti” (Addis e Holbrook, 2001, p. 50).

In forza di tale riconoscimento, nel tempo cresce l'interesse degli studiosi verso dimensioni diverse da quelle razionali/cognitive, e si inizia a parlare prima di *shopping experience* (Falk e Campbell, 1997; Rieunier, 2002) e poi di *Internet shopping experience* (Menon e Kahn, 2002).

L'ultimo filone di studi, di matrice americana, infine, si sviluppa a partire dagli anni Novanta tra il management ed il marketing. I primi concetti formulati nel marketing dei servizi (Grove e Fisk,

1992; Carbone e Haeckel, 1994) evidenziano la necessità per le imprese di gestire la *customer experience* al fine di creare valore e vantaggio competitivo. Alla fine degli anni '90 tali concetti trovano una prima formalizzazione nell'“Economia delle Esperienze”. Tale teorizzazione afferma che le esperienze assumono il ruolo di “quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle *commodity*, ma finora largamente non riconosciute come tali” (Pine e Gilmore, 1998, p. 97).

Negli anni successivi, numerosi contributi (Schmitt, 2003; Carù e Cova, 2003; LaSalle e Britton, 2003; Shaw e Ivens, 2005) sostengono il concetto di *customer experience* quale nuova leva di creazione di valore per l'impresa e per i consumatori. Diversamente dai primi studi, concentrati sulla memorabilità delle esperienze inscenate dall'impresa per i consumatori, questi ultimi propongono una revisione del concetto tradizionale di consumo: esso diventa un'esperienza olistica, che coinvolge la persona a diversi livelli, in ogni momento della relazione con l'impresa o con l'offerta che essa propone. Ciò che contribuisce a creare valore, più che la realizzazione di un “esperienza memorabile”, è fare in modo che il cliente viva in modo eccellente, secondo e oltre le sue aspettative, ogni momento che compone il processo di relazione con il fornitore (LaSalle e Britton, 2003). Emerge, pertanto una parziale convergenza circa la definizione di *customer experience* quale complesso delle interazioni fra l'impresa e il consumatore e circa il convincimento che in una gestione ottimale e rinnovata della relazione con il cliente risiedano grandi potenzialità latenti in termini di valore trasmesso. Secondo questa impostazione, un'organizzazione in grado di far vivere ai propri clienti esperienze memorabili gode di un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti (Shaw e Ivens, 2005). Quest'ultimo, però, ha come contropartita il maggior sforzo richiesto nella progettazione dell'offerta: essa non si compone più semplicemente di un prodotto o un servizio, ma si connota in termini di esperienza e diviene quindi necessario per l'impresa muoversi nel campo della progettazione di esperienze. Essendo queste ultime strettamente personali, ne consegue che l'azienda deve essere in grado di proporre un'offerta che abbia un elevato livello di customizzazione, con un conseguente aggravio di costi e tempi rispetto all'offerta di tipo “tradizionale” (LaSalle e Britton, 2003; Spiller, 2005).

La prospettiva dell'economia delle esperienze sta diffondendosi, spesso in maniera empirica, anche nelle imprese vitivinicole, attente a individuare nuove modalità di creazione di valore aggiunto attraverso l'offerta di innovativi contenuti di *customer experience*, e di conseguenza a confrontarsi con nuovi approcci organizzativi e strategici.

Il vino è oggi espressione di finalità, non solo utilitaristiche e simboliche, ma anche esperienziali, che rendono la percezione di prodotto una relazione complessa tra vino, consumatore e situazione di consumo. Tanto più il coinvolgimento è alto, tanto più si attiva un processo decisionale che necessita di contenuti di esperienza in ogni sua fase, dalla ricerca delle informazioni alla memoria dell'esperienza stessa.

Le attività di turismo rurale ed enoturismo si connotano inevitabilmente di ulteriori contenuti esperienziali. Infatti, più recentemente, il modello dell'economia delle esperienze ha iniziato ad essere applicato anche in questo ambito, consentendo di declinare con iniziative concrete quelle che Pine e Gilmore (1998) definiscono le “4E” dell'esperienza del consumatore (*Entertainment, Education, Esthetics ed Escapism*). Il mondo del vino offre interessanti proposte di casi di studio, costituendo nel contempo un filone di approfondimento specifico con propri elementi peculiari (Ali-Knight e Carlsen, 2003; Bruwer e Alant, 2009; Pikkemaat *et al.* 2009; Quadri-Felitti e Fiore, 2012).

Getz e Brown (2006), partendo dall'analisi della domanda, hanno individuato tre fattori cruciali nel determinare l'esperienza enoturistica: i) il “prodotto vino”, legato alla notorietà dei vini offerti e alla propensione delle cantine verso l'enoturismo; ii) l'“appeal della meta turistica”, determinato dagli aspetti naturalistico-paesaggistici, e dall'offerta di servizi; iii) il “prodotto culturale”, valutato in relazione ai valori della popolazione, alla sua ospitalità e alle tradizioni locali.

Tuttavia gli studi finora condotti danno prevalenza alle valenze del *terroir* vitivinicolo e dell'accoglienza da parte delle singole cantine e non hanno ancora ben approfondito la relazione tra queste ultime e il complessivo contesto naturale, paesaggistico, ma anche imprenditoriale e culturale, in grado di offrire un più ampio sistema di offerta e di “esperienza turistica” in senso lato.

L'analisi della letteratura conferma come l'applicazione del modello dell'economia delle esperienze rappresenta un valido strumento per studiare le attività di *cellar door* e di turismo del vino, e per migliorare la capacità delle cantine di creare valore attraverso la progettazione e la messa in scena di esperienze customizzate, definite come "straordinarie". In particolare, esso può consentire di identificare le componenti aziendali in grado di migliorare la relazione con il consumatore e il visitatore, e fornire delle proposte operative, specie per le piccole e medie imprese, per combinare le "4E" con opportuni strumenti di marketing (Fiore *et al.*, 2007) Da questo punto di vista rimangono ancora ampi spazi per l'avanzamento della ricerca nell'approccio manageriale dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, delle risorse dedicate, delle strategie di marketing e comunicazione, e del ruolo delle valenze territoriali. Ciò consentirebbe di arrivare ad una scelta autentica da parte delle imprese vitivinicole.

Con la presente ricerca si intende colmare in parte questo gap: nonostante l'alta vocazione turistica dei numerosi territori vitivinicoli italiani, l'approccio dell'economia delle esperienze alle attività di accoglienza in cantina è ancora poco percorso dalla ricerca e non sempre applicato in modo consapevole presso le imprese.

### 3. Obiettivi

Questo lavoro si propone di analizzare i nuovi modelli di relazione tra territorio, impresa e consumatore volti a migliorare la competitività delle imprese e del territorio e il benessere del consumatore nel sistema agroalimentare. Gli obiettivi specifici della ricerca sono: i) approfondire i processi strategici attraverso i quali l'impresa agroalimentare attiva un nuovo sistema di offerta verso il consumatore-visitatore volto a creare o rafforzare una relazione diretta con quest'ultimo; ii) far emergere i contenuti di esperienza che si vogliono trasmettere; iii) evidenziare i legami con il territorio, inteso come patrimonio di valenze naturali, culturali, e sociali, e come sistema di imprese e istituzioni.

La ricerca si propone anche una finalità operativa, poiché mira a capire come le imprese agroalimentari stanno mettendo in atto questi nuovi approcci strategici, come questi ultimi scaturiscano dalla *mission* aziendale, e quali benefici esse intendono ottenere.

### 4. Metodologia

Tenendo conto che nel sistema agroalimentare italiano le iniziative di *customer experience* sono ancora oggi in una fase di introduzione, si è optato, sotto il profilo metodologico, di seguire un approccio di tipo induttivo attraverso casi specificatamente selezionati.

L'attenzione è stata focalizzata sul comparto vitivinicolo, perché rappresenta quello più dinamico e innovativo da questo punto di vista, e sulla provincia di Verona nella quale insistono aree vocate alla vitivinicoltura, tra le più rilevanti a livello nazionale, e le cui produzioni vinicole hanno rinomanza internazionale.

La strategia di ricerca è consistita nell'approfondimento di casi studio secondo la metodologia proposta da Eisenhardt (1989), Yin (1994) e Eisenhardt e Graebner (2007).

Sono stati selezionati otto casi studio. I criteri di selezione adottati hanno mirato ad assicurare: i) varietà delle iniziative esperienziali proposte; ii) offerta consolidata di queste ultime da parte delle imprese; iii) eterogeneità nelle tipologie e nelle dimensioni delle imprese intervistate; iv) presenza delle principali aree a denominazione di origine della provincia di Verona. Nella Tab. 1 si illustrano le imprese vitivinicole oggetto di studio sulla base dei quattro criteri di selezione adottati.

La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso intervista in profondità in forma semi-strutturata. Le interviste si sono svolte durante la primavera 2012 ed è stato interpellato, a seconda dei casi, l'imprenditore o il responsabile marketing, comunicazione e relazioni esterne. L'incontro è durato in media due ore. L'intervista è stata effettuata avvalendosi di un questionario elaborato ad

hoc; per ogni argomento è stata prevista la possibilità di lasciare all'interlocutore libertà di spiegare direttamente i diversi aspetti relativi all'esperienza imprenditoriale realizzata. La Tab. 2 illustra gli argomenti affrontati nel questionario e, per ciascuno di essi, gli elementi specifici oggetto di discussione.

Tab. 1: Principali caratteristiche delle imprese selezionate

Caso	Principale esperienza proposta	Anno di nascita della proposta	Superficie vitata (ettari)	Numero bottiglie prodotte	Forma giuridica	Area a denominazione di origine di riferimento
1.	Enomuseo	2006	60	450.000	Az.Agr.	Soave
2.	Degustazioni, corsi di cucina, percorsi didattici, feste a tema	2008	143	1.000.000	Az.Agr.	Custoza
3.	Mostra d'arte	2005	77	450.000	Az.Agr.	Custoza
4.	Attività culturali, concorsi fotografici	2005	20	45.000	Az.Agr.	Valpolicella
5.	Percorso didattico, congressistica	2003	6.000	30.000.000	Scarl	Soave
6.	Evento "Ospita"	2005	200	2.000.000	Srl	Valpolicella
7.	Premio culturale, ospitalità	1981, 1995	1.100	2.800.000	Spa	Valpolicella
8.	Ospitalità, benessere, sport, congressistica	1992	200	1.500.000	Az.Agr.	Valpolicella

Legenda: la codifica numerica sostituisce la denominazione giuridica d'impresa.

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Tutte le informazioni raccolte sono state omogeneizzate, sintetizzate e schematizzate in tabelle, suddivise per argomento di discussione e riportanti le principali riflessioni svolte da ciascun intervistato. La denominazione d'impresa è stata sostituita con una codifica numerica, al fine di presentare i casi selezionati come esempi di percorsi esperienziali messi in atto da imprese vitivinicole, la cui validità prescinde dalla valutazione del grado di reputazione aziendale che verrebbe richiamato dall'inserimento del brand.

Tab. 2: Struttura del questionario

Argomento	Elementi di analisi
a) Caratteristiche delle proposte esperienziale	- Tipo di proposte e contenuti di esperienza - Contenuti aziendali e territoriali - Target
b) Motivazioni aziendali	- Nascita dell'idea - Obiettivi perseguiti - Gestione del progetto - Contenuti originali proposti - Personale dedicato - Valutazione dell'impatto in azienda
c) Relazione con il consumatore-visitatore	- Elementi chiave dell'esperienza - Elementi e modalità di relazione - Modalità di monitoraggio - Valutazione dei benefici forniti
d) Forme di comunicazione	- Canali - Contenuti - Valutazione dell'impatto
e) Relazione con il territorio ed altre imprese	- Caratteri distintivi del territorio - Soggetti e tipo di relazione - Presenza di collaborazioni e partnership - Valutazione dell'impatto sul territorio
f) Valutazione dell'iniziativa esperienziale	- Fattori di successo - Criticità - Progetti futuri

Fonte: ns. elaborazioni

## 5. Risultati

Le iniziative esperienziali offerte dalle imprese oggetto di indagine toccano tutte le “4E” elaborate da Pine e Gilmore (1998), sebbene con gradi di intensità diversi (Tab. 3). L’esperienza *Entertainment* è presente in quasi tutte le imprese, sia con la proposta di attività specifiche, sia come forma di differenziazione per altre tipologie di attività. Gli obiettivi perseguiti possono essere sintetizzati in tre filoni: i) capire i diversi interlocutori, e poter instaurare con loro una relazione in un contesto di divertimento; ii) intercettare persone tra loro diverse, ma accomunate da stessi interessi; iii) comunicare attraverso passioni ed emozioni. L’*Entertainment* è funzionale anche ad un altro obiettivo originale sottolineato da un imprenditore: creare dei testimonial popolari che possano diventare moltiplicatori del messaggio di un territorio e dell’azienda.

Tab. 3: Le proposte esperienziali: caratteristiche e motivazioni

Caso	Esperienze proposte	Caratteristiche	Motivazioni
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enomuseo (Museo di Interesse Regionale)</li> <li>- Visite didattiche in cantina</li> <li>- Banchetti nuziali in cantina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrezzi rurali, arredi e suppellettili della famiglia restaurati e resi museabili</li> <li>- Spiegazioni attraverso audiovisivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizzare “patrimonio” della famiglia</li> <li>- Creare un percorso di crescita culturale</li> <li>- Spiegare l’uso degli strumenti antichi</li> <li>- Accogliere e far immergere il visitatore nel passato</li> <li>- Raccontare alle nuove generazioni una storia vera di vita e lavoro nel mondo dell’agricoltura</li> <li>- Essere “mecenate”</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi di degustazioni, anche <i>incentive</i> e con giochi</li> <li>- Corsi di cucina</li> <li>- Percorsi per bambini</li> <li>- Feste a tema</li> <li>- Mostre d’arte</li> <li>- Eventi gourmet</li> <li>- Mercatino di Natale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura ricettiva dotata di ogni confort</li> <li>- Iniziative differenziate e studiate nei dettagli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educare</li> <li>- Trasmettere passione</li> <li>- Far vivere un’emozione</li> <li>- Diventare punto di riferimento per gli appassionati di enogastronomia</li> <li>- Far ricordare l’azienda</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostre d’arte</li> <li>- “Teatro in Cantina”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artisti di buon livello in cerca di alternative alle gallerie d’arte</li> <li>- Programmi differenziati</li> <li>- Abbinamento arte e vino e tra forme d’arte diverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attirare un pubblico ampio e differenziato</li> <li>- Proporre un’offerta diversa per valorizzare percorsi turistici belli ma poco frequentati</li> <li>- Dare nuovi stimoli ai clienti e al territorio</li> <li>- Fidelizzare l’ospite</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorso fotografico</li> <li>- Eventi culturali in cantina (teatro, ballo, dibattiti a tema)</li> <li>- Magnalonga settembrina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piccole iniziative, frequenti, diversificate e originali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessare, emozionare e incuriosire</li> <li>- Fidelizzare e stimolare la visita</li> <li>- Comunicare nel tempo</li> <li>- Creare testimonial popolari</li> <li>- Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra gli ospiti</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite con degustazione</li> <li>- Ospitalità congressuale</li> <li>- Incontri di Primavera (serate enogastronomiche)</li> <li>- Concerti e teatro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antica cantina sapientemente ristrutturata</li> <li>- Luogo d’eccellenza per la divulgazione della cultura del vino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire la cultura del vino e legarla al territorio</li> <li>- Valorizzare le tradizioni vitivinicole locali</li> <li>- Fidelizzare i <i>wine lovers</i></li> <li>- Differenziarsi dai competitors</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite con degustazione</li> <li>- Evento annuale “Ospita”</li> <li>- Film Festival della Lessinia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macro evento che racchiude in sé diverse proposte per il visitatore, tutte condensate nell’arco di una giornata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire la conoscenza del reale mondo dell’impresa</li> <li>- Far riflettere sul vino e sull’azienda</li> <li>- Far vivere un’emozione arricchente dal punto di vista culturale</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio internazionale</li> <li>- Assaggi tecnici e emozionali</li> <li>- <i>Wine dinner</i> nel mondo</li> <li>- Settimana di accoglienza e formazione per forza vendita</li> <li>- Percorsi per bambini</li> <li>- Collana editoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particolare apertura al mondo della cultura e dell’arte</li> <li>- Target internazionale</li> <li>- Sostegno a giovani musicisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far crescere l’immagine e il sentire veneto e dei vini veneti nel mondo</li> <li>- Favorire e sostenere la diffusione della cultura, dell’arte e del sapere</li> <li>- Far emozionare i visitatori</li> <li>- Valorizzare il territorio e le sue peculiarità uniche al mondo</li> </ul>
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ospitalità in una villa</li> <li>- Ristorazione di alta gamma</li> <li>- Centro Benessere</li> <li>- Centro Sportivo</li> <li>- Centro Congressi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizi diversificati di alta gamma, per un target selezionato di clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliare l’offerta</li> <li>- Dare ospitalità e farsi promotori del territorio</li> <li>- Accrescere il bacino dei clienti e il contatto con il consumatore finale</li> <li>- Consolidare il legame con intermediari e giornalisti</li> </ul>

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

L'esperienza *Education* svolge un ruolo molto importante. La maggior parte degli intervistati ritiene che la diffusione della cultura e delle tradizioni vitivinicole e rurali debba essere rivolta non solo ai propri clienti-visitatori, ma anche alla collettività locale e alla società più in generale. L'imprenditore si sente investito quasi di un ruolo di "mecenate". Si punta a spiegare, e promuovere, i valori locali, fonte di unicità, i savoir faire antichi ormai dimenticati, le valenze territoriali che plasmano la qualità dei vini, la passione delle risorse umane. Come evidenziato da un intervistato, di fronte alla molteplicità di messaggi trasmessi, si vuole raccontare una storia vera, specie alle nuove generazioni.

L'esperienza *Esthetics*, oltre a fare riferimento allo scenario naturale e paesaggistico tipico in cui sono inserite le imprese, si basa sulla dotazione di risorse materiali e immateriali (senso del piacere, passione per l'arte, cura del dettaglio), che contribuiscono a rendere "straordinaria" l'esperienza. Da questo punto di vista le imprese di più grandi dimensioni sembrano essere maggiormente consapevoli dell'importanza dell'estetica. Nelle piccole imprese invece il suo ruolo è declinato in base alle passioni dell'imprenditore. *Esthetics* contribuisce al perseguimento degli obiettivi di comunicazione volti a sostenere l'immagine e il marchio aziendale, valorizzare il territorio, dare caratteri di unicità alla produzione.

La quarta dimensione *Escapism* viene enucleata con minor consapevolezza da parte degli intervistati, anche se in realtà alcune iniziative sono dotate di questa caratteristica. Spesso viene proposta come un evento ad alto contenuto di *Education*. Si può osservare che si tratta di attività che richiedono maggiori risorse in termini di programmazione, customizzazione e implementazione rispetto alle altre dimensioni, e per questo le imprese più piccole potrebbero incontrare difficoltà. Dall'altro lato per le grandi si osserva un minor grado di relazione diretta con il consumatore finale, e pertanto una minor propensione verso questa accezione dell'esperienza.

Le idee nuove che hanno stimolato i percorsi esperienziali sono scaturite da tre fonti diverse: i) le passioni personali di un componente familiare, che lo spingono ad arricchire la gestione aziendale con le sue propensioni artistiche o le sue competenze professionali; ii) le potenzialità dell'impresa in termini di capacità d'investimento e strutture di accoglienza; iii) la voglia di comunicare in modo diverso e l'apertura verso il dialogo (Tab. 4).

Si possono enucleare alcune combinazioni vantaggi-originalità: i) migliorare l'accoglienza in cantina e la percezione del prodotto attraverso un percorso culturale, un'immersione multisensoriale ed emozionale, e la cura di ogni dettaglio; ii) accrescere e diversificare la clientela visitatrice attraverso una variegata offerta di eventi che sono organizzati anche in modo da gestire il flusso di clienti in cantina; iii) spinta alla diversificazione aziendale, attraverso l'offerta di servizi resi originali dalla ricerca del coinvolgimento esperienziale del cliente; iv) comunicare l'eccellenza aziendale, in particolare agli intermediari commerciali, mediante un evento, a cadenza annuale, di alto livello, al quale si dedica un'eco internazionale.

Volendo approfondire la tipologia di relazione che le imprese cercano di intessere con il consumatore-visitatore, è possibile individuare un legame tra dimensioni aziendali e target di riferimento (Tab. 5). Le aziende vitivinicole più piccole, che hanno un contatto diretto con il cliente finale, rivolgono la propria offerta esperienziale principalmente a quest'ultimo (singolo o organizzato in gruppo). Le cantine di maggiori dimensioni, invece, deficitarie proprio del contatto diretto con il cliente, si rivolgono primariamente ai fornitori, alla forza vendita, agli intermediari della distribuzione, agli organizzatori di eventi e congressi. Il mondo della scuola, quale stakeholder della comunità locale, è oggetto di attenzione, seppur con gradi diversi di esperienzialità.

Per quanto riguarda i contenuti della relazione le imprese, con livelli differenti di sensibilità, si propongono di favorire il dialogo con il visitatore e la sua crescita culturale, soprattutto con riferimento alla conoscenza del territorio, della tradizione vitivinicola e della professionalità dell'azienda, sottolineando in alcuni casi la rilevanza del far vivere emozioni ed esperienze piacevoli perché siano memorabili.

Le modalità di relazione impresa-consumatore, poi, sono strettamente connesse alle scelte comunicative. Queste si fondano principalmente sul canale digitale (sito internet ed e-mail) e in via sussidiaria tramite i social media. A questo riguardo si precisa che la maggior parte delle aziende è

presente su Facebook, mentre solo alcune realtà ricorrono anche agli altri social media. Il ricorso alla stampa, invece, è riservato solo ad alcune tipologie di eventi.

La registrazione dei partecipanti e la presenza del libro delle firme e delle dediche sono strumenti che consentono un continuo aggiornamento della mailing list e un monitoraggio attento dell'andamento dell'offerta esperienziale.

Occorre sottolineare, inoltre, il ruolo molto rilevante svolto dal passaparola che garantisce un flusso continuo e crescente di partecipanti. L'efficacia di questo canale comunicativo ha reso ancora più evidente alle imprese la necessità di emozionare il visitatore, affinché questo possa ricordare l'esperienza vissuta e trasmetterla positivamente ad altri individui.

Per raggiungere questo effetto si nota come le imprese di grandi dimensioni pongano in risalto la partecipazione alle proprie iniziative di testimonial d'onore conosciuti a livello internazionale; le imprese più piccole, invece, in forza della loro maggiore vicinanza al consumatore finale, si poggiano sulla figura di testimonial popolari, che fungano da attrattori per l'offerta proposta e da sostenitori di un efficace passaparola.

Tab. 4: Le proposte esperienziali: nascita, originalità e vantaggi per l'impresa

Caso	Nascita dell'idea	Elementi di originalità	Vantaggi per l'impresa
1.	- "Abbiamo storia, cultura e tradizioni da mostrare" - Fascino per "gli strumenti e le tecniche di produzione dei nonni"	- Primo museo di vocazione agricola - Contestualizzazione in luoghi ricreati come quelli di origine - Esperienza multisensoriale	- Crescita del valore percepito del prodotto - Far conoscere l'impegno aziendale a sostegno della cultura
2.	- "Non bastano i buoni prodotti, bisogna saperli comunicare" - Buone potenzialità ricettive - Passione della famiglia e voglia di sperimentare	- Chef con cucina a vista - Competenze di un familiare - Mostra d'arte allestita nella sala degustazione e non nel punto vendita - Proposta di pacchetti di servizi	- Maggior consapevolezza dei clienti su bontà dei vini e competenza dell'azienda - Passaparola positivo su ospitalità
3.	- "L'arte è la mia passione" - Poco spazio per artisti giovani o meno noti nelle gallerie - Idee nuove tratte dalla precedente professione di un familiare (e non subito comprese dalla famiglia) - Osservazione di ciò che avviene all'estero	- Scelta degli artisti, della scaletta, e dei contenuti - Collegamento tra mostra, musica e vino - Vernissage con forme d'arte diverse e degustazioni di prodotti tipici locali selezionati	- Valorizzazione degli spazi - Ripetizione delle visite in base alla frequenza (mensile) delle collezioni
4.	- Vino come prodotto trasversale - Capire l'interlocutore	- Strumenti diversi e proposte diverse - Legame con il territorio	- Comprensione del cliente - Crescita del legame con il territorio e le sue denominazioni di origine
5.	- Ricerca dell'identità, contro omologazione - Identificare un prodotto attraverso il suo territorio per valorizzarne qualità	- Struttura storica e caratteristica del territorio, grande per l'ospitalità - Personale qualificato dedicato unicamente all'accoglienza e alla comunicazione	- Connessione forte tra impresa e territorio - Miglioramento dell'immagine aziendale e della percezione di qualità
6.	- Ristabilire un dialogo - Aprirsi agli appassionati di vino	- Iniziativa originale nella sua globalità - Individuazione di un tema conduttore per la giornata, diverso ogni anno	- Fidelizzazione dei clienti - Informazione completa dell'offerta al cliente
7.	- Valorizzare unicità delle Venezie - Sostenerne e diffonderne la cultura nel mondo	- Taglio della proposta: accento non sul prodotto, ma sulla cornice in cui nasce, si configura e si consuma	- Rafforzamento del legame tra brand aziendale e tradizione, storia e cultura del territorio - Punto di riferimento per i visitatori nel mondo
8.	- Puntare sull'ospitalità: "vieni a casa mia e ti offro ospitalità e cibo"	- Una delle prime aziende in Valpolicella ad investire nell'ospitalità locale - Combinazione di servizi eccellenti in contesti storici - Personale dedicato della famiglia formato e aggiornato	- Crescita aziendale e diversificazione degli investimenti - Valorizzazione delle diverse vocazioni professionali della famiglia - Nuovo modo per comunicare e sostenere il brand aziendale

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Un'ultima riflessione è legata all'impatto che questo tipo di relazione può generare sulla gestione aziendale e anche sul territorio. Spesso le imprese, pur rilevando la positività di questo tipo di

relazione, manifestano difficoltà nel riuscire a misurare la stessa dal punto di vista economico; l'aspetto più evidente è il miglioramento dell'immagine e il contributo alla fidelizzazione del cliente. Per il territorio, invece, l'attivazione di iniziative esperienziali consente di attirare l'attenzione e suscitare interesse e curiosità nei visitatori. Questo si traduce a sua volta in una possibile maggiore attrattività del territorio stesso.

Tab. 5: *Relazione con il consumatore-visitatore*

<i>Caso</i>	<i>Target</i>	<i>Modalità di relazione</i>	<i>Valutazione dell'impatto</i>
1.	- Singoli visitatori - Gruppi organizzati - Scuole	- Visita gratuita - Personale dedicato - Libro delle firme - Mailing list - Nascita dell'Associazione "Amici dell'Enomuseo"	- Crescita culturale del consumatore - Visitatore innamorato
2.	- Singoli visitatori - Gruppi organizzati - Team aziendali - Scuole	- Visita e degustazione a pagamento - Personale della famiglia dedicato - Mailing list, newsletter	- Di difficile misurazione dal punto di vista economico - Crescente numero di visitatori (soprattutto esteri) - Passaparola positivo
3.	- Visitatori (maturi, benestanti, amanti di nuovi percorsi turistici e nuove forme d'arte)	- Mailing list, newsletter	- Dialogo e cura del visitatore
4.	- Visitatori singoli	- Mailing list	- Non un vantaggio puramente economico, ma di ritorno in immagine - Visitatori diversi per tipologia e con voglia di partecipazione attiva - Difficoltà ad offrire comunicazioni personalizzate
5.	- Visitatori singoli - Scuole - Congressisti - Gruppi organizzati	- Personale dedicato - Serate su prenotazione e a pagamento - Registrazione partecipanti - Mailing list - Libro delle dediche e post su Facebook	- Numero crescente di visitatori e loro soddisfazione - Passaparola positivo
6.	- Singoli visitatori - Intermediari commerciali	- Visita gratuita - Mailing list - Personale dedicato	- Difficile valutazione dell'impatto sul territorio - Vantaggio economico non rilevante - Miglioramento dell'immagine e della fidelizzazione dei clienti
7.	- Singolo visitatore - Scuole - Intermediari commerciali	- Personali dedicato - Ampio utilizzo dei mezzi di comunicazione, specie off-line	- Premio aziendale citato dalla stampa suscitando curiosità e interesse anche sul territorio - Impatto positivo sui processi aziendali per il miglioramento dell'immagine aziendale - Maggiore consapevolezza del progressivo scomparire della cultura di fare un mestiere
8.	- Singolo visitatore - Gruppi organizzati - Congressisti - Intermediari commerciali	- Visita e degustazione a pagamento - Mailing list - Libro delle dediche e post su Facebook - Ospiti-testimonial	- Migliore capacità di comunicazione dell'impresa - Diversificazione di impresa e di personale

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Ogni proposta, poi, racchiude in sé contenuti non solo aziendali, ma anche territoriali (Tab. 6). Questi ultimi fanno riferimento in modo particolare alla cultura, alla storia e alle tradizioni e alla bellezze architettoniche e naturali di un luogo e per tale via anche al vino e alla cucina locale. La volontà è quella di promuovere l'unicità di un territorio, al fine anche di rivitalizzarlo e di sostenerne lo sviluppo, ma anche di legare fortemente lo stesso al nome aziendale, favorendo un mutuo sostegno dal punto di vista dell'immagine e dell'attrattività.

Tali contenuti rispecchiano chiaramente le caratteristiche dei territori stessi in cui sono insediate le imprese esaminate. Si tratta infatti di contesti con una spiccata vocazione vitivinicola e con rilevanti tradizioni enogastronomiche. A queste caratteristiche, inoltre, spesso si accompagna un'attrattività legata alla storia e alla cultura locale.

Tab. 6: Elementi del territorio presenti nelle proposte esperienziali

Caso	Contenuti territoriali dell'esperienza	Caratteristiche del territorio	Soggetti territoriali e forme di relazione
1.	- Orientamento aziendale alla rievocazione storico-culturale e delle tradizioni	- Forte vocazione viticola - Offerta museale	- Riscoperta anche in altre aziende del vecchio strumento di cantina - Favorevole sostegno delle amministrazioni locali - Rete con altri musei locali e la ristorazione
2.	- Cultura enogastronomica - Storia - Bellezze naturali e paesaggistiche	- Riconosciuta cultura e vocazione vitivinicola e gastronomica	- Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe - Proposta teatrale in collaborazione con associazione culturale - Diffidenza nelle relazioni con le altre imprese vitivinicole
3.	- Cultura enogastronomica - Storia - Bellezze naturali e paesaggistiche	- Attrazioni turistiche di natura culturale e storica, un po' al di fuori delle mete più frequentate - Offerta tipica in linea con il consumatore moderno	- Nascita di un'associazione di promozione territoriale tramite sito internet (iniziativa fallita per mancanza di fiducia tra partecipanti) - Operatori turistici del lago (per tour alternativi) - Collegamento con imprese che offrono prodotti tipici locali e con agriturismi delle zone limitrofe - Proposta teatrale in collaborazione con il comune - Diffidenza nelle relazioni con altre imprese vitivinicole - Difficoltà a creare sinergie tra pubblico e privato
4.	- Legare l'azienda al territorio, riconoscendone l'unicità e le potenzialità - Rivitalizzare il territorio, favorendo apertura e scambio di conoscenze	- Vocazione vitivinicola - Bellezze naturali e architettoniche	- Atteggiamento individualistico di numerosi soggetti territoriali - Difficoltà a fare rete e ad attivare un confronto - Carente progettualità di lungo termine - Difficoltà di relazionarsi con professionalità
5.	- Valorizzazione dei vitigni autoctoni e della tradizioni vitivinicole locali	- Vocazione vitivinicola - Rilevanza storica	- Buone relazioni con enti locali - Rapporti sinergici di collaborazione con albergatori e ristoratori - Collaborazione con il consorzio di tutela vini
6.	- Valorizzazione della cucina e della tradizione enogastronomica locali	- Vocazione vitivinicola	- L'azienda cura in autonomia le iniziative proposte - Collaborazione in eventi con istituzioni locali
7.	- Valorizzazione della storia, della cultura e delle tradizioni regionali	- Ampio, ricco di storia, cultura e tradizioni uniche	- Partecipazione ad associazioni con altre imprese prestigiose
8.	- Legame vino e territorio viticolo - Attrazione turistica della città	- Specificità dei vitigni e del processo produttivo fulcro della storia aziendale	- Poca corralità nelle iniziative territoriali

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Il contenuto territoriale inserito nelle proposte esperienziali viene promosso generalmente grazie alle relazioni che le imprese riescono ad intessere con alcuni soggetti del territorio. Questi ultimi sono sostanzialmente raggruppabili in due categorie: da un lato si pongono le collaborazioni sinergiche con agenzie turistiche, associazioni teatrali e altre imprese del territorio che si occupano di ristorazione e ospitalità e che realizzano prodotti tipici della tradizione gastronomica locale; dall'altro lato vi sono relazioni di natura formale e istituzionale con enti pubblici ed amministrazioni locali che spesso raccolgono i frutti dell'iniziativa esperienziale promossa dalle aziende senza però collaborare fattivamente all'attività progettuale. In alcuni casi si sono dichiarate difficoltà nella progettualità di lungo periodo e nell'apertura verso l'esterno.

Un ulteriore aspetto problematico è individuabile nella notevole difficoltà di collaborazione tra imprese vitivinicole insediate nello stesso contesto. Tra le stesse, infatti, vi è un atteggiamento di

diffidenza e una cultura individualistica che impedisce il dialogo e il confronto e rende più difficile la possibilità di costruire network che sostengano con maggiore forza l'identità di un territorio.

Infine, si propongono alcune riflessioni di sintesi relative ai fattori di successo, alle criticità e ai possibili sviluppi futuri delle stesse (Tab. 7).

In relazione al primo aspetto, si individuano, tra i fattori di successo, il presidio attento e consapevole della comunicazione e dell'ospitalità da parte di personale di famiglia esclusivamente dedicato a tale funzione, al fine anche di facilitare il contatto diretto e tempestivo con il consumatore o curare con alta professionalità le relazioni con gli intermediari commerciali. Accanto a questo aspetto assume anche particolare rilevanza la dotazione strutturale dell'impresa destinata all'accoglienza: si fa riferimento alla presenza di ampi spazi, ben attrezzati e capienti, ben collocati geograficamente rispetto alle principali vie di comunicazione e sapientemente connessi all'attività della cantina, inseriti in siti di rilevanza storica e architettonica, quale importante moltiplicatore dell'attrattività aziendale e territoriale. Un altro aspetto cruciale di successo si individua nella professionalità, nella credibilità e nell'affidabilità dell'impresa. Si tratta in altri termini della dotazione reputazionale di cui l'impresa gode, che inevitabilmente permea tutto il suo operato e si trasferisce anche sulle iniziative di natura esperienziale.

Tab. 7: Valutazione dell'iniziativa esperienziale

<i>Caso</i>	<i>Fattori di successo</i>	<i>Criticità</i>	<i>Sviluppi futuri</i>
1.	- Forte legame tra esperienza e acquisti in cantina	- Nessuna criticità a livello aziendale - Difficile offerta di un servizio omogeneo a livello territoriale	- Ampliamento del museo con nuovi attrezzi
2.	- Personale dedicato alla comunicazione - Disponibilità di una struttura molto ben attrezzata e capiente	- Gestione del rapporto con il visitatore	- Ampliamento dell'offerta di iniziative rivolta alle agenzie viaggi nazionali e internazionali
3.	- Contatti diretti con il consumatore senza intermediari	- Scelta dei temi, programmazione e collaborazioni con artisti - Risorse umane disponibili in azienda - Collaborazione con altre imprese - Cambiamento della sede aziendale	- Mantenimento della stessa dimensione
4.	- Riconoscimento di professionalità - Affidabilità e credibilità	- Difficoltà a recuperare le professionalità necessarie	- Accoglienza studenti universitari - Cinema (tema vino) - Pacchetti turistico-culturali - Corsi di cucina e cena conviviale
5.	- Collocazione geografica - Edifici storici tradizionali e capienti - Personale dedicato all'ospitalità - Rapidità di risposta nei contatti mail	- Gestione del rapporto con il visitatore	- Apertura del ristorante - Apertura del wine bar
6.	- Iniziativa gratuita ed aperta ad un gran numero di visitatori - Gestione esclusiva da parte del personale aziendale e contatto diretto del cliente con l'impresa	- Individuazione dell'idea vincente anche rivisitando eventi passati - Monitoraggio in itinere dell'iniziativa	- Maggiore coinvolgimento della stampa
7.	- Solidità della famiglia	- Difficoltà nel trasferire emozioni	- Maggiore diffusione a livello internazionale dell'iniziativa
8.	- Sinergie tra impresa vitivinicola, ospitalità e ristorazione e attività di <i>cellar door</i> - Comunicazione su misura, più vicina al consumatore	- Investimenti in risorse ed energie - Risposte tempestive alle richieste della domanda - Grandi costi di gestione, di manutenzione e di personale - Disporre di persone di fiducia	- Diversificazione aziendale e territoriale, nuove strutture di ospitalità - Accrescere la sinergia tra cantina e accoglienza - Progetti in atto anche in altre aree vitivinicole

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

Per quanto riguarda le criticità riscontrate, esse hanno differente natura e possono sostanziarsi in problematiche di tipo relazionale, organizzativo o progettuale. Tra le prime si sottolinea in particolare: la necessità di disporre di personale dedicato all'accoglienza e all'ospitalità

particolarmente dotato di pazienza, flessibilità, capacità di farsi comprendere e interpretare i bisogni dei visitatori.

Tra le criticità di stampo organizzativo si individuano le questioni inerenti la programmazione degli eventi e la rapidità nei tempi di risposta agli interlocutori dell'impresa. Si riscontrano inoltre difficoltà organizzative con gli artisti invitati e, in alcuni casi, anche con le imprese fornitrici di servizi.

Dal punto di vista progettuale è difficile per le imprese scegliere i temi sottostanti gli eventi promossi nella ricerca dell'idea vincente; è complicato inoltre decidere in termini di impiego di risorse per alimentare processi relazionali di tipo esperienziale a volte più dispendiosi di quelli tradizionali.

Infine, un'ultima riflessione riguarda gli sviluppi futuri previsti per le iniziative esperienziali. Buona parte delle aziende si propone di percorrere ulteriormente il sentiero imboccato, intensificando e ampliando la proposta esperienziale offerta. Si tratta però per lo più delle piccole realtà, che cercano di fare tesoro dell'esperienza accumulata e delle possibili prospettive di sviluppo futuro individuate osservando l'andamento dell'offerta proposta. Le imprese di dimensioni più grandi, invece, si prefiggono ancora una volta obiettivi maggiormente collegati alla diversificazione delle attività produttive e alla realizzazione di un proprio percorso comunicativo autonomo a volte poco attinente all'esperienzialità.

## 6. Riflessioni conclusive

Questa ricerca costituisce una delle prime analisi esplorative volte ad interpretare le attività di accoglienza in cantina e di contatto diretto con il cliente nelle imprese vitivinicole italiane, secondo l'approccio dell'economia delle esperienze.

Lo studio evidenzia come nell'area geografica in oggetto queste iniziative siano ancora in una fase di prima introduzione e solo pochissime imprese si caratterizzano per aver già compiuto una "scelta di campo" in senso strategico, pur non riconoscendo ancora un'identità a sé stante all'esperienza. Negli altri casi, l'imprenditore realizza delle "sperimentazioni", percependo la necessità di corredare il prodotto di ulteriori contenuti, anche solo per essere maggiormente competitivo.

Questo studio conferma inoltre come le due componenti cruciali siano il consumatore e il territorio.

L'esigenza di soddisfare un consumatore desideroso di conoscere in prima persona il terroir vitivinicolo e le sue risorse materiali ed immateriali, rappresenta la principale determinante per le cantine ad intraprendere nuove forme di relazione con i clienti-visitatori. I casi oggetto di studio mostrano il fervore di iniziative, che si propongono non solo di incuriosire il consumatore finale, ma anche di dare nuovi elementi di valutazione del prodotto e dell'impresa all'intermediario commerciale, e più in generale di consolidare l'identità di marca. Da questo punto di vista, le criticità relazionali riguardano la capacità di intercettare le attese del cliente, e di conseguenza personalizzare le esperienze e generare nuovi stimoli. La sensibilità su questi aspetti da parte delle risorse umane dedicate rappresenta un elemento importante messo in luce dagli intervistati.

Le imprese hanno invece difficoltà a relazionarsi con il territorio. Dall'analisi svolta emerge come il territorio fornisca un patrimonio dal quale attingere una molteplicità di contenuti, consenta di raccontare delle storie vere, costituisca lo scenario in cui si svolgono le esperienze autentiche; si riconosce la priorità che il consumatore attribuisce al territorio, come meta turistica e contesto produttivo tipico, e al marchio collettivo di origine, e spesso questi ultimi rappresentano la motivazione prevalente che conduce successivamente alla scelta della cantina. Tuttavia, secondo gli imprenditori intervistati, nel territorio di appartenenza è difficile tessere delle relazioni tra imprese: la carenza di uno spirito cooperativo, il reciproco senso di diffidenza, la difficoltà a trovare professionalità specializzate, l'inefficace capacità aggregatrice delle istituzioni pubbliche ne rappresenterebbero ostacoli.

La valutazione delle iniziative esaminate suggerisce alcuni percorsi esperienziali che le imprese hanno posto in essere.

La dimensione aziendale sembra essere il più importante fattore discriminante. Le imprese di maggiori dimensioni, con più lunga tradizione produttiva e marche rinomate a livello internazionale, mostrano un'accezione ristretta del concetto di esperienza. In questi casi si è osservata la spinta alla diversificazione aziendale attraverso l'offerta di servizi di accoglienza e ospitalità di alta gamma. La capacità di investimento, la dotazione strutturale e la collocazione in contesti paesaggistici e culturali tipici rappresentano specifici elementi di differenziazione, che caricano il servizio offerto di contenuti esperienziali "memorabili". Inoltre, si promuovono iniziative culturali, frutto di progetti di comunicazione raffinati, volti a sottolineare l'eccellenza aziendale e del territorio. In questi casi l'obiettivo prioritario è migliorare la relazione con gli intermediari commerciali e accrescere con essi i legami di fiducia.

Le imprese di più piccola dimensione, invece, esprimono, seppur in modo empirico, un approccio maggiormente coerente con il modello esperienziale. Da questo punto di vista, è determinante il contributo innovativo dato dai componenti familiari giovani e istruiti. L'obiettivo è stringere un legame duraturo con il consumatore finale. Si cerca con iniziative originali di migliorare l'accoglienza nel punto vendita, accrescere la disponibilità a pagare dell'acquirente, diversificare la clientela. Queste attività hanno richiesto investimenti specifici nelle strutture aziendali e un impegno organizzativo rilevante. Inoltre, si nota in queste imprese l'utilizzo più intenso delle forme di comunicazione moderne, che assicurano un contatto diretto e in tempo reale con il destinatario. L'esperienza vissuta in cantina può essere raccontata, e può continuare attraverso i social media, specie per i visitatori stranieri.

Infine, si possono individuare alcuni aspetti che prioritariamente dovrebbero essere sostenuti in una prospettiva di sviluppo dell'economia delle esperienze:

- l'investimento in formazione delle risorse umane, al fine di maturare una maggiore consapevolezza delle potenzialità di un percorso esperienziale rispetto ad una politica comunicativa orientata all'emozionalità;
- la dedizione in tempo e risorse, per mettere in scena un percorso esperienziale che non è improvvisazione ma cura di ogni dettaglio;
- l'analisi della domanda, sia perché sono richieste attività altamente personalizzate, sia perché esiste una forte correlazione tra reputazione d'impresa e attese di esperienza espresse dal visitatore;
- il processo di comunicazione, che deve tenere conto del desiderio di immersione del consumatore, oggi ancora sottovalutato dalle imprese; i social media sono lo strumento più adeguato, ma richiedono ulteriore impegno di risorse;
- il ruolo del sistema territoriale, che deve diventare esso stesso generatore di "esperienze".

## Bibliografia

- ADDIS M., HOLBROOK M.B. (2001), "On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1.
- ALI-KNIGHT J., CARLSEN J. (2003), "An Exploration of the use of 'Extraordinary' Experiences in Wine Tourism", Colloquium in Wine Marketing, Adelaide July 26-27, Wine Marketing Group, University of South Australia.
- ARNOULD E., PRICE L., ZINKHAN G. (2004), *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- BRUWER J., ALANT K. (2009), "The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21, n. 3.
- CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (1994), "Engineering customer experience", *Marketing Management*, vol. 3, n. 3.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting consumption experience. A more humble but complete view of the concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007) "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1.
- FALK P., CAMPBELL C. (a cura di), (1997), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London.

- FIORE A.M., NIEHM L., OH H., JEONG M., HAUSAFUS C. (2007), "Experience Economy Strategies: Adding Value to Small Rural Businesses", *Journal of Extension*, vol. 45, n. 2.
- GETZ D., BROWN G. (2006), "Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis", *Tourism Management*, n. 27.
- GROVE S.J., FISK R.P. (1992), "The Service Experience as Theater", *Advances in Consumer Research*, n. 19.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2.
- LASALLE D., BRITTON T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- MENON S., KAHN B. (2002), "Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience", *Journal of Retailing*, n. 78.
- PIKKEMAAT B., PETERS M., BOKSBERGER P., SECCO P. (2009), "The staging of experiences in wine tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2.
- PINE II B.J., GILMORE J. H. (1998), "Welcome to The Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August.
- QUADRI-FELITTI D., FIORE A.M. (2012), "Experience economy for understanding wine tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 1.
- RESCINITI R. (2005), "Il marketing orientato all'esperienza", *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.
- RICHINS M.L. (1994), "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, n. 21.
- RIEUNIER S. (a cura di), (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris.
- SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*, Wiley & Sons, New Jersey.
- SHAW C., IVENS J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, MacMillan, New York.
- SPILLER N. (2005), "A New Framework for Developing the New Experiential Offerings", *Proceedings from 12th International Product Development Management Conference*, June 13-14.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Sage, Newbury Park, CA.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L. (1991), "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, n. 18.

# Architettura Impresa Territorio

## Il vino: quale comunicazione

DANIELA CAVALLO\*

### Abstract

**Obiettivi.** Una buona architettura può aiutare molto nella promozione del vino prodotto: oggi sempre più le cantine vinicole devono sapersi inserire nel sito di adozione e avviare un dialogo con il territorio, in questo l'architettura si presenta come il giusto mezzo tra impresa e territorio.

**Metodologia.** Attraverso l'analisi di casi studio: la Cappella del Barolo di Sol Lewitt, la Cantina di Petra dell'architetto ticinese Mario Botta, la Cantina Allegrini nella Villa Sammicchieliana di Fumane, la Cantina di Castel di Salve in Provincia di Lecce.

**Risultati.** Sono numerosi gli esempi di cantine vinicole disegnate da architetti di fama, in tutto il mondo, frutto di strategie di marketing e di comunicazione dove, sia nel legame formale con la tradizione sia in un sistema di rottura, si vogliono proporre progetti innovativi per promuovere le cantine vinicole con un'immagine architettonica appropriata e integrata nel paesaggio.

**Limiti della ricerca.** Se la "comunicazione" non sarà in funzione del territorio potrebbe depauperare le risorse di quest'ultimo senza accrescere il valore e senza valorizzarne le risorse, ma al fine di una ricchezza concentrata solo sul privato.

**Implicazioni pratiche.** Questa prassi potrebbe diventare una vera e propria responsabilità d'impresa dove, quale forma l'azienda prenderà, avrà ricaduta sul territorio, se tenderà alla bellezza, intesa come amore per il territorio, essa porterà ricchezza diffusa.

**Originalità del lavoro.** Il presente lavoro di ricerca si propone all'interno di una riconsiderazione dei beni culturali, dunque del territorio, come risorsa d'impresa.

**Parole chiave:** architettura; impresa; territorio; vino; comunicazione; bellezza

**Objectives.** A 'good' architecture can help wine products a lot: nowadays, wineries have to be able to fit into the place where they operate and to start a dialogue with the territory; in this perspective the architecture lays in between enterprise and land.

**Methodology.** Case studies: Cappella del Barolo by Sol Lewitt, Cantina di Petra by Mario Botta, Cantina Allegrini into Villa Sammicchieliana in Fumane (Verona), Cantina di Castel di Salve near Lecce.

**Findings.** There are a lot of wineries designed by famous architects around the world as marketing and communications strategies' results. In this kind of projects, following both the link with the past and the break with it, innovative ideas are proposed to promote wineries with an effective and suitable architectural image.

**Research limits.** If communication will not fit the land, it would depauperate its resources and it would not add value, and everything will be done only for a profitable wealth.

**Practical implications.** This practice could become a sound corporate social responsibility where the shape of an enterprise will have impact on the land and if it will follow the beauty - as love for territory - would donate wealth to everybody.

**Originality of the study.** This research study is included into a cultural heritage and territory's - considered as an enterprise's resource - reconsideration.

**Key words:** architecture; enterprise; territory; wine; communication; beauty

---

\* Architetto e Docente a contratto, Università degli Studi di Verona  
e-mail: arch.d Cavallo@alice.it

## 1. Architettura

“Mi sono applicato soprattutto a guardare i tarocchi con attenzione, con l’occhio di chi non sa cosa siano, e a trarne suggestioni e associazioni, a interpretarli secondo un’icologia immaginaria. Quando le carte affiancate a caso mi davano una storia in cui riconoscevo un senso, mi mettevo a scriverla”. Così, dalla nota all’edizione di Italo Calvino al suo “Il castello dei destini incrociati”<sup>2</sup>. Così l’approccio ad Architettura Impresa e Territorio.

Così l’architettura, così il territorio, un castello di destini incrociati, una taverna dei destini incrociati. Il libro di Calvino si presta, e ci insegna quali e quante variabili vi siano nel territorio, dove per territorio si intende la vita. Nel nostro caso la vite. Intrecci.

Corrispondenze. Le stesse che ritroviamo fin dall’antichità tra Natura e Architettura, là dove esse, in un sistema di equilibri ed armonia, definiscono il concetto antico di bellezza.

La bellezza è imitazione della natura, non copia, non ripetitività, ma ispirazione ad essa, al Territorio.

Anche nel significato di ogni parola che compone il lessico dell’architettura classica si ritrova questa bellezza, che è corrispondenza: echino, è quell’elemento a profilo convesso facente parte del capitello dorico, ma la stessa parola in greco indica tutto ciò che ha o evoca questa forma, riccio di mare, giara dall’imboccatura ampia, vaso, guscio di frutti e animali, vertebra cervicale, cavità dello stomaco dei ruminanti, pianta, focaccia. Occulta corrispondenza di parti, da leggere ed interpretare, come il mito. Come i Tarocchi, appunto di Calvino.

L’architettura, dunque, interpreta la vocazione ed il carattere di un territorio, dei suoi abitanti e ne rende visibili i contenuti, invitando chi la osserva ad entrare, a comprendere a svelare i meccanismi combinatori che vi sono, ad esempio, tra la coltivazione della vite e il luogo dove essa si trasforma, diventa vino. Qualcosa di sacro, oltre il mito.

Utile, l’unica arte che ha uno scopo, un fine, essere utile agli uomini, alla civiltà, al progresso. Come quell’architettura che, tra Settecento e primi anni del Novecento, si è messa al servizio della Fabbrica, poi dell’industria.

“Fabbrica” indica un luogo di produzione, da “Faber” colui che produce; e nel Rinascimento “Fabbrica” era il cantiere dove si costruiva un edificio, un luogo, dove uomini e cose agivano per un fare comune, un bene comune.

È la doppia anima dell’Architettura, l’arte di Costruire, quella di contenere l’idea, la creatività insieme al fare, all’agire attraverso un progetto fino alla sua realizzazione, là dove il verbo costruire indica accumulare, mettere insieme. Un agire simile al concetto di “industria”: attività perseverante, parola che unisce la radice “indu”, dentro e il verbo “struere”, ammassare, accumulare, per estensione nascondere.

Non fare vedere, così, quando nella storia, la fabbrica è diventata industria, l’architettura, il più delle volte, ha perso il legame col territorio.

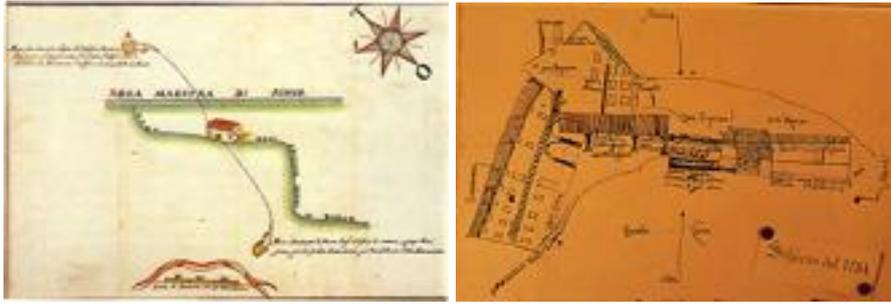
Legami, intrecci nascosti. Come quelli tra Architettura e Scienze manageriali; esse hanno in comune l’obiettivo, migliorare la qualità del vivere, attraverso fasi diverse che vanno dall’idea alla sua realizzazione, in una gestione organizzata e differenziata del processo produttivo.

<sup>2</sup> Il libro di Italo Calvino è suddiviso in due parti: Il Castello e La Taverna, ognuna delle quali ha una sezione introduttiva sul luogo dove si svolge l’azione appunto il castello e la taverna e di seguito sette storie per ogni luogo di ambientazione

Il racconto iniziale è quello di un viandante che attraversa una foresta e giunge in un maniero dove gli ospiti, i vari commensali, scoprono presto di non essere più in grado di parlare, per magia o per incantesimo, ma ognuno ha comunque voglia di raccontare cosa li ha portati in quel luogo... cosa ha causato la loro rovina o la loro felicità.

Una storia per ciascuno, ma essendo muti, per comunicare tra loro, usano i tarocchi disponendoli sul tavolo, sia ognuno i propri, sia utilizzando quelli degli altri: in questo modo le storie s’incrociano, si combinano in un gioco che coinvolge tutti; l’incapacità di conversare è così risolta dalle carte.

Fig. 1 e 2: Schio (Vi), città fabbrica Lanificio Conte, 1757



Fonte: [www.schioindustrialheritage.it](http://www.schioindustrialheritage.it)

In origine, la Villa Veneta. Dall'idea che stava dietro la Villa veneta, vera fabbriceria nel cantiere dell'agricoltura, presero spunto gli imprenditori illuminati del Settecento, come quelli degli anni cinquanta e sessanta del Novecento italiano, come Adriano Olivetti; poi è stato il tempo dei capannoni, o delle Archistar. Ovvero, un'alternativa tra annullare ogni segno e corrispondenza col territorio, oppure un segno "calato dall'alto": un problema di buona, o meglio cattiva, architettura, che poi ricade e diventa bene o male per il territorio.

L'architettura si offre dunque come medium tra il territorio e l'uomo: i contenuti, i significati variabili e molteplici sono un intreccio con l'immagine, la forma che essa prende, specchio di essi e del territorio a cui appartiene. Come l'impresa, specchi della società.

Entrambe, usano due codici, quello forte fatto di parole e quello debole fatto di immagine. Il secondo, se avulso dal contesto, dai significati, dal territorio, si presenta come Narciso, pericoloso dunque, nel non riconoscere i suoi limiti, all'architettura, all'impresa ed al territorio stesso.

Mai come nell'agricoltura l'architettura diventa "corpo" un tutt'uno col territorio, ad esso funzionale e di esso immagine, villa veneta o masseria che sia, con annessi rustici e spazi per coltivare. Un sistema complesso, funzionale, utile produttivo. Una vera impresa.

## 2. Impresa

L'impresa, è ciò che qualcuno comincia a fare, l'unione di corpo figurato e d'un motto, forma e significato, due codici, immagini e parole, come per l'architettura.

L'impresa era l'intento che si proponeva il cavaliere medioevale, il quale assumeva quel segno come propria bandiera: un ideale che diventava "reale" attraverso la responsabilità dell'impresa. L'eroe, l'imprenditore dunque, per estensione di significati, agisce per il bene comune secondo un ideale di bellezza.

Un ideale, concreto, a costo della vita.

Torna il modello, preso da Calvino nel suo libro, dalla letteratura epica: le gesta di cavalieri medievali che combattevano il male per il bene, salvavano la bellezza come impresa. Quel Rolando, poi Orlando, dal Boiardo raccontato "Innamorato", di quell'Angelica dicesi bellissima; e poi ancora, fatto "Furioso" dall'Ariosto a causa di Medoro. Infine, Ruggero e Bradamante, amore difficile, dove l'impresa sta nella bellezza della conversione.

L'ideale dunque è il mantenimento o il raggiungimento della bellezza, dove essa è amore, perchè è bene. Bene per il territorio tutto e per i suoi abitanti.

La bellezza è dunque benessere, quell'armonia che un luogo infonde e ci fa stare bene: un bene collettivo, condiviso e condivisibile, quando l'architettura si combina con il carattere del territorio, se ne assume la responsabilità sociale.

Come nell'impresa vera e propria, dove la responsabilità sociale esplica quell'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica: una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed

etico al loro interno e nelle zone di attività, lo scambio reciproco che si instaura tra impresa e territorio. Una buona gestione, un buon progetto.

Economia. Quell'antico concetto di amministrazione dei beni di famiglia che dava un senso al bene comune, che sottolineava l'appartenenza ad una casa (oikos), uno spazio costruito, come ad un territorio, e la sua amministrazione (nomos). Buona amministrazione. Dunque bella.

Buono e bello, quando la qualità della vita era anch'essa un'impresa condivisa, di cui tutti, amministratori e non, avevano responsabilità, luoghi e persone, dove, se un territorio era ben coltivato, dava buoni frutti.

### 3. Territorio

Per dirla prendendo a prestito le parole di Calvino, il Territorio è «una specie di cruciverba fatto di figure anziché di lettere». Paesaggi e luoghi.

Di un territorio, il paesaggio attiene ad un codice di tipo iconico, mentre il luogo racchiude la definizione del carattere. Aristotele esamina il concetto di “luogo”, ammettendo la complessità del problema, oggetto di tante discussioni da parte degli epistemologi moderni, e nella sua analisi egli elabora una definizione, che avrà un grande successo fino al Medioevo e oltre: “il luogo è il limite immobile primo del contenente<sup>3</sup>”. Più semplicemente i confini di un'architettura che racchiude i significati di quel territorio.

Definire un territorio è come essere in un “castello dei destini incrociati”, muti, per una strana magia, si cerca di interpretare o di leggere le immagini, i simboli, tanti quante sono le variabili antropologiche che determinano altrettanti paesaggi. Catturare le corrispondenze, la bellezza. Sempre quell'impresa.

Un'impresa estesa, il territorio: si pensi ai trulli, alle pajare e lamie che costellano il territorio pugliese, segni, forme architettoniche di un dialogo e di un utilizzo della terra anche per allevare, per portare al pascolo gli ovini, in una casa comune, un territorio comune e condiviso. Insegnamenti antichi.

I Greci, nella loro volontà di normare definivano il territorio in sottoparti, ognuna con un limite, un contenuto ed una funzione: polis, chora, ethos, nomos.

Fig. 3: Modello del territorio



Fonte: ns. elaborazione

<sup>3</sup> Phys., 212a 5-15 [212a ] Sembra poi che sia una questione grave e difficile comprendere il concetto di luogo, non solo perché esso presenta l'apparenza della materia e della forma, ma anche perché lo spostamento della cosa trasportata ha luogo nell'interno dello stesso contenente, che resta in riposo; appare infatti che il luogo possa essere un intervallo intermedio diverso dalle grandezze che si muovono. Vi contribuisce in qualche modo anche l'aria, che sembra essere incorporea; appare infatti che il luogo sia costituito non soltanto dai limiti del vaso, ma anche dall'intermedio fra questi limiti, come se fosse un vuoto. D'altronde, come il vaso è un luogo trasportabile, così anche il luogo è un vaso immobile; perciò quando ciò che è all'interno si muove e muta di posto in un contenente a sua volta in movimento, ad esempio una nave in un fiume, si serve di questo contenente come di un vaso, piuttosto che come di un luogo; il luogo, invece, vuol essere immobile; perciò il fiume tutto intero è piuttosto un luogo, poiché tutto intero è immobile. 2 Sicché il luogo è il limite immobile primo del contenente. (Aristotele, La Fisica, Loffredo, Napoli, 1967, pagg. 89-90)

Quello che maggiormente ci interessa in questo contesto è l’Ethos: originariamente significava “Il posto da vivere”. Può essere tradotto in diversi modi, può significare “inizio”, “disposizione” e da qui “carattere” o “temperamento”. Dalla stessa radice greca deriva il termine ethicos che significa “teoria del vivere”, da cui il termine moderno etica, col suo significato più ampio legato al comportamento. Legami, tra luogo e modo di essere.

Dialogo e sentimento.

In retorica, “ethos” è uno dei tre modi di persuasione; gli altri sono “logos” e “pathos” e sono componenti del ragionamento che Aristotele amplia nel significato sino a includere competenze e conoscenze. L’ethos si raggiunge solo attraverso quello che l’oratore dice e non ciò che la gente pensa di lui prima che cominci a parlare.

Il territorio deve parlare, dunque, senza pregiudizi, comunicare, dire il vero, convincere; ma anche essere ascoltato, per diventare bene comune, per essere cultura.

Coltura, impresa. *In vino veritas.*

Nella trilogia Architettura-Impresa-Territorio, la prima rappresenta lo strumento visibile, la seconda il come, l’agire, il fare attraverso, il territorio il punto di partenza e di arrivo, la premessa e l’obiettivo, un “intreccio” che crea quel prodotto da gustare, non solo con il palato, ma con la mente, quale è il vino.

Riuscire pertanto a sciogliere questo “pensiero creativo” fatto di vite incrociate, di contaminazioni, per renderlo visibile, può intervenire a migliorare la comunicazione del vino, là dove esso racchiude il “senso della terra”.

#### 4. Il vino: quale comunicazione

L’architettura è un linguaggio che usa più codici, ma quello immediato con cui da chiunque si lascia cogliere, è l’immagine. Un’immagine tridimensionale, vera, che insiste sul luogo dove si trova, lo caratterizza e ne è caratterizzata.

Così l’architettura del vino.

Legare, annodare, intrecciare. Architettura e vite sono quasi sinonimi: esistono diversi sistemi di potatura e di sostegno delle viti, a seconda dei territori, scoscesi, pianeggianti, duri, morbidi, vere e proprie architetture che cominciano dalla forma della vigna. Un’architettura estesa, la vigna, che definisce e disegna il territorio attraverso un paesaggio agricolo di una coltura assai antica. Paesaggi, posti da vivere.

Coltura della vite e cultura della vita, sono concetti che si incrociano e crescono insieme, reciprocamente si alimentano. Un castello di destini incrociati. Poi taverna.

Cultura deriva da “coltura”, coltivare un campo è azione di conoscenza profonda, di privilegio per gli antichi, mette a contatto l’uomo col sapere delle origini.

Quella del vino è una cultura “originaria” che insegna a riconoscere i valori, e si rivolge a consumatori curiosi, appassionati estimatori, che vedono nel mondo del vino un valore legato a ritmi lenti e naturali. Al bello e al buono. Gli stessi che cercano i visitatori delle cantine.

Un bello ed un buono che ricade sul territorio e di cui, se l’impresa si fa artefice responsabile, il bene sarà godimento collettivo. Pensiamo al turismo.

Quello del vino, ma come dell’agricoltura in generale, è un mondo fatto di sensorialità, uno spazio, un luogo di sapori, di profumi, di paesaggi; un modo di godere della qualità di un prodotto e del suo territorio attraverso un’educazione ad esso, una comunicazione, un linguaggio corretto. Attraverso una buona architettura.

L’architettura diventa “etichetta” sul territorio di un buon vino, di un buon prodotto, resta nella memoria del luogo e di chi lo visita.

Nel sistema della coltura dei campi. l’agricoltura, l’idea di luogo, la sua funzione, i significati, la memoria che esso ha, fanno da sempre parte del prodotto, renderlo visibile, comunicarlo è doveroso, etico, attiene all’abitare, al conoscere. Porta bene a chi di quel territorio si veste. Abita.

Così sempre più il legame con il territorio d'origine è segno distintivo per i vignaioli, è appartenenza, è difesa di un bene comune, pertanto coinvolgere i consumatori come i visitatori, nella loro storia, che è quella del territorio, vuol dire incuriosire, narrare, coinvolgere, far entrare in quel mondo. Nel sottosuolo.

Sì, perchè l'architettura delle cantine di vino evoca questa idea in cui "si scende" in un luogo altro, si scava per apprendere, per assaporare, per ricongiungersi col sé, con l'origine, anche se la costruzione è in superficie, resta la sensazione, il ricordo, un segno intangibile che definisce lo spazio. Bellezza appunto.

Bello e buono. Nella comunicazione del prodotto, tanto più quello agricolo, ciò che è bello è anche buono, necessariamente, attiene al nostro benessere: ce lo insegnano i Greci, per quella corrispondenza tra uomo e natura, tra architettura e natura, territorio, che non può che essere verità, non può che essere amorevole scambio. Corrispondenza.

Comunicare tutto questo, è quello che recentemente molti produttori di vino in Italia stanno già facendo, responsabili dell'impresa e consci che ciò che il territorio riceve, dona.

Così l'architettura, nella sua forma di cantina, si offre oltre che come medium tra impresa e territorio, anche come attrattore per il turismo, ovvero strumento per rafforzare (o no) l'immagine del vino, sedurre; perché l'architettura se-duce, conduce a sé, attrae appunto.

E una volta, attratti, attirati, condotti, a quanti sedotti attraverso la cantina comunico il sapore, l'odore, l'origine, le memorie, della terra, del vino dunque; lo si fa attraverso i colori, i materiali, le emozioni dello spazio, dell'alternanza pieno/vuoto, attraverso il linguaggio dell'architettura stessa.

Sono numerosi gli esempi di cantine vinicole disegnate da architetti di fama, in tutto il mondo, prime fra tutte quelle realizzate da Santiago Calatrava e Frank Gehry, frutto di strategie di marketing e di comunicazione dove, sia nel legame formale con la tradizione sia in un sistema di rottura, si vogliono proporre progetti innovativi per promuovere le cantine vinicole con un'immagine architettonica appropriata e integrata nel paesaggio.

Questo diventa una responsabilità d'impresa dove, quale forma l'azienda prenderà avrà ricaduta sul territorio, se tenderà alla bellezza essa porterà ricchezza diffusa. Una buona architettura può aiutare molto nella promozione del vino prodotto, oggi sempre più le cantine vinicole devono sapersi inserire nel sito di adozione e avviare un dialogo con il territorio.

Alcuni esempi. Nel 1976, acquistando sei ettari di vigneto nelle Brunate, l'azienda Ceretto, uno dei tre più famosi e importanti "cru" del Barolo, si trovò in possesso di una piccola chiesetta mai consacrata, SS. Madonna delle Grazie, costruita nel 1914 per accogliere la gente che lavorava nelle vigne circostanti in caso di maltempo: negli anni, non più frequentata, quindi, trascurata, la cappella era andata in rovina. Nel 1997 l'incontro casuale tra l'azienda e l'artista inglese, David Tremlett, grande appassionato di vino giunto nelle Langhe per allestire una mostra d'arte al Castello di Barolo - un castello guarda caso - ha fatto scattare l'idea di recuperare la struttura: all'artista è piaciuta, e pensando anche al coinvolgimento dell'amico americano Sol LeWitt, nacque così la Cappella del Barolo. Destini incrociati. Intrecci.

Fig. 4: Cappella del Barolo



Fonte: <http://www.dipity.com/tickr/Flickr>

La Cantina di Petra, considerata la cattedrale del vino, realizzata nel 2004 sulle colline di San Lorenzo, nei pressi di Sovereto nella maremma toscana, lungo la costa etrusca, progettata dall'architetto ticinese Mario Botta, che rende omaggio alla sacralità del territorio presentandola come un tempio, un'ara antica su cui immolare, come un rito antico e mitologico, la vite stessa affinché ricresca.

È assai colto il linguaggio di Botta perchè riprende quella corrispondenza tra parola e significato di cui abbiamo scritto prima, nell'idea di bellezza dell'architettura greca.

Fig. 5: Cantina Petra



Fonte: [www.fabbricaarchitettura.it](http://www.fabbricaarchitettura.it)

Oltre al rito pagano, evoca anche quello sacro legato alla tipologia della villa palladiana, quando si volle recuperare il concetto di “Santa Agricoltura” ad opera di Alvise Cornaro, per riportare i nobili vicentini della metà del Cinquecento nei loro territori di “terraferma”, ad occuparsi di quell'impresa agricola da cui si erano distratti. Da cui, la rielaborazione del linguaggio palladiano che prende ad esempio il timpano, simbolo dei templi, per porlo sulla sommità della dimora padronale, che diventa nuovo tempio e dona sacralità all'agricoltura, al lavoro ed al prodotto di essa.

Molte altre aziende agricole, o cantine hanno trovato sede in quelle ville. La cantina Allegrini ha scelto la Villa Sarmicheliana di Fumane (Verona): la maggior parte delle aziende produttrici a dire il vero in Veneto, conservano o adeguano alle attività per la produzione del vino, nobili ville antiche, già nate con la vocazione di complessi architettonici produttivi o come ville d'*otium*, esse rappresentano già un carattere forte del paesaggio veneto, terra di nobiltà e lavoro agricolo. Tipologie architettoniche produttive che hanno da molto tempo legami indissolubili col territorio ed i suoi abitanti, una vera fabbrica, oggi anche industria, per le tecnologie all'avanguardia di cui sono custodi. Di certo un'impresa, spesso familiare, caratteristica anche questa propria dei territori agricoli, dove la comunicazione mantiene un sapore antico, fatto di sentimenti, fortemente legato alla marca, al territorio appunto.

Altre imprese invece, pur nello stesso paesaggio, vogliono cambiare immagine, comunicare con un linguaggio moderno, all'avanguardia, come la Distilleria Nardini a Bassano del Grappa, disegnata da Fuksas nel 2004, caratterizzata da due sfere trasparenti che sembrano sospese, un ponte verso il futuro delle generazioni e del territorio.

Modelli architettonici che possono e devono coesistere, l'importante che siano veri, che siano linguaggi diversi ma coerenti, per un bene comune. Mai falsi o imitati.

Fig. 6: Villa della Torre a Fumane



Fonte: [www.villadellatorre.it](http://www.villadellatorre.it)

Fig. 7: Distilleria Nardini



Fonte: [www.nardini.it](http://www.nardini.it)

Altre ancora le cantine e le architetture del vino, come la Cantina della Rocca di Frassinello in Toscana progettata da Renzo Piano, firmate da architetti importanti, soprattutto attenti al territorio. Ma anche esempi di “adeguamento” come la Cantina di Castel di Salve a Depressa in Provincia di Lecce, che trasforma e adatta un semplice annesso rustico del Castello, ancora Calvino, forse la Taverna, in cantina; e molte altre ancora in tutto il territorio italiano, dove la centralità della comunicazione è quella di far riconoscere e riconoscersi, di rendere visibile il senso di appartenenza, con una volontà di innovarsi attraverso forme nuove o antiche, ma che dialogano sempre con il territorio. E i visitatori, come i protagonisti delle storie di Calvino, si incontrano, si intrecciano, lasciano essi stessi un segno.

C'è un intreccio che però ancora non è riuscito, quello tra management aziendale, coinvolgimento territoriale e architettura: se un'azienda può decidere di usare l'architettura come strumento di comunicazione del proprio prodotto, il coinvolgimento sociale del territorio è a sua discrezione, perché in realtà è solo obbligata a sottostare ai vincoli di carattere legislativo territoriale non al parere di chi quel territorio lo vive. Si tratta a questo punto non più di comunicare con l'architettura, ma di conversare con il territorio prima ancora.

Ci auspichiamo che questo possa accadere quanto prima, che si aprano nuove strade di comunicazione tra Architettura Impresa e Territorio.

Una nuova strada sembra però si possa aprire per l'impresa del turismo, l'*Archicoltura* del vino: architetture, forme e significati, territori e percorsi, storie da disegnare, pensare e raccontare, per quel turismo che fa del “Bene”, del territorio, una risorsa d'impresa.

Una nuova parola, dunque, “Archicoltura”, che abbia in sé i concetti di Architettura Impresa e Territorio, che raccolga l'architettura del paesaggio, come dei luoghi, degli spazi, legati alla cultura

ed alla produzione del vino, delle persone, che abbia tutte le caratteristiche fin qui menzionate ed il linguaggio corretto per comunicare a quanti vogliono attraversare questi luoghi, nelle vesti più diverse, il sapore del territorio, che sia buona e bella, anche per chi quei luoghi li abita. Un'impresa.

## Bibliografia

- AA.VV. (2007), "L'Italia del vino in 123 cantine", Supplemento "Ville e Casali", Morelli Edizioni, Roma.
- BACCARANI C. (2005), *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- CALVINO I. (1994), *Il castello dei destini incrociati*, Mondadori Editore, Milano.
- CAVALLO D. (2012), "San Giorgio la principessa e il drago. Ovvero la bellezza salverà l'impresa", *Sinergie*, n. 86.
- CHIORINO F. (2011), *Cantine secolo XXI. Architetture e paesaggi del vino*, Electa Mondadori Editore, Milano.
- CHIORINO F. (2007), *Architettura e vino: nuove cantine e il culto del vino*, Electa Mondadori Editore, Milano.
- COSGROVE D. (2000), *Il paesaggio palladiano*, Cierre Edizioni, Verona.
- D'ALESSANDRO S., D'EUSANIO F. (2006), *Vino sophia vino follia: la bevanda di Bacco e il pensiero creativo*, Edizioni Carsa, Chiusa Grande.
- MOSCO V. P. (2012), *Nuda architettura*, Skira editore, Milano.
- SACERDOTE E. (2011), *La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Franco Angeli Editori, Roma.

## Siti internet

- [www.schioindustrialheritage.it](http://www.schioindustrialheritage.it)  
<http://provinciadicuneoinfoto.blogspot.it>  
[www.villadellatorre.it](http://www.villadellatorre.it)  
[www.nardini.it](http://www.nardini.it)  
<http://settepassi.blogspot.it/2010/12/mity-eco-e-narciso-by-slayer.html>



# Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche\*

MARA CERQUETTI<sup>•</sup>, MASSIMO MONTELLA<sup>♦</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** Il paper ha l'obiettivo di analizzare la capacità delle imprese del made in Italy di incorporare nei processi produttivi le conoscenze distintive maturate in specifici contesti, valorizzandole quale fattore di vantaggio competitivo. Dopo un'analisi delle mutate esigenze della domanda e avvalendosi del contributo della resource-based view, si prende in esame il rapporto che le imprese di prodotti tipici della filiera agro-alimentare della regione Marche hanno con il territorio di riferimento e se e in che modo gli asset culturali costituiscano un fattore che aggiunge valore alle produzioni locali.

**Metodologia.** Onde raggiungere tali obiettivi è stato somministrato un questionario quali-quantitativo ad un campione di circa 50 imprese di prodotti tipici della regione Marche.

**Risultati.** La ricerca propone un framework teorico di carattere descrittivo circa il valore strategico assegnato al patrimonio culturale materiale e immateriale e la sua incidenza sul processo produttivo delle imprese di prodotti tipici.

**Limiti della ricerca.** Ai fini del contributo empirico sull'argomento, la ricerca andrebbe approfondita ulteriormente esaminando anche l'attività delle imprese delle filiere connesse e correlate, le politiche intersettoriali e multi-filiera poste in essere a livello regionale e le esigenze espresse dalla domanda.

**Implicazioni pratiche.** Oltre che per le imprese di prodotti tipici, l'indagine fornisce indicazioni strategiche per gli attori pubblici e privati a livello regionale, ai fini della gestione integrata delle risorse locali.

**Originalità del lavoro.** L'originalità del paper risiede nell'analisi della possibile interconnessione tra diverse filiere produttive quale fattore di vantaggio competitivo per le imprese del made in Italy.

**Parole chiave:** patrimonio culturale locale; paesaggio; fattori di produzione; made in Italy; vantaggio competitivo

**Objectives.** This paper analyses if the Made in Italy industry is able to incorporate local distinctive knowledge into production processes and enhance it into becoming a competitive advantage. After analysing the needs expressed by consumers and according to the resource-based approach, the relationship between firms producing typical products from the Marche Region and the local context is examined. Moreover, the research tries to understand if cultural assets are a factor adding value to local production.

**Methodology.** In order to achieve this goal, a quali-quantitative questionnaire has been submitted to a sample of about 50 typical firms in the Marche Region.

**Findings.** The research suggests a descriptive theoretical framework for the strategic value of tangible and intangible cultural heritage and its effect on the supply chain of typical production firms.

**Research limits.** In order to provide an effective empirical contribution to this topic, the research should continue, analysing the activity of connected and correlated industries, the inter-sector and multi-chain regional policies, and the needs expressed by demand.

**Practical implications.** The research provides strategic suggestions for typical food product firms as well as local public and private actors aiming for the integrated management of local assets.

**Originality of the study.** The originality of the study is in the analysis of the possible interconnection between different supply chains as a competitive advantage for Made in Italy production.

**Key words:** local cultural heritage; landscape; factors of production; Made in Italy; competitive advantage

---

\* Sebbene il paper sia il frutto di un lavoro condiviso, sono da attribuire a Massimo Montella i §§ 2.2, 3.2, 3.3 e 3.5, a Mara Cerquetti i §§ 1, 2.1, 3.1, 3.4, 3.6 e 4.

Un sentito ringraziamento va alla dott.ssa Concetta Ferrara per la collaborazione allo svolgimento dell'indagine empirica.

• Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata  
e-mail: mara.cerquetti@unimc.it

♦ Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata  
e-mail: massimo.montella@unimc.it

*Esiste a Parigi una lavanderia la cui insegna porta questa sola menzione: Parfait, apprendista di Pouyenne. Si può ragionevolmente avanzare l'ipotesi che pochi clienti sappiano in verità chi sia stato Pouyenne, in cosa consistesse la sua abilità particolare e le condizioni esatte in cui ne ha trasmesso i segreti a Parfait. Ma, con poche parole, si suggerisce qui l'essenza di una tradizione: un'origine prestigiosa, e un po' antica, un sapere misterioso, una conoscenza preservata, una eredità esclusiva, una diversità proclamata, un'autorità affermata. Quello che si dice una tradizione.*

Lunclud, 2001: p. 133

## 1. Introduzione

Una recente indagine sugli atteggiamenti e sulle opinioni degli italiani nei confronti del *made in Italy* (Ferraresi *et al.*, 2011) colloca l'agroalimentare ai primi posti delle graduatorie dei comparti che meglio identificano il *brand* Italia; in particolare, alla richiesta di citare il settore più rappresentativo del *made in Italy* il 45,5% del campione intervistato ha indicato la moda, seguita, con uno scarto di soli tre punti percentuali (42,38%), dall'alimentazione. Tra i prodotti del settore maggiormente associati al *made in Italy* compaiono i formaggi tipici e l'olio extravergine di oliva, indicati dal 55,13% degli intervistati, seguiti dalla pasta e dal vino, scelti rispettivamente dal 49,38% e dal 39,13% del campione. Se si considerano gli attributi scelti dagli intervistati per descrivere tali alimenti, al primo posto si attesta il *gusto*, indicato dal 56,25% del campione, al secondo la *tradizione*, con il 48,13% delle preferenze, e al terzo l'*artigianalità*, che riscuote il 33% dei consensi.

Tali dati rivelano come, anche per il settore alimentare, a connotare il *made in Italy* non sia solo la provenienza delle materie prime o il luogo di produzione, ma soprattutto la capacità di immettere nei processi produttivi il patrimonio di saperi e conoscenze tramandato fino ai nostri giorni. Risorse rare, inimitabili, di valore e, dunque, fattori di vantaggio competitivo di lungo periodo, gli *asset* immateriali *place* e *time specific* incorporati nei prodotti agroalimentari incontrano oggi sempre più favorevolmente il gusto del mercato: non ultimo lo dimostra il successo crescente di un'associazione come *Slow Food* (Petrini, Padovani, 2006) e, a partire dal 2004, di una catena alimentare di punti vendita come *Eataly* (Sebastiani *et al.*, 2010), vera e propria "vetrina del *best in Italy*" (Fabris, 2008, p. 314).

La sfida che oggi si pone per le imprese del *made in Italy* del settore agroalimentare è quindi quella di affiancare alla tutela avviata a livello europeo, oltre che nazionale, attraverso le misure volte alla tracciabilità dei prodotti e il sistema delle certificazioni<sup>1</sup>, la valorizzazione delle proprie specificità e dei valori simbolici ad esse associati, con investimenti significativi nelle politiche di prodotto, oltre che di comunicazione. È questa una finalità perseguibile attraverso una molteplicità di iniziative che riguardano la *mise en valeur* delle caratteristiche distintive, tangibili e intangibili, del prodotto, l'integrazione tra gli *asset* che connotano il territorio in cui opera l'impresa e l'interconnessione con altre filiere produttive, tra cui il turismo e la gestione dei beni culturali.

Partendo da questi presupposti e circoscrivendo la ricerca al caso della regione Marche, l'obiettivo del lavoro è quello di comprendere: a) il rapporto che le imprese di prodotti tipici<sup>2</sup> hanno con il territorio di riferimento e con i suoi attori; b) il valore che le imprese assegnano al paesaggio e al patrimonio culturale e agli investimenti nel settore culturale; c) la capacità delle imprese di incorporare nei processi produttivi le conoscenze distintive *place specific*; d) se gli *asset* culturali costituiscono un fattore che aggiunge valore alle produzioni locali.

Dopo una breve rassegna della letteratura sulle nuove tendenze del mercato agroalimentare e sui fattori di vantaggio competitivo per le imprese nell'era globale, la ricerca si concentra sull'analisi del ruolo che può svolgere il patrimonio culturale nel processo di posizionamento delle imprese del

<sup>1</sup> Si veda in particolare il Regolamento (CEE) n. 2081/92 del Consiglio del 14 luglio 1992, relativo alla protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni d'origine dei prodotti agricoli ed alimentari, poi modificato dal Regolamento (CE) N. 510/2006 del Consiglio del 20 marzo 2006.

<sup>2</sup> Cfr. Marescotti, 2006, p. 20: "un prodotto agroalimentare tipico è (...) l'esito di un processo storico collettivo e localizzato di accumulazione di conoscenza contestuale che si fonda su di una combinazione di risorse territoriali specifiche sia di natura fisica che antropica, che dà luogo ad un legame forte, unico e irriproducibile col territorio di origine".

*made in Italy*, prendendo in esame le più recenti acquisizioni sul rapporto tra impresa e cultura. In particolare, piuttosto che analizzare strumenti e finalità degli investimenti nel settore culturale in termini di ricaduta di immagine, di benefici per il territorio di riferimento o di responsabilità sociale di impresa (si pensi nello specifico al ruolo delle sponsorizzazioni o delle erogazioni liberali), si focalizzerà l'attenzione sulla capacità delle imprese di valorizzare le conoscenze distintive maturate in specifici contesti come fattori di successo imprenditoriale.

Per quanto riguarda la ricerca empirica, il *paper* illustra i risultati di un'indagine di tipo esplorativo effettuata su un campione di imprese di prodotti tipici, certificati e non, della regione Marche. Come si avrà modo di vedere nel dettaglio, lo studio rivela che il paesaggio e il patrimonio culturale hanno un ruolo di primo piano nell'attività di comunicazione delle imprese oggetto di indagine, sebbene ancora carente risulti la capacità di valorizzare strategicamente le conoscenze *place specific* quale fattore produttivo apportatore di vantaggio competitivo.

## 2. La competitività delle imprese di prodotti tipici nell'era globale

### 2.1 Alla ricerca dell'autenticità: nuove tendenze del mercato alimentare

Il processo di globalizzazione che, grazie all'innovazione tecnologica, sta investendo la società ha provocato non solo una sempre più rapida circolazione delle informazioni, ma anche una progressiva separazione di lavoro, capitale, tecnologia e altri fattori produttivi da specifiche coordinate spazio-temporali, non senza ricadute significative sul rapporto tra cultura, comunità e identità (Arnoud, Price, 2000).

La "deterritorializzazione" ha così determinato un'ulteriore modifica dei processi di consumo di massa a cui si era assistito a partire dagli anni Cinquanta e Sessanta. In particolare, in questo contesto si sviluppa la contropinta culturale che trova espressione nel "ritorno alle radici" (Lanternari, 2006) e nella "mania dell'autentico" (Lipovetsky, 2008) e concretizzazione in nuovi stili di consumo, in cui il genuino, il vero e il reale sono componenti particolarmente ricercate (Baverland, Farrelly, 2009; Grayson, Martinec, 2004).

Senza voler prendere in esame la vasta letteratura sulla ricerca dell'autenticità nei consumi, né tanto meno entrare nel merito delle ragioni socio-antropologiche che conducono al riconoscimento dell'autentico (Peterson, 2005), basterà qui ricordare che tale processo ha investito anche i consumi alimentari, ai quali il consumatore postmoderno non manca di attribuire significati simbolici (Kniazeva, Venkatesh, 2007). Nello specifico i prodotti tipici acquistano valore sul mercato non solo perché sono percepiti come caratteristici di un determinato luogo (*place specific*), ma anche e soprattutto perché sono visti come prodotti tradizionali, che in quello specifico luogo vantano una lunga storia di produzione (Sims, 2009), che spesso affonda le sue radici in un tempo molto lontano - sebbene non sempre precisamente identificato (*time specific*) -, cosicché, consumandoli, si immagina di fare esperienza delle culture locali in essi implicite (Pencarelli, 2006; Montella, 2012).

In questa prospettiva i prodotti tipici, in quanto prodotti "iconici", che catturano gli elementi distintivi di un particolare luogo (Bessière, 1998; Urry, 1990), stanno ridisegnando la mappa dei consumi turistici, oltre che alimentari. Basti pensare al turismo enogastronomico, il quale, sebbene di nicchia, presenta notevoli potenzialità di crescita (Baldassarre, 2010; Cicerchia, 2009; Misiura, 2006; Scravaglieri, 2010). Il turismo dei "gastronauti" (Paolini, 2000) rappresenta in Italia il 2,5% della spesa privata per viaggi e turismo, con un fatturato in crescita che supera i due miliardi di euro: dal 2005 al 2006, ad esempio, la spesa media giornaliera degli enoturisti è aumentata di 3 euro (da 25 a 28 euro), con un picco di 7 euro di spesa per i vini locali (Cicerchia, 2009, su dati Accademia della Cucina Italiana-Censis, 2007).

Considerate le dinamiche dei consumi alimentari e turistici qui descritte, il *paper* prende in esame il contributo che gli studi manageriali possono fornire alle imprese di prodotti tipici, al fine di meglio incontrare e soddisfare le esigenze dei nuovi consumatori.

## 2.2 La valorizzazione dell'autenticità: il cultural heritage come fattore produttivo

In linea con gli studi di marketing e sociologia dei consumi che pongono l'accento sul valore che i consumatori attribuiscono alle conoscenze incorporate nei processi produttivi e alle opportunità che ne deriverebbero per lo sviluppo turistico locale, la letteratura di merito manageriale ha di recente focalizzato l'attenzione sul ruolo che le risorse immateriali, oltre che materiali, e il territorio rivestono per lo sviluppo delle imprese.

Un rilevante filone di ricerche, nell'ottica della *resource-based view*, sostiene che nell'era postfordista il vantaggio competitivo delle imprese risiede nella capacità di saper organizzare le risorse di valore, rare ed inimitabili (Barney, 1991, 2006). In particolare, la differenziazione e il successo dei propri prodotti sul mercato deriverebbe dalla capacità di valorizzarne le caratteristiche tangibili e intangibili, anche interagendo con altri sistemi dai quali attingere conoscenze (Sicca, 1999; Vicari, Mangiarotti, 1999). Come sottolineato ad esempio da Sacco "all'origine della produzione del valore aggiunto stanno oggi sempre di più la dimensione delle conoscenze e delle competenze specifiche (il capitale umano), la dimensione dei rapporti interpersonali e dei modelli di socialità (il capitale sociale), e la dimensione identitaria e simbolica che definisce i modelli comportamentali di percezione ed utilizzo dei beni e servizi (capitale simbolico), ovvero fattori di produzione immateriali che, più che sostituirsi a quelli tradizionali, si integrano sinergicamente con essi dando luogo a nuovi modelli di organizzazione delle imprese e dei mercati" (2004, p. 12). Gli studi hanno così messo in luce come nell'attuale contesto globale il successo delle imprese risieda soprattutto nella capacità di instaurare e valorizzare le relazioni interaziendali a livello locale (Becattini, 1998; Porter, 1998, 2000), oltre che l'esperienza e la specializzazione produttiva maturate in determinati territori (Granelli, De Biase, 2004).

Da tale approccio scaturisce la posizione di chi sostiene che la strategia che consentirebbe di posizionare il *made in Italy* sul mercato globale si fonda sull'innovazione di processo e di prodotto: da un lato sul rafforzamento delle reti di imprese, anche in un'ottica multi-filiera e, dall'altro, sulla "produzione di conoscenze *originali* e di capacità *esclusive*" (Plechero, Rullani, 2007, p. 15).

Altri filoni di ricerca poi hanno portato l'attenzione sul ruolo della media impresa nel processo di rilancio del *made in Italy* (Ciasullo, 2004) e sul *supply chain management* (Secchi, 2012).

Partendo da questi presupposti, considerando che l'*habitus* territoriale e storico è un fattore determinante per il successo del *savoir faire* di domani (Bucci *et al.*, 2011), è ormai ampiamente riconosciuto come l'eredità culturale<sup>3</sup> sedimentatasi nel tempo nel contesto di produzione incide direttamente e indirettamente sulla creazione di valore e sul vantaggio economico<sup>4</sup> delle imprese (Baia Curioni, 2005; Imperatori, 2005; Segre 2005; Valentino, 2005): "direttamente, perché l'inclusione del *know how* tecnico e non solo costruito nel corso dei secoli arricchisce l'*output* e perché la distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione veicolata con opportune politiche di marketing potenzia tanto il 'paniere di attributi' che qualificano i prodotti, quanto la *corporate identity* e il connesso *brand*, così sostenendo la competizione in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche" (Montella, 2009, p. 115); indirettamente, per la capacità di favorire la professionalità, creare coesione sociale, innalzare la qualità della vita e il capitale umano e generare indotti economici a livello locale (Imperatori, 2005).

<sup>3</sup> Il termine eredità culturale "si riferisce alla cultura che si eredita, ovvero si tramanda nel tempo mediante un oggetto, un luogo, una memoria, una storia e allo stesso tempo essa ha caratteristiche proprie di materialità (se visibile e tangibile, per esempio un sito, un incunabolo, un reperto) e anche di immaterialità (per esempio: un ballo, una tradizione, un dialetto, un mito). Il termine *cultural heritage* è entrato diffusamente nell'uso contemporaneo, soprattutto perché le nuove politiche dello sviluppo sostenibile intendono sottolineare tutto ciò (e la parte culturale è certamente una delle maggiori componenti) che è stato tramandato all'attuale generazione dalle precedenti per trasmetterlo a quella futura" (Segre, 2005, pp. 76-77, nota 7).

<sup>4</sup> Cfr. Segre, 2005, p. 77: "La teoria dei fattori della produzione ha una storia fondamentale nella teoria economica, e definisce il prodotto (output) come una funzione dei fattori produttivi (input) immessi nel processo produttivo. L'eredità culturale, se è un fattore produttivo e anche se solamente qualifica i tradizionali fattori produttivi incorporandosi nella funzione di produzione, entra pertanto direttamente nel processo produttivo, mentre non sempre qualifica la funzione di domanda dei mercati. I prodotti *made in Italy* vengono accolti nel mercato globale non per la eredità culturale dei consumatori, ma per l'eredità culturale trasmessa ai prodotti nel processo di produzione."

Ai beni culturali, che per capillare distribuzione sul territorio e stretto legame con il contesto in cui sono conservati costituiscono l'elemento distintivo su cui già si fonda il vantaggio competitivo della nostra nazione<sup>5</sup>, viene così riconosciuto un "valore-produzione" (Montella, 2009, p. 113) che ne farebbe un fattore di vantaggio competitivo anche per le imprese.

L'arte e la creatività - questo confermano alcune esperienze imprenditoriali - assumono un ruolo attivo nel processo produttivo di un'impresa, aumentando il valore dei suoi prodotti (Baia Curioni, 2005; Symbola, Unioncamere, 2011). Come sostiene Segre, sebbene la contabilità aziendale non riesca a determinare l'esistenza e la valorizzazione di bilancio dell'eredità culturale, non essendo consentita tra l'altro la determinazione dell'ammortamento, se concepita come un marchio o un'altra immobilizzazione immateriale, "la sua concettualizzazione alla stregua di un fattore produttivo diviene più addomesticabile anche nei conti dell'impresa. D'altra parte non occorre una puntuale registrazione nella partita doppia aziendale per comprendere ed evidenziare l'esistenza di un moltiplicatore culturale fra i fattori produttivi" (Segre, 2005, p. 77).

È per questo che, riferendoci al valore del *cultural heritage*, sarebbe più opportuno parlare di "capitale" piuttosto che di "patrimonio" culturale: mentre il patrimonio in ambito aziendale corrisponde all'insieme dei cespiti patrimoniali dell'impresa, infatti, il capitale è il complesso di beni e denaro impiegati in un investimento produttivo che produce risultati economici (Golinelli, 2011).

Se, dunque, consideriamo il capitale culturale un possibile fattore produttivo per le imprese del *made in Italy*, possiamo applicare l'analisi VRIO anche agli *asset* culturali locali (tab. 1).

Tab. 1: Applicazione del VRIO framework agli *asset* culturali locali

VRIO framework	Quesiti	Sì/No	Motivazioni
VALORE	La risorsa consente all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali?	Sì	- I consumatori attribuiscono valore agli <i>asset</i> culturali (ricerca dell'autenticità e cambiamenti lenti del mercato nel settore alimentare rispetto ad altri settori)
RARITÀ	La risorsa è attualmente controllata solamente da poche aziende concorrenti?	Sì	- I beni culturali sono beni unici <sup>6</sup> - La loro capillare distribuzione sul territorio è l'elemento distintivo e il vantaggio competitivo dell'Italia
INIMITABILITÀ	Le aziende che non controllano questa risorsa devono sopportare uno svantaggio di costo per poterla ottenere o sviluppare?	Sì	- I beni culturali in quanto tali sono beni infungibili, e dunque non sostituibili - Le caratteristiche distintive di ogni bene culturale sono <i>place</i> e <i>time specific</i> , e dunque non riproducibili altrove
ORGANIZZAZIONE	Le politiche e procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?	Sì/No	- Lo sfruttamento degli <i>asset</i> culturali dipende dalla capacità dell'impresa di incorporarne il valore nel proprio processo produttivo

Fonte: ns. elaborazione da Barney 1991

<sup>5</sup> Condividendo la nozione di cultura, sistemica in ampia accezione antropologica e a misura territoriale, insorta negli anni Sessanta del Novecento (Montella, 2003, pp. 19-33), il concetto di "bene culturale" non può essere declinato separatamente dal territorio, rinunciando alla ininterrotta continuità di senso e di fisica estensione del paesaggio. Attiene, infatti, ad una visione globale e organicistica riferibile al paradigma della complessità e approssima, pertanto, il concetto di civiltà, designando il complesso dei bisogni, delle risorse, delle attività e dei prodotti intellettuali e materiali dell'uomo sociale, ivi incluse le manifestazioni intangibili significative delle comuni condizioni di esistenza: riti, feste, danze, canti, giochi pantomimici. I "beni culturali" vanno dunque identificati nel complesso territoriale sistemico dei documenti storici anche intangibili. Nel paesaggio deve esserne riconosciuta la manifestazione compendiarica.

<sup>6</sup> Da segnalare che ci si riferisce a beni pubblici non trasferibili alle imprese, se non per la capacità delle imprese di incorporarne nei loro processi produttivi il valore attribuitogli dai consumatori.

Dall'analisi effettuata in tabella è possibile concludere che gli *asset* culturali locali costituiscono delle risorse uniche, non riproducibili altrove e a cui i consumatori attribuiscono rilevanti significati simbolici. Lo sfruttamento di queste risorse dipende però dalla capacità delle imprese di immetterne il valore nei processi produttivi.

È, inoltre, possibile affermare che il valore aggiunto generabile dagli *asset* culturali locali è tanto maggiore per le imprese di prodotti tipici, essendo che anche nel cibo tradizionale può “essere ravvisata una ‘testimonianza materiale di civiltà’, perché, legato al territorio e alla sua storia, molto richiama dell’ambiente di vita e del sistema di valori delle comunità nei diversi luoghi e tempi” (Montella, 2012, p. 27).

Riprendendo gli interrogativi sviluppati in occasione del tavolo di lavoro su “Beni culturali nel Bilancio Sociale di Impresa” tenutosi a Pisa nel 2005, occorre dunque capire se il patrimonio culturale sia solo “occasione di labile notorietà e di visibilità ‘a scadenza’” o se piuttosto non sia “motore e contenuto di base della nostra capacità e qualità produttiva, della nostra creatività e del dinamismo organizzativo, ossia di alcune caratteristiche del nostro Paese divenute caratteri essenziali nell’era dell’economia della conoscenza” (Imperatori, 2005, p. 49).

A tal fine, invece che indagare entità e tipologia degli investimenti in cultura (Civita, 2010), prendendo in esame, quale esempio di *made in Italy*, il caso delle produzioni tipiche della regione Marche, analizzeremo se effettivamente l’eredità culturale incide sulla produzione di valore e su quali componenti del processo produttivo abbia una maggiore incidenza; infine, si cercherà di fornire indicazioni per la progettazione e realizzazione di interventi di valorizzazione dell’eredità culturale che abbiano maggior impatto sul valore aggiunto su scala territoriale.

### 3. L’indagine empirica sulle imprese di prodotti tipici della regione Marche

#### 3.1 Obiettivi e metodologia della ricerca

I punti di forza dell’agro-alimentare italiano sono i prodotti tipici della dieta mediterranea (Golinelli, 2012): l’Italia è il primo esportatore di pesche, uva, conserve di pomodoro, paste alimentari, vermut e formaggi tipici, il secondo esportatore di vini, olio di oliva, salami e prosciutti e il terzo esportatore di mele e prodotti da forno. Nel 2003 l’export di tali prodotti è stato di 9 miliardi di euro, con un saldo attivo di 7 miliardi di euro (Fortis, 2005).

Nelle Marche, regione a forte vocazione manifatturiera, sebbene i settori trainanti le esportazioni continuino ad essere le calzature e gli apparecchi per uso domestico (Unioncamere, 2011), il comparto agroalimentare vanta specificità ed eccellenze uniche nel panorama italiano, che di recente hanno ricevuto importanti certificazioni alimentari e che godono di un valore ampiamente riconosciuto tra i prodotti del *made in Italy*; tra gli altri ricordiamo almeno il ciaùscolo (o ciavusclo o ciabuscolo) (IGP dal 2006 a livello nazionale, dal 2009 a livello europeo), l’oliva ascolana (DOP dal 2005) e la Vernaccia di Serrapetrona spumante (DOCG dal 2003).

Negli ultimi anni, gli studi sulle attività economiche della regione hanno focalizzato l’attenzione sulla riorganizzazione produttiva e sul turismo integrato (Dini, Goffi, 2008), nonché sulle componenti strategiche della *governance* territoriale, con specifico riferimento al ruolo del paesaggio (Pesaresi *et al.*, 2010), oltre che su iniziative e progetti di cooperazione e internazionalizzazione avviati con la Cina e i paesi asiatici (Pietroni *et al.*, 2008); per quanto riguarda il settore agroalimentare, in particolare, ci si è occupati del contributo del marketing integrato alle piccole imprese vitivinicole (Cardinali *et al.*, 2010).

In questo contesto l’analisi sul campo, di carattere esplorativo, che qui viene illustrata, si è avvalsa di metodologie quali-quantitative ed è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario standardizzato ad un campione di imprese di prodotti tipici della Regione Marche<sup>7</sup>. Le aziende selezionate sono rappresentative, per tipologia delle produzioni e capillare distribuzione sul territorio, del sistema produttivo regionale del settore.

<sup>7</sup> Il questionario, che per ragioni di spazio qui non è possibile riproporre, è strutturato in quattro parti per un totale di 51 domande.

Il campione è stato individuato avvalendosi *in primis* dell'elenco delle imprese presenti nel sito [www.prodottitipicimarchigiani.it/](http://www.prodottitipicimarchigiani.it/), un sito database di prodotti tipici marchigiani, di proprietà della COOP.A.TER. scarl, cooperativa che opera nel settore agroalimentare da tanti anni su vari settori, quali marketing, comunicazione, logistica e ultimamente internazionalizzazione (attraverso la creazione di un consorzio per l'esportazione di prodotti agroalimentari italiani e soprattutto marchigiani<sup>8</sup>); il sito, fino ad oggi completamente gratuito, è nato dall'iniziativa di alcuni produttori che lavorano da tanti anni nel settore agroalimentare, ha finalità esclusivamente promo-pubblicitarie e non si occupa di *e-commerce*. Alle aziende presenti nel sito e riconducibili alla produzione di vino, olio, carni e insaccati, pasta e cereali, sono poi state aggiunte aziende del settore ortofrutticolo. Complessivamente, tra aprile e maggio 2012, sono state contattate circa 100 aziende e sono stati raccolti 47 questionari.

Il questionario cerca di restituire una fotografia delle imprese di prodotti tipici presenti sul territorio regionale, focalizzandosi in una prima sezione sulla struttura e sulle dimensioni aziendali (tipologia di prodotti e servizi offerti, fatturato, addetti e innovazioni introdotte nell'ultimo triennio) e in una seconda sul rapporto dell'impresa con il mercato (politiche di marketing, esportazioni, mercati emergenti e a cui ci si rivolge attivamente). Nella terza sezione si entra, invece, nel merito dell'indagine, prendendo in esame i rapporti con il territorio di riferimento (eventuale richiamo al territorio nelle attività di comunicazione, collaborazione con soggetti pubblici e privati, ecc.), mentre nella quarta ed ultima parte si analizza il rapporto con il paesaggio e il patrimonio culturale, con particolare riferimento all'analisi della percezione del loro ruolo per lo sviluppo delle imprese, agli investimenti nel settore culturale e alla valorizzazione del *made in Italy*.

### 3.2 Struttura e dimensioni del campione analizzato

Delle 47 imprese intervistate, 2 si trovano nella provincia di Pesaro e Urbino, 17 nella provincia di Ancona, 6 nella provincia di Macerata, 13 nella provincia di Fermo e 9 nella provincia di Ascoli Piceno. La maggiore concentrazione delle imprese nelle province di Ancona e Fermo si deve nel primo caso alla presenza di aziende vitivinicole legate alla produzione di Verdicchio e Rosso Conero e nel secondo caso a quella di aziende ortofrutticole localizzate lungo la Val d'Aso.

Per quanto riguarda le produzioni, 19 aziende su 47 (circa la metà del campione) sono multi prodotto; complessivamente 27 aziende producono vino (57% del campione), 22 olio (47%), 7 carni e insaccati (15%), 4 frutta e confetture (9%), 3 miele (6%), 2 formaggi (4%), 2 pasta e cereali (4%) e 2 distillati (4%). Quanto agli ulteriori servizi offerti, 9 aziende sono anche fattorie didattiche (19%), altrettante sono aziende agrituristiche, 8 offrono il servizio di visita aziendale (17%) e 7 organizzano degustazioni (15%).

Considerando il fatturato, su 46 rispondenti, circa la metà del campione (48%) ha un fatturato annuo che si attesta tra i 100.000 e 500.000 euro all'anno, il 30,5% supera 1.000.000 di euro, mentre il 17,5% non raggiunge i 100.000 euro all'anno e il 4% fattura tra i 500.000 e 1.000.000 di euro all'anno. Prendendo in esame l'andamento del fatturato negli ultimi tre anni (2009/2011), il 50% del campione dichiara un andamento costante, il 41% registra un aumento del fatturato e il 9% una diminuzione, a conferma della buona tenuta del settore.

Se si analizza nel dettaglio la struttura e le dimensioni del personale, su una media di 20 addetti (di cui 3-4 familiari), più della metà dei rispondenti (67%) registra un andamento costante negli ultimi tre anni, il 22% un incremento del personale e l'11% una diminuzione. Solo una delle aziende intervistate appartiene ad un gruppo.

Infine, considerando le innovazioni introdotte nell'ultimo triennio, se il 30% dichiara di non aver introdotto alcuna innovazione, la stessa percentuale ha introdotto nuove tecnologie o nuovi servizi, mentre il 46% ha effettuato ristrutturazioni (pompe di calore, impianto fotovoltaico, pannelli solari, ecc.).

<sup>8</sup> Cfr. [www.piaceitalia.it](http://www.piaceitalia.it).

### 3.3 Le imprese e il mercato

Se si considera la totalità del campione intervistato, su un totale di 46 rispondenti, in media il 38% del fatturato è generato dalle vendite sul mercato locale, seguite da quelle sul mercato nazionale (con un'incidenza del 24% sul fatturato) e sul mercato regionale (21%) e internazionale (19%).

Analizzando nel dettaglio le aziende che effettuano esportazioni (33 su 47), più della metà (52%) registra un aumento delle esportazioni, il 45% rileva un andamento costante e solo il 3% una diminuzione. Tra i mercati esteri emergenti, oltre ad alcuni paesi europei (tra i quali spiccano Belgio e Gran Bretagna, indicati da 4 imprese su 33), sono da segnalare le esportazioni in Cina – dichiarate da circa 1/3 delle imprese che effettuano esportazioni (10 su 33) –, Giappone (per 5 imprese), USA (per 3 imprese), Australia (per 3 imprese) e Canada (per 2 imprese). Tali dati sono il segnale di una maggiore apertura delle imprese al mercato estero e confermano il progressivo affermarsi del *made in Italy* anche nel settore alimentare.

Per quanto riguarda le politiche di marketing, il 70% del campione considera strategiche per l'impresa le politiche di prodotto, il 51% le politiche di comunicazione, il 32% il web marketing, il 38% la commercializzazione e il 19% le politiche di prezzo, rivelando un'elevata consapevolezza del ruolo degli investimenti sul prodotto, oltre che sulla comunicazione.

Considerando la partecipazione alle fiere, su 46 rispondenti, il 39% dichiara di non partecipare a fiere nazionali o internazionali contro un 61% di aziende che vi partecipano. Il primato è detenuto da Vinitaly, in cui è presente il 57% delle imprese che hanno fornito una risposta positiva (16 su 28), seguita da altre due fiere attive nel settore vitivinicolo, Prowein (a cui partecipano 8 imprese) e Vinexpo (a cui partecipano 4 imprese).

Infine, prendendo in esame i canali distributivi, in media il 43% delle vendite è destinato alla vendita diretta, seguito dai medi e piccoli rivenditori (25%), dalla grande distribuzione (15%) e dalla vendita *on line* (4%); il restante 12% è, invece, destinato al mercato B2B.

### 3.4 Le imprese e il territorio

Solo il 28% delle aziende intervistate non possiede certificazioni alimentari; il restante 72%, in molti casi, dispone invece di più marchi: il 40% dispone di marchio DOC, il 34% dei marchi IGT e BIO, il 21% di marchio DOCG, il 15% di marchio IGP, il 13% di marchio DOP, il 2% dei marchi STG e PAT.

Se si considera la partecipazione a percorsi territoriali o iniziative di rete, più della metà degli intervistati (57%) non aderisce ad alcun percorso/iniziativa. Del restante 43%, la maggior parte partecipa all'iniziativa Cantine Aperte (21%), seguita dai percorsi enoturistici o simili: il 9% aderisce a "Le strade del vino" e il 4% a "Le città dell'olio" e "Le città del vino".

Per quanto riguarda il *branding*, il 43% del campione dichiara di fare esplicito riferimento al territorio marchigiano (luoghi, risorse) attraverso il proprio marchio (*lettering*, pittogramma o diagramma). Tale riferimento, qualora non presente nel nome o nello slogan che identifica l'attività dell'azienda, è esplicito nel logo, non solo per l'uso di stemmi o cartine, ma anche per il riferimento, più o meno stilizzato, ai beni culturali materiali (borghi, città, castelli, palazzi, opere d'arte) e immateriali (manifestazioni culturali, dialetto, ecc.) del territorio.

Se, più in generale, consideriamo il riferimento al territorio nell'attività di comunicazione, la percentuale sale notevolmente (91%); in particolare il 79% dichiara di esporre foto e/o video del territorio e/o delle sue componenti nelle sedi dell'azienda, mentre il 72% di pubblicarli nel sito e/o nei materiali informativi cartacei prodotti; il 28%, infine, li utilizza per attività pubblicitarie (in particolare su stampa e TV locali).

Il 74% degli intervistati dichiara di godere dell'immagine e della notorietà del territorio, il 32% sostiene che i servizi-base offerti sono arricchiti da servizi accessori di fruizione del territorio (visite guidate, *factory tour*, ecc.), il 26% che l'azienda è inserita in una rete di relazioni con gli attori del territorio che le consente di avere accesso a servizi e conoscenze altrimenti non accessibili, il 15% che le scuole e le università del territorio hanno fornito figure professionali che sono state inserite in azienda.

Il 30% del campione dichiara inoltre che l'azienda è impegnata in progetti per lo sviluppo sociale ed economico del territorio. Tra questi si segnala, in particolare, l'impegno delle aziende per la tutela dell'ambiente e la valorizzazione delle varietà autoctone e dei prodotti tipici.

Per quanto riguarda i rapporti con gli attori del territorio, il 64% delle aziende dichiara di collaborare con altri soggetti privati; di queste il 53% collabora con imprese che offrono ulteriori servizi ai clienti e il 40% con imprese che offrono lo stesso servizio per ottimizzare l'andamento dei flussi della domanda, mentre il 33% partecipa a consorzi per la vendita di beni o servizi e il 17% per l'acquisto di beni o servizi.

Il 55% delle aziende collabora con soggetti pubblici, utilizzando il materiale promozionale sul territorio distribuito dagli enti locali (81% delle imprese che hanno fornito una risposta positiva) e partecipando a progetti specifici finalizzati alla valorizzazione del territorio (46%).

Infine il 49% partecipa a tavoli di concertazione, di cui il 57% con enti locali e associazioni di categoria, il 43% con la camera di commercio e il 30% con il sistema turistico locale.

### 3.5 Le imprese, il paesaggio e il patrimonio culturale

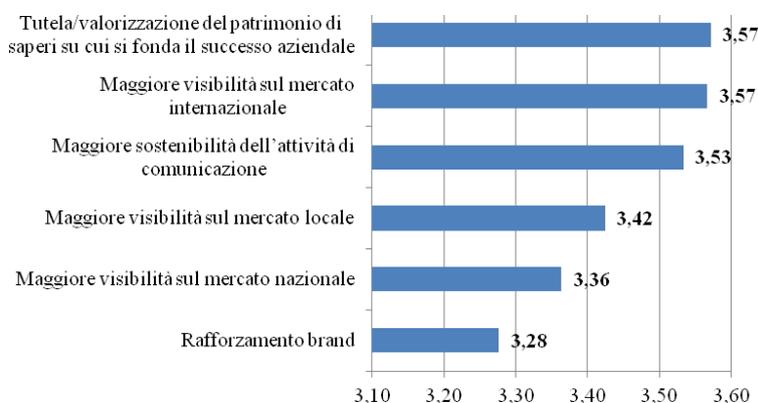
Alla domanda relativa al ruolo del paesaggio nello sviluppo di imprese di prodotti tipici della regione Marche, la maggior parte del campione (53%) dichiara di considerare il paesaggio il contesto in cui si svolge l'attività produttiva, il 30% assegna al paesaggio una funzione promozionale nella commercializzazione delle risorse e dei prodotti del territorio, mentre solo il 15% lo considera un fattore distintivo su cui fa leva il vantaggio competitivo dei prodotti del territorio da incorporare nel processo produttivo; il restante 2% sostiene che il paesaggio contribuisce al benessere lavorativo.

Tali percentuali restano pressoché invariate se si considera il valore attribuito al patrimonio culturale, in cui si registra una flessione di due punti percentuali per il ruolo del paesaggio come fattore distintivo, a vantaggio del benessere lavorativo.

In sintesi, in una scala di valori da 1 (nullo) a 5 (elevato), il punteggio medio assegnato al paesaggio e al patrimonio culturale è buono (rispettivamente 4,04 e 3,81).

Il 79% delle imprese intervistate sostiene che conviene investire sul patrimonio culturale. Considerando i possibili benefici che ne potrebbero conseguire (fig. 1), in una scala di valori da 1 a 5 le imprese assegnano in media 3,57 punti alla maggiore visibilità sul mercato internazionale e alla tutela/valorizzazione del patrimonio di saperi su cui si fonda il successo aziendale, 3,53 punti alla maggiore sostenibilità dell'attività di comunicazione, 3,42 punti al rafforzamento del *brand*, 3,36 punti alla maggiore visibilità sul mercato nazionale, oltre che locale (3,42 punti).

Fig. 1: I benefici dell'investimento sul patrimonio culturale secondo il campione intervistato

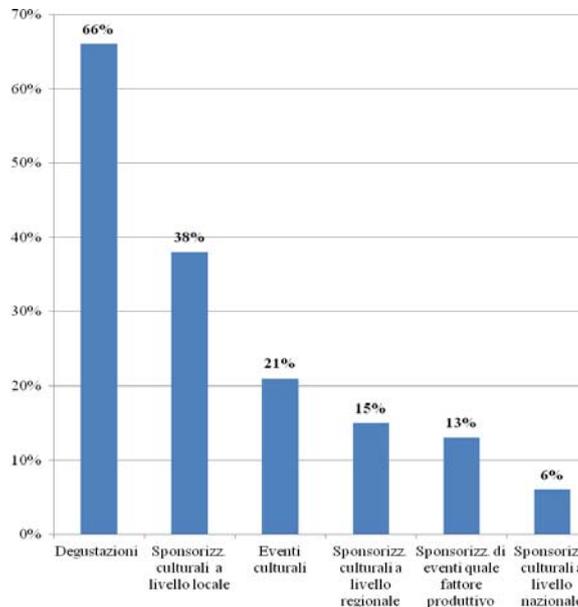


Fonte: ns. elaborazione

Tale attenzione è confermata dal comportamento stesso degli intervistati, tra i quali solo il 23% non effettua investimenti nel settore culturale: il 66% del campione organizza degustazioni in occasione di eventi culturali, il 38% sponsorizza eventi culturali in genere a livello locale e il 21%

partecipa alla progettazione e organizzazione di eventi culturali in collaborazione con soggetti pubblico-privati; più basso risulta il valore delle sponsorizzazioni di eventi culturali a livello regionale (15%) e nazionale (6%), nonché di eventi che si ritiene di valorizzare quale fattore produttivo (13%) (fig. 2).

Fig. 2: Tipologia degli investimenti nel settore culturale da parte del campione intervistato



Fonte: ns. elaborazione

Il 60% degli intervistati partecipa attivamente ad azioni volte alla difesa delle tradizioni locali, tra le quali spiccano le iniziative di interesse locale, soprattutto di carattere enogastronomico (sagre, fiere, degustazioni e mostre di prodotti tipici); si segnala, inoltre, il recupero di saperi e antiche tradizioni (macina a pietra, trafila al bronzo, essiccazione a bassa temperatura, tinture naturali).

Nel 63% dei casi le aziende dichiarano che il processo produttivo incorpora materiali e/o saperi tradizionali (tecniche, abilità, ecc.) locali non presenti altrove, relativi in particolare ai processi di vinificazione e alla molitura delle olive.

Nella comunicazione il *made in* è valorizzato come fattore di produzione nel 65% dei casi, con espliciti riferimenti al territorio marchigiano/luogo di produzione.

### 3.6 Sintesi dei risultati e implicazioni manageriali

L'analisi dei dati raccolti rivela un settore di imprese di prodotti tipici di piccole e medie dimensioni (con una media di 20 addetti), in predominanza produttrici di vino e olio e con un andamento del fatturato che, nella metà dei casi, è in aumento. Particolarmente rilevante è che la gran parte delle imprese oggetto dell'indagine ha introdotto nel corso dell'ultimo triennio innovazioni di carattere ecologico che muovono nella direzione della *green economy*. Considerando la filiera agroalimentare, infatti, la competitività delle imprese non può prescindere dalla sostenibilità dell'operato, di cui sono espressione il contributo al miglioramento delle condizioni di vita e delle opportunità di lavoro nelle aree rurali, l'adozione di buone pratiche ambientali, la conservazione degli habitat naturali, della biodiversità e del paesaggio (CNEL, 2011).

Il settore riesce a mantenere buone quote di mercato, con un'apertura crescente ai mercati internazionali ed un aumento delle esportazioni, soprattutto sui mercati asiatici (Cina e Giappone).

Per le imprese indagate, prima ancora che le politiche di comunicazione, sono strategiche le politiche di prodotto. Tale dato, confermato dall'elevata diffusione dei marchi di qualità, è indice della consapevolezza che le imprese hanno della qualità delle produzioni, per la quale crescente è

anche l'attenzione mostrata dai consumatori, nonostante la conoscenza del significato dei marchi sia ancora troppo scarsa (CE, 2008)<sup>9</sup>. A questo si aggiunge la crescente diversificazione delle produzioni, che si estendono alle componenti di servizio (agriturismo, fattoria didattica, degustazioni, ecc.).

Sebbene da sviluppare ulteriormente, buono è anche il rapporto con il territorio e con i soggetti pubblici e privati che vi operano. La partecipazione a circuiti o percorsi che valorizzino in chiave sistemica le risorse territoriali (Antonioli Corigliano, 1999; Bagella, Pinnacchio, 2010) risulta, ad esempio, una strategia ancora scarsamente adottata.

L'elemento paesaggio è una componente dell'attività di comunicazione, richiamata nel *brand* e nell'attività pubblicitaria (Antonelli, 2004), ma non ancora adeguatamente valorizzata come fattore distintivo. L'investimento sul patrimonio culturale risulta ancora troppo generico e, sebbene spesso localizzato nell'area di insediamento dell'impresa, non focalizzato sulla valorizzazione del *made in* come fattore distintivo (si ricorda che, mentre il 63% delle imprese dichiara di incorporare nel processo produttivo materiali e/o saperi tradizionali locali non presenti altrove, solo il 13% considera il patrimonio culturale un fattore distintivo su cui fa leva il vantaggio competitivo dei prodotti del territorio da incorporare nel processo produttivo). Sebbene la consapevolezza del valore del paesaggio e del patrimonio culturale sia elevata, tali elementi ancora non costituiscono per le imprese oggetto di indagine un *asset* strategico. Mancherebbe, dunque, il riconoscimento della connessione storico-culturale tra il *cultural heritage* locale e il *made in* su cui si fonda il successo imprenditoriale.

Rileggendo il comportamento delle imprese secondo l'approccio fondato sulle risorse (§ 2.2, tab. 1), possiamo concludere che la capacità di organizzare risorse che vengono riconosciute come rare, inimitabili e di valore andrebbe ulteriormente sviluppata. A tal fine, considerando che il valore che si assegna all'investimento in cultura è elevato, gli interventi andrebbero orientati verso quegli eventi/attività che concorrono alla valorizzazione dei fattori culturali distintivi strettamente connessi al territorio.

Il fatto che le imprese non percepiscano il *cultural heritage* come un potenziale fattore di vantaggio competitivo rivela, però, che le sue caratteristiche distintive non sono ancora adeguatamente messe in luce e valorizzate<sup>10</sup>. Da ciò pertanto si ricavano suggerimenti manageriali, prima ancora che per le singole imprese, per i *policy maker* impegnati nella valorizzazione delle risorse *place specific*.

Per quanto riguarda le strategie volte all'implementazione del rapporto tra *cultural heritage* e imprenditoria, ad oggi l'azione del soggetto pubblico si limita ad incentivare il sostegno dei privati ad interventi finalizzati alla conservazione e alla valorizzazione dei beni culturali, attraverso provvedimenti di carattere fiscale in favore di sponsorizzazioni ed erogazioni liberali, che spesso si risolvono nel finanziamento di eventi temporanei (mostre *blockbuster*, grandi restauri). Muovendo da una visione del patrimonio culturale come *asset* strategico (Osservatorio Impresa e Cultura, 2003), invece, il soggetto pubblico dovrebbe trovare il suo più efficace strumento di intervento nella programmazione territoriale, anche a livello regionale e locale, attraverso l'implementazione di progetti che prevedano l'interconnessione tra filiere (culturale, agroalimentare, ambientale, turistica). Tali iniziative dovrebbero, inoltre, essere accompagnate da attività di formazione rivolte all'imprenditoria, oltre che alla cittadinanza. L'efficace sviluppo di questo modello garantirebbe benefici non solo per il patrimonio culturale, ma anche per il territorio e le imprese che vi operano, attivando un circolo virtuoso con ricadute positive per l'intero sistema territoriale.

<sup>9</sup> Si veda a tal proposito anche l'indagine svolta nel 2008 dalla London Economics nei 27 paesi europei, secondo la quale la media a livello europeo si attesta su un grado di conoscenza dei simboli Dop o Igp pari appena all'8%; se si considera l'Italia la percentuale sale al di sopra della media, con il 16% degli intervistati che hanno dichiarato di conoscere il marchio (Nomisma, Palomba, 2009).

<sup>10</sup> Come già ricordato (§ 2.1), l'adeguata valorizzazione delle risorse *place specific* potrebbe portare vantaggi anche per lo sviluppo turistico locale, intercettando una domanda di cultura allargata che non si rivolge alle sole e singolari eccellenze monumentali, ma piuttosto alla più ampia conoscenza della cultura dei luoghi e delle sue molteplici espressioni, ivi inclusi i prodotti tipici locali.

Se si considera l'influenza che nell'attuale contesto globale il paese di origine (*country of origin effect*) ha sulla percezione della marca (Busacca *et al.*, 2006; Vescovi, Gazzola, 2007; Marino, Mainolfi, 2010) e il ruolo strategico che il paesaggio e i beni culturali acquistano per l'Italia in tale processo<sup>11</sup>, l'investimento in efficaci azioni di tutela e valorizzazione, che contrastino l'immagine di un patrimonio che appare trascurato e in stato di miserevole abbandono, può dirsi una priorità da cui non si può prescindere (Anselmi, 2011, p. 1).

#### 4. Conclusioni, limiti e ulteriori sviluppi della ricerca

Anche alla luce degli studi sulle nuove tendenze della domanda nei consumi alimentari e turistici, la letteratura di merito manageriale ha di recente focalizzato l'attenzione sul vantaggio competitivo che le imprese del *made in Italy* possono trarre dalla valorizzazione delle conoscenze distintive maturate in specifici contesti.

Prendendo in esame i comportamenti delle imprese del settore, l'indagine esplorativa condotta su un campione di imprese di prodotti tipici della regione Marche dimostra che gli *asset* culturali locali costituiscono una componente importante della comunicazione di marketing; tuttavia ancora scarsa è la capacità di riconoscere agli stessi un valore strategico. Tali difficoltà forniscono *in primis* suggerimenti al soggetto pubblico, soggetto-guida nell'attivazione di politiche finalizzate a promuovere gli investimenti delle imprese in cultura, con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio culturale locale.

I primi risultati raggiunti dall'indagine qui illustrata andrebbero validati attraverso un ampliamento, in chiave qualitativa, della ricerca che si avvalga di una pluralità di fonti e di metodi diversi. In particolare, per allargare le domande di ricerca, rafforzare l'analisi ed evitare i possibili pregiudizi dovuti al ricorso ad un unico metodo di indagine, il *data set* andrebbe articolato maggiormente, attraverso l'analisi di ulteriori dati provenienti da fonti secondarie e interviste in profondità alle imprese del settore, per meglio comprendere l'entità e la tipologia degli investimenti in cultura e il relativo ritorno economico, nonché finalità ed effetti delle strategie messe in atto dalle imprese. Per quanto riguarda le fonti secondarie, la *content analysis* dovrebbe focalizzarsi sulla documentazione aziendale interna e sulla comunicazione esterna (siti web istituzionali, comunicati stampa, materiali pubblicitari, ecc.), includendo nell'analisi anche le associazioni di categoria che operano nel settore; le interviste in profondità andrebbero invece rivolte ai manager e ai responsabili marketing, al fine di meglio indagare le strategie messe in atto per richiamare l'attenzione del mercato sui saperi e sulle tradizioni *place specific* inglobati nei processi di produzione. A completamento la raccolta dati potrebbe trarre giovamento dai sopralluoghi alle sedi aziendali, al fine di individuare, anche attraverso il riscontro dell'osservazione diretta e il corredo fotografico, i tratti salienti della comunicazione aziendale.

In seconda istanza, considerando le tre F del *made in Italy* (*food, fashion e furniture*), la ricerca andrebbe estesa al tessile, abbigliamento e accessori e all'arredamento e design, analizzando anche le politiche messe in campo a livello europeo, nazionale e regionale per la valorizzazione del *made in Italy* e l'interconnessione tra le filiere industriali di interesse e quella turistico-culturale.

Infine, se si considera il ruolo dei consumatori nei processi di creazione e co-creazione del valore, non andrebbe trascurata la possibilità di estendere l'indagine all'analisi della domanda.

Un efficace sviluppo delle ricerche, oltre che per il contributo scientifico, potrebbe essere utile per valorizzare il rapporto tra Università e contesto produttivo, fornendo alle imprese la possibilità di investire in settori ancora poco conosciuti o esplorati.

<sup>11</sup> L'indagine condotta nel 2006 da Assocamerestero e da 53 Camere di Commercio Italiane all'estero attraverso interviste ad operatori stranieri rileva che, per quanto riguarda le caratteristiche che all'estero vengono attribuite all'Italia, il Bel Paese è unanimemente percepito come una nazione ricca di storia e cultura (99,8%), nonché come la culla di design e creatività (98%), caratteristiche su cui si fonderebbe l'attenzione alla qualità della vita propria dell'*Italian way of living* (Assocamerestero, 2006).

## Bibliografia

- ANSELMINI P. (2011), "Il Bel Paese. Recuperare l'eccellenza italiana", *Social Trends*, n. 111.
- ANTONELLI G. (a cura di) (2004), *Marketing agroalimentare*, Franco Angeli, Milano.
- ANTONIOLI CORIGLIANO M. (1999), *Strade del vino ed enoturismo. Distretti turistici e vie di comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- ARNOULD E.J., PRICE L.L. (2000), "Authenticating Acts and Authoritative Performances: Questing for Self and Community", in Mick D.G., Ratneshwar S., Huffman C. (eds.), *The Way of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires*, Routledge, London.
- ASKEGAARD S., KJELDGAARD D. (2007), "Here, There, and Everywhere: Place Branding and gastronomical Globalization in a Macromarketing Perspective", *Journal of Macromarketing*, vol. 27, n. 2.
- ASSOCAMERESTERO (2006), "Stile italiano e italian way of life. Carte vincenti per il made in Italy?", in <http://www.assocamerestero.it/AllegatiAssocamere/Video/Pubblicazioni/MadeinItaly.pdf> (consultato il 23 settembre 2012).
- BAGELLA M., PINNACCHIO D. (2010), "Fattori di competitività dei distretti vitivinicoli in Italia e in Argentina", in Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M., (a cura di), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*, Giappichelli, Torino.
- BAIA CURIONI (2005), "Imprenditorialità e patrimonio culturale: possibili contributi dalla teoria della social corporate responsibility", in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.
- BALDASSARRE F. (2010), "Risorse agroalimentari e turistiche per lo sviluppo dei territori: criticità e prospettive di valorizzazione", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 31.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n. 17.
- BARNEY J. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Carocci, Roma.
- BECATTINI G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BESSIÈRE J. (1998), "Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas", *Sociologia ruralis*, n. 38.
- BEVERLAND M.B., FARRELLY F.J. (2010), "The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes", *Journal of Consumer Research*, vol. 36, n. 5.
- BUCCI A., CODELUPPI V., FERRARESI M. (2011), *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Carocci, Roma.
- BUSACCA B., BERTOLI G., MOLTENI L. (2006), "Consumatore, marca ed 'effetto made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti", *Finanza marketing e produzione*, vol. 24, n. 2.
- CARDINALI S., GREGORI G.L., PALLONARI M. (2010), *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, Franco Angeli, Milano.
- CE (2008), *Libro Verde sulla qualità dei prodotti agricoli: norme di prodotto, requisiti di produzione e sistemi di qualità*, Commissione Europea, Direzione generale dell'Agricoltura e dello Sviluppo rurale, Bruxelles.
- CIASULLO M.V. (2004), *Declino e rilancio del made in Italy. Il ruolo della media impresa*, Giappichelli, Torino.
- CICERCHIA A. (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.
- CIVITA (2010), *Imprese, cultura, comunicazione*, Il Giornale di Civita, dicembre 2010.
- CNEL (2011), *Le risorse del territorio come motore di sviluppo e modernizzazione del sistema Paese: le politiche per la filiera dei beni paesistico-culturali e per la filiera agro-alimentare – Osservazioni e proposte*, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Ufficio per la raccolta e l'elaborazione dei dati, Commissione per le Politiche del lavoro e dei settori produttivi (II), Seduta deliberante 20.12.2011.
- DINI G., GOFFI G. (2008), *Non solo scarpe. L'economia del Piceno e del Fermano fra made in Italy avanzato, riorganizzazione produttiva e turismo integrato*, Franco Angeli, Milano.
- FABRIS G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- FERRARESI M., MORTARA A., POMODORO S. (2011), "Il punto di vista dei consumatori", in Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Carocci, Roma.
- FORTIS M. (2005), *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della Seconda Conferenza Nazionale sul commercio con l'estero*, Il Mulino, Bologna.
- GOLINELLI G.M. (2011), "Intervento" in *Tavola rotonda "Mission e prospettive della rivista"*, Atti del workshop "Le ragioni di una rivista", Fermo, 6-7 maggio 2001.
- GOLINELLI G.M. (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- GRANELLI A., DE BIASE L. (2004), *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.
- GRAYSON K., MARTINEC R. (2004), "Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 2.
- IMPERATORI G. (2005), "Intervento", in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.

- KNIAZEVA M., VENKATESH A. (2007), "Food for Thought: A Study of Food Consumption in Postmodern US Culture", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 6, n. 6.
- LANTERNARI V. (2006), "Valorizzazione del folklore e dei «beni culturali». Musei come centri e simboli di identità storico-culturale", in *Dai "primitivi" al "postmoderno". Tre percorsi di saggi storico-antropologici*, Liguori, Napoli.
- LENCLUD G. (2001), "La tradizione non è più quella di un tempo", in Clemente P., Mugnaini F., (a cura di), *Oltre il folklore. Tradizioni popolari e antropologia nella società contemporanea*, Carocci, Roma.
- LIPOVETSKY G. (2008), "La mania dell'autentico", in Garcin J., (a cura di), *Nuovi miti di oggi. Da Barthes alla Smart*, Il Saggiatore, Milano.
- MARESCOTTI A. (2006), "Le dimensioni della tipicità dei prodotti agroalimentari", in ARSIA, *Guida per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari tipici. Concetti, metodi e strumenti*, Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione nel Settore Agricolo-Forestale, Firenze.
- MARINO V., MAINOLFI G. (2010), "Made in Italy e country branding: strategie di marca per il sistema Italia", *Esperienze d'impresa*, vol. 17.
- MISIURA S. (2006), *Heritage Marketing*, Elsevier, Burlington, MA.
- MONTELLA M. (2003), *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Electa-Mondadori, Milano.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- NOMISMA, PALOMBA P. (a cura di) (2009), *Marketing dei Prodotti Tipici. La valorizzazione dei prodotti agroalimentari "del territorio": criticità, prospettive e rapporti con la Grande Distribuzione*, Agra, Roma.
- OSSERVATORIO IMPRESA E CULTURA (a cura di) (2003), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- PAOLINI D. (2000), *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*, Baldini & Castoldi, Milano.
- PENCARELLI T. (2006), "La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/4.
- PESARESI C., PETTENATI P., SALMONI V. (2010), *Territori creativi. Manuale per la governance territoriale*, Istao / il lavoro editoriale, Ancona.
- PETERSON R.A. (2005), "In Search of Authenticity", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 5.
- PETRINI C., PADOVANI G. (2006), *Slow food Revolution: A New Culture for Eating and Living*, Rizzoli, New York.
- PIETRONI L., OPPEDISANO F.O., PERINI P. (2008), *Cina e made in Italy: le esperienze del sistema imprenditoriale marchigiano*, Alinea, Firenze.
- PLECHERO M., RULLANI E. (2007), *Innovare. Reinventare il made in Italy*, Egea, Milano.
- PORTER M.E. (1991), *Il Vantaggio Competitivo delle Nazioni*, Mondadori, Milano.
- PORTER M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, nov-dic.
- PORTER M.E. (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, n. 14.
- SACCO P. (a cura di) (2004), *Cultura e creazione di valore. Processi formativi e nuovi modelli di sviluppo per le economie post-industriali*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- SCRAVAGLIERI S. (2010), "Alla ricerca del turista del vino. Caratteristiche del turismo del vino e di alcuni suoi attori in una dimensione internazionale", in Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M., (a cura di), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*, Giappichelli, Torino.
- SEBASTIANI, R., MONTAGNINI, F., DALLI, D. (2010), "I movimenti di consumatori all'assalto del mercato: la rivoluzione 'lenta' di Eataly", *Finanza, Marketing, Produzione*, vol. 28, n. 4.
- SECCHI, R. (2012), *Supply chain management e made in Italy. Lezioni da nove casi di eccellenza*, Egea, Milano.
- SEGRE G. (2005), "Intervento", in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.
- SICCA L. (1999), "Le risorse e le competenze come fattori di sviluppo del territorio", *Rassegna Economica del Banco di Napoli*, n. 2.
- SIMS R. (2009), "Food, Place and Authenticity: Local Food and the Sustainable Tourism Experience", *Journal of Sustainable Tourism*, n. 17.
- SYMBOLA, UNIONCAMERE (2011), *L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori*, I quaderni di Symbola.
- UNIONCAMERE (2011), *Esportazioni ed importazioni delle Marche 2009-2011*, Centro Studi e Ricerche Economico-sociali Unioncamere Ancona.
- URRY J. (1990), *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies*, Sage, London.
- VALENTINO P.A. (2005), "Le relazioni tra imprese e patrimonio culturale nella normativa e nella realtà", in *Beni Culturali nel Bilancio Sociale di Impresa*, Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa.
- 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., MANGIAROTTI D. (1999), "Il marketing delle grandi città", *Sinergie*, n. 49.

# La reputazione del territorio nella comunicazione del vino\*

MARIA V. CIASULLO<sup>♦</sup>, GIUSEPPE FESTA<sup>♣</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** La ricerca vuole evidenziare la funzione aggiuntiva (rispetto ai tradizionali elementi del terroir: suolo - clima - uomo) e moltiplicativa (quale amplificatore di marketing) della reputazione del territorio nella comunicazione del vino, con l'ulteriore proposito di indagarne le possibili determinanti.

**Metodologia.** Lo studio, dopo una preliminare analisi della letteratura sul concetto di territorio e di territorio del vino, tende a integrare una possibile lacuna in materia di terroir, avvalendosi anche di un caso di studio.

**Risultati.** Il contributo del paper è duplice. Da un punto di vista teorico, conferma l'opportunità di ampliare il set delle componenti del terroir, evidenziando come la reputazione ne sia un formidabile elemento, spesso trascurato dagli approcci tradizionali in materia ("limitati" a suolo - clima - uomo); da un punto di vista applicativo, il caso di studio indagato contribuisce a delineare una possibile articolazione in sub-componenti della reputazione del terroir nella comunicazione del vino.

**Limiti della ricerca.** Sostanziali limitazioni dipendono dalla natura esplorativa della ricerca. In ogni caso, dato lo scenario teorico di riferimento, il lavoro può costituire un interessante percorso per successivi approfondimenti.

**Implicazioni pratiche.** Le conseguenze pratiche della ricerca interessano un qualsiasi stakeholder vs. un territorio vitivinicolo e, soprattutto, imprese e policy maker, che devono impegnarsi nella tutela/valorizzazione della reputazione del terroir.

**Originalità del lavoro.** Si ritiene che lo studio fornisca un utile contributo teorico all'ampliamento del sistema del terroir, da articolarsi in suolo, clima, uomo e reputazione. Inoltre, si propone l'applicazione al contesto vitivinicolo di uno schema teorico di articolazione in sub-componenti della reputazione del territorio in generale.

**Parole chiave:** impresa vitivinicola; terroir; reputazione; marketing territoriale

**Objectives.** The research aims to highlight the additional (compared to traditional elements of terroir: soil – climate – humans) and multiplicative (as a marketing amplifier) function of the territory reputation in the communication of wine, with the further intention to investigate its possible determinants.

**Methodology.** The study, after a preliminary analysis of the literature on territory and wine territory, tends to integrate a possible gap in terroir, also using a case study.

**Findings.** The contribution of the paper is twofold. From a theoretical point of view, it confirms the opportunity to expand the set of terroir components, highlighting the formidable role of reputation, often overlooked by traditional approaches in the field ("limited" to soil - climate - humans); from an applicative point of view, the case study is useful to investigate a possible division into sub-components of the terroir reputation.

**Research limits.** The major limitations depend on the explorative nature of the research. Anyway, given the theoretical scenario of reference, the work can be an interesting path for further studies.

**Practical implications.** The practical consequences of the research affect any stakeholder vs. a wine territory and, above all, firms and policy makers, who must commit to protecting/enhancing the terroir reputation.

**Originality of the study.** We think that the study provides a useful theoretical contribution to the expansion of the system of terroir, so to be articulated in soil, climate, humans and reputation. Moreover, we propose to apply to the wine context a theoretical scheme for the factorization in sub-components of the territory reputation in general.

**Key words:** winery; terroir; reputation; territory marketing

---

\* Il lavoro è frutto di un comune impegno. Tuttavia, i paragrafi 1 e 2 sono da attribuirsi a Maria V. Ciasullo, mentre i paragrafi 4 e 5 sono da attribuirsi a Giuseppe Festa. I paragrafi 3 e 6 sono da attribuirsi a entrambi.

Si ringraziano il Presidente di Città del Vino, dott. Giampaolo Pioli (Sindaco di Suvereto, provincia di Livorno) e il Direttore Generale, dott. Paolo Benvenuti, per la disponibilità, la collaborazione e l'attenzione prestata nello svolgimento del caso di studio. L'indagine rientra nella convenzione di ricerca stipulata tra il Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali dell'Università degli Studi di Salerno e l'Associazione Nazionale "Città del Vino", che ha anche portato all'attivazione, dall'A.A. 2010-2011, del Corso di Perfezionamento Universitario in "Wine Business".

♦ Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: mciasullo@unisa.it

♣ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: gfesta@unisa.it

## 1. L'evoluzione del contributo del territorio allo sviluppo d'impresa

Il territorio ha sempre rappresentato una componente costante dello sviluppo sociale ed economico. In una prospettiva temporale, fino all'inizio degli anni '70, all'interno di scenari sostanzialmente poco complessi, il territorio era riduzionisticamente concepito da imprenditori e manager come uno spazio artificiale da programmare razionalmente in funzione delle esigenze produttive (Rullani, 2003). Dopo la crisi economica degli anni '70, invece, le logiche di localizzazione e sviluppo hanno cominciato a diventare meno riconducibili a modalità interpretative che escludessero il contributo del contesto territoriale. Infine, con l'affermazione del processo di globalizzazione, a partire dagli anni '80, la letteratura ha attribuito sempre maggior peso alle caratteristiche del territorio nell'elaborazione delle visioni imprenditoriali<sup>1</sup>. Tale complessità si è caratterizzata per connotazioni sempre più pregnanti ancor di più a partire dal nuovo millennio, in cui i territori e le comunità che vi insistono, per effetto delle integrazioni globali, sono sempre più esposte a continue crisi finanziarie, economiche e sociali. Il territorio, pertanto, viene a essere interpretato dalle imprese in un ruolo sempre più attivo, evolvendo da semplice luogo di scelta localizzativa a elemento in grado di fornire un fecondo contributo allo sviluppo dell'impresa. Questa condizione comporta l'opportunità per le imprese di acquisire ulteriore competitività, incorporando nei propri processi *core* le peculiarità del luogo e configurandosi in modo distintivo rispetto a imprese localizzate in contesti con proprietà differenti.

Nell'ambito degli studi di matrice economico/territoriale, il territorio è “un elemento primario e non derivato” (Storper, 1997) nei processi di sviluppo sociale, economico e culturale<sup>2</sup>. Nell'evoluzione di tali studi il territorio diventa espressione di un sistema dinamico di relazioni intersoggettive capaci di sedimentare risorse cognitive, organizzative e relazionali di tipo contestuale (Rullani, 2002). Esiste dunque una concezione di territorio che inserisce componenti socio-culturali in una più ampia visione sistemica, tesa a comprendere tutti i possibili elementi che, nel corso della storia naturale e umana, abbiano variamente dotato i luoghi di risorse specifiche. In tal senso, il territorio è “un prodotto storico di processi di co-evoluzione di lunga durata fra insediamento umano e ambiente, natura e cultura, esito della trasformazione dell'ambiente ad opera di successivi e stratificati cicli di civilizzazione” (Magnaghi, 2000). Il territorio, quindi, si caratterizza per uno specifico *milieu* (Governa, 1997), inteso quale sistema di condizioni naturali, sociali, culturali ed economiche che definiscono il patrimonio territoriale e la sua identità (Baccarani, Golinelli, 2011). L'impresa, soprattutto se radicata nel contesto locale<sup>3</sup>, può essere quindi considerata a tutti gli effetti un sub-sistema del patrimonio territoriale, proponendosi come espressione del luogo, inteso come insieme di attributi territoriali, demografici, culturali, sociali, istituzionali ed economici (Usai, 2005). Al contempo, per reciproco e fecondo interscambio, un luogo può essere considerato espressione di una specifica attività economica, ispirandosi chiaramente a una logica co-evolutiva (Valdani, Ancarani, 2000; Golinelli, 2011).

Nell'ambito degli studi di *place marketing* taluni autori hanno evidenziato come le caratteristiche di un paese mostrino una forte influenza sulla percezione che i consumatori hanno dei prodotti con

<sup>1</sup> Si è passati da un paradigma nel quale il territorio serviva alle organizzazioni a uno nel quale il territorio è esso stesso organizzazione e, come sistema, assurge a unità di analisi (Golinelli C.M., 2002).

<sup>2</sup> Nell'approccio territoriale, seguito dalla più recente letteratura in materia di sviluppo locale (De Matteis, Governa 2005), il territorio non è più considerato come una realtà data, rigidamente individuabile e delimitabile su carte topografiche, ma come un divenire possibile, un costruito sociale che deriva dall'interazione fra soggetti e componenti materiali e immateriali. Dunque, il territorio non è da interpretarsi solo quale luogo fisico nel quale si organizza la produzione, ma anche come nodo di una rete in cui si creano e si sviluppano sistemi di interazione tra entità socio-economiche e si scambiano informazioni e conoscenze. Il modello centro-periferia di Krugman (1995) e i modelli reticolari quali approccio distrettuale (Becattini, 1989; Sabel, 1989; Sforzi, 1989), cluster industriali (Porter, 1990), *milieu innovateur* (Aydalot, 1986; Maillat, Perrin, 1992) sono un esempio della suddetta impostazione.

<sup>3</sup> È “impresa radicata” quella che si è assestata in modo profondo e definitivo in un contesto territoriale, legandosi saldamente agli ambienti sociali e produttivi del luogo (Schillaci, 2003).

forte connotazione territoriale (Bilkey, Nes, 1982; Romeo, Roth, 1992; Maheswaran, 1994)<sup>4</sup>. Tuttavia, è soprattutto nell'ambito degli studi di *destination marketing* che si è posta l'attenzione sull'importanza che l'immagine e la reputazione di un territorio assumono in relazione ai fruitori di una destinazione. I principali contributi in materia fanno riferimento a fattori inerenti la vivibilità di un territorio, le opportunità di crescita e sviluppo offerte sia al cittadino che alle imprese, le bellezze naturali e culturali (Papadopoulos, Helsop, 2002; Kotler, 2002; Henderson, 2007). Un orientamento speculare caratterizza anche il filone del *brand management*, laddove il *corporate branding* è assimilato al territorio e, pertanto, la gestione del *brand* territoriale è comparabile alla marca riferita all'intera impresa (*corporate brand*) (Trueman *et al.*, 2004; Kerr, 2006) piuttosto che ai singoli *product brand*. Con riferimento agli studi nazionali, vengono analizzate sia le caratteristiche tangibili e intangibili di un territorio capaci di contribuire alla creazione della sua immagine (Latusi, 2002; Caroli, 2006) sia il rapporto tra territori e valenze geografiche, storiche e culturali (Vescovi, Gazzola, 2007). Infine, un aspetto significativo riguarda la *governance* dei sistemi territoriali, caratterizzata da una complessità di fondo per la presenza di molteplici *decision maker* che agiscono a diversi livelli di governo (Golinelli *et al.*, 2006). Nell'ipotesi in cui le decisioni fossero tra loro incoerenti, la definizione dell'immagine territoriale sarebbe poco solida e la reputazione pressoché impossibile da indirizzare (Cantone *et al.*, 2007; Anholt, 2007; Golinelli *et al.*, 2006), conseguendo la necessità di una condivisione e di un allineamento tra vocazione e identità territoriale (Siano *et al.*, 2008).

## 2. Il territorio nell'impresa vitivinicola nella prospettiva del terroir

La simbiosi tra impresa e territorio mostra piena evidenza nel caso del comparto vitivinicolo, in cui la natura agricola del prodotto fa sì che la sua produzione sia fortemente caratterizzata dalle peculiarità del territorio in cui l'impresa sia immersa (Mastroberardino, 2002). Il legame tra l'impresa vitivinicola e il territorio di origine, infatti, è talmente indissolubile e differenziante che, nella maggior parte dei casi, rappresenta l'elemento distintivo alla base del vantaggio competitivo (Fait, 2008). La tipicità di un prodotto viene in letteratura ricondotta a tre dimensioni (D'Amico, 2006), quale espressione geografica, culturale e storica della profondità di tale legame; inoltre, queste dimensioni caratterizzano il territorio soltanto laddove presentino uniformità e sintonie al proprio interno (Pastore, 2002). Il prodotto/vino, nello specifico, è inscindibilmente legato al proprio *terroir*, in quanto da esso trae la propria specificità e riconoscibilità sul mercato, in termini di tradizione e di eccellenza.

*Terroir* è un termine francese difficilmente traducibile (Charters, 2010). In letteratura è definito come un ecosistema interattivo, in un dato luogo, che include clima, suolo e vite (Seguin, 1988); successivamente, Vadour ne propone un'articolazione in funzione della tipicità del prodotto<sup>5</sup>; in seguito, Van Leeuwen e Seguin (2006), oltre a considerare i fattori relativi all'ambiente naturale (clima, suolo, vite), evidenziano la particolare importanza della componente umana. In tal senso,

<sup>4</sup> Nell'approccio denominato *nation branding* vengono analizzate le ricadute positive sulla domanda internazionale di prodotti interni e gli impatti favorevoli per lo sviluppo del turismo, per l'attrazione di nuovi investimenti e per l'affermazione nelle relazioni di politica internazionale (Paoli, 1999; van Ham, 2001; Latusi, 2002).

<sup>5</sup> Si può osservare come non esista una sola traduzione del termine *terroir*. Vadour (2003) propone quattro definizioni del termine: a) *terroir-materia*, inteso quale *terroir* agricolo. Esso comprende l'insieme delle potenzialità naturali di un ambiente che danno origine a un prodotto specifico. Tale concezione è fondata sulla ferma convinzione che la qualità di un prodotto sia strettamente legata alle attitudini agricole della zona di coltivazione. In tale prospettiva, il *terroir* viene percepito come relazione tra suolo, sottosuolo, clima e risposta agronomica della pianta; b) *terroir-spazio* è il *terroir* "territoriale" inteso quale ambiente geografico, spazio fisico e contesto storico in cui si sono instaurate le condizioni socio-economiche per la produzione del vino; c) *terroir-coscienza*, inteso quale identità di una comunità territoriale. È individuabile nella memoria, tradizione, cultura di un luogo che attraverso i profumi e i sapori di un vino vengono evocate e tramandate; d) *terroir-slogan*, inteso in un'accezione di marketing che, richiamando alla tradizione, alla società rurale e alle sue abitudini, interpreta le abitudini e le aspettative del consumatore di vino.

interessante è la definizione proposta dall'Institut National des Appellations d'Origine (INAO): “Il *terroir* è uno spazio geografico delimitato dove una comunità umana ha costruito, nel corso della storia, un sapere intellettuale collettivo di produzione, fondato su un sistema d'interazioni tra un ambiente fisico e biologico ed un insieme di fattori umani, dentro al quale gli itinerari socio-tecnici messi in gioco rivelano un'originalità, conferiscono una tipicità e generano una riconoscibilità (*reputazione? nda*), per un prodotto originario di questo *terroir*”.

Un'identificazione analitica guarda quindi a un insieme di diversi fattori quali il microclima, le caratteristiche geologiche del suolo, gli elementi minerali e organici che compongono il terreno, l'altitudine e l'esposizione, fino alle pratiche e alle tecniche agronomiche usate per la produzione. La tipicità, di conseguenza, è indissolubilmente legata al contesto pedoclimatico d'origine, congiuntamente alla dimensione storico-culturale del territorio. In tale prospettiva, il vino viene a essere espressione e interpretazione di un determinato luogo, caratterizzato da una precisa personalità (Vaudour, 2002). Da questo punto di vista, sembra prevalere la componente umana del *terroir* rispetto a quella fisica: i produttori di vino re-interpretano il passato e contribuiscono ad arricchire la storia di un luogo (Demossier, 2004). Tali aspetti si riferiscono quindi a un prodotto strettamente correlato a peculiari tradizioni lavorative appartenenti a una determinata area, tramandate di generazione in generazione e che affondano le proprie radici nella storia e nella cultura di una comunità locale, qualificando un patrimonio caratterizzato da precisi elementi di identità<sup>6</sup>. È l'insieme di queste componenti, integrate in modo sinergico, a caratterizzare e differenziare la tipicità del vino, in modo da renderlo unico e irripetibile. Infatti, anche se le tecnologie enologiche sono replicabili in diversi contesti, tutti gli altri elementi sono inscindibilmente incorporati nei territori e nei luoghi di appartenenza, fino a suscitare una specifica reputazione. Si pensi a territori quali Chianti, Montalcino, Montepulciano, Barolo, Borgogna, Bordeaux, Champagne, Napa, Sonoma, Stellenbosch: soltanto evocarne il nome rimanda alla mente significati di emozionalità quali notorietà, qualità e fiducia. Da quanto detto emerge un nesso di sinergica circolarità ossia un prodotto è tanto più identificabile nella tipicità, fino all'unicità, quanto più sia radicato nell'evocazione territoriale di origine; contemporaneamente, quanto più un'area s'identifica per determinate caratteristiche, tanto più richiama la tipicità dei suoi prodotti<sup>7</sup>. In Italia, considerata la grande valenza delle peculiarità territoriali e delle produzioni autoctone, diviene fondamentale per le imprese patrimonializzare, anche nel senso dell'accumulazione nel tempo (Charters, 2010), quegli elementi che caratterizzano il legame con il territorio di origine, al fine di renderli coerenti, credibili, ma soprattutto distintivi agli occhi di un consumatore attento e raffinato. Comunicare il territorio per rendere il vino “unico” è una strada obbligata per il comparto vitivinicolo italiano, almeno nei confronti dei mercati stranieri, sempre più importanti in ragione del crollo verticale dei consumi domestici. In tal senso, l'enorme varietà di vitigni e paesaggi del territorio italiano orienta e semplifica questa strada di sviluppo, venendo il *terroir* a rappresentare per le imprese vitivinicole italiane una formidabile leva competitiva in risposta alla globalizzazione. I prodotti tipici, di cui il vino rappresenta l'emblema, sono (anche) *cultural good* (D'Amico, 2002), in quanto muniti di significative componenti simboliche, capaci di alimentare benefici esperienziali; risulta pertanto evidente la funzione distintiva che riveste il territorio di appartenenza. Ogni *terroir* si caratterizza per una precisa identità<sup>8</sup>, quale espressione di un patrimonio di significati legato a caratteristiche naturali e socio-culturali che nel tempo sono sedimentate, riconosciute e riconoscibili

<sup>6</sup> L'identità ha un'origine *path dependent*, ossia ciascun prodotto è la conseguenza di un lento e continuo percorso evolutivo di natura sociale ed economica, che sia unico e difficilmente imitabile (Rullani, 2000).

<sup>7</sup> Nell'ambito degli studi di matrice economica tali produzioni vengono definite “non omologate” in quanto le condizioni di vantaggio non derivano dai processi produttivi, ma dalla natura stessa del prodotto, ancorato a un territorio, a un sistema di peculiarità pedoclimatiche, tecniche e organizzative, nonché a un insieme definito di produttori selezionati nel corso del processo storico di specificazione del prodotto stesso, fino al concetto di *terroir* (Dedeire, 1995).

<sup>8</sup> L'identità di un territorio (*place identity*) ne esplicita la sua vocazione, i cui elementi visivi (i.e. *visual brand*) consentono ai pubblici l'identificazione (Siano, 2001; Vescovi, Gazzola, 2007).

nella reputazione, che diventa un elemento del *terroir* sia aggiuntivo<sup>9</sup> (al pari dell'interazione tra suolo, clima e uomo) sia moltiplicativo<sup>10</sup> (contribuendo a incrementare la qualità attesa, anche in termini di *premium price*<sup>11</sup>). Rispetto alla reputazione individuale, di cui possa beneficiare la singola impresa operante in quell'area territoriale, la reputazione del *terroir* gode di una maggiore continuità nel tempo (in quanto i nuovi attori ereditano la reputazione costruita dagli "anziani") e di un maggior valore segnaletico verso i consumatori in particolare e qualsiasi stakeholder più in generale (Bellandi, 1995). La reputazione del *terroir*, quindi, rappresenta per le imprese che insistano in quel determinato luogo un *asset* di natura collettiva<sup>12</sup>, ossia un bene relazionale (Bourdieu, 1994, 1998) che si riproduce tramite un uso corretto e responsabile<sup>13</sup>, venendo a proporsi non soltanto come *conseguenza*, ma anche come *antecedente* del *terroir* medesimo<sup>14</sup> (cfr. Fig. 1).

Pertanto, diventa essenziale sia avere consapevolezza di tale ulteriore importanza della reputazione quale elemento del *terroir* sia individuarne possibili percorsi di gestione e sviluppo, a cominciare dalla determinazione delle sub-componenti. Da questo punto di vista, è importante sottolineare come in dottrina esista da tempo un ricco dibattito in materia, che tuttavia presenta notevoli limiti proprio nella determinazione delle componenti della reputazione del *terroir* (Belletti, 2001; Castriota, Del Mastro, 2008), restando quindi ancora moltissimo da esplorare in merito ai meccanismi di costruzione della reputazione, nella prospettiva particolare dello sviluppo non della singola reputazione aziendale, ma della complessiva reputazione territoriale, pur nell'ovvio rispetto della circolarità dei reciproci contributi. Nell'ambito degli studi di marketing management applicati al territorio, un interessante contributo è fornito dal modello della *place reputation* proposto in

<sup>9</sup> In una visione più generalista, nei modelli economici di reputazione sviluppati nell'ambito della teoria dei mercati con informazione imperfetta (Stiglitz, 1989), la funzione aggiuntiva della reputazione costituisce un ulteriore elemento per qualificare imprese o aggregati di imprese in via preventiva rispetto alla realizzazione dello scambio, operando come un *repère collectif* nella misura in cui supporti il coordinamento degli scambi anche tra agenti che non abbiano mai intrattenuto relazioni dirette (Eymard-Duvernay, 1994).

<sup>10</sup> In una prospettiva *resource based*, infatti, la reputazione rappresenta una risorsa tra le più rare e inimitabili, che si accumula lentamente nel corso del tempo in quanto frutto di un fenomeno per sua natura socialmente complesso, rappresentando in termini moltiplicativi un'elevata barriera all'imitazione (Dierickx, Cool, 1999; Barney, 1991; Amit, Schoemaker, 1993).

<sup>11</sup> Landon & Smith (1998), tramite studi empirici basati su dati del mercato del Bordeaux, mostrano empiricamente l'impatto che ha sul prezzo la qualità attesa (reputazione), stimando fino a venti volte superiore l'influenza di quest'ultima rispetto alla qualità reale.

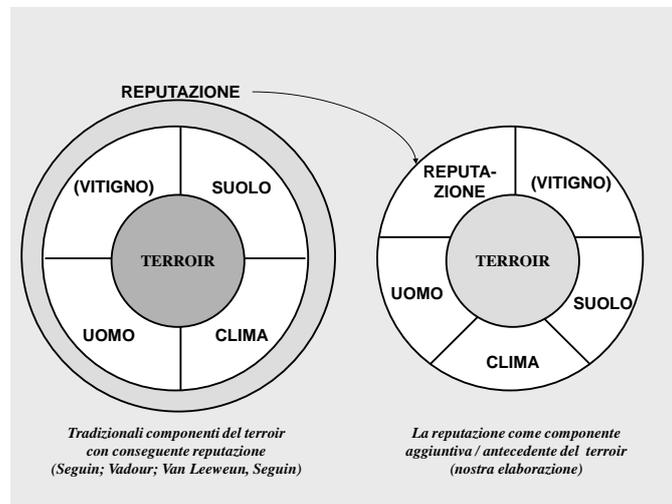
<sup>12</sup> Un ruolo centrale nello sviluppo dei sistemi locali a vocazione agroalimentare tipica è assunto dalle risorse immateriali collettive costruite socialmente (reputazione collettiva: Tirole, 1996), in opposizione a quelle ereditate in modo passivo, quali risorse naturali o clima. Le risorse collettive sono costituite da beni in grado di generare nel tempo un flusso di risorse utilizzabili e sono caratterizzate dal fatto che i meccanismi necessari a escludere qualcuno dai loro benefici sono costosi (caratteristica che le accomuna ai beni pubblici). Infatti, la difficoltà di stabilire efficaci regole di utilizzo per le risorse collettive le rende a libero accesso, sottoponendole al rischio di un uso eccessivo e addirittura di estinzione (Ostrom, 1996). La reputazione collettiva si alimenta tramite la convergenza del comportamento (delle reputazioni individuali) di una pluralità di attori e diviene un asset immateriale condiviso da un gruppo di imprese operanti in una medesima area territoriale per la valorizzazione del prodotto. Il comportamento fraudolento o virtuoso di ciascuna impresa incide sulla reputazione collettiva e, al contempo, la reputazione individuale di ciascuna impresa può essere alterata dal comportamento delle altre imprese oltre che dal proprio.

<sup>13</sup> Un abbassamento del livello di reputazione collettiva, causato per esempio da un comportamento scorretto di uno degli agenti, può richiedere molto tempo per recuperare la posizione ante shock negativo, ma a volte il recupero può anche non verificarsi (Castriota, Del Mastro, 2008).

<sup>14</sup> Un'obiezione potrebbe arguire che la reputazione sia una sorta di componente derivata - in un rapporto di causa / effetto - rispetto alla componente "uomo", che in tale visione critica andrebbe a incorporare la reputazione del territorio. Tuttavia, questa non può essere considerata un effetto della sola componente umana, che pure ne è il motore più rilevante, perché in realtà dipende anche dal suolo e dal clima. Per esempio, è legittimo che, anche se genericamente, la reputazione di un territorio come quello siciliano faccia pensare a vini con maggiore gradazione alcolica, in ragione di una maggiore concentrazione zuccherina, dovuta al sole che "asciuga" l'acqua negli acini: in questo caso, la reputazione di maggiore alcolicità sarebbe influenzata anche dal clima. Al contempo, è legittimo che, sempre genericamente, la reputazione di un territorio ancora più specifico, come quello dell'Etna, faccia pensare a vini con maggiore impronta minerale, in ragione della vulcanicità della zona: in questo caso, la reputazione della maggiore mineralità sarebbe influenzata anche dal suolo.

Siano *et al.* (2009), che, partendo dalle conoscenze maturate nel campo della *corporate reputation* (Fombrum & van Riel, 2004), identifica le variabili che qualificano la reputazione di un territorio. Tale modello, in particolare, rappresenterà un interessante schema di riferimento per la determinazione delle sub-componenti della reputazione del *terroir*.

Fig. 1: L'evoluzione delle componenti del *terroir* (nostra elaborazione)



Fonte: ns. elaborazione

### 3. Un'interpretazione ampliata del *terroir* tramite la reputazione: progetto e metodologia della ricerca

Avendo verificato un'attuale mancanza, nella letteratura sul territorio del vino, di studi finalizzati all'indagine della reputazione come specifica componente del *terroir*, si è ritenuto di procedere a una ricerca qualitativa, che costituisce un'utile modalità di verifica per una teoria non matura (Yin, 2005). In particolare, si è fatto ricorso al caso di studio dell'Associazione Nazionale "Città del Vino" per verificare il *fumus* dell'intuizione teorica sulla reputazione quale componente del *terroir* (*prima domanda di ricerca*).

Il materiale relativo al caso di studio, in termini metodologici, è stato raccolto tramite indagini *desk*, ricorrendo alla consultazione di fonti cartacee ed elettroniche dell'Associazione; e tramite indagini *field*, svolgendo interviste personali e telefoniche. L'analisi del caso di studio, che ha permesso di ricevere confortanti riscontri alla prima domanda di ricerca, è stata svolta tenendo conto in parallelo della fattibilità di una possibile articolazione, in termini socio-economici, delle sub-componenti della reputazione del *terroir* (*seconda domanda di ricerca*). In tal senso, dall'indagine è emersa un'interessante corrispondenza con lo schema teorico cui si è in precedenza accennato (Siano *et al.*, 2009), ovviamente senza che il soggetto indagato fosse a conoscenza di tale schema, il che sembra ulteriormente supportare la corrispondenza rintracciata.

### 4. Le risultanze dell'indagine svolta tramite il caso di studio

#### 4.1 Missione e finalità

"Città del Vino" è la più importante associazione italiana tra Comuni dopo l'ANCI, raggruppando i territori italiani più prestigiosi della produzione vitivinicola nazionale. È costituita

da oltre 550 enti locali<sup>15</sup>, che coprono complessivamente circa 4/5 dell'intero territorio italiano a denominazione d'origine<sup>16</sup>. Missione dell'associazione è la promozione del territorio del vino, nella consapevolezza che il *terroir* rappresenti una delle principali componenti, se non la più importante, del corpo (come fattore organolettico) e dell'anima (come fattore emozionale) del vino. Pertanto, si è ritenuto utile indagare proprio il caso dell'Associazione Nazionale "Città del Vino", cercando di verificare se le relative attività ammettano e/o impieghino (direttamente o indirettamente) il senso della "reputazione" all'interno del concetto di *terroir*. Ci si è quindi avvalsi del punto di vista privilegiato dell'Associazione, contestualizzando le conseguenti riflessioni con esempi territoriali; inoltre, dall'analisi del caso di studio sono emersi, nella prospettiva degli intervistati, alcuni fondamentali argomenti relativi alla reputazione del territorio vitivinicolo, che al termine dell'analisi, come si vedrà in seguito, è stato possibile declinare come possibili sub-componenti della reputazione del *terroir*.

#### 4.2 La reputazione del territorio nelle politiche di promozione

Città del Vino è impegnata nelle politiche di territorio, ossia strategie e azioni di promozione, che costituiscono il fulcro operativo dell'attività dell'Associazione. In tal senso, esiste una stretta interazione tra una fase applicativa - ossia incontri, eventi e progetti svolti sui territori del vino - e una preliminare fase analitica - ossia una nutrita serie di studi e ricerche svolte dall'Associazione individualmente e/o in collaborazione con enti istituzionali (Università di Firenze, Università di Siena, Fondazione MPS, Censis, Italia Lavoro, ecc.). Una delle ricerche più interessanti per lo studio in oggetto è stata condotta dall'Università di Firenze in merito al "Sistema vino 2020: prospettive sui mercati internazionali per i vini Toscani". Da tale ricerca è possibile stralciare alcuni passaggi ritenuti interessanti in merito alla reputazione della Toscana nel mondo del vino, che ben sintetizzano quanto la reputazione della regione influenzi la promozione enologica: "Il fascino delle denominazioni più prestigiose della Toscana continuerà a prevalere", "La Toscana dovrà essere Sangiovese e *terroir*", "Per penetrare in maniera efficace nel mercato dobbiamo vendere il concetto di Toscana che è il nostro vero patrimonio". Per Città del Vino la comunicazione del territorio del vino è fondamentale, soprattutto in un'epoca caratterizzata dalla globalizzazione delle comunicazioni, delle società e dei mercati. Le strategie competitive di differenziazione, pertanto, risultano determinanti, perché soltanto distinguendosi dalle altre offerte diventa possibile esimersi dalla concorrenza in termini di convenienza (prima di costo e quindi di prezzo), portata a un livello imbattibile dal Nuovo Mondo del vino<sup>17</sup>, grazie a enormi economie di scala e di esperienza. Nella comunicazione del territorio non bisogna dimenticare che la comunicazione della tipicità (se possibile, "unicità") nel sistema/vino, è anche funzione dell'unicità del territorio, per realtà o percezione. Infatti, nella costruzione e nella diffusione della reputazione, adeguate strategie e coerenti azioni di comunicazione dell'identità di un territorio rivestono un fondamentale ruolo. Assumono pertanto una fondamentale evidenza non soltanto la positività della reputazione del

<sup>15</sup> All'Associazione possono iscriversi, ai sensi dell'art. 5 dello Statuto e dell'art. 6 del Regolamento, Comuni, Province, Regioni, Comunità Montane, le Unioni di Comuni e persino Comuni stranieri, purché abbiano "... rapporti di comunicazione linguistica e culturale o siano gemellati con una Città del Vino italiana e non avere come riferimento un'altra Associazione nazionale di Città del Vino".

<sup>16</sup> In Italia, grazie alla legge 164/1992, è stata introdotta la "piramide" del vino, che si articola in VDT, IGT, DOC e DOCG; DOC e DOCG costituiscono la categoria dei VQPRD. Al fine di armonizzare la "situazione" italiana con la legislazione europea, il d.lgs. 61/2010 ha istituito anche per l'Italia il passaggio all'IGP (indicazione geografica protetta, ossia la "vecchia" IGT) e alla DOP (denominazione di origine protetta, ossia le "vecchie" DOC e DOCG): tuttavia, in ragione dell'investimento culturale finora svolto, per conoscenza e apprezzamento dei consumatori delle precedenti denominazioni, la stessa legge, al c. 3 dell'art. 4, recita che "... Le menzioni specifiche tradizionali italiane di cui al presente articolo, anche con le relative sigle DOC, DOCG e IGT, possono essere indicate in etichettatura da sole o congiuntamente alla corrispondente espressione europea".

<sup>17</sup> Con l'espressione "Nuovo Mondo" s'intendono nel comparto vitivinicolo quei Paesi non europei, che, negli ultimi venti - trent'anni, si sono imposti con successo all'attenzione dei mercati internazionali (Pomarici, 2005), praticando una concorrenza sempre più aggressiva nei confronti dei tradizionali Paesi europei leader nel comparto (Francia, Italia e Spagna su tutti). Al Nuovo Mondo del vino, pertanto, appartengono sostanzialmente Stati Uniti (soprattutto con la California), Cile, Argentina, Sudafrica, Australia e Nuova Zelanda.

territorio, ma anche la sua negatività, proprio nel rapporto simbiotico tra impresa e territorio. Si pensi, per esempio, al recente scandalo del Brunello di Montalcino (lieve, negli effetti<sup>18</sup>) o allo storico scandalo del vino al metanolo (pesante, da qualsiasi punto di vista<sup>19</sup>). Tale circostanza è tanto più vera nel considerare che sembra si parli di reputazione soltanto per eventi negativi, mentre tale visione dovrebbe avere un importante senso per progettare, promuovere e valorizzare un territorio. In tal senso, la reputazione del territorio diventa un'essenziale componente immateriale del concetto di *terroir*, da impiegare nei modi più opportuni.

#### 4.3 La reputazione del territorio nell'etica d'impresa

Sempre legato alle politiche di promozione del territorio, ma con una sua precisa problematicità, è il tema della sostenibilità, che Città del Vino pratica con sistematicità: tra gli strumenti attivati in tal senso, riveste particolare importanza il Piano Regolatore delle Città del Vino. La sostenibilità del territorio finisce per coinvolgere il tema della responsabilità sociale, riguardante imprese, istituzioni territorio in senso lato, meritando in termini reputazionali una specifica attenzione, da diversi punti di vista.

Una prima prospettiva, infatti, non può non riguardare la sostenibilità della produzione vitivinicola, fisiologicamente caratterizzata da un rapporto molto stretto tra settore primario (la coltivazione della vite e la raccolta dell'uva) e settore secondario (la lavorazione dell'uva e la produzione del vino). La sostenibilità di tali operazioni è stata oggetto negli ultimi anni di notevole attenzione da parte di diversi soggetti (dalle istituzioni agli imprenditori, fino ai consumatori), dando grande importanza, in termini operativi, alla limitazione delle coltivazioni (fino all'espianto delle viti), al contingentamento della produzione (grazie alla diffusione delle denominazioni e dei sottostanti disciplinari), alla vendemmia verde, al vino biologico e altro ancora. Senza dimenticare, peraltro, che gli anni più recenti, interessati da profondi sconvolgimenti economici e conseguentemente sociali, sembrano suggerire un ritorno alle "origini" del sistema economico, se non nelle produzioni in quanto tali (inevitabilmente sempre più industrializzate, informatizzate e immateriali) almeno nelle intenzioni di consumo e/o accumulazione (si pensi, a solo titolo di esempio, all'ormai celebre decrescita felice di Latouche), suggerendo una riscoperta del rapporto tra l'uomo e la terra. Sembra ragionevole, in tal senso, pensare all'importante ruolo svolto dalla (buona) reputazione del *terroir* nell'attrazione di soggetti stimolati da tale riscoperta (valga per tutti l'esempio del "Chiantishire", toponimo con cui gli amanti internazionali del vino italiano e dell'*Italian Way of Life* si riferiscono alla Toscana in generale).

La componente "etica" della reputazione del territorio, tuttavia, può pesare anche in senso negativo: per esempio, un aspetto molto delicato in questa prospettiva è la cattiva fama dei luoghi interessati da fenomeni malavitosi, diffusi in tutta Italia, ma purtroppo asfissianti al Sud, nella realtà

<sup>18</sup> Nel 2008 diversi esponenti d'impresе aderenti al Consorzio del Brunello di Montalcino furono portati in giudizio con l'accusa di non avere rispettato nell'annata 2007 il disciplinare di produzione, sostanzialmente producendo Brunello di Montalcino non esclusivamente dal vitigno Sangiovese; alcuni patteggiarono, altri furono condannati (cfr. [firenze.repubblica.it/cronaca/2010/10/01/news/7627030-7627030/](http://firenze.repubblica.it/cronaca/2010/10/01/news/7627030-7627030/), 30.06.2012). Il danno all'immagine del vino "Brunello" e del territorio "Montalcino" fu notevole, ma è da sottolineare che proprio la storica forza della reputazione del "Brunello di Montalcino", assieme all'indiscussa qualità del prodotto, hanno permesso di superare senza ingenti danni, che invece all'epoca dei fatti erano molto temuti, questa situazione di impasse, anche grazie alle ultime rassicurazioni del Consorzio sulla continuità del 100% di Sangiovese quale unico vitigno ammesso in disciplinare per il Brunello.

<sup>19</sup> Nel 1986 diverse imprese italiane, principalmente in Piemonte, Liguria, Lombardia, Emilia-Romagna e Puglia, furono coinvolte nell'indagine circa l'uso spregiudicato di metanolo nel vino, aggiunto perché consentiva di aumentare a buon mercato il tenore alcolico (e quindi implicitamente il valore) del vino, con effetti tuttavia devastanti per il consumatore: ci furono infatti 19 morti (secondo alcuni 23) e diverse vittime danneggiate permanentemente (cecità, danni neurologici, etc.). Il comparto vitivinicolo italiano, a causa dell'ovvia reputazione negativa derivante dallo specifico malaffare, fu messo letteralmente in ginocchio (cfr. [www.symbola.net/din/adminphp/doc/Cronistoria.pdf](http://www.symbola.net/din/adminphp/doc/Cronistoria.pdf), 30.06.2012): tuttavia, proprio una situazione così fosca è stata a detta di tutti l'evento scatenante la "riscossa" del vino italiano, che da allora ha vissuto, principalmente negli anni '90 e nei primi anni del 2000, quello che viene chiamato il "Rinascimento Enologico Italiano", ossia una fase di sviluppo della qualità, di crescita della produzione e di espansione sui mercati internazionali.

e nella reputazione. Infatti, alcune regioni (in particolare, Sicilia, Calabria, Puglia e Campania) sono costrette a pagare un handicap nella comunicazione del vino (perché il vino è diretta espressione del territorio), imponendo ai produttori vitivinicoli del luogo ostacoli ulteriori rispetto a quelli derivanti da un “normale” rischio imprenditoriale. L’economia vitivinicola, invece, può spiegare un benefico effetto, perché può diventare un veicolo di riscatto per l’affrancamento di alcune terre dal giogo della criminalità organizzata. In tal senso, esistono diversi esempi positivi. Si pensi ai “Centopassi” a San Giuseppe Jato, un’azienda che lavora vigne e vini in terreni confiscati alla mafia e che ha anche attivato alcune linee di prodotto ad alto tasso di reputazione (“Centopassi” e “Placido Rizzotto”)<sup>20</sup>. Un’altra testimonianza è rappresentata dalle “Terre di Giafar”, piccola cooperativa di imprenditori della vigna e del vino a Paceco<sup>21</sup>, anch’essa operante su terreni confiscati alla mafia.

Tuttavia, esistono esempi anche più generali, che riguardano coltivazioni e territori, al di là dell’impegno “eroico” della singola avanguardia. Si pensi al successo della coltivazione del vitigno Greco di Bianco nella Locride (con relativa Strada del Vino a completamento della filiera), che costituisce un tessuto industriale (nel senso della produzione dell’uva e del vino) che influenza direttamente la cultura di un territorio spesso agli “onori” della cronaca per ben altri problemi. Da una prospettiva diversa, ma comunque legata alla responsabilità sociale, è possibile evidenziare l’esempio di San Patrignano, che è diventata una realtà vitivinicola di assoluto rispetto in Italia, in termini sia quantitativi sia qualitativi<sup>22</sup>. Infatti, la complessiva azienda di San Patrignano (più in generale della sola cantina) costituisce un caso italiano di eccellenza imprenditoriale, che s’inserisce in una dinamica reputazionale interattiva e feconda, attingendo dal *brand* della Comunità un alto tasso di reputazione “civile” e restituendo alla stessa Comunità (di San Patrignano) e al territorio circostante risultati aziendali e riconoscimenti sociali. Contribuiscono alla reputazione di un territorio del vino, pertanto, diversi elementi: *buono* (del vino), *bello* (del territorio) ed *etico* (della comunità), venendo quindi ad avere uno specifico impatto proprio il ruolo delle comunità locali. Infatti, la percezione del consumatore nei confronti della reputazione del vino, del territorio, del turismo, ecc., è “a tutto campo”, conferendo un plus “immaginario” nella costruzione e nella comunicazione di un valore (se non prezzo) *premium* rispetto a un altro vino, a un altro territorio, a un’altra destinazione e così via.

#### 4.4 La reputazione del territorio nel turismo enogastronomico

Città del Vino è socio storico delle Strade del Vino, un’intuizione pubblico-privata che cerca di incanalare attraverso percorsi tematici i vari soggetti che su uno specifico territorio costituiscano la filiera del vino, integrando in un coerente meta-mercato la degustazione del vino e la fruizione turistica del territorio. Purtroppo, bisogna constatare che, tranne alcuni esempi felici (prevalentemente in Piemonte, Veneto e Toscana, non a caso le regioni italiane a maggiore vocazione vitivinicola), le Strade del Vino italiane, soprattutto al Sud, devono ancora spiegare la propria potenzialità nel campo del turismo enogastronomico. Nel caso di studio è emerso come una completa visione del territorio debba essere considerata in termini statici e dinamici, immaginando il territorio in oggetto come un luogo di vita, scambio, comunità, movimento, integrazione, ambiente, ecc. Questa prospettiva porta a interfacciarsi con l’opportunità del turismo enogastronomico, un indispensabile alleato nella promozione/valorizzazione del vino e, a ben vedere, sempre più debitore della reputazione del territorio. Il turismo enogastronomico, peraltro, non può che favorire la rivitalizzazione dei piccoli centri, il recupero delle tradizioni locali, a cominciare dall’artigianato, arricchendo ulteriormente la complessiva “forza” del sistema locale. Questo mix integrato fornisce una buona reputazione al territorio e a valle nuovamente buona reputazione per il vino.

Se il vino del territorio è buono, ma sul territorio non è efficiente il sistema di offerta enoturistica (Rispoli & Tamma, 1996), non potrà che soffrirne la complessiva reputazione del territorio. In tal

<sup>20</sup> Cfr. [www.centopassisicilia.it/centopassi-it.php](http://www.centopassisicilia.it/centopassi-it.php), 30.06.2012.

<sup>21</sup> Cfr. [www.terredigiafar.it](http://www.terredigiafar.it), 30.06.2012.

<sup>22</sup> Cfr. [www.sanpatrignano.org/?q=it/giudizi](http://www.sanpatrignano.org/?q=it/giudizi), 30.06.2012.

senso, sembra interessante notare come la necessità dell'apertura ai mercati internazionali (cfr. par. 2) non sia indipendente dal consumo locale, anche nei confronti dei flussi turistici in ingresso, perché chi somministra dovrebbe promuovere in primo luogo il consumo del vino locale (almeno per abbinamento regionale<sup>23</sup>). Infatti, dall'indagine svolta nel caso di studio emerge con piena evidenza che soltanto dove esista un convinto consumo popolare di quel vino c'è cultura e tradizione di quel territorio. Questa considerazione non fa altro che sottolineare il fortissimo legame, in senso biunivoco, tra la reputazione del territorio e la reputazione del vino: anche in termini turistici, pertanto, dovrà esserci un'adeguata coerenza, nel senso che la reputazione del territorio come destinazione enoturistica sarà influenzata dalla stessa reputazione del vino (Mattiacci, 2004; Maizza, Rosato, 2008), pagando altrimenti forti svantaggi presso i mercati di riferimento, proprio perché questi finiscono per coincidere. È da notare, infine, che il turismo enogastronomico, che fisiologicamente ispira una sorta di "ritorno alla natura" (si pensi ai sempre più diffusi pacchetti enoturistici che coinvolgono l'ospite anche nella fase della vendemmia), in realtà si articola in esigenze e opportunità anche sofisticate, mirando alla valorizzazione del territorio a vocazione facendo largo uso di nuove tecnologie d'informazione e comunicazione. In tal senso, la reputazione del territorio dovrà essere adeguatamente progettata, implementata e comunicata anche tramite nuove tecnologie, sia in merito ai servizi in offerta (si pensi ai collegamenti wireless nei punti di accoglienza, per escursionisti e/o turisti) sia in merito alla visibilità dell'offerta (si pensi alla promozione tramite *social network*).

#### 4.5 La reputazione del territorio del vino nella percezione delle comunità locali

Da un altro punto di vista, è possibile evidenziare anche problemi per quanto riguarda la reputazione del territorio, non soltanto verso interlocutori esterni, ma anche verso la propria comunità. In alcuni casi, infatti, quest'ultima, che normalmente dovrebbe "vendere" il proprio territorio di elezione vitivinicola anche in misura maggiore di quanto realmente sia importante, sembra non consapevole o, peggio, interessata a tale vocazione/reputazione. Un significativo esempio è il distretto della Franciacorta<sup>24</sup>, simbolo di straordinario successo dello spumante, con insediamento in loco di aziende di grande prestigio (Bellavista, Berlucchi, Ca' del Bosco, etc.). In questo formidabile territorio, tuttavia, si riscontra un lato debole: la comunità del luogo, infatti, sembra non pienamente percepire il patrimonio della locale economia del vino, com'è risultato da un'apposita indagine sul campo svolta dall'Università degli Studi di Milano. In altre parole, il fatto di "possedere" una produzione vitivinicola di assoluta eccellenza italiana e internazionale non è sempre percepita, dagli abitanti della Franciacorta, nella sua complessiva importanza; d'altro canto, invece, la zona di Conegliano/Valdobbiadene, che costituisce un territorio omogeneo alla Franciacorta, perché diretto concorrente nella produzione di spumanti, esprime una popolazione orgogliosa della loro terra e del loro Prosecco<sup>25</sup>. Questa situazione comporta problemi e rischi: la reputazione del territorio del vino, infatti, non è più limitata alla sola produzione vitivinicola, ma si estende a tutta la filiera (sportelli informativi, trasporti, ristoranti, alberghi e servizi in generale alla persona). Qualora la comunità locale non avesse la giusta percezione della reputazione dell'elezione vitivinicola, verrebbe probabilmente meno un possibile orgoglio di appartenenza al territorio, che

<sup>23</sup> L'abbinamento cibo-vino o vino-cibo (a seconda della "variabile indipendente" in quello specifico abbinamento) avviene da un punto di vista organolettico in due modi principali: per concordanza o per contrasto. Esiste un'ulteriore possibilità, ossia l'abbinamento regionale, che si basa sulla "naturale" scelta di abbinare cibo e vino del luogo, ma tale scelta rimanda evidentemente all'esperienza della popolazione locale nell'aver individuato, con la pratica nel tempo, il miglior abbinamento possibile, inevitabilmente basato, per esperienza più che per competenza, su concordanza e/o contrasto. La gastronomia è infatti considerata un veicolo promozionale di notevole potenza nella comunicazione del vino e in tal senso è chiaro come il vino italiano possa / debba fare affidamento sulla formidabile leva promozionale nel mondo della cucina italiana, riconosciuta a livello internazionale come una delle più caratteristiche e pregiate (assieme a quella francese, cinese, indiana, thailandese e più genericamente etnica).

<sup>24</sup> La Regione Lombardia, con DGR 624/2010, ha concesso l'accreditamento al distretto rurale Franciacorta - Sebino - Val Trompia, avente la finalità di promuovere la competitività del territorio in oggetto, a elevata vocazione agricola.

<sup>25</sup> Città del Vino è impegnata, assieme alle Pro Loco della zona, nel patrocinio, nella promozione e nell'organizzazione di un importante evento, "Primavera del Prosecco", dedicato alla valorizzazione del territorio vitivinicolo.

normalmente costituisce un indubbio stimolo al miglioramento del funzionamento del sistema territoriale, da un punto di vista sociale ed economico.

#### 4.6 La reputazione del territorio intrecciata alla governance del territorio.

Città del Vino è un'associazione tra Comuni (in particolare) ed enti locali (più in generale) che insistano istituzionalmente su territori particolarmente vocati alla produzione vitivinicola. Pertanto, trova naturale fonte e sbocco delle proprie attività proprio nei Comuni, in quanto interlocutori privilegiati dell'Associazione: uno degli strumenti più interessanti in tal senso è il Laboratorio Scientifico, "Città delVinoLAB", che ha come specifica missione quella di essere "... uno strumento operativo al servizio dei propri associati, che ha lo scopo di raccogliere e capitalizzare le "buone pratiche" attivate dal 1985, tradurle in supporti operativi tangibili e diffonderle agli stakeholder dei territori del vino"<sup>26</sup>. L'evento di maggior risonanza nazionale e internazionale nel programma annuale delle Città del Vino consiste nella "Selezione del Sindaco", che arriva a eleggere il miglior vino italiano dell'anno, presentato al concorso non soltanto dal produttore, ma anche dal Sindaco del Comune al quale afferisce amministrativamente il *terroir* del vino in oggetto. Carattere distintivo del concorso è quindi la volontà di comunicare e promuovere il profondo legame tra quel vino e quel territorio. La relazione così stretta tra Città del Vino e Comuni, nella prospettiva degli intervistati, fa emergere la notevole importanza della *governance* del territorio. Una volta condivisa la reputazione come componente del *terroir*, è naturale pensarla anche nei termini della macchina amministrativa/burocratica (soprattutto per quanto riguarda i Comuni). Un territorio ben amministrato, infatti, conferisce buona reputazione, in primo luogo a se stesso e in secondo luogo al vino, realizzandosi in questo modo uno scambio positivo tra *governance*, reputazione e promozione.

Per esempio, il Comune di Suvereto sembra essere un valido esempio di buona pratica, per aver "creduto" nel progetto vitivinicolo del territorio, sostenendone la crescita (anche sostenibile) e lo sviluppo (anche economico). Un benefico effetto di tale buona reputazione è evidenziato dall'investimento che la Famiglia Moretti (proprietaria delle Cantine Bellavista), originaria della Franciacorta, ha effettuato sul territorio di Suvereto con la Cantina di Petra, peraltro ingaggiando il famoso architetto Mario Botta per la progettazione della cantina. In molti territori, invece, spesso regna sovrana l'indifferenza delle istituzioni verso il comparto vitivinicolo in particolare e verso il territorio in generale, con quest'ultima circostanza che avvilisce ancor più della prima, perché lamenta un pesante ritardo culturale rispetto ad altre Nazioni, prima fra tutte la Francia. Ancora oggi, purtroppo, l'economia vitivinicola è talvolta considerata (con gravissimo torto) elementi non particolarmente interessanti da un punto di vista economico per lo sviluppo del territorio.

## 5. Una proposta di articolazione in sub-componenti della reputazione del *terroir*

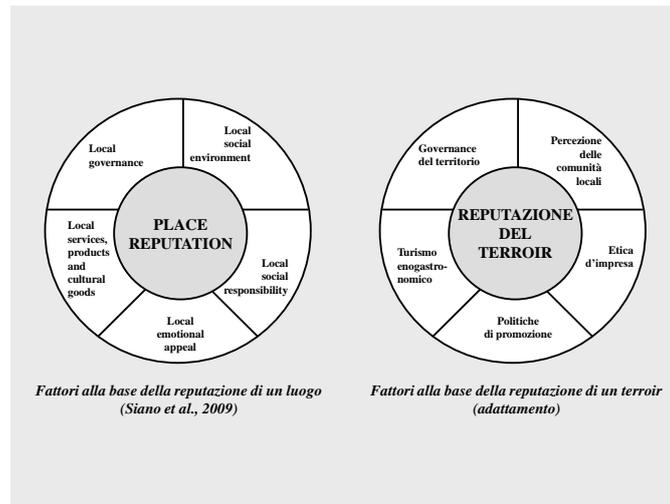
In termini metodologici, come anticipato in precedenza, la costruzione del caso di studio ha visto, in una fase successiva alla raccolta dei dati primari, la loro sistemazione in un percorso narrativo, allo scopo di presentare di rintracciare un *fil rouge* nell'esperienza di Città del Vino quando chiamata a confrontarsi con la valorizzazione del territorio in generale e della reputazione del territorio in particolare. La ricostruzione del materiale ha preso ispirazione dallo schema teorico proposto da Siano *et al.* (2009) in materia di *place reputation management*; successivamente, tale ricostruzione è stata sottoposta al vaglio dei soggetti intervistati nell'ambito del caso di studio, i quali hanno ritenuto tale interpretazione teorica coerente con la specifica esperienza dell'Associazione.

L'articolazione proposta sembra avere due riscontri pratici. In primo luogo, evidenzia come la reputazione sia inderogabilmente legata alla componente umana del territorio in generale e del *terroir* in particolare, finendo tuttavia per avere una propria autonomia non in termini di

<sup>26</sup> Cfr. [www.cittadelvinolab.it/il-laboratorio/chi-siamo/](http://www.cittadelvinolab.it/il-laboratorio/chi-siamo/), 30.06.2012.

*conseguente* (è infatti chiaro che gli “anziani” devono aver lavorato bene per conferire buona reputazione al territorio), ma in termini di *antecedente* (a partire da un tempo non ben identificabile dal quale la reputazione territoriale abbia conseguito un qualche riconoscimento dalle comunità d'interesse). In secondo luogo, per l'imprenditore vitivinicolo, attuale o potenziale, sembra non rinunciabile l'opzione di riflettere con profonda attenzione, nella scelta strategica del potenziamento dell'esistente o dell'insediamento del futuribile, non soltanto sui fattori ampelografici, pedoclimatici e organizzativi del *terroir*, ma anche sul fattore reputazionale, andando operativamente a valutare la consistenza (almeno) delle sub-componenti sopra individuate.

Fig. 2: Le sub-componenti della reputazione del *terroir*



Fonte: ns. elaborazione

## 6. Limiti, implicazioni e conclusioni.

Inserendosi in un percorso di studi in divenire, la ricerca ha cercato, nell'ambito dell'analisi delle dinamiche competitive nel comparto vitivinicolo, di proporre una nuova concezione di *terroir*, che, in tale logica, arricchendone la visione tradizionale, viene a essere una combinazione interagente tra suolo, clima, uomo e *reputazione*. L'analisi teorica ha evidenziato la plausibile funzione aggiuntiva e moltiplicativa della reputazione ai fini dell'emersione di un sistema territoriale del vino, suggerendo un successivo focus sulle sue possibili sub-componenti. A tal fine, l'indagine empirica, praticata con intenti esplorativi, si è posta l'obiettivo in primo luogo di verificare il *fumus* dell'intuizione teorica sulla reputazione quale componente del *terroir*; e, in secondo luogo, di fornire una possibile articolazione, in termini socio-economici, delle relative sub-componenti, evidenziando un'interessante corrispondenza con uno schema proposto nell'ambito degli studi di *place reputation*.

Possibili limiti della ricerca dipendono dalla natura esplorativa dell'indagine. Tuttavia, il caso di studio, in ragione della sua dimensione, storia e operatività, sembra poter ragionevolmente compensare la manchevolezza evidenziata. Si segnala, peraltro, che sono già in corso ulteriori indagini empiriche, tese ad approfondire, anche su base statistica, validità e affidabilità dello schema proposto.

La ricerca, nel suo complesso, comporta una variegata serie di implicazioni, che riguardano in generale un qualsiasi stakeholder (interessato a quello specifico territorio) e in particolare sia le imprese del comparto vitivinicolo sia i *policy maker* agenti a livello locale. Indispensabile, in questa direzione, diventa l'attivazione di un circuito virtuoso (Napolitano, 2000) tra tutti gli attori in qualche modo coinvolti dal territorio, traendo ispirazione proprio dalla reputazione del *terroir*.

Nella prospettiva dell'impresa vitivinicola, assumere la reputazione (anche) come antecedente del proprio *terroir* impone una visione imprenditoriale basata su un comportamento proattivo, in termini di conservazione, tutela e valorizzazione della stessa reputazione, nella consapevolezza che si tratta di una risorsa collettiva, che deve essere usata in maniera corretta e responsabile, perché soltanto in questo modo può riprodursi, accumularsi, sedimentarsi e non depauperarsi. Le imprese del comparto vitivinicolo, sovente di natura familiare, oltre che di una differenziante cultura enologica, sono detentrici di saperi contestuali, valori dalle solide radici locali, tenacia e passione, aspetti tutti che dovrebbero agevolare (e non limitare, come spesso accade nella realtà) percorsi condivisi di sviluppo, basati su logiche collaborative, cooperative e cooperative, da cui trarre mutui benefici.

Allo stesso modo, un fondamentale ruolo deve essere svolto dai *policy maker* locali, per arrivare a una *governance* del territorio che assuma una visione condivisa e dotata di spirito imprenditoriale nella valorizzazione del territorio. Non si può pensare a un circuito virtuoso del *terroir* vitivinicolo laddove sia assente la progettualità dei pubblici attori territoriali, come peraltro emerso nel caso di studio. Le evidenze derivanti dalla ricerca permettono di orientare con maggiore efficacia gli sforzi delle imprese vitivinicole e, in una prospettiva più ampia, degli enti locali impegnati nella promozione di uno specifico *terroir*, perché coinvolti nel costruire, gestire e valorizzare il *brand* di un territorio a forte vocazione vitivinicola. Diversamente, si finirebbe per soffrire un'immagine negativa o almeno non pienamente compiuta del *terroir*, che finirebbe per riverberarsi, in termini di reputazione, anche sulla comunicazione del vino della singola azienda (o almeno sulla grandissima parte delle aziende locali). Queste considerazioni finali lasciano spazio a successivi approfondimenti della ricerca, in particolare quando ispirati all'analisi del comportamento del consumatore in funzione della percezione della reputazione del *terroir* (Rea, 2010). In tal senso, si attivano naturali connessioni con il *brand management*, eventualmente esteso a una prospettiva *land oriented*, assimilando in una visione sistemica *wine marketing* e *territory marketing*, proprio grazie alla reputazione del *terroir*, finalmente intesa come specifico elemento di sviluppo.

## Bibliografia

- AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANHOLT S. (2007), *L'identità competitiva*, Egea, Milano.
- AYDALOT P.H., (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Gremi, Paris.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BECATTINI G. (1989), "Riflessioni sul distretto culturale marshalliano come concetto socio-economico", *Stato e mercato*, vol. 25, pp. 111-128.
- BELLANDI M. (1995), *Economie di scala e organizzazione industriale*, FrancoAngeli, Milano.
- BELLETTI G. (2001), "Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione", in Basile E., Romano D. (a cura di), *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- BILKEY W.J., NES E. (1982), "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 1, pp. 89-99.
- BOURDIEU P. (1998[1994]), *Practical reason: On the theory of action*, Stanford University Press, Stanford.
- CANTONE L., RISITANO M., TESTA P. (2007), "Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale",  *Mercati e Competitività*, n. 1, pp. 21-27.
- CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- CASTRIOTA S., DEL MASTRO M. (2008), "Individual and Collective Reputation: Lessons from the Wine Market", *American Association of Wine Economists*, Working Paper n. 30, pp. 1-24.
- CHARTERS S. (2010), "Marketing terroir: A conceptual approach", the 5th International Academy of Wine Business Research Conference, 8-10 Feb. 2010, Auckland (NZ), pp. 1-8.
- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli, Torino.
- D'AMICO A. (2006), "I prodotti tipici: una categoria merceologica complessa", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale, n. 4, pp. 5-18.

- DEDEIRE M. (1995), "L'agricolture de terroir, componente du territoire", Seminario: *Qualification des produits et des territoires*, CR-INRA, Toulouse,
- DEMATTEIS G., GOVERNA F. (a cura di) (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, FrancoAngeli, Milano.
- DEMOSSIER M. (2004), "Contemporary lifestyles: the case of wine", in Sloan D. (ed.), *Culinary taste: Consumer behaviour in the international restaurant sector*, Elsevier Butterworth - Heinemann, Oxford, pp. 93-108.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1994), "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in Orlean A. (ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- FAIT M. (2008), *Competitività e sviluppo dei territori del vino*, Carucci, Bari.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River, New Jersey (USA).
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), "Governo e marketing del territorio", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23, aprile, pp. 17-43.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOVERNA F. (1997), *Il milieu urbano. L'identità territoriale nei processi di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano.
- HENDERSON J.C. (2007), "Uniquely Singapore? A Case Study in Destination Branding", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, n. 3, pp. 261-274.
- KERR G. (2006), "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 4/5, pp. 276-283.
- KOTLER P. (2002), "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *The Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4, pp. 249-261.
- KRUGMAN P. (1995), "Growing World Trade: Causes and Consequences", *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. I, pp. 327-377.
- LANDON S., SMITH C. (1998), "Quality Expectations, Reputation, and Price", *Southern Economic Journal*, vol. 64, n. 3, gennaio 1998, pp. 628-647.
- LATUSI S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- MAGNAGHI A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MAGNAGHI A. (2010), *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MAHESWARAN D. (1994), "Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 2, pp. 354-365.
- MAILLAT D., PERRIN J.C. (1992), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel: EDES, Gremi.
- MAIZZA A., ROSATO P. (2008), "Wine tourism and enhanced value: a comparison between Italian successful destinations", *Proceedings of the 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, pp. 1-14.
- MASTROBERARDINO P. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa della vite e del vino*, Cedam, Padova.
- MATTIACCI A. (2004), "Wine, territory and tourism: an analytical framework for a marketing-based view", in Zanni L. (ed.), *Leading firms and wine clusters*, FrancoAngeli, Milano.
- NAPOLITANO M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Esi, Napoli.
- OSTROM E. (1996), "Né mercato né stato nella gestione delle risorse collettive", *La questione Agraria*, n. 64, pp. 7-39.
- PAOLI M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni. Agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna*, Guerini, Milano.
- PAPADOPOULOS N., HELSOP L. (2002), "Country equity and country branding: problems and prospects", *The Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4, pp. 229-314.
- PASTORE R. (2002), *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, Milano.
- POMARICI E. (2005), "Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo", Working Paper n. 7, Dipartimento di Economia e Politiche Agrarie - Università degli Studi di Napoli "Federico II" - Centro per la formazione in economia dello sviluppo rurale, Portici (NA), pp. 3-19.
- PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- REA A., D'ANTONE S. (2010), "La sistemicità presupposto del valore della marca territoriale. Un'analisi sul mondo del vino *Made in Italy*", *Sinergie*, n. 83, pp. 181-200.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- ROMEO J.B., ROTH M.S. (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pp. 477-497.
- RULLANI E. (2000), "Crescita ed innovazione nel Made in Italy", in Quadrio Curzio A., Fortis M. (a cura di), *Il Made in Italy oltre il 2000*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2003), "Complessità sociale e intelligenza localizzata", in Garofoli G. (ed.), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

- RULLANI E. (2002), "Sistemi territoriali ed apprendimento localizzato", in Biggiero L., Samara A. (eds), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- SABEL C. (1989), "Flexible Specialisation and the Re-emergence of Regional Economies", *Hirst and Zeitlin*, pp. 17-70.
- SCHILLACI C.E. (2003), "Radicamento delle multinazionali e impatto sulle imprese locali", *Sinergie*, n. 60, pp. 129-142.
- SFORZI F. (1989), *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London.
- SIANO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2009), "Place reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas", *the 8th International Congress on Marketing Trends*, Paris, 16-17 gennaio, pp. 2-25.
- SIANO A., CONFETTO M.G., VOLLERO A. (2008), "Governance-struttura-sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", *the 7th International Congress on Marketing Trends*, Università "Ca' Foscari", Venezia, 17-19 gennaio, pp. 2-38.
- STIGLITZ J.E. (1989), "Imperfect information in the product market", in Schmalensee R., Willig R.D. (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. I, Elsevier, Amsterdam, pp. 769-847.
- STORPER M. (1997), "Le economie locali come beni relazionali", *Sviluppo locale*, vol. IV, n. 5, pp. 5-42.
- TIROLE J. (1996), "A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)", *The Review of Economic Studies*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-22.
- TRUEMAN M., KLEMM M., GIROUD A. (2004), "Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand", in *Corporate Communication: An International Journal*, vol. IX, n. 4, pp. 317-330.
- USAI G. (2005), "L'impresa minore nei processi di sviluppo locale", *Sinergie*, n. 67, pp. 55-63.
- VADOUR E. (2003). *Les terroirs viticoles. Définitions, caractérisation et protection*, La Vigne.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), "Il marketing territoriale tra interno ed esterno"; in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Egea, pp. 23-54.
- VAN HAM P. (2001), "The Rise of the Brand State. The Postmodern Politics of Image and Reputation", *Foreign Affairs*, vol. 80(5), pp. 2-6.
- VAN LEEUWEN C., SEGUIN G. (2006), "The Concept of Terroir", *Viticulture Journal of Wine Research*, vol. 17, n. 1, pp. 1-10.
- VAUDOUR E. (2002), "The quality of grapes and wine in relation to geography: Notions of terroir at various scales", *Journal of Wine Research*, vol. 13, n. 2, pp. 117-141.
- VESCOVI T., GAZZOLA P. (2007), "Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca", *Micro & Macro Marketing*, vol. 3, pp. 321-338.
- YIN R.K. (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando, Roma.

## Sitografia

[www.centopassisicilia.it](http://www.centopassisicilia.it)  
[www.cittadelvinolab.it](http://www.cittadelvinolab.it)  
[firenze.repubblica.it](http://firenze.repubblica.it)  
[www.terredigiarfar.it](http://www.terredigiarfar.it)  
[www.sanpatrignano.org](http://www.sanpatrignano.org)  
[www.symbola.net](http://www.symbola.net)  
[www.cittadelvinolab.it](http://www.cittadelvinolab.it)



# La vocazione territoriale come mito razionalizzante\*

PIERO MASTROBERARDINO<sup>♦</sup>, GIUSEPPE CALABRESE<sup>♣</sup>, FLORA CORTESE<sup>\*\*</sup>

## Abstract

**Obiettivo.** Il lavoro, al fine di contribuire al dibattito sui processi di governance del territorio, ha l'obiettivo di proporre una visione 'situazionista' alternativa alla visione prevalente, qualificata come 'unitaria' o 'sistemica'.

**Metodologia.** Il lavoro, di taglio teorico-concettuale, pone a confronto due paradigmi, entrambi pienamente riconducibili alle discipline manageriali, che forniscono una differente chiave di lettura interpretativa di cosa sia il territorio e, conseguentemente, di quali siano i processi attraverso i quali si delinea la governance di un territorio.

**Risultati.** Lo spunto è la rivisitazione del concetto di 'vocazione territoriale' che, da elemento pseudo-oggettivo e 'naturalmente' osservabile e condivisibile da tutti gli attori di un certo territorio e in un certo momento storico, diviene "mito razionalizzante", ovvero un costrutto intersoggettivo privo dell'aura di oggettività e di funzionalità agli interessi del territorio e frutto, seppure solo in parte intenzionale, dell'azione strategica di una coalizione pro-tempore dominante.

**Originalità e limiti della ricerca.** L'opzione situazionista, elemento di originalità del lavoro, invita a prendere le distanze da modelli predittivi ex ante. Il deficit predittivo, tuttavia, pur palesandone un limite operativo, non ne qualifica un limite epistemologico in quanto, parafrasando Hayek, esprime una consapevole e caratterizzante rinuncia alle "pretese di conoscenza" tipiche degli approcci neo-positivisti.

**Implicazioni pratiche.** La rilettura dei processi di governance di un territorio proposta ridimensiona la portata dei modelli di management strategico e di marketing territoriale e propone la tortuosa strada dell'esplorazione delle strategie – cooperative e conflittuali - messe in atto da attori e/o coalizioni locali per perseguire propri interessi.

**Parole chiave:** territorio; governante; vocazione territoriale; mito razionalizzante; potere; quadro istituzionale

**Objectives.** The paper aims to contribute to the debate on the territory governance processes by giving an alternative vision, called 'situationist', compared to the prevailing one, defined as 'unitary' or 'systemic'.

**Methodology.** In this theoretical paper we compare two paradigms, both belonging to the management studies, which provide a different view of what is the 'territory' and, consequently, what are the processes of governance of a territory.

**Findings.** The idea is to revisit the concept of 'territorial vocation' that, from objective, observable and shared by all the actors of a certain territory and in a certain historical moment, becomes a 'rationalizing myth'. An intersubjective construct not assisted by an aura of objectivity and functionality to the interests of the territory. The result, influenced by unintended effects, of the strategic action of a pro-tempore dominant coalition.

**Originality and limits of the study.** The situationist perspective, point of originality of this work, is far from predictive models. This operational limit, however, does not also qualify an epistemological limit. Paraphrasing Hayek, it expresses a conscious and characteristic renunciation to the 'pretence of knowledge' typical of neo-positivist approaches.

**Practical implications.** The different insight into the territorial governance processes debunks models of strategic management and place marketing and proposes the winding road of exploration of the strategies - cooperative and conflictual - enacted by actors and / or local coalitions to pursue their interests.

**Key words:** territory; governance; territorial vocation; rationalizing myth; power; institutional framework

---

\* Nel presente lavoro, frutto della comune elaborazione degli Autori, Piero Mastroberardino ha curato in particolare i parr. 1 e 6, Giuseppe Calabrese i parr. 2 e 3, Flora Cortese i parr. 4 e 5.

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia  
e-mail: p.mastroberardino@unifg.it

♣ Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Foggia  
e-mail: g.calabrese@unifg.it

\*\* Dottore di Ricerca in Economia e Governo dell'Impresa, Università degli Studi di Foggia  
e-mail: f.cortese@unifg.it

## 1. Riflessioni introduttive

Le profonde trasformazioni che caratterizzano l'economia mondiale stimolano gli studiosi delle scienze sociali, i manager e i pubblici amministratori a sperimentare nuove prospettive di osservazione atte a interpretare le logiche emergenti su cui poggiano da un lato i vantaggi competitivi delle imprese, dall'altro i vantaggi comparati dei territori.

La letteratura manageriale è pressoché unanime nel rappresentare una sorta di sinergica ciclicità, virtuosa in alcuni casi e viziosa in altri, tra sviluppo/declino dell'impresa e sviluppo/declino del territorio, in un processo nel quale imprese e territori co-evolvono essendo, reciprocamente, gli uni risorse per la competitività degli altri (Valdani, Ancarani, 2000). Altresì, c'è ampia convergenza nel riconoscere che le fonti della competitività, tanto delle imprese quanto dei territori, si siano progressivamente traslate da fattori tangibili a fattori intangibili.

In questa prospettiva il territorio è stato efficacemente definito come uno “*spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile*” (Rullani, 1999, p. 25), superando qualsiasi accezione legata allo spazio fisico e includendo legami e connessioni culturali e sociali. Una simile definizione, a nostro avviso, ponendo l'accento sull'unicità e la difficile imitabilità, invita altresì a riflettere circa l'applicabilità di modelli di governo del territorio che ambiscano a livelli elevati di generalità e astrattezza e che, per dirla con Hayek, includano ampie “pretese di conoscenza” (Hayek F.A. von, 1989).

D'altro canto anche i modelli d'impresa hanno manifestato notevoli cambiamenti verso livelli crescenti di disintegrazione verticale, variamente etichettati in letteratura - impresa ‘estesa’, impresa ‘dispersa’, impresa ‘diffusa’ -à tutti protesi a indicare che attività dapprima svolte da una medesima organizzazione si riallocano in distinte entità (imprese e non) multi-territorializzate ma ad un tempo territorialmente radicate.

Il processo di globalizzazione, dunque, se da un lato produce la frantumazione delle ‘tessere’ generando ‘mosaici’ di creazione di valore sempre più ampi, dall'altro genera - quasi paradossalmente, e negando l'ipotesi della perfetta fungibilità del territorio - un rafforzamento dei processi di concentrazione territoriale e nuove forme di radicamento locale (Trigilia, 2005), mostrando la debolezza strategica del modello di sviluppo dell'impresa basato sulla mera delocalizzazione produttiva.

A fronte di un simile scenario, il tema della *governance* del territorio viene affrontato, a parer di chi scrive, con un approccio che rischia di oscillare tra ingenuità e ipocrisia, finendo per adattarsi comodamente alle numerose e seducenti ‘mode’ manageriali e consulenziali che sul tema abbondano.

Da una parte tale tema tende ad essere inquadrato nell'alveo delle cosiddette politiche industriali. Si assiste così alla proliferazione di copiosi e referenziati studi scientifici sulla ‘vera’ vocazione del territorio, che determinano strategie *top-down* di sviluppo economico, sociale e culturale, e relative ‘cabine di regia’ ideate e progettate razionalmente da *adhocrazie* ‘intelligenti’ di *policy makers* illuminati dalla scienza, che danno forma a piani strategici di sviluppo territoriale presentati in affollate conferenze di servizi. Piani dei quali, a distanza di qualche anno - in alcuni casi di qualche mese - non resta che il malinconico *website* realizzato ‘per l'occasione’.

Dall'altra, ricorrendo in maniera estensiva ad analogie con le scienze biologiche, si illustrano (o forse si auspicano) processi spontanei di auto-organizzazione dei ‘territori’, forme di democrazia diretta e di auto-governo locale basate su un sussulto di cittadinanza attiva in grado di dar vita, secondo logiche *bottom-up*, a processi culturali e politici virtuosi predestinati a ridurre *ad unum* la molteplicità di interessi e azioni dei soggetti operanti sul territorio, in forza di meccanismi ordinatori delle scelte individuali che, per quanto accuratamente descritti, continuano ad apparire come una sorta di *black-box*.

Entrambe queste traiettorie rimandano a un comune paradigma, prevalente negli studi di management, che definiamo ‘unitario’ (Burrell, Morgan, 1979, p. 204) e che, pur con notevoli differenze tra l'opzione della *cabina di regia* e quella dell'*auto-governo* locale, interpreta il territorio come entità collettiva reificata, dotato di propria identità e di un pensiero strategico in

grado di generare ordine, armonia e integrazione. In una parola, il territorio è raffigurato come un 'sistema' rispetto al quale assumono valenza locuzioni del tipo *mission* e *vision*, vocazione, posizionamento, risorse e competenze, *stakeholders*, intelligenza, etica, etc. tutte declinate con riferimento al territorio.

La *vocazione territoriale*, collocata in una simile cornice sistemica, appare come un elemento auto-evidente, esprime la sintesi delle risorse, delle competenze e delle capacità potenziali di un territorio, derivanti dal suo passato e vincolanti per il futuro, da implementare in una sorta di implicita e sempre valida strategia di differenziazione nella competizione tra territori.

Alla luce delle brevi considerazioni più sopra riportate, il presente lavoro si pone l'obiettivo di proporre una diversa chiave di lettura - definita 'situazionista' - utile alla comprensione dei processi di *governance* del territorio e alternativa alla visione prevalente. In particolare, il lavoro prende spunto dalla rivisitazione del concetto di vocazione territoriale che, da elemento pseudo-oggettivo e 'naturalmente' osservabile e condivisibile da tutti gli attori in opera in un certo territorio e in un certo momento storico, diviene "mito razionalizzante" (Meyer, Rowan, 2000), ovvero un costrutto intersoggettivo, una creazione, seppure non priva di effetti inintenzionali, frutto dell'azione strategica di una coalizione *pro-tempore* dominante (Cyert, March, 1963; Thompson, 1967; Mastroberardino, 2006, 2010). Privata dell'aura di oggettività e di funzionalità agli interessi del territorio, la vocazione territoriale è collocata sul piano dei condizionamenti di ordine materiale e simbolico che inducono negli attori di quel territorio credenze, schemi e pratiche di comportamento.

## 2. Il legame tra impresa e territorio negli studi di management: cenni

Il legame tra l'impresa e il territorio è da sempre al centro degli studi economici e, più in generale, dell'intero alveo delle scienze sociali, sia nella prospettiva macro - grazie al contributo di geografi, sociologi, studiosi dello sviluppo, economisti generali ed economisti industriali - che micro - con l'opera precipua degli economisti d'impresa.

Non senza qualche elemento di semplificazione, il territorio può essere inteso come una meta-risorsa inclusiva di un'ampia serie di pre-condizioni - materiali e immateriali - favorevoli ovvero ostative allo sviluppo economico e sociale. Lo stesso titolo di questo XXIV convegno annuale di Sinergie definisce il territorio come 'giacimento' di vitalità per l'impresa, accezione analoga a quella di territorio come 'forziere' di valori già emersa in altri recenti autorevoli contributi (Baccarani C., Golinelli G.M., 2010, p. IX). Questa accezione del territorio come *asset* appare come un lungo *fil rouge* che connette la teoria del vantaggio competitivo delle nazioni (Porter, 1991) agli studi di Marshall sulle 'economie esterne' (Marshall, 1919), fino a risalire alla *teoria del vantaggio comparato*, elaborata da Ricardo circa due secoli fa (Ricardo, 1817, pp. 85 e ss.).

Nel nostro Paese, caratterizzato dal fenomeno dei sistemi produttivi locali, si registra su questo tema una lunga e fruttuosa serie di contributi. *In primis*, sul concetto di distretto industriale (Becattini, 1979; 2000; Becattini, Rullani, 1993; Varaldo, 1979; 2006; Varaldo, Ferrucci, 1997) definito come "una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico culturali, che ravvolge sia le relazioni interaziendali sia quelle più squisitamente interpersonali" (Becattini, 1987, p. 47). Poi, sul concetto di rete come modello inter-organizzativo di sviluppo dell'impresa sul territorio (Lorenzoni, 1990, 1992; Lipparini, 1997; Rullani, 1989, 1993, 1999).

Accanto agli studi di carattere più generale se ne ritrovano altri che, condividendo l'approccio *resource-based*, approfondiscono traiettorie verticali, nell'ambito del settore turistico e, in particolare, nel filone del *destination management* (Pechlaner, Weierman, 2000; Franch, 2002; Bellagamba *et al.*, 2007) qualificando i concetti di 'sistema turistico locale' (Mastroberardino, 2004; Sciarelli, 2007), 'sistema territoriale' (Martini, 2005) e 'sistema locale di offerta turistica' - SLOT (Rispoli, Tamma, 1995). Nella medesima prospettiva, infine, si colloca la letteratura di marketing territoriale (Kotler *et al.*, 1993; Ancarani, 1999; Paoli, 1999; Caroli, 1999; Biggiero, Sammara, 2002) che focalizza l'attenzione sul profilo culturale dei territori come elemento

distintivo del vantaggio competitivo, connesso agli effetti 'reputazionali' del *brand* territoriale (Valdani, Jarach, 1998; Valdani, Ancarani, 2000; AA.VV., 2006; Liguori, 2007).

### 3. Vocazione territoriale e sviluppo locale. Il punto di vista del paradigma 'unitario'

Il paradigma 'unitario', coerentemente con quanto fa in relazione alle organizzazioni - tra queste l'impresa - si caratterizza per l'interpretazione del territorio come sistema, strutturato in sistemi di livello inferiore e collocato, a sua volta, in sistemi di livello superiore, connettendo la totalità dei soggetti in una rappresentazione compiuta - e a primo acchito affascinante - del funzionamento della società (Mastroberardino, 2010).

Dal punto di vista epistemologico tale impostazione, richiamando la locuzione di *dominio della teleologia* proposta da von Wright, (Wright G.H. von, 1988), opta per un idealtipo di razionalità sistemica, prediligendo le logiche della spiegazione funzionalista in una lettura collettivista-olista dei fenomeni sociali (Burrell G., Morgan G., 1979; Mastroberardino P., 2006, p. 82). Nella "tensione fondamentale" (Capra F., 1997, p. 27) fra le parti e il tutto, la prospettiva 'olistica' e il connesso pensiero 'sistemico' focalizzano l'attenzione sugli aggregati sociali, portatori di fini istituzionali propri (*in primis*, la sopravvivenza del sistema), sovraordinati rispetto a quelli degli attori che li popolano. Accade così che "ai concetti collettivi corrispondono effettive realtà che istituiscono, plasmano e normano l'individuo (...) la cui esistenza e le cui azioni sarebbero inesplicabili senza tali realtà collettive: stato, nazione, chiesa, esercito, sistema economico, ecc." (Antiseri D., 1996, p. 441).

Ecco che il territorio si presenta come un sistema distinto, più o meno compiuto, a seconda dello stadio raggiunto in un'ideale traiettoria evolutiva scandita dalla maturità della funzione di governo. Un'entità collettiva che prevale rispetto agli attori (individuali o collettivi) che ne fanno parte, collocati nel ruolo di componenti, a loro volta più o meno dotate di requisiti sistemici. Il territorio 'sistema' diviene soggetto, attore strategico, chiamato a individuare un percorso razionale di valorizzazione delle proprie risorse per perseguire obiettivi di sopravvivenza e di competitività, rispondendo a una serie di leggi, o principi generali, quali sinergia, competizione spaziale, domanda di mobilità, ordine e base di esportazione (Camagni, 1998).

All'ipotesi del territorio come attore strategico se ne aggiunge una seconda che vede gli attori locali orientati al 'bene comune', rispetto al quale le ragioni della collaborazione e della convergenza sono destinate a prevalere - pena la *morte* del territorio - sugli interessi e sulle finalità individuali, conducendo quel sistema verso un percorso di sviluppo armonioso, vantaggioso per tutti, etico e sostenibile.

Si produce così una rilevante semplificazione dei reali processi decisionali, di creazione del valore e - soprattutto - di distribuzione del valore, sia a livello di governo del territorio che delle organizzazioni in esso operanti, presentando una visione più prossima al 'come dovrebbe essere' o al 'come si vorrebbe che fosse'.

Approfondendo ulteriormente la letteratura manageriale, la convergenza di carattere epistemologico sul paradigma 'unitario' si declina in due prospettive: l'una *bottom-up*, o dell'auto-governo del territorio; l'altra *top-down*, o dell'organo di governo del territorio.

La prima prospettiva evidenzia processi auto-organizzativi e capacità emergenti di *governance* in grado di generare processi spontanei di auto-governo caratterizzati da un'ampia partecipazione dei portatori d'interesse locali. A questi processi di aggregazione spontanea di prossimità geografica è stato ricondotto il modello tradizionale del distretto industriale territorialmente localizzato, settorialmente specializzato e privo di 'impresa guida'. Questa prospettiva, rinviando al cosiddetto paradigma della complessità (Prigogine, Stengers, 1981; Morin, 1993; Lewis, 1994; Gandolfi, 1999; Kaufman, 1993; Waldrop, 1995; Taylor, 2005; Bocchi, Ceruti, 2007), interpreta il territorio come un sistema complesso, caratterizzato dall'emergere di alcune proprietà non presenti in nessuno dei suoi componenti e, soprattutto, da dinamiche evolutive non lineari note come processi di auto-organizzazione (Bertuglia, Staricco, 2002). Ulteriori elementi caratterizzanti i sistemi complessi

auto-organizzanti sono la causalità reciproca (e non lineare), l'indeterminazione (e non il determinismo), il *focus* sulle relazioni (e non sugli oggetti), un comportamento emergente *bottom-up* (e non dettato e pianificato *top-down*), la non trasferibilità dei modelli evolutivi (la trasferibilità dei modelli evolutivi) (Faggioni, Simone, 2009, p. 6).

Secondo questa impostazione, grazie a processi omeostatici di auto-regolazione, il territorio evolve evitando di convergere verso uno stadio di completo ordine e, allo stesso tempo, non precipitando verso il disordine. L'evoluzione prende forma stabilizzando “*una condizione armoniosamente contraddittoria, intermedia tra l'eccesso di organizzazione interna e di sintonia tra i sottosistemi, che porterebbe il tutto di cui essi sono parte alla cristallizzazione e quindi alla rigidità e all'immobilismo, e l'eccesso di conflittualità interna, che farebbe precipitare il sistema nel caos (...) L'orlo del caos può essere allora considerato come quel giusto grado di disordine tra i sottosistemi funzionali che permette al sistema di avere buone prestazioni e di modificarsi senza crollare*” (Tagliagambe, Usai, 2009, p. 187). Nel nostro Paese questa impostazione ha dato luogo al filone ‘territorialista’ (Magnaghi, 2005, 2007) che interpreta il territorio come un sistema vivente, la cui identità è costruita intorno ad una specifica ‘coscienza di luogo’. Il territorio, dunque, “*non è lo spazio geografico né il suolo della pedologia, ma un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano (organizzato su basi culturali) e ambiente (organizzato su basi geologiche e biologiche)*” (Magnaghi, 2006, p. 1).

Sull'altro versante del paradigma ‘unitario’, la prospettiva *top-down* pone l'attenzione sull'organo di governo del territorio (mono o multi-livello, mono o multi-agente) che esercita la vitale funzione di *government* (Pernice, 1999) orientando le condotte degli attori in gioco. In questa logica sono stati collocati i *cluster* tecnologici sviluppatisi nei settori ad alta intensità di ricerca e caratterizzati dalla presenza di una funzione di regia e programmazione centrale svolta da soggetti pubblici ovvero da grandi imprese private (Bottinelli, Pavione, 2010; Velo, 2011). Inforcando queste lenti, il fenomeno dello sviluppo locale è spiegato come esito di un'articolata e razionale attività di ‘progettazione’, a partire da una *vision* che appare chiara nella mente di un *designer* capace di definirne, secondo un modello di razionalità *ex-ante*, le finalità strategiche e gli obiettivi operativi, i moduli componenti e le relative funzioni, i meccanismi di differenziazione e l'integrazione tra questi; in una parola, l'equilibrio, sia interno che nei confronti delle istanze provenienti dall'ambiente esterno (Bertalanffy, 1968; Beer, 1973; Emery, 1974; Scott, 1981; Gross, Etzioni, 1987; Golinelli, 2000, 2011).

Il passaggio ulteriore trasla al territorio ‘sistema’ le medesime *routines* (teoriche e pratiche) messe a punto per l'impresa ‘sistema’ con particolare riferimento alle prospettive offerte dalla *Resource Based View* (Wernefelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Grant, 1991) e dalla *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984, 1994, 2004).

Il territorio, dunque, conquista e mantiene un vantaggio competitivo attraverso la valorizzazione delle sue risorse e competenze distintive. La RBV fa emergere un concetto molto solido di vocazione territoriale come sintesi unica delle specificità locali, ovvero delle risorse strategicamente migliori in quanto dotate di valore, scarse, non imitabili e organizzate. Inoltre, il vantaggio è sostenibile se soddisfa le attese dei numerosi e distinti soggetti e/o organizzazioni (*stakeholder*) che partecipano, direttamente o indirettamente, al processo di creazione del valore, convergendo verso un comune progetto di sviluppo, capace di co-allineare le rispettive forze in base a una visione radicata e condivisa dell'identità e del futuro del territorio: “*E pluribus unum, dalle molte voci una visione unitaria*” (Schillaci, Gatti, 2011, p. 24).

È dunque essenziale la “*capacità di creare visioni condivise, sviluppare capacità gestionali e organizzative in grado di selezionare gli obiettivi, formulare le strategie giuste e implementare i percorsi ottimali per perseguirle*” (Napolitano, 2008, pp. 31-32). Il successo competitivo del territorio “*richiede quindi un'impostazione strategica e una chiara visione manageriale che prevedano una stretta interazione, in primo luogo fra gli attori locali e, in secondo, fra questi e l'insieme delle risorse del territorio (naturali, economiche, sociali, imprenditoriali e organizzative)*” (Sciarelli, 2007, p. 7).

Il territorio, in estrema sintesi, sopravvive ed è competitivo se, grazie all'azione ordinatrice del suo organo di governo, riesce a qualificare un circuito virtuoso di soddisfazione dei sovrasistemi rilevanti, attrazione delle loro risorse, creazione e distribuzione di valore (Golinelli, 2000; Golinelli, 2002).

Un simile approccio è ostile verso ogni manifestazione di potere collaterale e centrifugo, che appare come fonte di 'disordine' locale, di bieco opportunismo, in contrasto con lo sforzo 'buono e giusto' del regolatore centrale. Laddove questa tendenza convergente non si ravvisa, il riscontro di comportamenti 'devianti' è interpretato come il rischio da correre per effetto delle condotte dei singoli attori o di loro aggregati caratterizzati da selezione avversa e azzardo morale (Della Corte, 2000, pp. 138-141). Queste condotte opportuniste, individualiste, egoiste, riducono il valore potenzialmente generabile da una strategia coerente mettendo a rischio quella che sarebbe stata la strada virtuosa per tutti e palesando l'incapacità a lavorare per il 'bene del territorio', minacciandone la sopravvivenza e la competitività.

E brandendo l'utopia del 'bene del territorio' prendono forma e consenso proposte di sviluppo razionali e scientifiche, riconducibili in modo diretto o mediato a forme di *ingegneria sociale olistica*, che promettono la *società perfetta*, già qualificata da Popper - e dalla storia - come la negazione della *società aperta*. L'ingegnere sociale erge il suo piano su una scienza che dovrebbe dirci "quali misure dobbiamo prendere se intendiamo, per esempio, evitare le depressioni economiche, o anche provocare tali depressioni; oppure se intendiamo rendere più equilibrata, oppure meno equilibrata, la distribuzione della ricchezza" (Popper, 2003, p. 44). Ed ecco che per il 'bene del territorio' il piano prescrive che il singolo "debba servire gli interessi del tutto", intendendo per tutto qualsivoglia corpo collettivo, dall'impresa al territorio, dal partito allo stato, dalla nazione alla razza (Popper, 2003, p. 133).

#### 4. La governance locale nella prospettiva situazionista

Allontanandosi dalla prospettiva 'unitaria', il territorio perde la sua caratteristica di sistema reificato, preminente rispetto agli attori che lo popolano, per riacquistare le meno utopiche sembianze di 'luogo' di interessi differenti, di strategie, di interazione, di negoziazione. Questa diversa cornice rivaluta la dimensione specifica del territorio e la "dimensione dinamica, contestuale e pratica dell'agire degli attori" (Ogien, Quéré, 2005). Il territorio appare in continua costruzione, mai compiuto, effetto di una rete di azioni interdipendenti, non definibile da un progetto unitario e in un ben delimitato perimetro politico-amministrativo.

Di conseguenza, lo stesso discorso sullo sviluppo locale non può essere incardinato in una logica *bottom up*, né in una *top down*. Superando la tentazione della 'spiegazione' *ex ante*, lo sviluppo locale non è l'effetto di una causa specifica, non nasce da regolamenti e non può essere astrattamente pianificato, ma assume le vesti di un processo negoziato tra attori portatori di interessi differenti, che operano strategicamente per ottenere risorse, nei limiti ad essi posti dalla cornice istituzionale. Non resta che rassegnarsi a una logica di 'comprensione' *ex post* del fenomeno, centrando lo studio sull'esplorazione delle dinamiche di *governance* e delle relazioni di potere che si creano tra gli attori del territorio (Mastroberardino, Nigro, 2009; Mastroberardino, *et al.*, 2011).

La matrice epistemologica situazionista offre al riguardo interessanti spunti di riflessione: affondando le sue radici nella fenomenologia sociale di Berger e Luckmann (1969) e nell'etnometodologia di Garfinkel (1967), focalizza l'attenzione sui contesti concreti dell'agire umano nella vita quotidiana, sul ruolo degli attori sociali che con la propria partecipazione contribuiscono alla realizzazione della realtà sociale osservata (Sparti, 2002).

A livello teorico, la *governance locale* viene inquadrata nella sintesi della prospettiva politica (Crozier, Friedberg, 1978; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1994; Crespi, 1999) e neo-micro-istituzionalista (Meyer, Rowan, 2000; Zucker, 2000; Powell, DiMaggio, 2000).

La *prospettiva politica* centra la sua attenzione su attori sociali per definizione 'interessati', che utilizzano strategie per soddisfare propri interessi: mettendo in campo meccanismi di confronto,

cooperazione, conflitto, negoziazione essi mirano ad accrescere la propria influenza e il loro potere, e in questo modo contribuiscono, seppur non del tutto intenzionalmente, a creare, preservare e trasformare gli assetti di *governance*. Il concetto di potere qui evocato riferisce all'archetipo di 'potere-scambio': in qualsiasi campo di azione concreto il potere è libertà di azione, è la capacità dell'attore (individuale o collettivo) di strutturare a proprio vantaggio le interazioni, sfruttando i vincoli e le opportunità offerte dal contesto per conquistare, mantenere e ampliare i relativi margini di autonomia e incertezza (Friedberg, 1994; Calabrese, 2006).

La *prospettiva neo-micro-istituzionalista* si focalizza viceversa sui condizionamenti che le cornici istituzionali operano sui comportamenti degli attori sociali che in esse agiscono. Le istituzioni e i loro condizionamenti di ordine materiale e simbolico sono il frutto della stessa opera degli attori che tendono a cristallizzare regole e vincoli per creare un 'ordine' locale. Attraverso un processo di isomorfismo, e al fine di ottenere legittimazione esterna, gli attori della *governance* locale conformano le proprie condotte agli schemi, alle pratiche e alle procedure delle istituzioni.

Tra *azione* e *istituzionalizzazione* affiora la visione di un soggetto che, nel suo agire intenzionale, è vincolato istituzionalmente, ma non rinuncia alla sua natura di attore strategico. I due processi, dell'attore e dell'istituzione, producono, senza soluzione di continuità, la costruzione, la rottura e la ricostruzione della realtà sociale. Da qui una *governance* locale che, pur cristallizzandosi in un assetto istituzionale *definito* dai rapporti di forza e dal compromesso tra gli attori, e *costrittivo* nei confronti degli stessi, non dà mai vita ad un quadro definitivo ed immutabile (Mastroberardino 2006; 2010; Barley, Tolbert, 1997; Colasanto *et al.*, 2010; Mastroberardino, Nigro, 2009; Mastroberardino *et al.*, 2010; Nigro, Trunfio, 2010; Mastroberardino *et al.*, 2011).

In questa prospettiva, la *governance* locale è frutto di un gioco di potere fondato su continua *negoziazione*. Il processo negoziato (Grandori, 1994; Druckman, 1977; Bazerman, Lewicki, 1983; Pruitt, 1981), che si presenta come un'interazione in cui più parti cercano di accordarsi su un risultato reciprocamente accettabile in situazioni di divergenza di interessi, struttura *pro-tempore* un certo ordine locale, allo stesso tempo prodotto dell'azione umana e vincolo alla stessa (Giddens, 1990). Se l'ordine sociale è un prodotto delle negoziazioni, l'agire negoziale è a sua volta limitato da una precedente interazione. Regole e vincoli, quindi, da una parte creano ordine e minimizzano l'incertezza, dall'altra portano nuovamente conflitti, contraddizioni, ambiguità (Powell, DiMaggio, 2000).

La *governance* locale, dunque, non può che essere studiata nella sua dinamica, nel suo processo di strutturazione e ristrutturazione continua in cui si manifesta l'agire degli attori locali: non è un sistema predeterminato che viene subito dagli attori, ma questi ultimi contribuiscono a crearlo, preservarlo e trasformarlo. Gli assetti di *governance* del territorio risultano essere l'espressione cristallizzata e codificata di un rapporto di forza e di un compromesso tra i suoi attori e diventano strumento di governo e di regolamentazione della dimensione locale; gli attori, allo stesso tempo e in funzione della percezione che hanno dei vincoli e delle opportunità di quell'assetto, cercano di limitarne la validità o di modificarla (Cortese, 2010).

## 5. La vocazione territoriale come "mito razionalizzante"

L'inquadramento delle dinamiche di *governance* locale nella prospettiva situazionista consente di interpretare la vocazione territoriale, a cui la letteratura dà un ruolo centrale in tema di sviluppo del territorio, non più come elemento oggettivo, auto-evidente - "la personalità di un territorio, la sua inclinazione naturale, sociale, culturale ed economica" (Golinelli C.M., 2002) - ma in quanto effetto, solo in parte intenzionale, di un potere di influenza e di orientamento di una coalizione *pro-tempore* dominante, che si compone di attori pubblici e privati che, con interessi contingenti, si uniscono per raggiungere un obiettivo. Questa coalizione, nell'intento di dare un'identità al territorio, strumentale al 'posizionamento' dello stesso e al riconoscimento del suo ruolo di attore collettivo in un contesto più ampio, si lascia guidare dal momento politico, esamina le diverse opzioni a sua disposizione e sceglie un sentiero piuttosto che un altro in virtù delle opportunità che

in esso intravede (Mastroberardino, 2010). Le opzioni a disposizione della coalizione sono senz'altro influenzate dalle caratteristiche del territorio sistema sociale nel quale agisce, ma il giudizio di "rilevanza" (Golinelli G.M., 2000; 2011) di certe componenti di dotazione del territorio ai fini dell'analisi della vocazione stessa è comunque frutto di un processo strategico degli attori. La distinzione tra territori con potenzialità o inclinazione turistica da quelli destinati ad attività di produzione o altro viene banalmente superata in forza di un progetto diverso, al quale vengono associate possibilità di sviluppo del territorio stesso.

La vocazione territoriale appare quindi come una 'costruzione' legata all'esercizio di una forma di potere (Cyert, March, 1963; Thompson, 1967; Mastroberardino, 2006, 2010; Mastroberardino, Calabrese, Cortese, 2012) che, opportunamente giustificata, assurge a 'dimensione di senso' *pro tempore* vigente (Nigro, 2006) per gli attori del territorio. Questi ultimi, ai fini dello stesso riconoscimento di attori del territorio, sono portati a conformare alla vocazione il proprio comportamento, per ottenere non solo legittimazione, ma anche risorse. Si pensi a come la possibilità di accedere ai finanziamenti pubblici per lo sviluppo di un determinato territorio passi per il far convergere le attività imprenditoriali verso la vocazione territoriale prescelta.

Come qualsiasi altra 'forma' di ordine sociale, o di istituzionalizzazione, la vocazione è uno strumento in grado di indirizzare prima – o espletare un'attività di formazione, che dir si voglia – e controllare poi le dinamiche di un territorio, il comportamento degli altri attori. Foriera di convinzioni e pratiche socialmente approvate assurge a "mito razionalizzante" (Meyer, Rowan, 2000). E' attraverso lo stesso processo di isomorfismo che gli attori contribuiscono a rafforzare la vocazione. Solo a titolo di esempio, un determinato progetto per il territorio va a determinare la sua vocazione; i finanziamenti pubblici, e le attività imprenditoriali che nascono grazie ad essi, la rafforzano.

I miti razionalizzanti sono definiti come potenti regole istituzionalizzate, in termini di categorie, classificazioni, aspettative di comportamento, norme che connotano i criteri di efficienza adottati dall'organizzazione. Essi però non sono immutabili, bensì in continuo divenire: gli stessi attori, nel loro agire, e in funzione della percezione che hanno dei vincoli e delle opportunità, tendono a ridiscutere e modificare l'idea di vocazione e il grado del suo condizionamento, sempre nel quadro di quel gioco di potere finalizzato all'ottenimento di maggiori/migliori spazi di azione. I margini di intervento sono funzione del grado di "persistenza culturale": quanto più un atto istituzionalizzato si presenta dotato di un alto grado di formalità, tanto più efficace e duratura nel tempo sarà la trasmissione dei suoi valori culturali ai soggetti che ne fanno parte, e meno libertà sarà lasciata ad essi nella rottura e ricostruzione della cornice di regole e norme (Zucker, 2000). Non sono rari i casi di territori turistici in cui sono stati costruiti poli industriali solo per sfruttare 'l'opportunità' del momento.

La vocazione territoriale appare quindi come una temporanea 'modellizzazione della scena': per il territorio viene creata una *vision* e una *mission*, valorizzando alcuni aspetti piuttosto che altri; a ciascuno attore viene assegnato un ruolo, con conseguenti aspettative di comportamento, e per la regolazione dei rapporti tra attori vengono utilizzati schemi e procedure; allo scopo di ottenere la riconoscibilità esterna, infine, si arriva a 'sigillare' con dei marchi anche la correttezza e conformità dei comportamenti agli schemi e alle procedure adottate. L'esempio più immediato sono i marchi collettivi o quelli che afferiscono ai prodotti tipici.

In questo quadro non ha senso parlare di territorio, di *governance* locale e di sviluppo senza esaminare le dinamiche che in esso avvengono, gli effetti che producono le interazioni tra attori, senza considerare l'azione che anima il semplice 'spazio fisico'. E' per questo motivo che le implicazioni sopra descritte non restano, e non devono restare, a livello teorico: se la vocazione non ha una vita *ex ante*, non è auto-evidente o oggettiva come sostiene la parte dominante della letteratura in materia, la capacità di lettura del contesto da parte degli attori chiave, la comprensione del grado di istituzionalizzazione delle variabili sulle quali operare e le capacità negoziali sono fondamentali ai fini dello sviluppo di un territorio (Cortese, 2010).

A livello pratico, l'osservatore è portato a cercare una chiave di analisi, pur nella consapevolezza che la realtà socialmente costruita difficilmente si lascia ridurre ad un modello. Nella lettura degli assetti di *governance pro-tempore* vigenti occorre tener presente almeno tre dimensioni:

- gli attori e le loro interazioni;
- i valori, le regole e le prassi della cornice istituzionale (identità, capitale sociale e relazionale);
- il contesto esterno, che va oltre il 'locale'.

È evidente come le specificità territoriali, la natura profondamente indeterminata dell'azione umana e il carattere politico, e perciò contingente del fenomeno, portino ad un'irriducibile indeterminatezza degli assetti di *governance* locale.

I vari modelli di *governance* o strumenti, veicoli di sviluppo - l'Area vasta, i Progetti integrati, i GAL, i Sistemi turistici locali, i Distretti, i Patti territoriali, i Contratti di area, ecc. - assurgono a tipizzazioni concettuali, sottendendo una dimensione simbolica che dipende dai soggetti che ne esperiscono l'essenza e la portata (Nigro, Trunfio, 2010). Con questo non si intende negare l'importanza del processo di pianificazione dello sviluppo locale, ma ridimensionare la centralità e la portata dei vari modelli, ricollocandola nel processo di costruzione sociale della realtà. La pianificazione assume così i caratteri di "uno schema orientativo di massima, che ha pochi, sfumati requisiti di una mappa, cui seguiranno azioni molto più assimilabili all'apertura di un sentiero durante il cammino, che non ad un percorso su binari già tracciati" (Mastroberardino, 2010).

Ai vari attori coinvolti nella *governance* locale è chiesto di non fermarsi alla chiara e rassicurante rappresentazione della realtà dei modelli, ma di andare 'oltre gli schemi', di inforcare diverse lenti nella lettura di un fenomeno, di non sottovalutare il grado di istituzionalizzazione delle variabili del contesto e di non focalizzare l'attenzione esclusivamente sulle relazioni tra variabili che i modelli impongono.

## 6. Considerazioni conclusive e spunti di ricerca empirica

La riflessione effettuata sui processi di *governance* conduce a rappresentare il territorio non più come un 'sistema' unitario, ma come un'arena politica, un set di opzioni strategiche, un potenziale di percorsi di sviluppo la cui attivazione non dipende da 'condizioni iniziali', quale sembra essere il concetto di vocazione territoriale maggiormente condiviso dalla letteratura, ma è esito delle concrete strategie coalizionali di attori concreti che *pro-tempore* sono capaci di indirizzare le dinamiche di un territorio (Mastroberardino, 2010).

La vocazione territoriale diviene un costrutto intersoggettivo, solo in parte intenzionale, frutto dell'agire strategico dei *decision-makers* locali, che cercano di ritagliarsi margini di manovra (e di valore) all'interno di una cornice istituzionale fatta di regole, norme, prassi; si colloca, altresì, sul piano dei condizionamenti di ordine materiale e simbolico che inducono negli attori di 'quel' territorio schemi, pratiche e procedure.

La stessa 'identità del territorio', che la letteratura considera diretta emanazione della vocazione territoriale, altro non è che un ulteriore costrutto che, assurgendo a dimensione di senso, rende intelligibili le dinamiche di *governance* locale, la descrizione, la valutazione delle stesse, ma che è co-costitutivo del territorio stesso (Garfinkel, 1967).

Per quanto concerne la ricaduta empirica, sia di ricerca che di *policy* locale, appare evidente come la rilettura delle complesse dinamiche di *governance* locale in chiave situazionista, tra i processi di azione ed istituzionalizzazione, richieda un approccio metodologico qualitativo di tipo *micro* che esplori a fondo la realtà in una logica di comprensione *ex post*, abbandonando pretenziose ambizioni di minuziosa pianificazione, progettazione e controllo dello sviluppo di un territorio.

A conclusione di questo contributo, si invita a riflettere sui giudizi di valore, che popolano la nostra letteratura, in merito al rapporto tra impresa e territorio, etica imprenditoriale e responsabilità sociale dell'impresa, e che giungono fino a proporre "una decisa distinzione tra imprese radicate, che sanno crescere assieme al proprio territorio, e imprese corsare, che fuggono dalla complessità di un luogo per recarsi in un altro" (Baccarani, Golinelli, 2010, p. XI). Più che operare aprioristiche

distinzioni tra attori buoni e cattivi, è proficuo riflettere sul fatto che la ricerca continua da parte delle imprese di migliori condizioni competitive rientra nel gioco politico messo in atto da attori - individuali e collettivi - che operano strategicamente per la soddisfazione di propri interessi.

## Bibliografia

- AA.VV. (2006), "Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23.
- ANCARANI F. (1999), "Il marketing territoriale: un approccio per la valorizzazione del territorio", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1, pp. 79-99.
- ANTISERI D. (1996), *Trattato di metodologia delle scienze sociali*, Utet, Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2010), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BARLEY S.R., TOLBERT P.S. (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization studies*, n. 18, vol. 1.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (2001), "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 643-650.
- BAZERMAN M.H., LEWICKI R.J. (1983) (edited by), *Negotiating in organizations*, Sage, Beverly Hills.
- BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di politica e economia industriale*, n. 1.
- BECATTINI G., (1987), "L'unità d'indagine", in Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- 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, pp. 28-29.
- BEER S. (1973), *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Milano.
- BELLAGAMBA A, BRUNETTI F., PENCARELLI T., VIGOLO V. (2007), "La Letteratura italiana e internazionale sul Destination Management", in Sciarelli S. (a cura di), *Management dei sistemi turistici. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, pp. 31-83.
- BERGER P.L., LUCKMANN T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- BERTALANFFY L. VON (1968), *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, Braziller, New York.
- BERTUGLIA C.C., STARICCO L., (2002), *Complessità, auto-organizzazione, città*, Franco Angeli, Milano.
- BIGGIERO L., SAMMARA A. (2002), (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- BOCCHI, CERUTI M. (a cura di) (2007), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano.
- BOTTINELLI L., PAVIONE E. (2010), *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, Milano.
- BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- CALABRESE G. (2006), "Il lobbying alla luce dei modelli organizzativi di ispirazione politica", in MASTROBERARDINO P. (a cura di), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- CAMAGNI R. (1998), *Principi di economia urbana e territoriale*, Carocci, Roma.
- CAPRA F. (1997), *La rete della vita. Una nuova visione della natura e della scienza*, Rizzoli, Milano.
- CAROLI M.G. (1999), *Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- COLASANTO M., MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (2010) (a cura di), *La negoziazione nelle dinamiche di governance locale*, Franco Angeli, Milano.
- CONTI S., SPIANO G. (a cura di) (1990), *Effetto città. Sistemi urbani e innovazione: prospettive per l'Europa degli anni 90*, Fondazione Agnelli, Torino.
- CORTESE F. (2010), "La negoziazione dello sviluppo locale: lettura e comprensione dell'ambito problematico", in Colasanto M., Mastroberardino P., Nigro C. (a cura di), *La negoziazione nelle dinamiche di governance locale*, Franco Angeli, Milano.
- CRESPI F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DELLA CORTE (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DRUCKMAN D. (1977) (edited by), *Negotiations: social-psychological perspectives*, Sage, Beverly Hills, 1977.
- EMERY F.E. (a cura di) (1974), *La teoria dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano.

- FAGGIONI F., SIMONE C. (2009), "Le declinazioni della complessità. Ordine, caos e sistemi complessi", *Sinergie*, n. 79, pp. 3-45.
- FRANCH M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pittman, Boston, 1984.
- FREEMAN R.E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 409-421.
- FREEMAN R.E. (2004), "The Stakeholder Approach Revisited", in *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, vol. 5, n. 3, pp. 228-254.
- FRIEDBERG E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano.
- GANDOLFI A. (1999), *Formicai, imperi, cervelli. Introduzione alla scienza della complessità*, Bollati Boringhieri, Torino.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood cliffs, Prentice Hall.
- GIDDENS A. (1990), *La costruzione della società*, Edizioni di Comunità, Milano.
- 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. 1. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. 2. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GRANDORI A. (1994), "Prefazione", in Friedberg E., *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano.
- GRANT R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, vol. 3, n. 33, pp. 114-134.
- GROSS E., ETZIONI A. (1987), *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna.
- HAYEK F.A. VON (1989), "The Pretence of Knowledge", *The American Economic Review*, vol. 79, n. 6, pp. 3-7.
- KAUFMAN S.A. (1993), *The Origin of Order. Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, Oxford.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, Free Press, New York.
- LEWIS R. (1994), "From Chaos to Complexity: Implications for Organizations", *Executive Development*, 7(4), pp. 16-17.
- LIGUORI M. (2007), *Il destination branding nel governo del territorio*, Il Calamaio, Roma.
- LIPPARINI A. (1997), "Sistemi territoriali e comunità interorganizzative", in Lomi A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, pp. 271-307.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G. (1992), (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- MAGNAGHI A. (2005) (a cura di), *La rappresentazione identitaria del territorio. Atlanti, codici, figure, paradigmi per il progetto locale*, Alinea, Firenze.
- MAGNAGHI A. (2006), "Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali", in atti del convegno *Lo sviluppo in questione: le forme umane della trasformazione*, Università di Macerata, Falconara Marittima, pp. 1-13.
- MAGNAGHI A. (2007) (a cura di), *Scenari strategici. Visioni identitarie per il progetto di territorio*, Alinea, Firenze.
- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization*, MacMillan, London.
- MASTROBERARDINO P. (2004) (a cura di), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali. Riflessioni sull'area garganica*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P. (2006) (a cura di), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (2009) (a cura di), *Le dinamiche di governance d'impresa. Cenni sull'approccio etnometodologico*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P. (2010), "La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale", in *Sinergie*, n. 81, pp. 135-171.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CALABRESE G. (2010), "Azione ed istituzionalizzazione", in *Azienda Pubblica*, Università Bocconi, Milano, n. 1.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CORTESE F., CAROLILLO G. (2010), "La negoziazione nei processi di sviluppo locale", in Atti XXXIII Convegno AIDEA.
- MASTROBERARDINO P., CALABRESE G., CORTESE F. (2012), "Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa", in *Sinergie*, cdp.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MORIN E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano.
- MEYER J.W., ROWAN B. (2000), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", in POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, pp. 59-87.
- NAPOLITANO M.R. (2008), "Competizione territoriale e marketing urbano", in Napolitano M.R., Riviezzo A., *Marketing e gestione strategica dei centri urbani*, Franco Angeli, Milano, pp. 21-48.

- NIGRO C. (2006), "Il lobbying alla luce dei modelli organizzativi di matrice istituzionalista", in Mastroberardino P. (a cura di), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- NIGRO C., TRUNFIO M.P. (2010), "Confini, coalizioni e governance nei contesti territoriali. Verso la realizzazione dei sistemi turistici locali", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 31.
- OGIEN A., QUERE L. (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Ellipses, Paris.
- PAOLI M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini & Associati, Milano.
- PECHLANER H., WEIERMAN K. (2000), (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- PERNICE I. (1999), "Multilivel Constitutionalism and the Treaty of Amsterdam: European Constitution Making Revisited", *Common Market Law Review*, n. 36.
- PFEFFER J. (1981), *Power in organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass.
- PORTER M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (2000) (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.
- PRIGOGINE I., STENGERS I. (1981), *La nuova alleanza*, Einaudi, Torino.
- PRUITT D.G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York.
- RICARDO D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, trad. it. (1976), *Sui principi dell'economia politica e della tassazione*, Isedi, Milano.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- RULLANI E. (1989), "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione", *Economia e Politica Industriale*, vol. 14, n. 56, pp. 147-150.
- RULLANI E. (1993), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia d'impresa", *Sinergie*, n. 31, pp. 147-186.
- RULLANI E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale", *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
- SCIARELLI S. (2007), (a cura di), *Management dei sistemi turistici. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SCOTT W.R. (1981), *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- SPARTI D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- TAGLIAGAMBE S., USAI G. (2009), "Soggetti umani e soggetti collettivi nell'impresa e oltre l'impresa", *Sinergie*, n. 79, pp. 173-191.
- TAYLOR M.C. (2005), *Il momento della complessità. L'emergere di una cultura a rete*, Codice, Torino.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action. Social Sciences Bases of Administrative Theory*, McGraw Hill, New York.
- TRIGILIA C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari.
- 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*, Etas, Milano, pp. 113-130.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VARALDO R. (1979), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R., FERRUCCI L. (1997), (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo ed aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 25-43.
- VELO D. (2011), "La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergenti in Europa", *Sinergie*, n. 84, pp. 5-20.
- WALDROP M.M. (1995), *Complessità. Uomini e idee al confine tra ordine e caos*, Instar Libri, Torino.
- WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n. 5, pp. 171-180.
- WRIGHT G.H. VON (1988), *Spiegazione e comprensione*, Il Mulino, Bologna.
- ZUCKER L.G. (2000), *Il ruolo dell'istituzionalizzazione ai fini della persistenza culturale*, in Powell W.W., Dimaggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni Comunità, Torino.

# 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•

## Abstract

**Obiettivo del paper.** *Questo paper si propone di analizzare in ottica “eco-dinamica territoriale” i driver emergenti della competitività dei sistemi d’impresa. Le risorse naturali, economiche e sociali proprie dei diversi sistemi territoriali locali e multilocali ed il loro sviluppo integrato assumono in effetti una crescente centralità negli attuali processi competitivi.*

**Metodologia.** *Considerando i precedenti studi sulla competitività territoriale e turistica, è proposto un modello strategico-ecologico elaborato attraverso lo strumento statistico della SEM. Tale modello che riprende la logica della “costellazione del valore” mette in luce come tutte le risorse e attività debbano interagire al fine di rendere competitivo un ecosistema multi-territoriale.*

**Risultati.** *Tale modello risulta efficace nel determinare i driver della competitività degli ecosistemi multilocali, facendo emergere anche una relazione tra le loro “performance competitive” ed eventuali Gap tra risorse possedute e attivabili.*

**Limiti della ricerca.** *Il modello si basa su valutazioni degli stakeholder e dunque potrebbe essere “viziato” da fattori soggettivi e tuttavia “compensato o attenuato” nei grandi numeri. Sarebbe inoltre opportuno ripetere la ricerca in diversi contesti e diversi periodi.*

**Implicazioni pratiche.** *Nel paper si propone un’applicazione empirica del modello all’Eco-Sistema del lago di Garda e a quello del Ticino, dal quale emergono indicazioni di marketing e di policy territoriali e multiterritoriali.*

**Originalità del lavoro.** *L’introduzione di un modello eco-dinamico per valutare l’efficiente utilizzo delle risorse territoriali, considerando oltre ai tradizionali fattori competitivi anche Internet ed in particolare le opportunità offerte per sviluppare relazioni tra imprese, sistemi e territori e tra questi e i consumatori.*

**Parole chiave:** *competitività turistica; ecosistemi turistici; driver della competitività; bundling e unbundling*

**Objectives.** *This paper aims to analyze in a “eco-territorial dynamism” emerging drivers of business competitiveness. Natural economic and social resources, typical of the different local and multi-local regional systems and their integrated development are actually taking an increasingly central part in the current competitive processes.*

**Methodology.** *Considering the previous studies on territorial and tourism competitiveness we suggest a strategic model developed through the ecological-statistical tool of SEM. This model that resembles the logic of “value constellation” highlights how all the resources and activities must interact in order to make a competitive multi-regional ecosystem.*

**Results.** *This model is effective in determining the drivers of competitiveness multi-local ecosystems, revealing also a relationship between their “competitive performance” and any gap between the held and activatable resources.*

**Limits of the research.** *The model is based on assessments of stakeholders and thus could be “defective” by subjective factors, and yet it is “compensated or mitigated” in large numbers. It would also be appropriate to repeat the research in different contexts and different times.*

**Practical implications.** *This paper suggests an empirical model for the MultiLocale Eco-System of Lake Garda and the Ticino, which brings out a territorial and multi-territorial marketing policy.*

**Originality of the study.** *The introduction of a dynamic economic model for evaluating the efficient use of territorial resources, considering besides the traditional competitive factors also the Internet and in particular the opportunities to develop relationships between businesses, and territories and between these systems and consumers.*

**Key words:** *competitiveness of tourism; ecosystems tourism; driver of competitiveness; bundling and unbundling*

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano  
e-mail: luciano.pilotti@unimi.it

♦ PHD in Business History and Management, Post Doc Researcher, Università degli Studi di Milano  
e-mail: roberta.apa@unimi.it

\* Professore a Contratto di Marketing dei prodotti digitali, Università degli Studi di Milano  
e-mail: alessandra.tedeschitoschi@unimi.it

• Dottorando di Ricerca, Università della Svizzera Italiana  
e-mail: igor.sarman@usi.ch

## 1. Competitività e innovazione nel turismo: alcune ipotesi e scenari emergenti

È ormai evidente che la complessità, intesa come varietà (nello spazio), variabilità (nel tempo) e «indeterminazione» (nelle leggi causali), sia il tratto distintivo degli attuali contesti competitivi, che richiedono sempre più eccellenza e integrazione dei servizi per migliorare attrattività e competitività di contesti ecologico-territoriali, favorendo il rinnovamento e lo scambio di risorse attraverso la triangolazione tra talenti, tecnologia e territorio *à la Florida*. È altrettanto noto che in tali contesti la competitività delle imprese, così come quella dei *network* e dei sistemi, si basi sempre più sulla capacità d'individuare e soddisfare i segmenti di mercato emergenti, quindi guardando ai fattori potenziali più che a quelli derivabili linearmente dal passato.

Tali politiche, peraltro, stimolano un continuo aumento della stessa complessità, dilatando la varietà (differenziazione dei mercati e diversificazione dell'offerta), la variabilità (contrazione dei cicli di vita dei prodotti) e la flessibilità di risposta ad una domanda sempre meno standard e prevedibile. La sostenibilità nel medio termine di questi vantaggi competitivi richiede quindi ai diversi *player* di attuare politiche di posizionamento e ri-posizionamento continuo che rendano la propria offerta unica ed inimitabile tanto nel mondo dei servizi, quanto in quello dei prodotti materiali. Ciò rende necessarie adeguate strategie di *creative marketing*, finalizzate alla disarticolazione (*unbundling*) e riconfigurazione (*bundling*) delle diverse componenti d'offerta (d'impresa, di *network*, di sistema e locale) per rispondere meglio dei concorrenti alle aspettative dei diversi segmenti di utenti finali anche e soprattutto attraverso una più sostenibile e diffusa interazione con questi.

Tali aspetti emergono con particolare intensità nel settore del turismo nel quale le risorse naturali (*endowed*) e quelle create del territorio, quale «destinazione turistica», non sono più di per se sufficienti per affrontare le nuove dinamiche competitive, qualora non «attivate» e gestite in modo creativo, dai singoli operatori, dal sistema e dallo stesso utente-consumatore anche e attraverso adeguate politiche di *destination management* e di *social community marketing*.

Il settore del turismo da alcuni anni è infatti interessato da significativi cambiamenti che rendono il binomio innovazione-territorio un driver critico della competitività dei sistemi d'offerta. Ci riferiamo:

- ai cambiamenti dei modelli di consumo caratterizzati dalla crescente domanda di varietà, qualità, contenuti esperienziali, emozionali e di *sense making*. Contenuti di per sé unici e non standardizzabili, dando valore a significati, a legami e a identità auto-generate. L'emergere di questa domanda, che qui definiamo come post moderna, si accompagna ad una progressiva articolazione delle forme d'offerta, introducendo, in alcuni casi, una virtuosa circolarità tra creatività domandata e creatività offerta;
- l'apertura al turismo di molti mercati, sino ad oggi non accessibili in senso commerciale, economico e geografico e al conseguente aumento delle alternative/forme d'offerta;
- alla progressiva disintermediazione dei tradizionali canali distributivi che si accompagna alla diffusione della multicanalità dell'offerta e della co-produzione da parte della domanda. Alla base di questa opportunità di sviluppo c'è la capacità degli operatori di «ascoltare e/o conversare» con i consumatori, le cui scelte sono sempre più *community based*, volatili e poligamiche. Ciò richiede che la progettazione e la *governance* dell'offerta turistica si basi sempre più sulla «valorizzazione» delle componenti relazionali, rendendo l'utilizzo del Web e di tutte le sue potenzialità (dalla profilazione della domanda all'immaginazione, produzione e promozione collaborativa dell'intera esperienza turistica) una risorsa competitiva di grande importanza.

Le dinamiche competitive, cui si è accennato, hanno progressivamente aumentato la rilevanza dei sistemi territoriali locali, data l'interdipendenza (logistica, informativa e di marketing, oltre che di conoscenza e fiducia) tra sistemi, istituzioni e singoli attori e dalla molteplicità di relazioni tra componenti materiali ed immateriali dei sistemi d'offerta. Relazioni che nel complesso hanno modificato le traiettorie evolutive del settore turistico, fino a ridisegnare gli ambiti competitivi d'integrazione tra più dimensioni *micro, meso e macro*. In tale settore, infatti, la competizione si

svolge non solo o non tanto tra singoli player e/o località, ma sempre più tra eco-sistemi (territoriali, multi territoriali e/o regionali), la cui competitività si fonda non solo sulle tradizionali caratteristiche ambientali ed attributi identitari e d'immagine forti, oltre che su vantaggi «dinamici e costruiti», ma anche e soprattutto sulle capacità d'impresa, sistemi e territori di rispondere in modo differenziato alla domanda di creatività proveniente dai mercati.

Ad una prima sintesi dunque avremo che le strategie emergenti e necessarie per competere nei mercati turistici post moderni vanno interpretate alla luce di un concetto di destinazione e di servizio turistico più ampio di quello tradizionale. Il primo fa riferimento ai sistemi turistici multi-locali, che superano le tradizionali aggregazioni geo-politiche in funzione dei diversi target di domanda; il secondo al bene turistico quale bene complesso, composto da beni appropriabili e non appropriabili (*commons*). In tal senso, potremmo dire, non esiste una *one best way* per il turismo, ma esistono diversi *modelli creativi* dai quali possono derivare più combinazioni di servizi e di prezzo-qualità (e innovazioni) economicamente sostenibili e conseguentemente più possibilità di diversificazione delle forme d'offerta, ottenute disaggregandone e ri-aggregandone le diverse componenti dentro ed attraverso nuovi sistemi multi-territoriali e multi servizio. Ciò rende necessario il passaggio da una logica competitiva individuale o puntuale (territoriale) ad una di sistema multi-locale e richiede alle imprese la capacità di agire trasversalmente tra sistemi micro, vale a dire la singola impresa o rete, e sistemi macro, quali i sistemi territoriali multilocali, utilizzando nuovi strumenti analitici, strategici ed operativi che in particolare valorizzino la qualità e il posizionamento delle singole componenti, ma anche (e soprattutto) di quella complessiva di «sistema ecologico multilocale»<sup>1</sup>. Quest'ultima, in particolare, deriva dall'equilibrio dinamico tra diversi livelli di sistema (territori, reti, imprese ed altri *stakeholder*) che può produrre esternalità a volte negative (es. congestione dei servizi), ma spesso anche positive<sup>2</sup>, come nel caso delle infrastrutture e della comunicazione, solo per fare due semplici esempi. Esternalità positive che si esprimono attraverso interdipendenze tali da produrre la condivisione di valore derivante da storia, tradizioni o consuetudini ed economie locali che sono virtuose condivise e comuni, e che richiedono adeguati sistemi di *Governance* (dal basso) e di *Government* (dall'alto) interni ed esterni nella valorizzazione di tali eco-sistemi turistici complessi, attraverso lo sviluppo delle loro capacità creative, individuali, collettive e organizzative. In tal modo i diversi *stakeholder* saranno in grado di ricercare e sperimentare continuamente la propria varietà e dunque costruire una propria originalità da rendere complementare con altre e scambiarla per «governare» la continua domanda di innovazione. In tale processo di scambio, alcune componenti dei sistemi d'offerta si svilupperanno e altre deperiranno, ma qui risiede il rischio e l'opportunità del *matching* tra le diverse componenti dei sistemi d'offerta turistici per rispondere alla crescente domanda di varietà. Qui risiede l'enorme potenziale competitivo degli eco-sistemi-multilocali e la sua sostenibilità rispetto alle risorse *endowed* e *created*. Il tutto nell'ottica della soddisfazione e della creazione di fiducia dei e tra i diversi *stakeholder* e tra diversi territori per accrescerne l'attrattività e la valorizzazione e di conseguenza il riacquisto da parte di consumatori-utenti, sempre più evoluti, discontinui ed iper-segmentati, che si confrontano con un'offerta sempre più ampia, flessibile ed accessibile per decomponibilità e ricomponibilità del servizio. Da qui la necessaria revisione ed integrazione dei modelli di valutazione della competitività turistico-territoriale in senso ecologico.

Il lavoro affronta questi temi partendo da una sintetica *review* della letteratura sui driver della competitività (par.1), mettendone in luce la necessità di una loro integrazione per tenere conto degli attuali cambiamenti nella competizione globale che, di fatto, modificano gli stessi *driver* della

<sup>1</sup> Ecosistema è un sistema in cui i singoli soggetti (individui, istituzioni, comunità) si muovono con azioni strategiche sia passive che attive e pongono differenti basi alla generazione di valore per la *governance* dell'interdipendenza. Un sistema in cui la creazione del valore avviene in un mondo non-zero-sum-based dominato da innovazione e crescita comune. In proposito si veda Pilotti (2001, 2003 e 2006). Sugli eco-sistemi turistici si veda, Pilotti L., Tedeschi-Toschi A., Apa R. (2010, 2011)

<sup>2</sup> La qualità competitiva che emerge dagli eco-sistemi turistici multilocali (ESTmL) pertanto non è una semplice somma di «singole qualità», ma va intesa come «qualità aggregata o aggiunta» superiore alla loro sommatoria lineare, il cui livello deriva dalla coerenza tra qualità di sistema e qualità dei singoli servizi.

competitività. Va osservato che il concetto stesso di competitività assorbe crescente complessità essendo “*a complex concept because a whole range of factor account for it. Competitiveness is both a relative concept (i.e. compared to what?) and is multi-dimensional (i.e. what are the salient attributes or qualities of competitiveness?)*” (Dwyer e Kim (2003) e che *non* esiste in letteratura un'univoca definizione di competitività turistica. Tuttavia ricomponendo i vari contributi è possibile affermare che una destinazione è competitiva se dispone di un *appeal* capace di generare un'esperienza turistica superiore a quella offerta da territori alternativi e quindi concorrenti. Questa superiorità viene rilevata, oltre che dai tradizionali indicatori di performance: indice di flussi in entrata, indice di permanenza media, tasso di occupazione lorda, reddito prodotto, pil turistico, ecc., anche dalla crescente integrazione sinergica tra le risorse attrattive primarie (naturali, umane, artificiali) della destinazione, le infrastrutture che ne agevolano la fruizione, le imprese turistiche, le industrie complementari e di supporto a quella turistica, le istituzioni, la popolazione residente e la domanda turistica.

In tale direzione, il lavoro propone quindi un modello integrato per l'analisi della competitività (par. 2), alla luce di un concetto di destinazione turistica più ampio, che come si è accennato fa riferimento a sistemi turistici multi-locali. Il modello riprende la logica della “costellazione del valore” delle destinazioni turistiche facendola evolvere in senso ecologico. In particolare, questo modello, confrontando la dotazione di diverse categorie di risorse (naturali, create, di supporto, d'immagine, economiche e tecnologiche) dei sistemi territoriali consente di valutarne le capacità attrattive eco-sistemiche attuali e potenziali e dunque la loro competitività. Il modello, composto da 47 variabili, è stato validato attraverso uno *Structural Equation Modeling System* (par. 3) con riferimento ai sistemi turistici multi territoriali del Lago di Garda e dei Laghi del Ticino che fanno parte della più ampia Macro-Regione-Europea dei laghi del Nord.

## **2. La competitività dei sistemi turistici tra territorio, risorse endowed e created e destination management**

La centralità del territorio e dei sistemi territoriali nella competizione globale emerge chiaramente in letteratura. Alcuni autori si sono focalizzati su particolari driver competitivi, altri hanno proposto modelli più completi, ma pur sempre riferiti alle «destinazioni turistiche», traslando concetti dal macro al micro, non considerando in tal modo le esternalità derivanti dalle interconnessioni *macro=> meso=> micro=> macro* (...) che fanno dell'ecologia sistemica e della creatività uno dei driver principali della competitività dei sistemi turistici multilocali nei mercati globali.

In particolare, per quanto concerne i driver della competitività delle destinazioni turistiche, questi sono stati di volta in volta individuati in fattori strutturali ed ambientali (Go e Govers, 1999), in aspetti “soft” quali la qualità del capitale sociale, le relazioni e la capacità innovativa (Sharpley e Foster, 2002; Senn 2002, Buhalis, 2000), nelle *policy* territoriali (Poon, 1993), nelle politiche dei singoli operatori e negli stessi comportamenti della domanda (Tamma e Rispoli, 1995; Valdani e Guenzi, 1998). Particolare attenzione è peraltro dedicata all'immagine del territorio quale co-determinante della qualità percepita (Gronroos, 1994; Ferrari, 1998) che risulta dall'interazione tra diverse componenti materiali ed immateriali (prodotti, eventi, utenti, contesti, atmosfere e così via). Componenti non necessariamente collegate tra loro o congruenti nel significato, che richiedono adeguate politiche finalizzate a creare un'immagine coerente e condivisa, quale risorsa di fiducia dalla quale dipende l'attrattività ed il riacquisto di un prodotto/località turistica (Nielsen, 2001; Ostilio, 2000). La coerenza tra immagine ed identità (industriale e/o turistica) dei sistemi territoriali (patrimonio «interno» di risorse e competenze dei sistemi stessi) è considerata un ulteriore driver competitivo (Kotler e Gertner, 2002), così come il brand collettivo, quale risorsa relazionale che crea e mantiene un vantaggio sostenibile nel tempo (Ambler, 1995, Fournier, 1998).

Quanto agli schemi analitici più complessi che considerano diversi *driver* di competitività, questi generalmente sono riconducibili ad approcci «neo-strutturalisti», quale quello di Crouch e Ritchie

(1993,1995, 1999, 2003), o ad approcci «*resource based*» (Dwyer e Kim, 2003). In particolare, Crouch e Ritchie considerano quali driver competitivi le *core resources*, *i supporting factors*, *le policy territoriali* e il *destination management*, riconducendo la competitività di una destinazione turistica non soltanto dalla sua dotazione di risorse naturali, storiche e culturali, ma anche dalle competenze e sinergie locali che la stessa è in grado di attivare. Dwyer e Kim propongono invece un *framework*<sup>3</sup> in cui i comportamenti dei consumatori e la struttura della domanda rappresentano le determinanti principali della competitività delle destinazioni turistiche, oltre alle risorse naturali, artificiali e di supporto. Tali modelli tuttavia esaminano i driver della competitività solo tramite un confronto tra i valori medi delle valutazioni che ogni singolo item ha ricevuto dai principali *stakeholder* dell'area in oggetto, non esplorando le relazioni tra di essi, come nel modello da noi proposto.

Più di recente Caroli (2009) ha ricondotto la competitività di una destinazione turistica alla sua meta-capacità di «creare valore» per la domanda, mettendo il turista nelle condizioni di co-produrre la propria esperienza, differenziandola in tal modo dalle offerte concorrenti. In tale ottica, la qualità competitiva di una destinazione turistica è determinata in base ad un preciso mix di capacità, identificate in base alle attività fondamentali che il turista svolge durante la propria esperienza turistica, organizzate «à la Porter» in una «catena del valore delle capacità». Il modello riprendendo alcuni concetti di economia territoriale e delle città in una prospettiva ecologica sviluppati da Pilotti (2001; Pilotti e Ganzaroli, 2009), distingue le *capacità primarie* dalle *capacità trasversali*. Le prime sono le generatrici fondamentali del valore in quanto influenzano direttamente il modo in cui il turista fruisce dell'offerta di una località (capacità di comunicare, informare, accogliere, ospitare, intrattenere e stupire, etc.). Le capacità trasversali comprendono sia la capacità di integrare le componenti più rilevanti dell'offerta di una destinazione turistica (integrazione interna) e queste ultime con quelle di altre destinazioni vicine (integrazione esterna), sia la capacità di pianificare e sostenere uno sviluppo turistico sostenibile e le caratteristiche socio-economiche della destinazione turistica.

Nel complesso dunque la competitività emerge in tutte le sue dimensioni nell'ambito dei sistemi turistici territoriali, la cui centralità nella competizione globale è ampiamente riconosciuta. Si tratta, in effetti, di sistemi multi settoriali dove la domanda manifesta da un lato una crescente richiesta di prodotti caratterizzati da contenuti di differenziazione identitaria (ambientali, sociali, storici e culturali, etc.) e dall'altra una sempre minore intermediazione tra player settoriali (alberghi, tour operator, etc) e territorio (vacanza come opportunità di apprendimento), facilitando i processi di co-creazione dell'esperienza d'acquisto e di consumo. Tutto ciò richiede una *governance* efficace dei sistemi turistici territoriali (STL), delle loro risorse *endowed & created*, in un processo che è sempre più di tipo *bottom up* che consente di condividere con i diversi *stakeholder* gli obiettivi di sviluppo, mantenimento e sostenibilità della destinazione turistica prescelta. È inoltre riconosciuto che sono le destinazioni che competono e non più le singole imprese e che la capacità di attrarre risorse (flussi turistici, nuovi capitali e nuove competenze), non deriva più di per sé dall'azione di singole componenti territoriali (imprese turistiche o istituzioni di singole aree), ma è il risultato di una loro attività sistemica, integrata in un coerente piano di sviluppo turistico, che esprime e compone i diversi interessi espressi dal territorio spesso entro logiche di auto-organizzazione e vocazionali e dunque favorendo ecologie emergenti (Middleton, 1994; Go e Govers, 2000; Weaver, 2000; Flagestad e Hope, 2001).

Non emerge tuttavia la necessità di «disaggregare» i diversi mercati turistici e «ricomporli» in modo flessibile in eco-sistemi territoriali finalizzati a soddisfare la domanda in modo sostenibile. La nostra idea è che:

- a. la competizione a livello internazionale non sia, infatti, limitata, ne possa limitarsi, alle tradizionali aree geo-politiche o geo-territoriali, ma si svolga tra più territori meta-organizzati, al cui interno la creazione del valore avviene in un mondo *non-zero-sum-based* dominato da innovazione e crescita comune (Pilotti, 2006), i cosiddetti «Eco-Sistemi Turistici Multi-Locali».

<sup>3</sup> In proposito si veda Pilotti, Tedeschi-Toschi, Apa (2011).

b. la competitività degli Eco-Sistemi turistici multilocali si fonda non solo sulla ricchezza e sul dinamismo di fattori inimitabili dei quali il «singolo» territorio diviene contenitore «ecologico» (Pilotti, 2006) - che affonda innanzitutto nella storia e nelle istituzioni diffuse, nella capacità di alimentare con le proprie radici nuovi modi di fare, produrre e consumare - ma anche su nuove modalità di connessione tra gli individui e le loro istituzioni e tra questi ultimi e quelli di altri territori contigui.

Il passaggio da una logica competitiva individuale o puntuale (territoriale) ad una di Eco-Sistema multi-locale, presuppone l'esistenza di obiettivi comuni verso i quali far convergere capacità comunicative e progettuali, risorse umane e finanziarie ed energie morali. È necessaria inoltre, la continua ricerca di un adeguato livello di consenso (mobilitazione, consultazione, concertazione e legittimazione degli attori) nonché la capacità degli attori coinvolti di definire e rispettare regole chiare di comportamento ed azione verso una superiore *social cohesion*. Si tratta ad evidenza di un concetto di offerta turistica più ampio e profondo, in base al quale si allargano notevolmente i confini dell'analisi delle fonti di competitività e degli interventi per la loro implementazione per una sorta di multidimensionalità dinamica dell'oggetto di indagine. Da qui nasce anche la necessità di adottare nuovi metodi per misurare la competitività delle destinazioni turistiche, integrando i modelli qualitativi più sopra brevemente ricordati.

### 3. Un modello per valutare la competitività dinamica e multidimensionale degli EcoSistemi Turistici Multi Locali

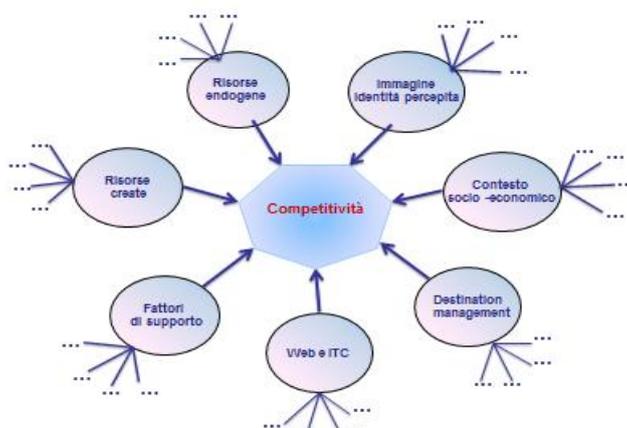
La relazione tra competitività e risorse *endowed* e *created* emerge compiutamente adottando la prospettiva *ecologia* nell'analisi della competitività dei sistemi turistici. Tale approccio, tra l'altro si basa sull'idea che la competitività territoriale non possa emergere dal confronto statico delle prestazioni dei diversi territori e neanche come semplice somma della competitività delle imprese locali per cui non è sufficiente adattare approcci «macro» a contesti locali, o approcci micro a contesti più ampi (territori). È invece necessario adottare un approccio che preveda un livello analitico intermedio tra il «micro» (imprese) ed il «macro» (nazioni), un meso-livello economico in cui sono coinvolti anche aspetti sociali e relazionali oltre che le connessioni tra mercati e non-mercati capaci di sollecitare la formazione auto-organizzata sia delle vocazioni, sia l'attivazione di nuove competenze. In tal senso, il territorio diventa la vera risorsa per lo sviluppo. Il suo valore non è statico, ma dinamico e pertanto fattore di creatività e di innovazione potenziale, mobilitabile attraverso interventi e progetti coordinati, generando scambi sia al proprio interno, sia con aree geografiche esterne, al fine di creare valore per la comunità di riferimento<sup>4</sup>. I territori assumono in tal modo, il ruolo di tessuti connettivi e spazi relazionali, ovvero contesti caratterizzati da dense interazioni, preziose per la produzione di valore economico, sociale e relazionale (Paiola, 2006) alimentato da diffusi inspessimenti comunitari. Tali aspetti vanno ad evidenza considerati nell'analisi della competitività di una destinazione turistica.

In quest'ottica nelle pagine che seguono proponiamo un modello per la definizione dei driver che maggiormente rendono più competitivo un ESTmL. Tale modello riprende la logica della «costellazione del valore», superando in tal modo la tradizionale «catena del valore» delle destinazioni turistiche (Fig.1). Si tratta, infatti, di un modello strategico-ecologico dal quale emerge come tutte le risorse e attività debbano interagire al fine di rendere competitivo ed attrattivo un ecosistema multi-territoriale, multi-strato e multi-periodale. Tale modello valuta, in ottica eco-dinamica, l'efficiente utilizzo delle risorse territoriali *endowed* e *created* e considera oltre ai tradizionali fattori competitivi anche Internet ed in particolare le opportunità offerte per sviluppare

<sup>4</sup> Tale affermazione prende le mosse da contributi che si focalizzano sul ruolo della variabile «relazionale» nella *governance* territoriale [Caroli, 1999; Van den Berg, Braum, 1999;] e che, in particolare, riconducono il successo competitivo dei territori alla capacità di gestire lo «spazio globale dei flussi», piuttosto che nella sola valorizzazione delle risorse endogene in chiave atomistica..

relazioni tra imprese, sistemi e territori e tra questi e i consumatori, direttamente o attraverso i social media.

Fig. 1: Modello di Ecologia del valore



Fonte: ns. elaborazione

Il modello è composto da 7 macro variabili suddivise seguendo l'impostazione del modello integrato per la valutazione della competitività delle destinazioni di Dwyer e Kim (2003), introducendo la macro variabile Web e ICT, che a nostro avviso completa il set dei driver che rendono competitivo un sistema turistico. Si tratta in particolare delle:

*Risorse endogene*: quali il patrimonio naturale e culturale. Spesso costituiscono la vera fonte del vantaggio competitivo di un'area essendo scarsamente imitabili e quindi altamente differenzianti.

*Risorse create*: si tratta delle strutture turistiche, di per se imitabili, riproducibili e rinnovabili (anche se in certi casi esse possono essere legate ad opere archeologiche o d'arte).

*Fattori di supporto*: determinano la capacità produttiva del settore e la *carrying capacity* del sistema quali le infrastrutture generiche, la qualità dei servizi, l'accessibilità delle destinazioni, l'ospitalità e i legami con i mercati (Dwyer e Kim, 2003).

*Destination management*: include tutti i fattori che regolano ed influenzano lo sviluppo di una destinazione turistica (Dwyer e Kim, 2003), gestendo nel lungo periodo il *matching* tra gli interessi dei diversi *stakeholder* (Buhalis, 2000).

*Contesto socio-economico*: include tra l'altro il sistema normativo, le relazioni tra gli attori pubblici e privati all'interno della regione (Edquist, 1997).

*Web e le ICT*: intesi come facilitatori dello sviluppo della domanda e dei processi di co-creazione e condivisione dell'intero processo di acquisto-consumo e post consumo dei servizi turistici. (Stipanuk, 1993).

*Immagine e identità percepita*: il *brand* territoriale rappresenta senza dubbio uno strumento indispensabile attraverso cui capitalizzare il valore comunicativo e relazionale di un ESTmL, in quanto ne differenzia e ne garantisce la qualità dei prodotti/servizi, contribuendo in tal modo alla formazione delle preferenze e al consolidamento della qualità percepita (Valdani-Ancarani, 2000).

La rilevanza e le connessioni tra queste variabili, come vedremo, sono state analizzate tramite una *factor analysis*, che come è noto, consente di ottenere una riduzione della complessità del numero dei fattori che spiegano l'attrattività di un sistema turistico, spiegando i legami, le interazioni e le dipendenze tra le variabili osservate. La nostra idea, infatti, è che la connessione e l'interazione che configurano le interdipendenze di tutti i fattori evidenziati consenta di co-creare (ad attori, istituzioni e meta-organizzatori) - anche per processi auto-organizzati - qualità e valore per l'ESTmL, determinandone l'attrattività e la competitività. Il valore e la qualità dell'intero sistema saranno maggiori quanto più sono equilibrate le sue componenti sia in relazione all'apporto diretto al valore (*fattori di appropriabilità*), sia in relazione alla riduzione dei costi complessivi (*fattori di esternalità*) e all'innovazione (*apporto di knowledge*, per esempio attraverso valorizzazione identitaria) (Pilotti, 2001).

Il soddisfacimento dei diversi *stakeholder* crea inoltre fiducia ed incentivi ad investire nel territorio per aumentare l'attrattività e rigenerare le esternalità, che saranno in parte internalizzate dagli attori dinamici e dagli innovatori. Il potere differenziante e il potenziale competitivo dipendono sempre più da elementi non materiali ed intangibili, in particolare dall'identità, dalle conoscenze trasferite e dalla fiducia, spesso incorporati in artefatti e nei servizi erogati dall'area turistica locale. Tale approccio consente di tener conto dell'esigenza sistematica di cambiamento attualmente richiesta dalla competizione internazionale per rispondere alla crescente domanda di varietà e qualità e dunque all'allungamento delle *code* di offerta e di domanda. Il primo aspetto, infatti, si riferisce in particolare all'emergere anche nel settore turistico del fenomeno della così detta "*coda lunga*", il secondo fa riferimento alla domanda di prodotti *multitasking* (che rispondano ad aspettative diverse e variabili nel tempo e nello spazio). Questi due aspetti saranno approfonditi nelle pagine che seguono, con riferimento al caso dell'ESTmL del Garda e a quello del Ticino. In tale ottica un ESTmL è tanto più competitivo quanto più riesce a rispondere ad una domanda sempre più segmentata e pur tuttavia interconnessa da specifici nodi che vanno via via identificati e resi attivi, modificando le forme di erogazione dei servizi. Ciò richiede, come già detto, un *matching* tra tutte le componenti del sistema, per valorizzare l'offerta complessiva, differenziando ed amplificando le identità delle singole componenti come coerente up-grade dell'identità originaria.

#### 4. Metodologia, definizione del modello e risultati

##### 4.1 Contesti di riferimento

Il modello è stato testato e validato con riferimento l'ESTmL del Lago di Garda e quello dei Laghi del Ticino che si caratterizzano per potenzialità di sviluppo inesplorate oltre che per il carattere multi-provinciale e multi-regionale (Garda) e multi-locale (Ticino). Si tratta inoltre di due Sistemi turistici che hanno un peso decisamente rilevante dell'ambito della Macro Regione Europea dei laghi del Nord, sia in termini di strutture che di flussi turistici (si veda in proposito le Tab. 1 e 2).

##### 4.1.1 L'ESTmL del Lago di Garda

Il sistema gardesano raggruppa più di 40 comuni (25 rivieraschi) distribuiti in tre sponde, quella Bresciana, Veronese e Trentina Tale sistema turistico che attrae ogni anno circa 3,8 milioni di turisti che si distribuiscono in 3.788 esercizi alberghieri ed extra alberghieri, per un totale di 19 milioni di presenze circa.

Tab.1: Capacità ricettiva alberghiera ed extralberghiera dei principali Laghi della Macro-Regione Europea dei Laghi del Nord Anno 2010 e variazione % 2003/10

	Alberghiero				Extra - Alberghiero			
	Strutture	$\Delta$ 03/10	Letti	$\Delta$ 03/10	Strutture	$\Delta$ 07/10	Letti	$\Delta$ 07/10
Garda	1.007	0,30%	65.817	20,93%	2.781	9,53%	126.602	7,91%
Como	190	1,60%	10.160	11,93%	1.196	51,78%	15.588	-6,01%
Maggiore	214	-3,60%	13.311	10,41%	217	16,04%	28.805	0,86%
Ticino	499	-11,01%	20.410	-12,96%	N.D.	-	N.D.	-

Fonte: Osservatorio Laghi su dati Istat e O-Tur

Tab. 2: Capacità ricettiva alberghiera ed extralberghiera dei principali Laghi della Macro-Regione Europea dei Laghi del Nord Anno 2010

	Alberghiero		Extra - Alberghiero	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze
<b>Garda</b>	2.470.931	9.104.830	1.527.808	10.053.696
<b>Como</b>	260.763	824.417	62.960	435.578
<b>Maggiore</b>	523.880	1.492.951	248.318	1.483.337
<b>Ticino</b>	1.106.816	2.487.164	N.D.	2.021.372

Fonte: Osservatorio Laghi su dati Istat e O-Tur

Quanto alle performance del sistema turistico gardesano, basta qui ricordare come nel periodo 2003/2010 le presenze e gli arrivi alberghieri siano aumentate rispettivamente del 30,3% e del 23,2%, quelle extralberghiere rispettivamente del 34,5% e del 24% circa. Nello stesso periodo il Tasso di occupazione Lorda alberghiero è passato dal 37% al 38% e quello extralberghiero dal 20% al 22%, confermando la tenuta del sistema gardesano anche in periodi di crisi.

#### 4.1.2 L'ESTmL del Ticino

Nel territorio del Canton Ticino vi sono due laghi: il Ceresio (Lago di Lugano) e la parte più settentrionale del lago Maggiore. Dal punto di vista istituzionale, il Canton Ticino è suddiviso in 11 Enti Turistici Locali a loro volta raggruppati in 4 regioni turistiche (Bellinzona e Alto Ticino, Lago di Lugano, Lago Maggiore e Valli e Mendrisiotto).

L'ESTmL dei laghi del Ticino si caratterizza per la presenza di 500 strutture alberghiere che nel 2010 hanno registrato un totale 2,5 milioni di presenze (si veda la Tab 2) in trend di diminuzione (tra il 2000 e il 2010 gli arrivi sono diminuiti del 9.6% e le presenze del 18.8%, con la conseguente contrazione dell'offerta del 16% circa (Tab.1).

#### 4.2 Metodologia della ricerca

I dati sono stati raccolti attraverso un'indagine diretta (questionario CAWI) presso un campione di operatori alberghieri ed extralberghieri. L'analisi ha approfondito da un lato il comportamento della domanda (criteri di scelta, aspettative, comportamenti d'uso, motivi di soddisfazione/insoddisfazione); dall'altro i comportamenti degli operatori (caratteristiche strutturali, strategie, marketing e performance) e la rilevanza dei *network* relazionali tra i diversi *stakeholder*.

Il questionario proposto è stato costruito sulla base dei risultati di una prima indagine condotta nel 2009 e di numerosi incontri con i principali *stakeholder* del sistema turistico della Macro-Regione dei laghi del Nord-Italia (Associazioni degli albergatori, enti pubblici, ecc, ) ed un *workshop* nel quale si sono incontrati le principali istituzioni, gli operatori turistici e alcuni rappresentanti del mondo accademico specializzati sul turismo. Tali attività hanno permesso di individuare il set di driver rilevanti per la competitività di tale sistema e la relativa valorizzazione da parte della domanda (47 variabili osservabili).

Il questionario è stato inviato a 1100 strutture ricettive<sup>5</sup> di tutta l'area gardesana. Il tasso di risposta è stato del 14%, pari a 156 strutture ricettive (gli esercizi alberghieri rappresentano il 41% del totale e gli extra-alberghieri il 59%). Nel caso del Ticino, il tasso di risposta è stato dell'11% per un totale di 113 rispondenti, di cui 46 hotel (40.7%) e 67 strutture paralberghiere (59.3%).

<sup>5</sup> Su un totale di 3918 strutture, tenendo in considerazione che di queste 2366 sono alloggi in affitto e quindi spesso più unità fanno capo ad una sola persona o agenzia e dunque non è stato possibile reperire tutti gli indirizzi mail. Inoltre vi è ancora una piccola percentuale di strutture che non possiedono il sito internet.

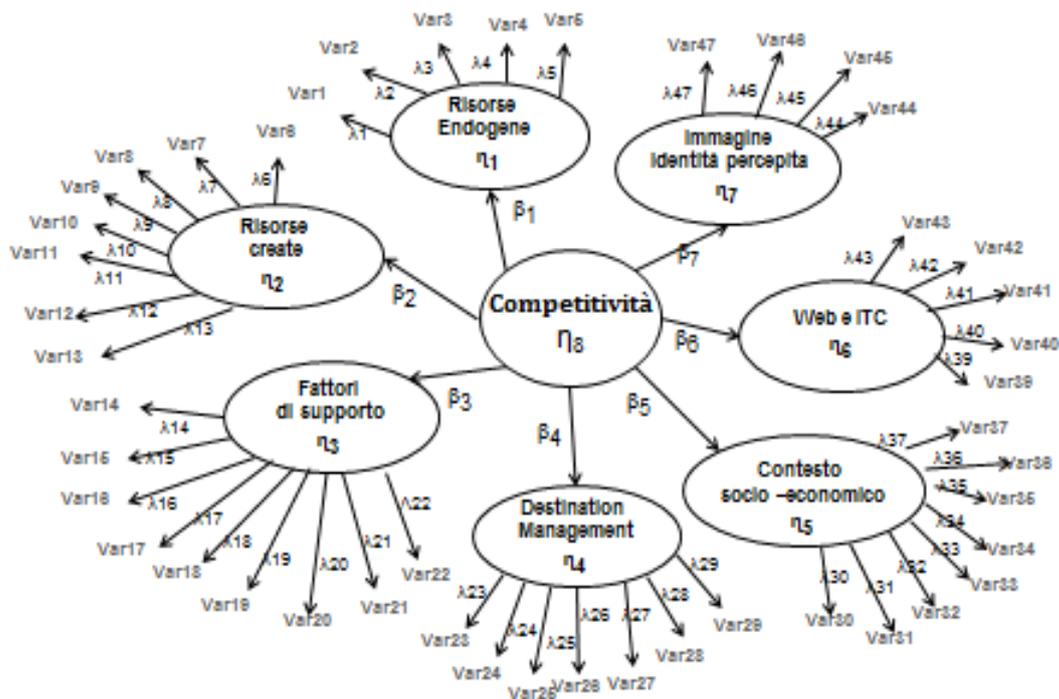
### 4.3 Strumenti analitici, formulazione del modello e risultati

Come accennato, l'obiettivo di questo lavoro è quello di integrare gli attuali modelli di analisi della competitività delle destinazioni turistiche, in particolare esaminando le relazioni tra le sue diverse componenti. Ciò è stato effettuato attraverso lo studio di una dimensione "latente", che qui definiamo *competitività turistica*, in grado di sintetizzare i singoli fattori osservabili che caratterizzano un ecosistema turistico multi-locale, cercando di capire se questi sottendono uno o più costrutti teorici comuni non osservabili (le 7 macro variabili) e come questi si riflettono sul livello di competitività complessiva del sistema.

Per tal motivo si è reso necessario l'utilizzo di uno strumento in grado di poter fornire una struttura matematica più complessa al modello presentato, tale strumento è rappresentato dal *Modello di Equazioni Strutturali (SEM)* che permette di studiare simultaneamente la struttura delle interconnessioni esistenti tra variabili esplicative osservate (le 47 sottovariabili) e fattori latenti, sintesi di singoli fattori osservati (le 7 macro-variabili e la competitività). Tale strumento è peraltro già stato applicato in diversi studi del settore turistico<sup>6</sup>.

In particolare, in una prima fase il modello teorico ipotizzato è stato tradotto in un sistema di equazioni e relazioni tra variabili (Fig. 2).

Fig. 2: Rappresentazione grafica del modello



Fonte: ns. elaborazione

Il nucleo del modello è formato dalla variabile latente ( $\eta_8$ ) Competitività che è collegata con un nesso causale diretto con le altre 7 variabili latenti ( $\eta_1... \eta_7$ ), tali legami sono indicati dai coefficienti  $\beta$ .

Le variabili latenti ( $\eta_1... \eta_7$ ) derivano a loro volta dalle 47 variabili osservate. In particolare le variabili Var1, Var2, Var3, Var4, Var5, sono gli indicatori della variabile latente  $\eta_1$ ; le variabili Var6, ..., Var13 della variabile latente  $\eta_2$ ; le variabili Var14, ..., Var22 della variabile latente  $\eta_3$ ;

<sup>6</sup> Ad esempio per testare la relazione tra le motivazioni di viaggio dei turisti e la destinazione scelta o più in generale le percezioni dei turisti (Rangaswamy N., Chaiboonsri C. e Chaitip P., 2009; o gli effetti strutturali di quattro fattori di impatto turistico (*perceived tourism development impacts, environmental attitudes, place attachment, development preferences about destination attractions/resources, and support for destination competitive strategies*) sull'impatto turistico totale e sul supporto dei residenti allo sviluppo turistico (Yoon, Y. and Gursoy, D. and Chen, J.S., 2001).

le variabili Var23, ..., Var29 della variabile latente  $\eta_4$ ; le variabili Var30, ..., Var38 della variabile latente  $\eta_5$ ; le variabili Var39, ..., Var43 della variabile latente  $\eta_6$ ; le variabili Var43, ..., Var47 della variabile latente  $\eta_7$ . I coefficienti che legano le variabili latenti a quelle osservate sono i  $\lambda_x$ .

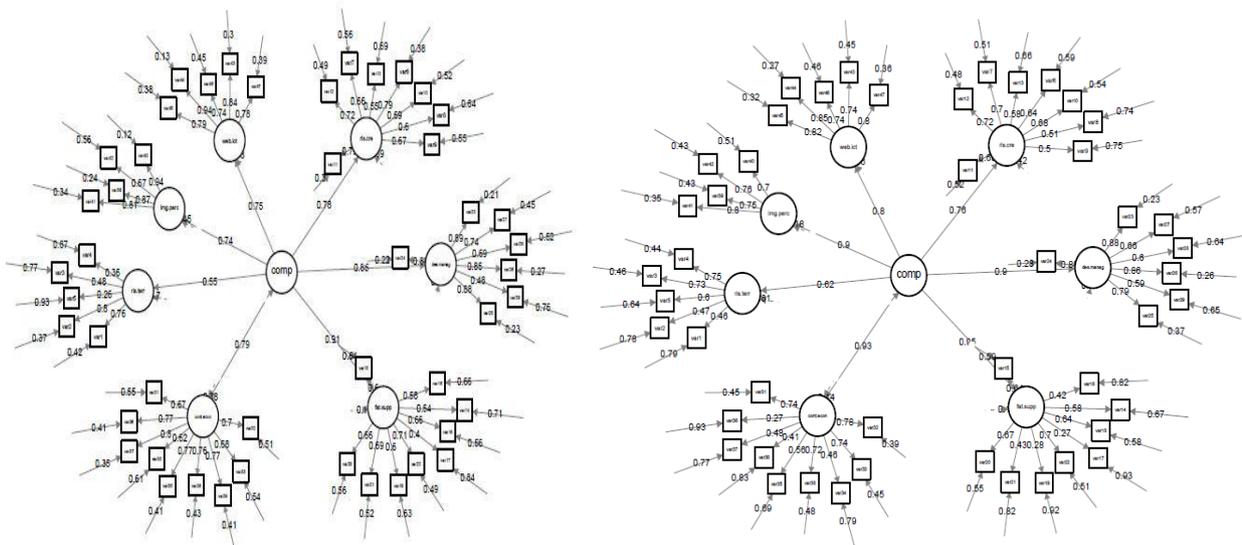
Gli indici Alpha Cronbach e  $\rho$  Dillon-Goldstein hanno un buon livello di accettabilità ( $> 0,8$ ), rilevando dunque un alto livello di correlazione tra le variabili e un elevato grado di consistenza interna in ogni blocco indice che il fattore latente riesce a spiegare bene le variabili osservate sottostanti. Inoltre gli indici GFI-garda (0,875), GFI-ticino (0,775), AGFI-garda (0,8243), AGFI-ticino (0,7456) indicano un buon adattamento del modello ai dati.

Successivamente è stata effettuata l'analisi dei coefficienti strutturali che ha permesso di valutare se il modello proposto è in grado di sostenere le ipotesi teoriche che lo costituiscono. La prima evidenza emergente è che il modello convalida le ipotesi teoriche in quanto presenta tutti coefficienti di correlazione positivi tra le variabili prese in esame, anche nel caso della variabile Web e ICT qui introdotta. Quanto ai coefficienti strutturali che legano le variabili osservate alle relative 7 macro-variabili e quelli che legano quest'ultime alla variabile "Competitività" dei due sistemi turistici considerati, questi sono evidenziati dal Fig. 3, mentre la Tab.3 evidenzia l'impatto di ogni macrovariabile sulla "competitività" (coefficienti  $\beta$ ).

Fig. 3: Rappresentazione grafica del modello con i parametri stimati: STML Garda e Laghi Ticino

a) il caso dell'ESTmL del Garda

b) il caso dell'ESTmL del Ticino



Fonte: ns. elaborazione

Tab. 3: Livello di impatto delle macro-variabili sulla variabile "Competitività" dei Sistemi territoriali Garda e Ticino

	GARDA	TICINO
Risorse endowed	0,55	0,62
Risorse created	0,78	0,76
Fattori di supporto	0,91	0,95
Destination management	0,85	0,9
Contesto economico	0,79	0,93
Immagine percepita	0,74	0,9
Web e ICT	0,75	0,8

Fonte: ns. elaborazione

In particolare, come si osserva dalla tabella 3, nel caso del Garda emerge chiaramente che la Competitività è fortemente influenzata dai *Fattori di supporto* e dal *Destination Management*. vale a dire dallo sviluppo di fattori che facilitano la fruizione dei servizi turistici e di adeguate politiche d'indirizzo e coordinamento.

Le variabili *contesto socio-economico*, *risorse create*, *Web-ICT* e *immagine e identità percepita* hanno un medio impatto sulla variabile competitività. Questi risultati confermano le aspettative: il *contesto socio-economico* (sicurezza dei luoghi, stabilità economica e politica) è un attrattore essenziale della domanda e influenza le scelte d'investimento delle imprese; le *risorse create* sono rilevanti nella realizzazione dell'intera esperienza turistica; il *Web e l'ICT* rispondono alle nuove logiche comportamentali dei turisti (internet quale fonte primaria di informazione e connessione); *l'immagine e l'identità percepita* influenzano le scelte della domanda, scelte che come si è detto sono sempre più condivise e "virali". Per contro, risulta piuttosto inaspettato il ridotto impatto delle *risorse endowed*. Tali risorse insieme ai fattori d'offerta turistica vengono generalmente considerati importanti forze generatrici di domanda (Formica e Uysal, 1998) e soprattutto primarie determinanti dall'attrattività turistica (Crouch, 2006). Da qui la considerazione che anche i sistemi turistici non dotati di risorse naturali attrattive, di clima favorevole, di risorse culturali e tradizioni forti (variabili non o difficilmente acquisibili e/o migliorabili), possono incrementare la propria competitività agendo sugli altri driver.

## 5. Conclusioni

Nel complesso tale modello risulta efficace nel determinare sia i driver della competitività degli ecosistemi multilocali, sia le policy territoriali e multi territoriali necessarie per migliorarne la competitività e ridurre le eventuali asimmetrie emergenti. Per una sua effettiva validazione è tuttavia necessaria la sua applicazione a differenti contesti. In tale direzione, come si è accennato, è stata effettuata una prima convalida applicandolo all'ESTIm del Ticino. Anche in questo caso la SEM ha confermato che i fattori che maggiormente incidono sulla competitività complessiva sono i *fattori di supporto* e il *Destination Management* (si veda la Tab.3) oltre al *contesto socio economico* e *l'immagine e l'identità percepita* che in questo caso hanno un peso decisamente superiore rispetto a quanto emerso per il Garda. È inoltre confermata la relativa minor rilevanza delle *risorse endowed* e di quelle *created*, confermando dunque l'ipotesi secondo la quale le risorse naturali e territoriali non sono più sufficienti per affrontare in modo vincente la crescente competitività turistica, ma si rende necessaria una *governance* efficace che crei soddisfazione e fiducia tra i diversi *stakeholder*.

Va peraltro segnalato che il modello si basa su valutazioni degli *stakeholder* e dunque potrebbe essere "viziato" da fattori soggettivi e tuttavia "compensato o attenuato" nei grandi numeri. Tale limite potrebbe essere superato individuando per i diversi driver indicatori oggettivi. Sarebbe inoltre opportuno ripetere la ricerca a "rolling", al fine di testare la validità del modello nel tempo anche al variare di condizioni esterne e per evidenziare l'evoluzione dei fattori e della loro influenza sulla competitività.

## Bibliografia

- AMBLER T. (1995), "Brand equity as a relational concept", *The Journal of Brand Management*, vol. 2, n. 6.  
 BUHALIS B., (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, n. 21, p. 97-116.  
 CAROLI M. (2009), "Un modello di valutazione della qualità di una destinazione turistica", *Economia dei Servizi*, n. 1.  
 CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B. (1999), "Tourism, Competitiveness, and societal prosperity", *Journal of Business Research*, n. 44, p. 137-152.  
 CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B., (2003), "*The competitive destination: a sustainable tourism perspective*", Wallingford, CABI.  
 CROUCH G.I. (2006), "Destination competitiveness: insight in to attribute importance", *International conference on trends, impacts and policies on tourism development*, Crete.

- DWYER L., KIM C. (2003), "Destination competitiveness: A model and Determinants", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, Issue 5 October.
- ENRIGHT M.J., NEWTON J. (2005), "Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality", *Journal of Travel Research*, n. 43, pp. 339-350.
- FLORIDA R. (2009), *Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*, Vintage Canada.
- FOURNIER S. (1998), "Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, March, p. 343-373.
- GOVERS R., F.M. GO (1999), "Achieving Service Quality Through the Application of Importance-Performance Analysis", *Service Quality and Management*, pp. 161-185.
- GRONROOS C. (1994), *Marketing e management dei servizi*, Isedi, Torino.
- KOTLER P., GERTNER D. (2002), Country as Brands, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, *Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, p. 249-261.
- NEILSEN L. (2001), *Branding Britain. A global tourism branding strategy*, paper.
- OSTILLO M.C. (2000), "La comunicazione territoriale", in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano.
- PAIOLA M. (2006), "Eventi culturali e marketing territoriale: un modello relazionale applicato al caso di Brescia", Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Brescia, paper n. 55.
- PILOTTI L. (2001), "Valore di sistema e rigidità flessibili. La città-territorio verso la virtualità. Competenze, reti multilivello e communities per un valore di sistema tra identità e trasferibilità", *Sviluppo Locale*, VIII, 18, pp. 3-40.
- PILOTTI L. (2006), *Eterogeneità delle imprese e varietà dei modelli organizzativi*, Franco Angeli, Milano.
- PILOTTI L., GANZAROLI A. (2009), *Proprietà condivisa e open source : il ruolo della conoscenza in emergenti ecologie del valore*, Franco Angeli, Milano.
- PILOTTI L., TEDESCHI-TOSCHI A., APA R., "La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi "costruiti". Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla "long tail"?", in *The proceedings of 10th International Conference Marketing Trends*, 2011, Paris-Venice, Marketing Trends Association.
- PILOTTI L., TEDESCHI-TOSCHI A., APA R., "Which quality for the system competitiveness? The "Long-Tail" touristic service case", International Conference Quality and Service Sciences. 13<sup>th</sup> Toulon-Verona Conference. Coimbra 2-4 Settembre 2010.
- POON A. (1993), *"Tourism, Technology, and Competitive Strategies"*, Cab Intern., Wallingford.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *"Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri"*, Giappichelli, Torino.
- RANGASWAMY N., CHAIBOONSRI C., CHAITIP P. (2008), "A Structural Equation Model: India's International Tourism Demand for Tourist Destination", *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 2008, vol. 8, n. 2, p. 107-134.
- SENN L. (2002), "New economy, territorio e fiscalità", *Scienze Regionali*, vol. 1, n. 1.
- VALDANI E., GUENZI P. (1998), *"Il marketing nei parchi tematici"*, EGEA, Milano.
- VAN DEN BERG L., BRAUN E. (1999), "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", *Urban Studies*, vol. 36.
- WEAVER D., OPPERMAN M., (2000), *Tourism Management*, John Wiley and Sons.
- YOON Y., GURSOY D., CHEN J.S. (2001), "Validating a tourism development theory with structural equation modeling", *Tourism Management*, Elsevier, vol. 22, n. 4, p. 363-372.



# Prodotti agroalimentari e territorio: opportunità di valorizzazione congiunta fra coinvolgimento e condivisione di esperienze

SAVINO SANTOVITO<sup>♦</sup> RAFFAELE SILVESTRI<sup>\*</sup> FABRIZIO BALDASSARRE<sup>\*</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** In ambito enogastronomico le esigenze del consumatore sono riconducibili alla certezza della qualità e al legame del prodotto con i luoghi di provenienza. I bisogni di carattere culturale dei consumatori, spesso latenti, hanno intime connessioni con l'aspetto umano, ambientale e storico della produzione. Il legame intimo fra prodotto e territorio può dunque rappresentare un grande valore aggiunto. Obiettivo del paper risiede nell'individuazione delle opportunità di valorizzazione congiunta, secondo una prospettiva sinergica, dei prodotti agroalimentari e delle risorse storico-culturali del territorio pugliese attraverso azioni di web-marketing.

**Metodologia.** Indagine empirica esplorativa nel web, di carattere segnaletico e qualitativo, con l'ausilio dei motori di ricerca Google e Alexa; elaborazione dati inerenti la notorietà degli elementi esaminati; somministrazione di questionario on line e relativa elaborazione dati.

**Risultati.** Misurare la capacità di sviluppo congiunto del business sul territorio pugliese in termini di interesse turistico e di domanda di prodotti tipici locali.

**Limiti della ricerca.** L'indagine esplorativa è di carattere qualitativo, viene effettuata su un campione di imprese il cui numero non è sufficiente per poter fare delle generalizzazioni teoriche.

**Implicazioni pratiche.** La rilevazione della capacità di sviluppo congiunto di business diversi ma complementari sullo stesso territorio specifico, può generare l'avvio di un processo di miglioramento continuo e di collaborazioni sinergiche fra piccole imprese, ottenendo così ricadute positive sul territorio in termini occupazionali.

**Originalità del lavoro.** Può ritenersi una prima tipologia di indagine su aree geografiche specifiche del territorio regionale pugliese.

**Parole chiave:** territorio; condivisione; esperienza; cultura; tipicità

**Objectives.** The consumer's needs within the food and wine market are related to the quality and to the product's link with the places of origin. Consumers' cultural needs, which are often hidden, are indeed deeply connected with the human, environmental and historical aspects of production. The intimate link between product and territory may represent an added value. The aim of this paper lies in identifying opportunities for joint enhancement of food products and the historical and cultural resources of Apulia through web-marketing actions

**Methodology.** Exploratory empirical investigation into the web with the help of Google and Alexa search engines; data processing related to the reputation of the examined elements; administered online questionnaire and related data processing.

**Findings.** To measure the ability of the joint development of business in Apulia in terms of touristic interest and consumption of local food products.

**Research limits.** Exploratory qualitative study is conducted on a sample of firms whose number is not enough to make theoretical generalizations.

**Practical implications.** The detection capabilities of the joint development of different yet complementary businesses on the same specific territory, may generate continuous improvement and synergistic cooperation between small businesses, thus achieving an employment positive impact into the area.

**Originality of the study.** This can be considered the first type of investigation into specific geographic areas of Apulia.

**Key words:** territory; sharing; experience; culture; typical

---

<sup>♦</sup> Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"  
e-mail: savino.santovito@uniba.it

<sup>\*</sup> Dottore di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"  
e-mail: r.silvestri@uniba.it

<sup>\*</sup> Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"  
e-mail: f.baldassarre@uniba.it

## 1. Le risorse culturali e l'enogastronomia: l'approccio esperienziale

La produzione agricola e la trasformazione agro-alimentare italiana presentano tratti peculiari del tutto distintivi rispetto al contesto comunitario in merito alla gamma dei prodotti, al numero di differenti varietà, alla storia delle produzioni locali, che compongono una cultura eno-gastronomica di pregio e in numerosi casi risultano irriproducibili altrove.

Le esigenze del consumatore attingono a valutazioni relative alla sicurezza alimentare, alla certezza della qualità (Santovito, 2005, p. 30-ss)<sup>1</sup>, alla varietà, genuinità ed autenticità del prodotto agroalimentare, così come al legame dello stesso con la storia dei luoghi di provenienza, con la

I bisogni di carattere culturale dei consumatori, spesso latenti, hanno intime connessioni con l'aspetto umano della produzione e con tutto ciò che esso rappresenta in termini di beni ambientali, storici, culturali (Baldassarre, 2010, p. 154)<sup>2</sup>. Il legame intimo che un prodotto detiene con il territorio, inteso anche come luogo della memoria, si può collegare con il concetto di esperienza (Pencarelli e Forlani, 2006) intesa come evento memorabile che coinvolge gli individui sul piano personale da un punto di vista emotivo, culturale e sensoriale.

L'esigenza dell'individuo di immergersi in un contesto diverso da quello abituale risponde alla necessità di coltivare e nutrire la propria persona: una prova di sé, della propria coscienza e personalità attraverso un periodo, più o meno lungo, che genera cambiamento (Pine e Gilmore, 2000, p. 204)<sup>3</sup> e quindi novità, elementi che possono gratificare e stimolare processi di miglioramento e di crescita culturale (Dalli e Romani, 2004)<sup>4</sup>.

La continua ricerca di varietà da parte dei consumatori e di differenziazione da parte delle imprese rende presumibile una massificazione delle esperienze alla quale può rispondere un'offerta altrettanto massificata di trasformazioni in grado di guidare il consumatore verso una o più esperienze stimolanti (Pine e Gilmore, 2000, p. 205). In un contesto competitivo denotato dalla richiesta in larga scala di esperienze differenziate, il prodotto tipico locale può assumere un ruolo di rilievo in quanto potenziale generatore di "*cambiamenti tipici locali*" nel consumatore che si affaccia ad un determinato territorio, aprendo il varco a problematiche comunicative e distributive di non modesta entità per le imprese il cui business è legato, più o meno direttamente, con le produzioni tipiche (Pencarelli e Forlani, 2006, p. 14)<sup>5</sup>.

L'identità del marchio di singoli produttori può essere promossa e difesa, sia attraverso un percorso autonomo che al contempo in sinergia con l'identità di un marchio collettivo per gruppi di produttori (come nel caso di prodotti Biologici, olio extra vergine d'oliva, ecc.) così come con l'identità di un marchio identificativo del territorio<sup>6</sup> dove sono prodotte e offerte le tipicità locali

<sup>1</sup> In merito alla certezza della qualità si rimanda ad un approfondimento sul tema della rintracciabilità e certificazione di qualità in Santovito 2005, pp. 30 e ss.

<sup>2</sup> "Gli individui viaggiano, abitualmente, per soddisfare una serie di esigenze differenti: la rigenerazione, la compensazione e l'integrazione sociale, la fuga, l'autodeterminazione e la felicità".

<sup>3</sup> "Vogliono trasformarsi, diventare diversi. Benché le esperienze siano meno transitorie dei servizi, l'individuo che vive l'esperienza spesso vuole qualcosa che sia più duraturo del ricordo, qualcosa che vada al di là di quello che qualsiasi bene, servizio o esperienza da solo possa offrire."

<sup>4</sup> Secondo l'ottica post-modernista il consumo non è visto solo come mera attività economica generata da un bisogno insoddisfatto e dipendente da un reddito, ma racchiude elementi di valenza simbolica, segni culturali con cui l'uomo costruisce la propria identità: le diverse identità che coesistono in un individuo possono manifestarsi come atti di consumo per la soddisfazione di bisogni di carattere utilitaristico, simbolico, relazionale; l'individuo entra in contatto con altri soggetti in un gioco di reciproca influenza culturale e identitaria.

<sup>5</sup> "La commercializzazione dei prodotti tipici rappresenta, insieme con la comunicazione, la variabile critica ai fini di una appropriata valorizzazione dell'offerta sui mercati domestici ed internazionali. La criticità di questa funzione attiene sia l'offerta di prodotti enogastronomici tipici (in senso stretto), per i quali occorre identificare i canali di distribuzione adatti a trasferire i prodotti nei tempi e nei luoghi del consumo, sia l'offerta di prodotti tipici in senso ampio, quali prodotti esperienze e trasformazioni collegati al territorio, per i quali la distribuzione (Tour operator, agenzie viaggi, ecc.) ha il ruolo di mobilitare i clienti dai luoghi di residenza al territorio ove si offrono servizi, esperienze e trasformazioni contestualizzate".

<sup>6</sup> L'analisi delle aziende alimentari va, infatti, valutata nell'ambito di una prospettiva che interessa non più la singola azienda ma tutto il sistema socio-economico (o Business System) in cui essa è inserita (Di Virgilio, 2006). In

(Franch *et al.*, p. 42, 2006)<sup>7</sup>: è plausibile ritenere che si possa verificare una situazione di sovraordinazione sistemica, contrapposizione e quindi confusione fra i diversi marchi.

I processi distributivi deviano dal trasferimento fisico di beni industriali presso il consumatore finale attraverso i canali tradizionali, all'attrazione del cliente nel luogo in cui può essere creata e consumata l'esperienza, luogo dove sono racchiuse tutte le pre-condizioni essenziali per la tipicità di produzioni agroalimentari e di servizi turistici qualificabili come "tipici"<sup>8</sup>.

Un terzo nuovo format distributivo, alternativo al mero spostamento fisico del bene nel punto vendita vicino all'acquirente (flusso fisico logistico) ovvero al richiamo dei consumatori nei territori d'origine delle produzioni, replica gli ambienti della tipicità direttamente nei punti vendita in cui è presente il consumatore, delocalizzando così il processo produttivo, intriso di storia e di peculiarità legate al territorio di provenienza (flusso informativo), consentendo allo stesso di vivere l'esperienza di cambiamento nel suo contesto<sup>9</sup>.

Possono risultare efficaci diverse politiche di marketing per attrarre turisti nei territori specifici, così come per vendere prodotti agroalimentari tipici del territorio stesso: è da chiedersi, in ragione del comune denominatore rappresentato dal territorio, quali innovazioni di marketing siano in grado di valorizzare al tempo stesso i due business che presentano, per vocazione naturale, una contiguità anche nei mercati finali di sbocco.

Politiche di valorizzazione congiunta di prodotti agroalimentari e territorio (relative ad aspetti comunicativi e distributivi) necessitano di un difficile coordinamento se si pensa che la platea di operatori economici è alquanto variegata sotto il profilo organizzativo e giuridico. L'orientamento che sembra meglio rispondere all'esigenza di creazione congiunta di valore, nel senso dell'ottimizzazione delle risorse e dell'equilibrio degli interessi confliggenti, è la condivisione fra operatori e fra questi e i clienti finali (Golinelli, 2003)<sup>10</sup>. Nei mercati dei prodotti tipici locali e del turismo enogastronomico e culturale, l'innovazione competitiva non può svolgersi tanto sul piano del prodotto, che anzi va difeso e conservato nella sua tipicità, quanto sul versante comunicativo e relazionale: attrattore del processo di riconfigurazione strategica non può che essere il fruitore finale di queste esperienze, il cliente e l'utente che indica la rotta nel processo di cambiamento, dunque proprio tramite la condivisione, *ex ante* ed *ex post*, dell'esperienza "tipica locale", è possibile innescare processi virtuosi di sviluppo commerciale.

La relazione che l'impresa cerca di instaurare con la platea più larga possibile di clienti, resa possibile dalla tecnologia di rete e delle ICT, implica l'incremento della rapidità di formulazione e circolazione di informazioni e conoscenza in un rapporto multipolare fra pari: l'affermarsi di una forte tendenza sia individuale che cooperativa, alla produzione non commerciale di informazione e conoscenza può rappresentare una valida opportunità per le aziende agroalimentari e turistiche che possono così puntare ad instaurare, senza investimenti particolarmente onerosi (Benkler, 2007, p. 5-

proposito è necessario anche analizzare i limiti e le opportunità dei processi di sviluppo delle produzioni tipiche del Made in Italy (Zanni, 2006).

<sup>7</sup> "Ne deriva che il fattore di attrattiva *Agricoltura* è fortemente interrelato con l'offerta turistica e la promozione e commercializzazione dei prodotti locali favoriscono il consolidamento dell'immagine e del marchio..."

<sup>8</sup> Nel momento in cui il core business di un'impresa agroalimentare diviene la vendita di un'esperienza, di un momento unico di cambiamento, il fattore critico di successo è l'attrazione di consumatori finali nei territori specifici, in cui il prodotto enogastronomico promuove il paesaggio tipico locale e viceversa secondo una prospettiva sinergica.

<sup>9</sup> Il riferimento è al successo del progetto Eataly, che fra le altre attività, promuove la tipicità dei territori italiani attraverso la divulgazione della cultura enogastronomica direttamente presso i più lontani mercati finali di sbocco. Si veda <http://www.eataly.it/index.php/mondo-eataly/>. Sorgono spontanei interrogativi in merito al rischio di contrapposizione, dunque di conflitto, di tale strategia alternativa rispetto all'attrazione di clienti, potenziali turisti e degustatori di prodotti tipici, nel territorio.

<sup>10</sup> "In uno scenario relazionale caratterizzato da crescente interconnessione dei soggetti economici, flessibilità nella produzione e inarrestabile affievolimento del rapporto tra valore e fisicità dei beni, la marca viene a rappresentare, con crescente evidenza, il "ponte" tra sistema impresa ed entità economiche del contesto per favorire lo sviluppo delle relazioni, in particolare di mercato, e così implementare con continuità conoscenza e fiducia accrescendo l'entità, la durata e la certezza dei flussi reddituali".

12)<sup>11</sup>, una comunicazione bi-direzionale (Santovito 2011, p. 13 e Howe 2006)<sup>12</sup> stabile con gruppi (che possono divenire vere “tribù”) di clienti accomunati dalla stessa impellente necessità di esperienza culturale e sensoriale.

## 2. La notorietà agroalimentare e turistica della Puglia nel web: una metodologia d'indagine empirica

La regione Puglia conta 9 prodotti a marchio DOP, 2 a marchio IGP<sup>13</sup> ed una lunga serie di prodotti tradizionali che hanno contribuito all'aumento della competitività e della capacità produttiva della Regione. Altrettanto consolidata è la tradizione vinicola pugliese che vanta ben 28 vini DOC e 4 vini DOCG<sup>14</sup> che, insieme a Veneto, Emilia Romagna e Sicilia, rappresentano ben il 57,5% del vino totale prodotto in Italia<sup>15</sup>.

L'interesse verso la risorsa enogastronomica tipica viene, per conseguenza logica, associato alla fruibilità di servizi turistici, di accoglienza, ristorazione, ricettività, in grado di valorizzare il territorio pugliese, già dotato di una straordinaria vocazione turistica naturale<sup>16</sup>.

L'impatto delle ICT sulle relazioni fra gli individui e sull'operatività delle imprese evolve da una realtà virtuale che tende a replicare il mondo reale, verso un contesto in cui è la stessa rete che può incidere sulle possibilità di sviluppo del territorio (Santovito, 2010, p. 133). Il passaggio nell'economia della conoscenza (Rullani, 2004) richiede una particolare attenzione alla presenza e circolazione delle informazioni in rete (Valdani e Ancarani, 2011)<sup>17</sup>, che divengono presupposto basilare per lo sviluppo economico di un'area specifica (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2011)<sup>18</sup>. Pertanto si ritiene utile un'analisi conoscitiva di base nel web orientata a rilevare il grado di

<sup>11</sup> Uno dei tratti distintivi di informazione, cultura, comunicazione sin dal XIX secolo era che la realizzazione di sistemi di comunicazione efficaci attraverso le società e le estensioni geografiche sempre più grandi, che andavano a costituire le unità politiche ed economiche del tempo, richiedeva investimenti sempre più grandi in capitale fisico. Come risultato, si sviluppò nel corso di quel periodo un modello più industriale nella produzione di informazione di quanto non fosse richiesto dalle necessità dell'economia dell'informazione. La nascita dell'ambiente comunicativo di rete, mediato dai computer, ha cambiato questo fatto fondamentale. L'attrezzatura materiale necessaria per produrre e comunicare informazione in modo efficiente ora è nelle mani di un numero di individui molto maggiore di quello di due decenni fa, quando il numero dei proprietari dei mezzi indispensabili per produrre e scambiare informazione era limitato.

<sup>12</sup> “Grazie alla diffusione delle nuove tecnologie digitali, i consumatori sono pienamente coinvolti nel processo operativo dell'impresa e divengono “*prosumer*”: l'impresa muove da forme di personalizzazione di massa, verso forme di condivisione e collaborazione basate sul *file sharing*, sul *peering* e sulla partecipazione degli utenti.

<sup>13</sup> Fra cui caciocavallo, cacioricotta, uva da tavola, cima di rapa, focaccia, taralli, cartellate. Ismea, *I vini Doc e Docg, una mappatura della vitivinicoltura regionale a denominazione d'origine*, 2007, p. 26-70 e anche [http://www.lavinium.com/dop/puglia\\_dop.shtml](http://www.lavinium.com/dop/puglia_dop.shtml)

<sup>14</sup> [http://www.lavinium.com/denom/puglia\\_doc.shtml](http://www.lavinium.com/denom/puglia_doc.shtml) Castel del Monte, Salice Salentino, Primitivo di Manduria, S. Severo risultano essere le prime 4 DOC per incidenza sulla produzione regionale raggiungendo rispettivamente il 27%, il 25%, il 15% ed il 13% del prodotto. Ismea, op. cit. p. 26-70

<sup>15</sup> Ismea, op. cit. p. 26-70

<sup>16</sup> Il “tacco d'Italia”, infatti con i suoi 784 chilometri di coste è una delle regioni italiane con maggiore sviluppo costiero richiamando turisti attratti non solo dal mix “storia e natura” ma anche da paesaggi estremamente variegati dando la possibilità di alternare la scoperta di zone collinari, rilievi, zone costiere ed isole, che racchiudono tradizioni e culture differenti.

<sup>17</sup> Oggi sempre più imprese adottano un approccio multicanale utilizzando internet non più come canale sostitutivo ma complementare. L'utilizzo di strategie multicanale permette alle imprese di ampliare la domanda disponibile, di aumentare il valore offerto, di differenziarsi maggiormente rispetto ai competitors e di definire delle migliori strategie di segmentazione della domanda e di *targeting*.

<sup>18</sup> “Il valore assunto dal web è accentuato dall'importante ruolo svolto dal mezzo al momento della scelta della destinazione: il 43,3% dei turisti si affida ad Internet per cercare informazioni sulle località (33,6%), sulle offerte (13,8%) ma anche per scambiare opinioni tramite social network (3,1%). Il web rappresenta il primo canale di comunicazione che influenza la scelta dei turisti, una vetrina ideale di conoscenza del territorio, soprattutto per gli stranieri. Infatti, il passaparola (37,5%) è solo il secondo canale comunicativo, a cui segue l'esperienza personale (28,5%), i consigli di depliant e di agenzie di viaggio (15,2% per gli stranieri e 4,8% per gli italiani) e, in ultimo,

notorietà in rete delle due categorie imprenditoriali turistiche e agroalimentari pugliesi. L'indagine mira ad individuare indicatori segnaletici del livello di consonanza delle relative imprese con le dinamiche informative relazionali riscontrabili in rete, nonché ad individuare casi di aziende che promuovono azioni di valorizzazione congiunta del prodotto tipico e del suo territorio di provenienza. Si ritiene opportuna una ricerca indirizzata ad una misurazione significativa dell'insieme culturale, sociale ed economico di risorse, capacità, relazioni e conoscenze territoriali connesse con l'agroalimentare ed utili per lo sviluppo turistico, più che con i meri dati economici del settore agroalimentare e turistico: per tale ragione si è scelto di effettuare delle misurazioni internet<sup>19</sup> come sopra accennato, pur nella consapevolezza della valenza meramente indicativa e segnaletica, nonché dell'imperfezione e dei limiti nel rigore statistico di questo tipo di ricerca (Semoli, 2012 e Vasta 2009)<sup>20</sup>.

L'utilizzo del canale internet deve comportare l'adozione di un set di metriche volte a misurare la performance *on line*, da integrare con le metriche di ricerca nei business *off line*. Le metriche nel web possono essere definite come "metodo di valutazione *customer-centre* dell'efficacia di azioni di marketing basate su internet (Vianello, 2011, p. 112; Chaffey 2007, p. 705; Michopoulou e Buhalis, 2008, p. 170)<sup>21</sup>.

L'indagine si avvale del principale motore di ricerca internet Google, nonché di Alexa, azienda statunitense sussidiaria di Amazon.com, che elabora statistiche sul traffico internet oltre che offrire un motore di ricerca con un servizio di web directory. Il lavoro di raccolta ed elaborazione dati è stato svolto mediante l'utilizzo delle seguenti funzioni di indagine statistica:

- Google ricerca (che offre i risultati delle pagine web di interesse) e Google Statistiche di ricerca<sup>22</sup> (con cui è possibile confrontare modelli di volumi di ricerca per aree geografiche, intervalli di tempo e proprietà web);
- Alexa (The web Information Company)<sup>23</sup>, con cui è possibile attuare analisi competitive, *benchmarking* e ricerche di mercato, identificando i siti di maggior successo sul web per parola chiave, categoria o paese.

L'arco temporale di riferimento, per tutti i dati elaborati di seguito, va da gennaio 2010 ad aprile 2012, quindi racchiudendo il periodo di forte crisi economica che l'Italia sta ancora attraversando.

La metodologia di ricerca adottata è basata su rilevazioni empiriche inerenti alla notorietà nel web (Kaushik, 2010)<sup>24</sup> delle:

- a. Aree territoriali pugliesi a vocazione turistica
- b. Produzioni Agroalimentare tipiche pugliesi

libri e testi non turistici (7% per gli italiani e 3,9% per gli stranieri). Inoltre, il 38% dei turisti stranieri motivati dall'enogastronomia ricorre a viaggi organizzati per pianificare la vacanza, quota più alta rispetto a quella relativa agli italiani (solo l'11,6%) acquistando maggiormente il pacchetto tutto compreso (il 74,7% degli stranieri e l'80,3% degli italiani). Internet si è confermato come canale di prenotazione consolidato sia per prenotare l'alloggio (7,6%) che per acquistare un pacchetto turistico (6,2%) o il viaggio (5,5%).

<sup>19</sup> Per quanto ancora permangano alcune differenze territoriali relativamente alle presenze di operatori in internet, la rete rappresenta certamente un buon misuratore del peso informativo e di conoscenze diffuse e facilmente accessibili correlato ad un definito oggetto.

<sup>20</sup> I dati rilevabili da indagini nel web non sono strutturati: non provengono da un database creato secondo criteri scelti *ab initio* per possibili plurimi utilizzi degli stessi. La ricerca nel web può essere portata avanti a seconda delle esigenze conoscitive specifiche attraverso una *web analytics* che reperisce dati in base a uno o più parametri (visite per sessione, visitatori unici, notorietà del sito, click effettuati, notorietà della pagina, tempo sulla pagina, tempo sul sito, ecc.) ed una successiva analisi dei dati emersi che consenta di giudicare la significatività dei dati raccolti.

<sup>21</sup> Secondo l'Autore Chaffey le internet marketing metrics sono "*measures that indicate the effectiveness of Internet marketing activities in meeting customer, business and marketing objectives*". Secondo gli autori Michopoulou e Buhalis le E-metrics sono "*performance criteria which measure what the success of internet sites (internal and external) and e-business and e-commerce in practical sense is. There are marketing, financial and technical criteria or variables. These three can be interconnected*".

<sup>22</sup> <http://www.google.com/insights/search/#>.

<sup>23</sup> <http://www.alexa.com/>

<sup>24</sup> Le metriche di base per un'indagine nel web sono riconducibili innanzitutto al concetto di notorietà o popolarità di un singolo sito così come di un tema, di una voce e quindi di un gruppo di siti ad essi riconducibili. Cfr. <http://www.web-target.com/how-to-do/329-web-analytics-le-metriche-di-base>.

per le quali sono state eseguite ricerche con le parole chiave “turismo Puglia”, “vacanze”, “prodotti tipici” abbinate a “area territoriale tipica”, quale Gargano, Castel del Monte, Valle d’Itria, Salento<sup>25</sup>. I parametri di riferimento per effettuare l’elaborazione dei dati ottenuti sono: su Google il numero di pagine web, il numero di risultati ottenuti per ogni area, il numero di potenzi link; su Alexa la posizione del singolo sito web in classifica su scala mondiale, il numero di recensioni, il numero di link correlati, il numero di click.

### 3. I risultati dell’indagine empirica nel web per le aree territoriali pugliesi a vocazione turistica

Digitando nel motore di ricerca Google le parole chiave “turismo puglia”, i risultati web offerti sono pari a circa 8.060.000 mentre le pagine straniere tradotte sono circa 4.350.000 (Tabella 1). Questi dati confermano la valenza significativa del fenomeno web assunto dal turismo pugliese, evidenziando una presenza notevole di pagine in italiano.

Tab. 1: Risultati delle ricerche su Google “turismo puglia”

<i>Ricerca su Google</i>	<i>Senza restrizioni temporali</i>	<i>Periodo gen 2010 - apr 2012</i>
Nel web	8.060.000	4.920.000
Pagine da: Italia	8.040.000	4.020.000
Pagine straniere tradotte	4.350.000	4.350.000

Fonte: ns. elaborazione

Limitando l’analisi ai risultati ricercati nel nostro periodo di riferimento, i dati sopra evidenziati si riducono sensibilmente, non superando mai i 5.000.000 di risultati nel web, dato comunque considerevole. Quindi, la ricerca web nel periodo in esame evidenzia una maggiore presenza di pagine straniere tradotte, confermando l’estensione on-line della conoscenza globale del turismo pugliese.

Per definire e restringere l’attuale interesse turistico nel web ad alcune aree geografiche specifiche pugliesi, quali Gargano, Castel del Monte, Valle d’Itria e Salento, si rileva l’offerta dei territori locali presente nel web. Ponendo come parole chiave “turismo gargano”, “turismo castel del monte”, “turismo valle d’itria”, “turismo salento”, si rileva (Figura 1) come il territorio salentino superi di gran lunga i risultati web delle restanti aree (circa 2.410.000 risultati nel web e 1.710.000 pagine in italiano); seguono Gargano (922.000 risultati web e 821.000 pagine in italiano), Castel del Monte ( 785.000 risultati web e 456.000 pagine italiane) e Valle d’Itria, la cui presenza web risulta relativamente più limitata (soltanto 200.000 pagine web e 181.000 pagine italiane).

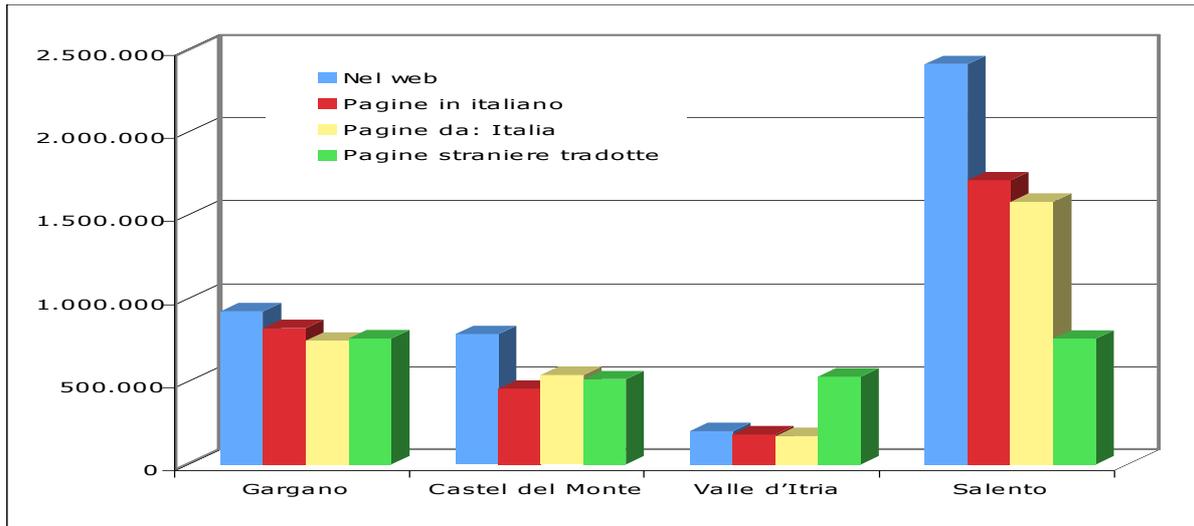
Si può notare che, nonostante una generale visibile preponderanza dell’area salentina su tutte le altre, con riferimento alle pagine straniere tradotte vi sia una generale uniformità, con il Gargano che addirittura supera, seppur di poco, il Salento<sup>26</sup>. Questo dato può lasciar intendere che la notorietà della regione Puglia all’estero nel web non distingua in maniera netta le aree specifiche regionali.

Riconducendo questi risultati al nostro più limitato intervallo temporale di riferimento (Figura 2), ancora una volta il Salento conferma la sua leadership con ben 394.000 pagine web consultate, seguito, a sorpresa, da un significativo interesse per Castel del Monte (388.000 pagine web), che scavalca il Gargano (solamente 101.000 risultati web), seppur, in linea generale, la sua presenza nel web sia minore rispetto a quella del territorio garganico. In ultima posizione, si attesta nuovamente la Valle d’Itria con sole 44.800 pagine web ricercate.

<sup>25</sup> Le quattro aree territoriali citate sono zone a intensa vocazione turistica sotto il profilo balneare, storico culturale, paesaggistico, che racchiudono con un solo nome identificativo un insieme di città e località accomunate oltre che dalla vicinanza geografica anche da un percorso storico evolutivo affine.

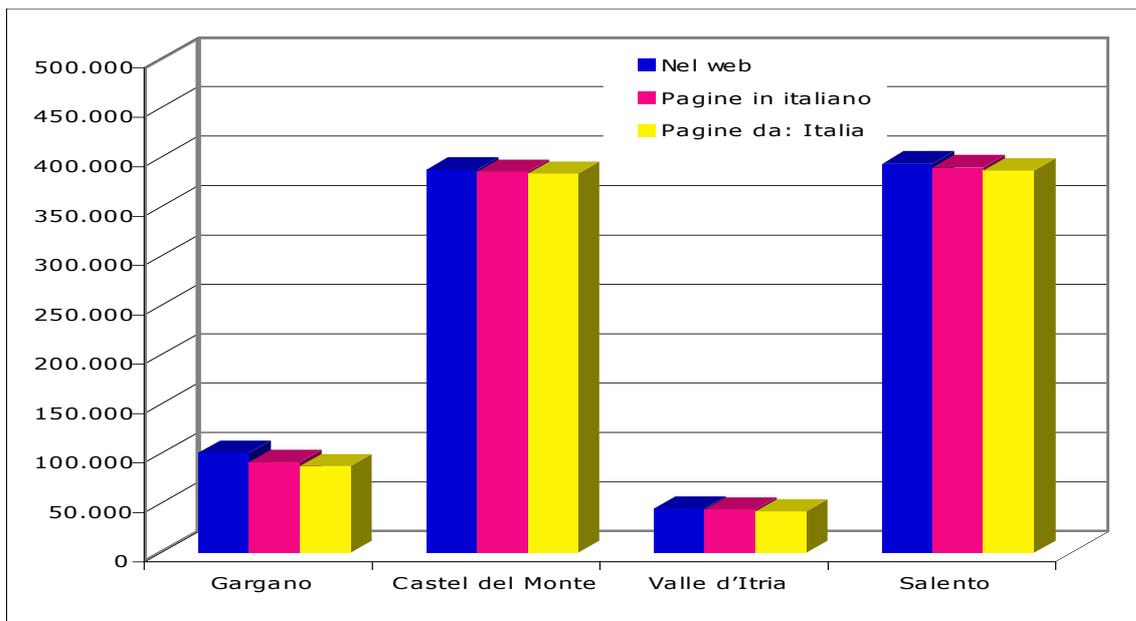
<sup>26</sup> È noto come il Gargano sia tradizionalmente una meta turistica pugliese privilegiata dalla clientela tedesca.

Fig. 1: Risultati “turismo” nelle aree territoriali pugliesi a vocazione turistica



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 2: Risultati di ricerche “turismo” in aree specifiche pugliesi tra gennaio 2010 ed aprile 2012



Fonte: ns. elaborazione

Al fine di indagare ulteriormente la notorietà web di specifiche aree pugliesi, sono stati presi in esame due strumenti ritenuti idonei ad indicare la popolarità web di un'area: i risultati Google<sup>27</sup> in termini di ricerche corrispondenti alle parole chiave utilizzate (“gargano vacanze” e “gargano turismo”, “castel del monte vacanze” e “castel del monte turismo”, “valle d'itria vacanze”, “valle d'itria turismo”) ed il traffico globale medio<sup>28</sup> (ottenuto mediante l'ausilio di Alexa) dei siti trovati

<sup>27</sup> I risultati Google per le singole aree pugliesi sono stati ottenuti calcolando la media tra risultati corrispondenti alle parole chiave “turismo” e “vacanze”.

<sup>28</sup> Il traffico globale si basa su tre mesi di dati storici aggregati di traffico provenienti da milioni di utenti di Alexa e dati di traffico ottenuti da altre fonti: è una misura combinata di pagine viste ed utenti (reach) in modo che il traffico di un sito rifletta sia il numero di utenti che visitano quel sito, nonché il numero di pagine del sito visualizzato da

per le singole aree nei capitoli secondo e terzo corrispondenti alle parole chiave “turismo” e “vacanze”. Per rappresentare un quadro chiaro dei dati rilevati, gli stessi sono stati riepilogati nella Tabella 2, in cui sono stati inseriti anche i riferimenti ai prodotti tipici delle le singole aree, oggetto di approfondimento successivo.

Tab. 2: Notorietà nel web delle aree territoriali e dei prodotti tipici pugliesi

AREA TIPICA	GOOGLE		ALEXA		
	PAROLE CHIAVE	RISULTATI	NOME SITI	TRAFFICO GLOBALE	REPUTAZIONE
GARGANO	“turismo gargano”	193.000	<i>tuttogargano.com</i>	173.645	137
	“vacanze gargano”	1.560.000	<i>rodigarganico.info</i>	188.853	171
			<i>vieste.it</i>	455.011	116
			<i>e-gargano.com</i>	1.263.815	114
<i>gargano.it</i>			1.316.767	150	
“gargano prodotti tipici”	73.000	<i>capitanatadavivere.it</i>	8.263.418	5	
CASTEL DEL MONTE	“castel del monte turismo”	627.000	<i>castel-del-monte.de</i>	627.000	22
	“castel del monte vacanze”	646.000	<i>casteldelmonteparkhotel.it</i>	646.000	26
			<i>casteldelmonte.it</i>	13.907.918	46
			“castel del monte prodotti tipici”	201.000	<i>lapugliaintavola.it</i>
VALLE D'ITRIA	“valle d'itria turismo”	171.000	<i>trullionline.com</i>	4.203.024	18
	“valle d'itria vacanze”	160.000	<i>trullivalleditria.it</i>	5.286.783	5
			<i>alberobello.net</i>	6.724.289	68
			<i>trulliholiday.com</i>	16.919.278	24
			<i>valledeitrulli.it</i>	17.230.468	18
“valle d'itria prodotti tipici”	47.400	<i>valleditria.it</i>	2.740.887	32	
SALENTO	“salento turismo”	2.190.000	<i>costedelsud.it</i>	220.808	277
	“salento vacanze”	3.270.000	<i>nelsalento.com</i>	240.994	486
			<i>salentu.com</i>	373.515	237
			<i>nonsolosalento.it</i>	629.090	298
			<i>spiaggasalento.com</i>	1.057.201	145
			“salento prodotti tipici”	346.000	<i>salentodamare.net</i>
		<i>greCIASalentina.org</i>	8.206.800	75	

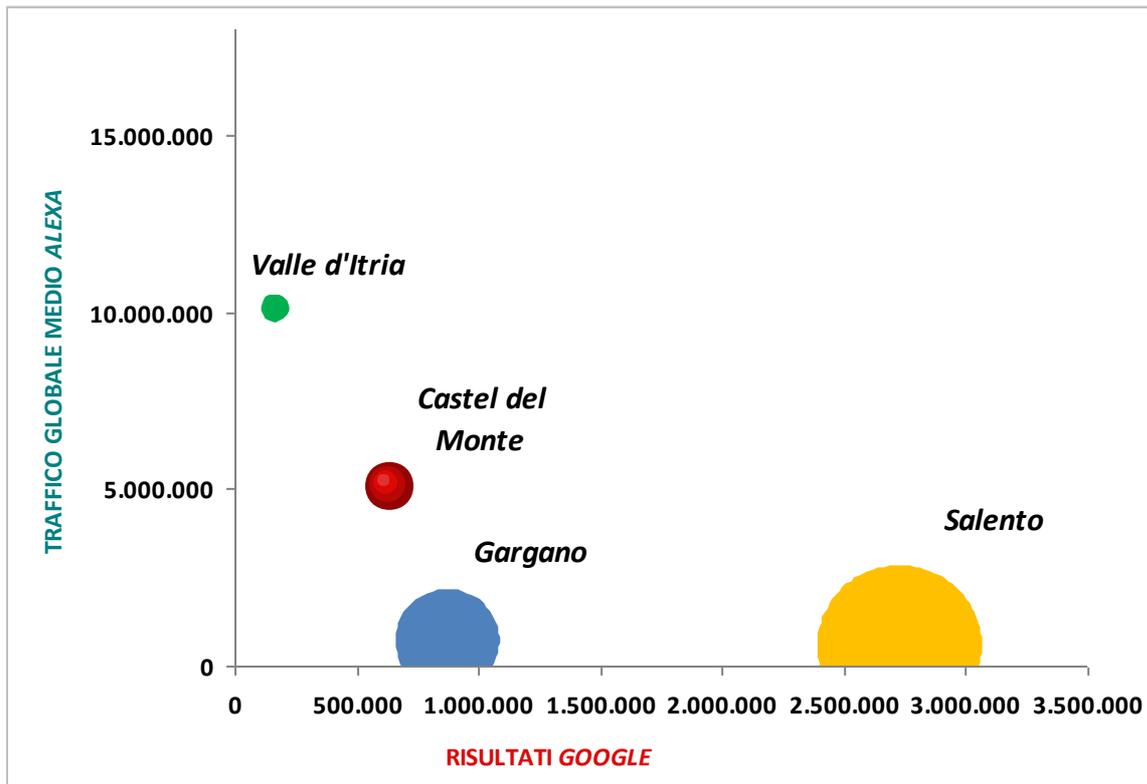
Fonte: ns. elaborazione

Prima di procedere nell'analisi, è opportuno evidenziare che, a differenza dei risultati in termini di ricerca Google, per il traffico globale medio la miglior performance si valuta in seguito all'ottenimento di valori inferiori (si evidenzia che il traffico globale valuta il posizionamento di un sito in relazione ad una classifica mondiale, pertanto le posizioni migliori risultano essere quelle che ottengono un global rank più basso). Inoltre, la performance in termini di notorietà dell'area è il risultato della media dei singoli risultati rilevati sia per Google che per Alexa, esposti in Tabella 2.

---

quegli utenti. Il *traffico globale medio* è stato ottenuto calcolando la media di ogni singolo traffico globale presente per ogni sito citato in relazione alle aree d'indagine.

Fig. 3: Notorietà dell'area territoriale tipica



Fonte: ns. elaborazione

Come si può osservare in Figura 3<sup>29</sup>, la miglior performance, in relazione alla notorietà dell'area territoriale tipica premia il Salento, che ottiene un elevato numero di risultati *Google* (2.730.000) ed il posizionamento migliore in termini di traffico globale medio su *Alexa* (504.321); inoltre, l'ampiezza della bolla ci mostra come risulti essere maggiore anche la percentuale di siti dedicati su *Alexa* all'area salentina (65%). Si può rilevare una sostanziale coerenza nelle due rilevazioni *Google* e *Alexa*, che danno un'immagine alquanto chiara della notorietà delle diverse zone, in termini sia di ampiezza che posizionamento delle bolle nel grafico. Infatti la Valle d'Itria è l'area meno nota, seguita da Castel del Monte e Gargano per poi arrivare al Salento.

#### 4. I risultati dell'indagine empirica nel web per i prodotti agroalimentari tipici pugliesi

Digitando su *Google* l'espressione "prodotti tipici pugliesi", i risultati web offerti sono pari a circa 245.000 mentre le pagine straniere tradotte sono pari a circa 681.000 (Tabella 3). Questi dati esprimono con immediatezza la vastità e la crescita assunta dal fenomeno della "presenza web" di prodotti tipici regionali. È utile evidenziare anche il numero di ricerche correlate<sup>30</sup> alla *query*<sup>31</sup> "prodotti tipici pugliesi" relativa all'arco temporale di riferimento.

<sup>29</sup> Il grafico pone sull'asse delle ascisse la media dei *risultati Google* per area territoriale tipica (Gargano: 876.500, Castel del Monte: 636.500, Valle d'Itria: 165.500, Salento 2.730.000) e sull'asse delle ordinate il *traffico globale medio Alexa* per area territoriale tipica (Gargano: 679.618, Castel del Monte: 5.060.306, Valle d'Itria: 10.072.768, Salento 504.321). L'ampiezza delle bolle è determinata dalla *percentuale di siti per area territoriale* riscontrati su *Alexa* (Gargano: 27%, Castel del Monte: 6%, Valle d'Itria: 2%, Salento 65%).

<sup>30</sup> Le *ricerche correlate* sono le ricerche con il più alto numero di richieste correlate all'argomento inserito. La correlazione viene calcolata in base a determinati fattori incrociati fra loro, i quali vengono estratti, catalogati, analizzati ed aggiornati in tempo reale in relazione all'uso che gli utenti fanno del motore.

<sup>31</sup> Con il termine *query* si intende l'esatta interrogazione, ovvero la richiesta immessa nel motore di ricerca.

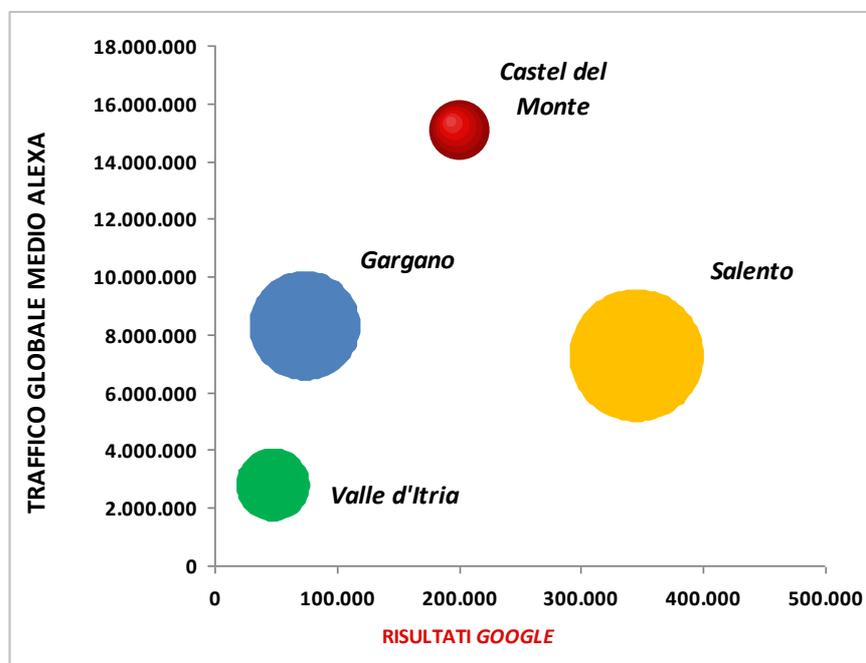
Tab. 3: Risultati “prodotti tipici pugliesi”

Ricerca su Google	Senza restrizioni temporali	Periodo gennaio 2010 - aprile 2012
Nel web	245.000	45.000
Pagine da: Italia	221.000	44.800
Pagine straniere tradotte	681.000	41.800

Fonte: ns. elaborazione

In relazione all'analisi della notorietà dei prodotti tipici per area territoriale, sono stati considerati i risultati Google<sup>32</sup> in termini di ricerche corrispondenti alle parole chiave “capitanata prodotti tipici”, “castel del monte prodotti tipici” e “valle d'itria prodotti tipici”, “salento prodotti tipici”, mentre il traffico globale<sup>33</sup> (ottenuto mediante l'ausilio di Alexa) è relativo ai siti trovati per le singole aree corrispondenti alle parole chiave “prodotti tipici”<sup>34</sup>.

Fig. 4: Notorietà dei prodotti tipici per area territoriale



Fonte: ns. elaborazione

Come si può notare in Figura 4, in merito alla notorietà dei prodotti tipici per area<sup>35</sup>, si ottengono dei risultati interessanti e parzialmente differenti: il Salento primeggia per risultati Google in

<sup>32</sup> Per i risultati Google nelle singole aree pugliesi corrispondenti alle parole chiave “prodotti tipici” fare riferimento alla tabella 2

<sup>33</sup> Il traffico globale si basa su tre mesi di dati storici aggregati di traffico provenienti da milioni di utenti di Alexa e dati di traffico ottenuti da altre fonti: è una misura combinata di pagine viste ed utenti (reach) in modo che il traffico di un sito rifletta sia il numero di utenti che visitano quel sito, nonché il numero di pagine del sito visualizzato da quegli utenti.

<sup>34</sup> Per l'analisi della notorietà dei prodotti tipici per area territoriale è stato scelto il miglior sito in termini di traffico globale per ogni area, in quanto, a differenza della notorietà dell'area territoriale, non è stato possibile calcolare il traffico globale medio, in seguito alla indisponibilità dei dati forniti al riguardo da Alexa.

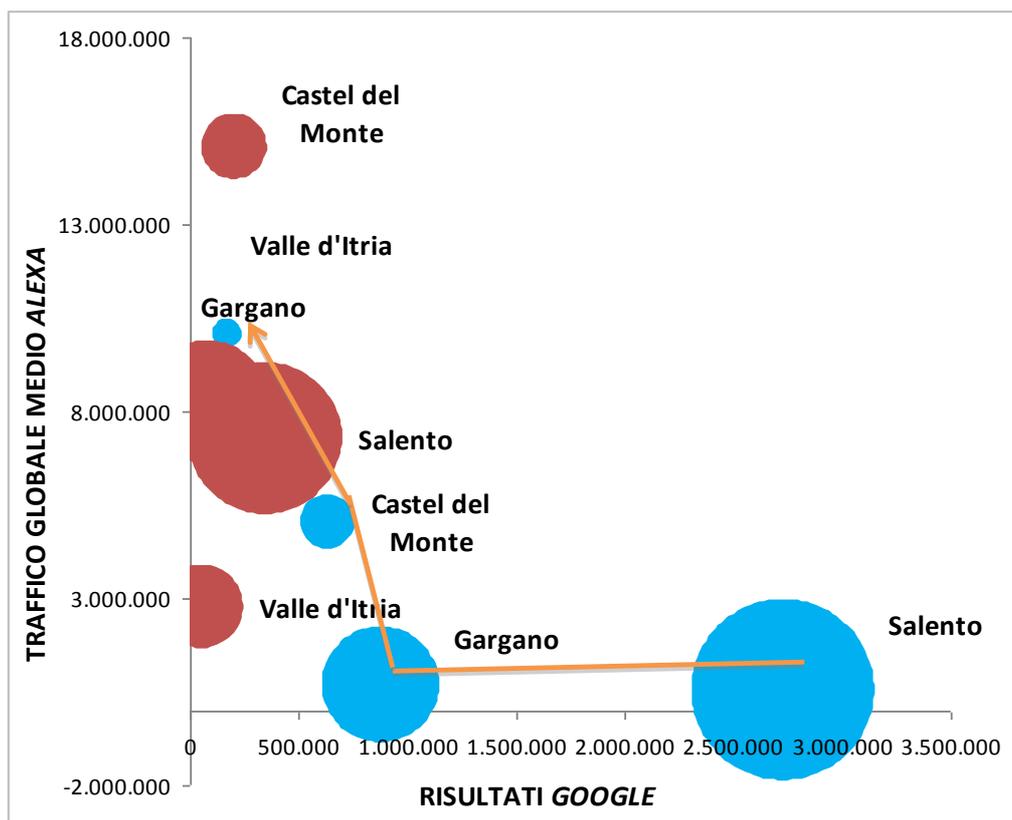
<sup>35</sup> Il grafico pone sull'asse delle ascisse i risultati Google per i prodotti tipici locali (Gargano: 73.600, Castel del Monte: 201.000, Valle d'Itria: 47.700, Salento: 346.000) e sull'asse delle ordinate il traffico globale e medio su Alexa per i prodotti tipici locali (Gargano: 8.263.418, Castel del Monte: 15.070.575, Valle d'Itria: 2.740.887,

termini di ricerca (346.000), ma si colloca al secondo posto per traffico globale medio per area su Alexa (7.266.552); nonostante ciò, l'ampiezza della bolla ci mostra come la percentuale di prodotti tipici (DOP, DOC, IGP, tradizionali) dedicati all'area salentina risulti sempre la più elevata (46%).

Il Gargano, invece, si colloca in una posizione intermedia sia in termini di risultati Google (posizionandosi dopo Salento e Castel del Monte con 73.600) sia in termini di traffico globale su Alexa (posizionandosi dopo Valle d'Itria e Salento con 8.263.418), anche se conserva una notevole percentuale di prodotti tipici (DOP, IGP, DOC, tradizionali) riscontrati nel web per l'area (31%). Il territorio di Castel del Monte, invece, risulta raggiungere un buon posizionamento in termini di risultati *Google* (201.000), ma mostra il peggior traffico globale su *Alexa* (15.070.575). Inoltre, risulta minima la percentuale di prodotti tipici riscontrati nel web per l'area (9%). Infine, la Valle d'Itria ottiene il miglior posizionamento in termini di traffico globale su *Alexa* (2.740.887) a cui segue, però, il peggior risultato in termini di ricerca *Google* (47.700 risultati web). La percentuale di prodotti tipici riscontrati nel web per l'area è pari al 14% del totale.

Al fine di meglio delineare il livello di notorietà nel web delle aree territoriali tipiche e dei prodotti tipici per ciascun area, si ritiene opportuno confrontare i risultati finora ottenuti, integrando i risultati rappresentati nelle Figure 3 e 4 (Figura 5), in modo da avere una mappa di sintesi dell'oggetto d'osservazione, al fine di poter individuare i punti di forza e di debolezza delle singole aree d'indagine, in relazione alle variabili considerate.

Fig. 5: Confronto tra notorietà dell'area territoriale tipica e notorietà dei prodotti tipici per area



Fonte: ns. elaborazione

\* Legenda: ● Notorietà dell'area territoriale tipica;  
● Notorietà dei prodotti tipici per area.

\*\* Le frecce indicano l'andamento delle serie dei dati (dal miglior al peggior posizionamento in relazione alle variabili prese in esame).

Salento: 7.266.552). L'ampiezza delle bolle è determinata dalla *percentuale di siti per i prodotti tipici* riscontrati su *Alexa* (Gargano: 31%, Castel del Monte: 9%, Valle d'Itria: 14%, Salento: 46%).

Confrontando la notorietà dell'area territoriale tipica e la notorietà dei prodotti tipici per area, sembrerebbe non rilevabile un quadro univoco che premi la stessa area territoriale per entrambe le variabili: il Salento può senza dubbio vantare un'ottima notorietà in termini di area territoriale a cui però segue una performance meno eccellente in relazione alla notorietà dei prodotti tipici per area (dovrebbe migliorare il traffico globale medio); nonostante ciò, l'area salentina risulta essere quella che, nel complesso, comunque ottiene più popolarità nel web.

Il Gargano, invece, ottiene un posizionamento complessivamente positivo in termini di notorietà dell'area tipica ma potrebbe migliorare la propria performance in termini di notorietà dei prodotti tipici per area: raggiunge il terzo posto sia in termini di risultati Google (segue al Salento e Castel del Monte) che in termini di traffico globale su Alexa (segue a Valle d'Itria e Salento). Castel del Monte, invece, non riesce ad ottenere un buon posizionamento sia in termini di notorietà dell'area che di prodotti tipici: ai notevoli risultati in termini di ricerca Google, in relazione sia alla notorietà dei prodotti tipici che dell'area, non corrispondono rilevanti esiti in termini di traffico globale su Alexa che, in entrambi i casi risulta ottenere i valori peggiori. La Valle d'Itria, al contrario, mostra gli esiti peggiori in termini di risultati Google sia in relazione alla notorietà dei prodotti tipici che dell'area, ma raggiunge un successo considerevole in termini di traffico globale su Alexa: l'area risulta essere seconda per traffico globale in relazione alla notorietà dell'area e, addirittura, prima (superando il Gargano) per traffico globale in termini di notorietà dei prodotti tipici.

Effettuate queste considerazioni, si è deciso di indagare ulteriormente le performances (in termini soprattutto di strategie di web marketing) raggiunte nel web dalle stesse aree territoriali pugliesi (sia in relazione alla notorietà dell'area che dei prodotti tipici nel web) per comprendere quali siano le possibili ragioni del loro successo/insuccesso nel web.

## 5. Le possibilità di valorizzazione congiunta di prodotti agroalimentari tipici e territori pugliesi

Individuate le aree territoriali specifiche pugliesi a vocazione turistica ed effettuata una ricognizione della notorietà nel web delle stesse e dei relativi prodotti tipici, il passo successivo consiste nella ricerca e rilevazione delle azioni di marketing innovativo orientate alla valorizzazione congiunta dei due business<sup>36</sup>. Per individuare ed evidenziare eventuali esempi di valorizzazione congiunta di risorse agroalimentari e turistiche pugliesi nel web, si è deciso di adottare come metodologia d'analisi la somministrazione di un questionario *on-line*, attraverso l'ausilio di *Google docs*<sup>37</sup>, alle stesse imprese del territorio pugliese<sup>38</sup> individuate nel web attraverso la metodologia descritta nel paragrafo 2, con l'impiego di Google ed Alexa<sup>39</sup>. In particolare, l'analisi è stata condotta sulle stesse imprese emergenti per traffico globale e/o reputazione Alexa, evidenziate in Tabella 2 e riepilogate in Tabella 4.

Tab. 4: Imprese del territorio pugliese cui somministrare il questionario *on-line*

<i>Parole chiave</i>	<i>Siti web</i>
"gargano prodotti tipici"	<i>capitanatadavivere.it</i>
"castel del monte prodotti tipici"	<i>lapugliaintavola.it</i>
"valle d'itria prodotti tipici"	<i>valleditria.it</i>
"salento prodotti tipici"	<i>salentodamare.net</i> <i>greciasalentina.org</i>

Fonte: ns. elaborazione

<sup>36</sup> La domanda che ci si pone è quindi relativa a quali siano le imprese che creano il traffico internet individuato e quali azioni di marketing portano avanti nel web

<sup>37</sup> <http://drive.google.com>;

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdjQUZnMTQ2QWI5c0dOdVJnVEhIWHc6MQ#gid=0>

<sup>38</sup> Si veda la Tabella 2.

<sup>39</sup> Si intende così approfondire la ricerca sotto il profilo dei contenuti e al tempo stesso verificare che tipo di riscontro nella realtà economica e imprenditoriale abbiano i dati emersi dalla ricerca, attraverso la metodologia descritta nel paragrafo 2, nel web.

Dalla disamina delle risposte al questionario proposto, emerge una prima caratteristica comune alle imprese osservate: l'impostazione organizzativa è fortemente orientata alle dinamiche relazionali tipiche della rete, nonché una chiara e precisa presa di coscienza del valore delle risorse del proprio territorio, accompagnata da una forte volontà di sfruttarne il massimo delle potenzialità. Dopo un'attenta scrematura delle testimonianze, sono emersi dei casi aziendali che si ritiene opportuno citare, in quanto promotori di un percorso innovativo nel marketing e più in generale nelle modalità di sviluppo del business legato al territorio d'appartenenza.

Infatti, con riferimento all'area del Gargano, l'azienda che appare maggiormente impegnata sul fronte dell'innovazione nel web è [www.capitanatadavivere.it](http://www.capitanatadavivere.it). Questo sito web<sup>40</sup> persegue il preciso obiettivo di valorizzare e diffondere le ricchezze che la Capitanata offre, dopo il buon avvio di [capitanataintavola.it](http://capitanataintavola.it)<sup>41</sup> e di [ilmegliodellapuglia.it](http://ilmegliodellapuglia.it)<sup>42</sup>: i tre siti operano attraverso una logica integrata, in grado di rivolgersi ad un turista principalmente interessato all'enogastronomia ([capitanataintavola.it](http://capitanataintavola.it)), alla cultura ([ilmegliodellapuglia.it](http://ilmegliodellapuglia.it)) o alle esperienze offerte dal territorio (Ferraresi e Schmitt, 2006, p. 50)<sup>43</sup> ([capitanatadavivere.it](http://capitanatadavivere.it)), ma che può scoprire di poter dedicarsi contemporaneamente a più interessi senza dover rinunciare necessariamente a qualcosa.

L'integrazione fra enogastronomia, cultura ed esperienza, avviene attraverso un software denominato “Flywheel Tour 2011” (Altavilla e Bolwijn, 2007, p. 3)<sup>44</sup> che permette agli operatori del territorio (escursionisti, albergatori, ecc.) di inserire qualsiasi informazione utile al visitatore della Capitanata, gestendo così una ricca banca dati di strutture turistiche, in grado di fornire un servizio di prenotazione di visite guidate, escursioni, ecc.<sup>45</sup>

Dunque la azioni di marketing sul web, condotte dall'azienda in esame, consistono in un corretto mix di presenza in social network, piattaforma informatica “Flywheel”, campagne di promozione

<sup>40</sup> Il sito è stato avviato nel gennaio 2012 da *Intuizioni creative Sas*, un'agenzia foggiana specializzata in e-commerce e sviluppo software, sulla scorta di un'azione integrata di promozione del territorio avviata dal 2009.

<sup>41</sup> Il portale è stato ideato per offrire uno spazio distributivo on line (in particolare per i mercati esteri) alle piccole aziende agroalimentari locali

<sup>42</sup> Sito di un'associazione culturale per la promozione del territorio in grado di fornire servizi di assistenza per le aziende nei vari paesi della provincia, incontrando cooperative ed associazioni e chiedendo loro notizie e curiosità soprattutto legate alla cultura e tradizioni dei loro paesi, in modo da regalare motivi di vero interesse al turista dell'area.

<sup>43</sup> L'obiettivo del *marketing esperienziale* è di instaurare una sorta di empatia tra l'azienda e il cliente che faccia aumentare il coinvolgimento del consumatore e la sua differenziazione percepita durante il processo di consumo. La logica del *marketing esperienziale* riporta l'attenzione della funzione di marketing sul consumatore e questo, per l'azienda, significa rivedere le proprie modalità organizzative. Infatti, le caratteristiche principali dell'esperienza d'acquisto diventano l'unicità e la personalizzazione. Va, infine, osservato che, oltre alla crescente intensità competitiva che spinge alla continua ricerca di “qualcosa che faccia la differenza”, vi è anche un'altra causa all'origine della necessità di innovazione: la *tecnologia*, che rende possibile la creazione di esperienze in condizioni, un tempo, neppure immaginabili.

<sup>44</sup> Tale soluzione gestisce dati basandosi congiuntamente sulle logiche ERP e CRM. A tal proposito: “In un'impresa *market-oriented*, il mercato non è più rappresentato solo dal cliente ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi, l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante. Il *CRM* si spinge sostanzialmente secondo quattro direzioni differenti e separate: l'acquisizione di nuovi clienti (o “clienti potenziali”), l'aumento delle relazioni con i clienti più importanti (o “clienti coltivabili”), la fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa (definiti “clienti primo piano”) e le trasformazioni degli attuali clienti in procuratori, ossia consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti.”

<sup>45</sup> Infatti, il “Flywheel” permette all'escursionista di creare la propria escursione e decidere la percentuale da retrocedere a chi sarà in grado di prenotarla; visualizzare e prenotare le escursioni del territorio di appartenenza e di quelli circostanti per venire incontro alle esigenze del turista; tenere sotto controllo in tempo reale la disponibilità di posti per ogni pacchetto (dunque gestire i listini prezzo relativi alle proprie escursioni, gestire le date in cui i propri eventi saranno disponibili, archiviare le foto relative alle proprie escursioni per arricchire la descrizione dei pacchetti, ricevere resoconti dettagliati delle vendite relative ai pacchetti turistici); geolocalizzare (tracciare la posizione geografica) i propri tour. Inoltre, permette all'albergatore di: prenotare l'escursione per i propri clienti; organizzare escursioni in tutto il territorio per i clienti; offrirsi come riferimento per la conoscenza del territorio; gestire le prenotazioni.

online (e-mail marketing), e proposte commerciali per fidelizzare i clienti (4% di sconto per ogni vecchio cliente che ne presenta uno nuovo)<sup>46</sup>, puntando sul passaparola. Considerando l'inizio dell'attività commerciale da gennaio 2012, il sito *capitanatadavivere.it* registra un fatturato ancora quantitativamente non significativo nei primi tre mesi, ma riferibile ai prodotti agroalimentari tipici che annoverano le DOC Nero di Troia e Montepulciano, il biologico Bianco del Duca, l'olio extravergine d'oliva, oltre a marmellate, sott'oli e liquori. Le promozioni in rete hanno fatto vendere anche alcuni pernottamenti con durata media di due notti.

Un'altra azienda che si distingue per l'impegno con cui compete nel contesto web, è collocata nell'area di Castel del Monte ed è rappresentata dalla galleria enogastronomica *www.lapugliaintavola.it*<sup>47</sup>. Questo portale web unisce vari partner legati ad imprese agroalimentari (arte dolciaria, cantine, panifici, caseifici e oleifici) e propone itinerari guidati nel territorio della BAT della durata di almeno tre giorni, con alloggio presso strutture ricettive segnalate (soprattutto alberghi e B&B) visitando così uno dei mercati più grandi della Puglia. Viene, inoltre, offerta la possibilità di visitare vari punti vendita che raggruppano box espositivi delle migliori aziende locali ed, eventualmente, di acquistare prodotti tipici locali anche via web. In risposta alle domande somministrate attraverso il questionario con l'ausilio di *Google docs*<sup>48</sup>, *lapugliaintavola.it* dichiara di proporre itinerari turistici in grado di coniugare l'offerta ricettiva (visite guidate e successivi soggiorni presso alberghi, b&b, ristoranti, ecc.) e l'offerta agroalimentare (prodotti a marchio DOP, IGP, tour presso aziende agroalimentari): si possono effettuare tour in un solo giorno con visita a Castel del Monte (includendo la visita guidata al Castello Svevo, pranzo ed acquisto di prodotti tipici presso numerose strutture ricettive agroalimentari) o tour dalla durata di tre giorni (includendo soggiorni presso hotel, visita guidata a Castel del Monte, pranzo in agriturismi limitrofi, ma anche visite a città limitrofe, cena presso "La Puglia in Tavola"). Naturalmente, l'offerta proposta prevede l'impiego della rete soprattutto mediante l'uso delle piattaforme sociali legate al sito web aziendale, oltre che azioni di e-mail marketing, siti vetrina, e-commerce e presenza nei principali social network<sup>49</sup>. Inoltre, l'impresa dichiara che l'utilizzo di promozioni in rete porta a vendere circa il 10% dei pernottamenti annuali (la durata media di un soggiorno varia da 1 a 3 notti). I prodotti agroalimentari locali più richiesti risultano essere formaggi, oli extra-vergini d'oliva (soprattutto a marchio DOP), prodotti di panetteria e vini (Primitivo di Manduria, Castel del Monte DOC, vini DOCG e IGT) la cui vendita produce un fatturato annuo di circa 10.000 euro. L'azienda, inoltre, è riuscita ad ottenere nuove vendite provenienti da vecchi turisti/clienti rimanendo in contatto tramite vendite di prodotti online, praticando sconti speciali per i vecchi clienti o sopprimendo le spese di spedizione per i turisti che visitano personalmente l'area. Pertanto, grazie al passaparola dei vecchi clienti, "La Puglia in tavola" è riuscita ad incrementare di circa il 50% il numero dei nuovi clienti.

Una terza azienda che si ritiene utile citare è *www.valleditria.it*<sup>50</sup>, che prende il nome dall'omonima valle che connette le province di Bari, Brindisi e Taranto. Il sito si presenta come una piattaforma multimediale ideata per promuovere il territorio e per facilitare l'orientamento sia del turista nella moltitudine di appuntamenti, produttori locali, strutture ricettive e della ristorazione presenti nell'area, e sia degli organizzatori di eventi, operatori della ricettività e della ristorazione che, attraverso il portale, vogliono usufruire di una vetrina comune per la promozione della propria attività. Dunque, si tratta di un sistema di connessione tra la domanda e l'offerta di servizi legati ad

<sup>46</sup> Il sito *capitanatadavivere.it*, conta circa 150.000 contatti, più di 1.400 presenze mensili con una media di circa 30 iscrizioni giornaliere. Fondamentale è la presenza nei social network: il megliodellapuglia.it conta 1000 follower su facebook e più di 4.000 contatti.

<sup>47</sup> Dati: *Alexa* (The Web Information Company-<http://www.alexa.com>).

<sup>48</sup> <http://drive.google.com>.

<sup>49</sup> Facebook.com, Twitter.com

<sup>50</sup> Il cui traffico globale risulta essere pari a 2.740.887, mentre la reputazione è di 32 link correlati Dati: *Alexa* (The Web Information Company-<http://www.alexa.com>).

un turismo sostenibile in Valle d'Itria, che punta sulla cultura locale, le tradizioni artigianali e le meraviglie paesaggistiche e rurali, quali grandi vettori di attrattività e di sviluppo<sup>51</sup>.

In risposta alle domande somministrate<sup>52</sup>, *valleditria.it* dichiara di proporre itinerari turistici in grado di coniugare l'offerta ricettiva (visite guidate e successivi soggiorni presso alberghi, b&b, ristoranti, ecc.) e l'offerta agroalimentare (prodotti a marchio DOP, IGP, tour presso aziende agroalimentari): si stanno realizzando itinerari turistici in Valle d'Itria in grado di riuscire a portare, a fine percorso, i turisti/clienti nelle diverse strutture ristorative per degustare i prodotti tipici dell'area. L'offerta dell'azienda prevede l'utilizzo del web innanzitutto mediante il portale turistico *www.valleditria.it*, che rappresenta oltre che un vero e proprio sito vetrina, un sistema di connessione efficiente tra domanda e offerta legate ad un turismo sostenibile, che punta sulla cultura locale, le tradizioni artigianali e le meraviglie paesaggistiche e rurali dell'area, visti come grandi vettori di attrattività e sviluppo. Inoltre, mediante il web, si conducono campagne di promozione on-line, puntando sulla presenza nei social network.

Il territorio salentino risulta essere l'area che più delle altre promuove azioni di valorizzazione congiunta di prodotti agroalimentari tipici e risorse storico-culturali offerte dal territorio. Infatti, digitando nel motore di ricerca *Google* le parole chiave “*esempi di valorizzazione del territorio salentino*” scopriamo subito il portale ufficiale dell'area denominata “*Grecia Salentina*” (*www.greciasalentina.org*), il cui traffico globale è pari a 8.206.800 mentre la reputazione è di 75 link correlati<sup>53</sup>. Il portale punta a mettere insieme tutti gli attori dell'area, guardando all'utente web finale (sia esso un turista, un cittadino, uno studioso, un'impresa o altro), considerato come risorsa per lo sviluppo di questo territorio. Infatti, il sito dedica apposite sezioni all'accoglienza del turista (“dove dormire”, “dove mangiare”, “itinerari”, “eventi”) promuovendo una sosta prolungata in un'area ricca di storia e cultura oltre che di prodotti locali, che è possibile degustare nelle diverse strutture ricettive (soprattutto osterie) proposte dal sito.

La grande sfida di marketing per lo sviluppo enogastronomico e turistico del Salento si ritiene ben interpretata, però, dalla nascita del marchio d'area “*Salento d'amare*” (*www.salentodamare.net* con traffico globale pari a 6.326.304 e reputazione di 13 link correlati<sup>54</sup>) che, oltre a caratterizzarsi per l'indicazione dell'area geografica, rappresenta un utile strumento per distinguere e differenziare, sul mercato, un paniere di prodotti e di servizi di imprese plurisettoriali diventandone oggetto di promozione e soggetto promotore al tempo stesso, nell'ottica della costruzione di un sistema territoriale locale di qualità. Il Salento ha acquisito, anche grazie ad esso, una notorietà del tutto nuova, non soltanto in Italia, ma anche all'estero. Il progetto individua nel marchio d'area lo strumento fondamentale per accrescere il livello di competitività delle imprese esistenti, facilitare la nascita di nuove aziende, creare nuova occupazione e valorizzare il territorio.

Infine, un ulteriore esempio di valorizzazione dell'immagine unitaria dell'offerta turistica per favorire la destagionalizzazione e commercializzazione dell'area è rappresentato da “*Buy Salento 2012*” (*www.buysalento.it*), un congresso turistico che si terrà a Lecce il prossimo settembre, rivolto al mercato nazionale ed internazionale, attraverso il quale gli operatori della domanda e dell'offerta potranno incontrarsi, esplorare il territorio, confrontarsi e commercializzare. Il progetto è inquadrabile nell'orientamento B2B e nasce con l'intento di favorire l'incontro tra l'offerta turistica regionale e il trade nazionale ed internazionale; “*Buy Salento*” prevede un educational tour dedicato ai buyer nazionali ed internazionali, ideato per far conoscere direttamente agli operatori i principali prodotti turistici tematici del territorio.

<sup>51</sup> Nella sezione “dove mangiare” sono pubblicate le informazioni sui posti dove poter degustare squisite prelibatezze locali scegliendo tra pizzerie, ristoranti, pub e fornelli pronti. In “dove dormire” si possono trovare quali sono i servizi offerti dalle strutture ricettive e prenotare il proprio soggiorno. La sezione “produttori locali”, invece, mostra le produzioni artigianali del posto e dove poterle reperire. Invece, per sapere cosa offre la Valle d'Itria riguardo a cinema, musica, teatro e danza, sport e ambiente, enogastronomia, tradizione, intrattenimento, arte e cultura, basta visitare la sezione “eventi”.

<sup>52</sup> <http://drive.google.com>.

<sup>53</sup> Dati: *Alexa* (The Web Information Company-<http://www.alexa.com>).

<sup>54</sup> Dati: *Alexa* (The Web Information Company-<http://www.alexa.com>).

## 6. Alcune considerazioni conclusive

Dall'indagine empirica svolta nel web, si ritiene di poter evincere alcune considerazioni conclusive, non prima di aver evidenziato determinati aspetti del lavoro proposto: innanzitutto la ricerca esplorativa è di carattere segnaletico e qualitativo, ed è stata effettuata su un campione di imprese il cui numero non è certamente sufficiente per poter fare delle generalizzazioni teoriche. Inoltre la metodologia di rilevazione adottata, pur avvalendosi di due fra i motori di ricerca web più importanti e accreditati in rete, poggia su assunti esemplificativi che possono limitare marginalmente la rappresentatività dei risultati ottenuti. In particolare ci si riferisce alla denominazione delle aree territoriali specifiche a vocazione turistica in Puglia analizzate (Gargano, Castel del Monte, Valle d'Itria, Salento), al cui interno sono incluse delle località potenzialmente in grado di entrare in contrapposizione, in termini di notorietà web, con l'area che la racchiude<sup>55</sup>. Si è preferito portare avanti l'indagine per aree geografiche, anziché per località, in ragione dell'omogeneità culturale e geografica dei territori che compongono la regione Puglia nei quali, peraltro, si identificano i prodotti agroalimentari tipici tradizionali e a denominazione d'origine.

Sulla base dei dati raccolti, si può ritenere l'attenzione nel web ai prodotti agroalimentari tipici, alle risorse paesaggistiche, storiche e culturali della regione Puglia tutt'altro che trascurabile. Esistono forti potenzialità di crescita legate ad un miglioramento, da parte degli imprenditori dei settori esaminati, della capacità di attrarre flussi di turisti e "gastronauti" in loco, peraltro attualmente ancora molto legata al mercato italiano a discapito della domanda dei consumatori stranieri, facendo leva sui fattori attrattivi generosamente offerti dal territorio.

La notorietà web riscontrata nei singoli ambiti d'indagine, spinge a pensare che le risorse turistiche e agroalimentari tipiche, abbiano una rilevanza per l'economia regionale tale da non tralasciare l'ipotesi di un'azione di promozione combinata dei due ambiti imprenditoriali, in ragione della comune matrice culturale ed esperienziale, in grado di unire medesime fasce di consumatori. S'innesci un processo sinergico e virtuoso di creazione di valore, in cui le produzioni agroalimentari promuovono il territorio e viceversa. Il traffico internet, rilevato con le interrogazioni effettuate sui motori di ricerca, evidenzia delle potenzialità di sviluppo di tali azioni non trascurabili. Dal confronto della notorietà nel web fra l'area territoriale ed i prodotti agroalimentari tipici, emerge un quadro eterogeneo, che non conferma la stessa area territoriale per entrambe le variabili. Tale elemento induce a rilevare margini di miglioramento nelle azioni di web marketing orientate alla valorizzazione, singola e congiunta, dei due business; in taluni casi vi è la necessità di potenziare la visibilità domestica e internazionale dell'agroalimentare tipico e di qualità (come in Salento), in altri è necessario un miglioramento delle performances in termini di notorietà del territorio (come la Valle d'Itria). Si evidenzia una polarizzazione dei risultati verso i due estremi territoriali, Gargano e Salento, con una spiccata preponderanza del secondo, e fra i quali si collocano le due aree, Castel del Monte e Valle d'Itria, minori in termini di risultati, ma non di potenzialità né di dinamismo imprenditoriale.

Emerge come, nonostante il Salento funga da traino nel web per tutti gli altri territori pugliesi, segnali di crescita importanti provengano anche dall'area garganica (come nel caso di [www.capitanatadavivere.it](http://www.capitanatadavivere.it)) e dal territorio di Castel del Monte (come nel caso di [www.lapugliaintavola.it](http://www.lapugliaintavola.it)), aree in cui la valorizzazione integrata di risorse agroalimentari e turistiche si è concretizzata e proposta nel web mediante l'attuazione di apposite strategie di marketing miranti alla fidelizzazione del turista/cliente. In Valle d'Itria, invece, l'attuazione di una politica di promozione strategica, chiara ed integrata, dell'area geografica nel web incontra maggiori difficoltà rispetto agli altri territori esaminati, pur evidenziando elementi di intraprendenza (come nel caso di [www.valleditria.it](http://www.valleditria.it)) e potendo contare su un patrimonio storico-culturale ed enogastronomico di tutto rispetto<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Si pensi, ad esempio, alla Valle d'Itria, ad Alberobello ed ai Trulli.

<sup>56</sup> Fanno parte, infatti, di quest'area i "Trulli di Alberobello", patrimonio mondiale dell'umanità secondo l'Unesco.

Il sentiero dello sviluppo congiunto dei due mercati nel web comunque è stato intrapreso nelle aree territoriali esaminate, il che rende plausibile l'opinione secondo cui vi sia sensibilità di alcuni imprenditori verso le potenzialità delle ICT nonché verso azioni innovative di web marketing in grado di combinare prodotto enogastronomico, territorio ed esperienza culturale attraverso azioni di e-mail marketing (puntando ad una comunicazione più diretta con il cliente con proposte commerciali, buoni sconto, incentivi per eventuali ritorni nell'area, premi per passaparola convincenti che generano nuovi turisti/clienti, ecc.), costi di spedizione e/o di prenotazione, soppressi o ridotti se si prenota/acquista on-line, ed, infine e soprattutto, una presenza attiva ed aggiornata nelle piattaforme sociali (social network, siti vetrina, forme di *pay per click advertising*, offerte sempre aggiornate ed in continua evoluzione in base al target di riferimento, tempestività di risposta del sito, ecc.). Tali strategie, in linea con l'orientamento alla condivisione, tipica del Web 2.0, potrebbero generare un miglioramento reputazionale ed un conseguente incremento dei tour organizzati<sup>57</sup> di gruppi di consumatori (vere "tribù") accomunati dall'esigenza di esperienza culturale e sensoriale in luoghi unici.

## Bibliografia

- ALTAVILLA A., BOLWIJN R. (2007), *Customer relationship management: regole di successo*, Wolters Kluwer Italia, Milano.
- ANNUNZIATA A., BORRELLI I.P., MISSO R., RAGAZZI D. (2011), "Innovazione, qualità e marketing responsabile nel settore agroalimentare", *Italian Journal of Agronomy*, vol. 6(s2):e11.
- BALDASSARRE F. (2010), "Risorse agroalimentari e turistiche per lo sviluppo dei territori: criticità e prospettive di valorizzazione", *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 31.
- BENKLER Y. (2007), *La ricchezza delle reti*, Università Bocconi, Milano.
- CHAFFEY D., (2007) *E-business and E-commerce management. Strategy, implementation and practice*, Prentice-Hall, New Jersey.
- DALLI D., ROMANI S. (2004), *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli, Torino.
- DI VIRGILIO F. (2006), "Dalla risorsa del territorio al prodotto commerciale di un'azienda agroalimentare: un connubio fra tradizione e processi di cambiamento organizzativo", in *Il territorio: da risorsa a prodotto, a cura di Franco M, Reitano A.*, FrancoAngeli, Milano.
- FERRARESI M., SCHMITT B. (2006), *Marketing esperienziale*, FrancoAngeli, Milano.
- FRANCH M., BUFFA F., MARTINI U., (2006), "Dal marketing turistico al marketing del territorio", in *Il territorio: da risorsa a prodotto, a cura di Franco M, Reitano A.*, FrancoAngeli, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo d'impresa*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2003), "Ridefinire il valore della marca", *Esperienze d'impresa*, n. 2.
- HOWE J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, Wired.
- KAUSHIK A. (2010) *Web Analytics 2.0. Misurare il successo online nell'era del web 2.0*, Hoepli
- KOTLER P., SCOTT W.G. (2003), *Marketing management*, Prentice Hall International ISEDI, Torino.
- MICHOPOULOU, BUHALIS (2008) in *Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: The case of tourism*, Journal of Information Management.
- PENCARELLI A. (2006), *La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia delle esperienze*, Esperienze d'impresa, Serie speciale S/4, Boccia, Salerno.
- PENCARELLI A., FORLANI F. (2006), *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, in atti del convegno internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari, Venezia.
- PINE B.J., GILMOR J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- RULLANI E. (2004), *L'economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- SANTOVITO S. (2005), *Governo e gestione dell'impresa agroalimentare*, Cacucci, Bari.
- SANTOVITO S. (2010) "Risorse agroalimentari e turistiche per lo sviluppo dei territori: analisi di contesto e verifica empirica sul web", *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 31.
- SANTOVITO S. (2011), "Innovazione digitale e problematiche di gestione d'impresa", *Economia e commercio*, Alecub n. 2.

<sup>57</sup> L'aspetto della condivisione nei social network e la derivante trasparenza informativa, spinge sempre più turisti/clienti a muoversi in gruppo, sulla base dei *feedback* rilevabili.

- SCIARELLI S. (2007), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.
- SCIPIONI A., MAZZI A. (2011), *Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi studio*, Franco Angeli, Milano
- SCICUTELLA M. (2006), *La gestione d'impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, Cacucci, Bari.
- SEMOLI A. (2012), *Web Analytics*, Hoepli, Milano
- VARALDO R., CAROLI G.M. (1999), "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie* n. 49.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2011) *Marketing metrics. Il marketing che conta*, Egea, Milano.
- VASTA D. (2009), *Web analytics. Le metriche, gli strumenti, le analisi*, Apogeo
- VIANELLO S. (2011) *Web Marketing Metrics: dalle analytics alla definizione dei KPI*, Egea, Milano.
- VALDANI, ANCARANI (2011) *Marketing metrics. Il marketing che conta*, Egea, Milano.
- ZANNI L., (2006) "Strategie di sviluppo del made in Italy fra logica d'impresa e logica di territorio: alcune riflessioni alla luce dell'esperienza dell'imprenditoria toscana", in *Il territorio: da risorsa a prodotto, a cura di Franco M. Reitano A.*, FrancoAngeli, Milano.

## Fonti istituzionali

- Eurostat (statistiche e sondaggi sull'UE), 2011.
- Ismea, *I vini Doc e Docg, una mappatura della vitivinicoltura regionale a denominazione d'origine*, 2007.
- Isnart-Unioncamere, Rapporto Impresa Turismo, 2012.
- Istituto Nazionale di statistica (Istat), 2010.
- Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali (IPRES).
- Osservatorio Economico Provinciale di Foggia, anno 2011.
- Osservatorio Nazionale del Turismo, 2011.
- Osservatorio regionale sul Turismo in Puglia, 2011.
- Osservatorio turistico del Salento, 2010.
- III Osservatorio Turistico Online, 2011.
- Piano Strategico Valle D'Itria, 2008.
- PIT 5 (Progetti Integrati Territoriali).

## Sitografia

- <http://www.alex.com>
- <http://www.alberobello.net>
- <http://www.barisud-valletria.it>
- <http://www.belliodipuglia.it>
- <http://www.buysalento.it>
- <http://www.capitanatadavivere.it>
- <http://www.capitanataintavola.it>
- <http://www.castel-del-monte.de>
- <http://www.casteldelmonteparkhotel.it>
- <http://www.castellodelmonte.it>
- <http://www.costedelsud.it>
- <http://www.e-gargano.com>
- <http://www.enit.it> Enit (Agenzia Nazionale del Turismo)
- <http://www.gargano.it>
- <http://www.google.com>
- <http://www.google.com/insights/search/#>
- <http://www.greciasalentina.org>
- <http://www.ilmegliodellapuglia.it>
- <http://www.lapugliaintavola.it>
- <http://www.laterradipuglia.it>
- <http://www.nelsalento.com>
- <http://www.nonsolosalento.it>
- <http://www.prodottipugliesi.eu>
- <http://www.puglia.org>
- <http://www.pugliaturismo.com>
- <http://www.rodigarganico.info>
- <http://www.salentipico.com>

<http://www.salentodamare.net>  
<http://www.salentonascosto.it>  
<http://www.salentovacanze.com>  
<http://www.salentu.com>  
<http://www.spiaggosalento.com>  
<http://www.startcapitanata.it>  
<http://www.stradadeivinicasteldelmonte.it>  
<http://www.tipicatour.it>  
<http://www.tipicipuglia.it>  
<http://www.tipicipugliesi.it>  
<http://www.trullionline.com>  
<http://www.trullivalleditria.it>  
<http://www.valledeitrulli.it>  
<http://www.valleditria.it>  
<http://www.viaggiareinpuglia.it>  
<http://www.web-target.com/how-to-do/329-web-analytics-le-metriche-di-base>



**TRACK 7**

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



# Network creativi, network innovativi e territorio

GAETANO AIELLO<sup>\*</sup>, RAFFAELLE DONVITO<sup>♦</sup>, LAURA GRAZZINI<sup>♣</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** *Il paper affronta il tema della creatività e dell'innovazione in un'ottica network su base territoriale. Gli autori propongono un modello per rappresentare ed interpretare le reti creative e le reti innovative, considerando i contesti territoriali sui quali incidono le stesse.*

**Metodologia.** *Allo scopo di sviluppare il modello proposto è stata condotta una meta-analisi qualitativa su un insieme di contributi scientifici tratti dalla letteratura nazionale ed internazionale riferita ai temi della creatività, dell'innovazione, del territorio e delle reti.*

**Risultati.** *Il paper analizza la relazione tra creatività ed innovazione attraverso una prospettiva reticolare. Nel paper viene presentato un modello per rappresentare ed interpretare le reti creative e le reti innovative, considerando i contesti territoriali. Tale modello si basa sui costrutti di "network picture" e di "network mobilizer".*

**Limiti della ricerca.** *In virtù della sua natura teorica, il paper non presenta verifiche sperimentali del modello proposto; inoltre gli autori sono consapevoli della necessità di approfondire, concettualmente ed empiricamente, il rapporto tra le reti creative e le reti innovative di un territorio.*

**Implicazioni pratiche.** *Il modello presentato produce un set di implicazioni manageriali, sia per i decisori pubblici locali che per gli attori economici delle reti localizzate; il modello agevola la comprensione delle reti di relazioni, favorendo così la predisposizione di adeguate strategie e politiche di crescita della creatività e dell'innovazione espressa da un territorio.*

**Originalità del lavoro.** *Il lavoro presenta un modello originale per l'interpretazione delle reti creative e delle reti innovative localizzate.*

**Parole chiave:** territorio; creatività; innovazione; network creativi; network innovativi; network mobilizer

**Objectives.** *The paper addresses the topic of creativity and innovation in a network perspective on a territorial basis. The authors propose a model to represent and interpret the creative networks and innovative networks, considering the local contexts.*

**Methodology.** *In order to develop the proposed model a qualitative literature meta-analysis on creativity, innovation, territory and networks was conducted.*

**Findings.** *The paper analyzes the relationship between creativity and innovation through a network perspective. This paper presents a framework to depict and interpret the creative networks and innovative networks, considering the local contexts. This model is based on the constructs of "network picture" and "network mobilizer".*

**Research limits.** *By virtue of its theoretical nature, the paper does not present empirical verifications of the proposed model; the authors also recognize the need to deepen the relationships between creative networks and innovative networks.*

**Practical implications.** *The model produces a set of managerial implications, both for local government decision makers both for economic actors of localized networks; the model helps to understand network relationships, thus promoting the development of strategies and policies for enhance the growth of creativity and innovation expressed by a territory.*

**Originality of the study.** *The paper presents an original model for the interpretation of the creative networks and innovative networks localized.*

**Key words:** territory; creativity; innovation; creative network; innovative network; network mobilizer

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Firenze,  
e-mail: gaetano.aiello@unifi.it.

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Firenze,  
e-mail: raffaele.donvito@unifi.it.

♣ Assegnista di Ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Firenze,  
e-mail: laura.grazzini@unifi.it.

## 1. Introduzione

Il paper affronta il tema della creatività e dell'innovazione in un'ottica network su base territoriale. Come noto, l'analisi dei fenomeni creativi ed innovativi presenta una serie di complessità, connesse sia alla natura dei fenomeni oggetto di interesse sia alla dimensione inter-organizzativa qui assunta. In questa sede si intende proporre un modello capace di rappresentare ed interpretare le reti creative e le reti innovative, considerando i contesti territoriali sui quali incidono le stesse. Gli autori, dopo aver analizzato la letteratura dedicata al rapporto tra creatività ed innovazione, ricorrono al concetto di "network picture" (Ford *et al.*, 2003) per la rappresentazione delle reti creative ed innovative su un dato territorio; il modello proposto prevede inoltre il ricorso al concetto di "network mobilizer" (Håkansson e Snehota 1990; Mouzas e Naudé, 2007), al fine di verificare l'eventuale esistenza di soggetti capaci di facilitare le relazioni tra attori e reti a prevalente natura creativa ed attori e reti a prevalente natura innovativa.

## 2. Metodologia

Al fine di rappresentare ed interpretare le reti creative e le reti innovative è stata sviluppata, in questa sede, una raccolta ed una re-interpretazione della letteratura scientifica, ispirandosi ai canoni della meta-analisi qualitativa. Come noto questa metodologia, nella forma di "meta-synthesis" (Paterson *et al.*, 2001), consente di sintetizzare gli *outcomes* di precedenti ricerche qualitative nonché gli esiti teorici già proposti in letteratura. La meta-sintesi, pur avendo una serie di punti di contatto metodologici con la meta-analisi quantitativa, si distingue da essa per alcuni importanti caratteri; nella meta-sintesi prevale innanzitutto una logica interpretativa-qualitativa rispetto ad una natura aggregativa-metrica tipica delle meta-analisi quantitative; sono sviluppate infatti analisi testuali e concettuali piuttosto che procedure di analisi statistiche, ciò al fine di promuovere nuove interpretazioni dei contributi della letteratura presi in esame (Paterson, Thorne, and Dewis, 1998). In linea con il contributo proposto da Cooper e Lindsay (1998) sono stati seguiti i seguenti passi nella conduzione della meta-sintesi:

- formulazione del problema
- raccolta e valutazione contributi scientifici
- analisi ed interpretazione
- presentazione dei risultati – proposta modello interpretativo

Con riguardo alla prima fase (formulazione del problema) sono state codificate due domande di ricerca:

- esistono reti creative ed innovative che insistono in tutto o in parte su medesimi territori?
- esistono specifici attori capaci di facilitare le relazioni tra attori e reti a natura creativa ed attori e reti a natura innovativa?

La formulazione del problema è alla base dei passaggi metodologici che hanno guidato la conduzione delle fasi successive di questa ricerca meta-analitica.

La tabella 1 presenta i principali contenuti della fase di raccolta e valutazione dei contributi scientifici considerati.

Tab. 1: Raccolta e valutazione contributi scientifici (Data collection and evaluation)

Ambiti concettuali	Contributi scientifici considerati	N. contributi considerati
Concetto di creatività	Amabile (1983), Binning (1991), Boden (2004), Bohn (1998), Bruner (1962), Csikszentmihalyi (1999), Ford e Gioia (2000), Gardner (1994), Getzels e Jackson (1962), Gil e Spiller (2007), Giuffrè (1999), Håkansson (1987), Håkansson, Huysman e Meijer (2001), Jeffcutt e Pratt (2002), Karlsonn (2010), Kazanjian <i>et al.</i> (2000), Pilotti (2010), Rogers (1954), Staber (2004), Staber (2004), Taylor (1959), Vicari (1998), Vicari, Troilo (2003), Weick (1989, 1995), Williamson (2001), Woodman <i>et al.</i> (1993)	26
Concetto di innovazione	Booz, Allen and Hamilton (1982), Burrelli, Aiello e Guercini (2006), Castaldo e Verona (1998), Clark e Fujimoto (1990), Cooper (1988), Nonaka (1991), Nonaka e Takeuchi (1995) Normann (1992), Pilotti (2010), Schumpeter (1911), Urban e Hauser (1997)	10
Rapporto tra creatività e innovazione	Äyväri e Jyrämä (2007), Csikszentmihalyi (1999), De Bono (1993), Ford, Gadde, Håkansson e Snehota (2002), Hartley (2005), Normann e Ramirez (1994), Pilotti (2010), Sacco (2006), Schumpeter (1911), Srivastava e Gupta (2007), Usher (1929), Vicari <i>et al.</i> (2005), Yusuf (2009)	13
Rapporto tra contesto territoriale creatività ed innovazione	Dicken <i>et al.</i> (2001), Gavinelli (2007), Golinelli (2002), Nonaka e Konno (1998), Paiola e Grandinetti (2007), Pilotti (2011), Schoenberger (1999), Trueman, Cornelius e Killingbeck-Widdup (2007)	8

Fonte: ns. elaborazioni

I paragrafi 2, 3, 4, 5 e 6 sono dedicati alla fase di analisi ed interpretazione; il paragrafo 7 contiene la proposta del modello interpretativo delle reti creative e delle reti innovative nell'ambito di un contesto territoriale; tale modello si basa sia sugli esiti della meta-sintesi sia sulla prospettiva reticolare contenuta nei concetti di “*network picture*” (Ford *et al.*, 2003) e di “*network mobilizer*”(Håkansson e Snehota 1990; Mouzas e Naudé, 2007) e ritenuta strumentale per la codifica teorica del modello.

### 3. Il concetto di creatività: analisi ed interpretazione

Il concetto di creatività è stato ampiamente trattato in letteratura, la quale ha prodotto nel tempo una pluralità di prospettive e di definizioni eterogenee. La creatività è stata infatti concettualizzata come: i) i tratti della personalità degli individui che facilitano la generazione di nuove idee; ii) il processo di generazione di nuove idee; iii) il risultato del processo creativo; iv) il *miliue* che conduce a nuove idee e comportamenti (Karlsonn 2010). Come risulta evidente la creatività è stata variamente interpretata e ciò è dovuto principalmente al fatto che risulta essere uno dei processi mentali più difficili da comprendere e spiegare. La creatività è difatti un concetto multidimensionale, un'abilità che può esprimersi in vari contesti. Amabile (1983) definisce la creatività come “la produzione di idee nuove e utili”; tuttavia il modo di caratterizzare questo processo varia considerevolmente tra i vari autori. Getzels e Jackson (1962) definiscono la creatività come “capacità di formare nuove combinazioni”; per Taylor (1959) essa “è quel processo che dà un nuovo prodotto”; per Bruner (1962) è “la produzione di ciò che genera efficace sorpresa”; per Rogers (1954) “il processo creativo consiste nell'emergere di un nuovo prodotto relazionale che nasce da un lato dall'unità dell'individuo e dall'altro dall'unità dei materiali, degli eventi e delle circostanze della sua vita”.

Nonostante questa disomogeneità è possibile fare riferimento ad una delle definizioni più chiare in letteratura sviluppata da Boden (2004), la quale definisce la creatività “come l'abilità di generare idee che siano nuove, sorprendenti e di valore”. In particolare, la creatività può essere interpretata come un'abilità sia dei singoli individui che di gruppi di individui di generare idee percepite come

nuove e potenzialmente utilizzabili da altri creatori, consumatori e/o produttori (Boden 2004). Quest'ultimo passaggio consente di richiamare all'attenzione la dimensione collettiva della creatività: nonostante la letteratura abbia generalmente definito la creatività come una capacità strettamente individuale, il contesto sociale, culturale ed economico entro cui questa capacità si sviluppa e si esprime svolge un ruolo complementare e di supporto. In questa prospettiva più ampia la creatività è dunque interpretata come costruito sociale, un processo multidimensionale che include l'adozione di un'innovazione ed il suo riconoscimento da parte di esperti e specialisti.

Per comprendere a fondo il tema della creatività, si ritiene utile un'analisi di tale concetto sia dal punto di vista individuale, organizzativo che a livello di sistema sociale (Aiello *et al.* 2011).

La creatività a livello individuale è l'attitudine al saper creare producendo qualcosa di nuovo e di originale; a tale proposito Bohn (1998) sostiene che “the creativity is the outcome from original thinking based on the will to develop new ideas rather than to conform what is taken for granted or commonly shared knowledge”. La creatività individuale è un atto (“to create”) ma è anche una qualità (“creative thinking”); essa implica energia, autonomia, intuito, ampiezza degli interessi, curiosità (Gardner 1994; Csikszentmihalyi 1999; Gil e Spiller 2007) e soprattutto abilità nell'individuare problemi (*problem finding*), nel proporre soluzioni (*problem solving*) e nel realizzarle (*solution implementation*) attraverso il metodo del pensiero divergente nella fase analitica e poi, del pensiero convergente, nella fase risolutoria.

A livello aziendale, la creatività è una risorsa strategica (Ford e Gioia 2000; Kazanjian *et al.* 2000; Williamson 2001) la cui esistenza non è strettamente correlata alla creatività dei singoli individui. In altri termini gli individui creativi sono importanti per l'impresa, ma un insieme di persone dotate di creatività non formano necessariamente un'organizzazione creativa (Woodman *et al.*, 1993). Questo significa che ciò che determina la creatività di un'organizzazione non è la quantità di creatività presente al suo interno, ma il modo in cui le interazioni tra gli individui e tra le altre componenti generano le condizioni affinché un'organizzazione sia in grado di creare qualcosa di fortemente innovativo (Vicari 1998). La creatività sta dunque nell'interazione e ed è un fenomeno radicato nell'organizzazione stessa piuttosto che una qualche innata qualità degli individui che ne fanno parte.

La creatività è infine interpretabile anche a livello di sistema sociale, per cui risulta che tutti i sistemi sociali, costituiti da parti interagenti, sono capaci di creatività. Se assumiamo un punto di vista network, possiamo osservare come la creatività sia un fenomeno reticolare, perché coinvolge reti di persone e di organizzazioni, e attraverso la diffusione di nuove idee introduce il cambiamento nella società e nell'economia (Giuffrè 1999; Staber 2004). Infatti, la creatività può essere il risultato non soltanto delle relazioni interne all'organizzazione, ma anche delle interazioni tra una pluralità di attori all'interno di un network. In questo caso il processo creativo è visto come processo collettivo e si concentra sull'analisi della creatività come forma di conoscenza situata (Jeffcutt e Pratt 2002): la conoscenza risiede non solo nella mente degli individui ed esternamente in forme codificate, ma anche in contesti e situazioni, in luoghi e spazi, in linguaggi, in organizzazioni, all'interno delle reti inter-organizzative e in tutte le forme di interazione sociale (Staber 2004); questo significa che la rete si forma superando i confini organizzativi. È dunque possibile traslare la prospettiva aziendale ad una prospettiva reticolare in cui la creatività non è una output delle singole imprese interagenti, ma dell'intera rete (*network creativity*). Il sistema reticolare produce creatività se composto da relazioni tra attori basate su scambi di conoscenze (conoscenza come risorsa e risultato del processo creativo) e forte dinamismo relazionale (apertura al cambiamento), e guidate da un percorso coevolutivo reticolare che produce cambiamenti nelle componenti interattive. La creatività reticolare il cui esito è comunque quello di generare qualcosa di nuovo e di originale (Bohn 1998), presuppone relazioni cognitive “*interaction driven*” in cui tra i partner sussiste reciproca disponibilità, fiducia e capacità collaborativa (Håkansson 1987; Håkansson, Huysman e Meijer 2001).

In accordo con Binning (1991), affinché la creatività a livello inter-organizzativo si manifesti vi deve essere “l'attitudine di un sistema all'evoluzione”. Tuttavia tale orientamento è condizione necessaria ma non sufficiente perché un sistema produca creatività; il sistema deve infatti essere in

grado di evolvere, di mutare secondo linee non definite aprioristicamente. L'organizzazione deve modificare se stessa ed il proprio comportamento; deve attivare nuove realtà (Weick, 1989; Weick, 1995) e cambiare le relazioni con l'ambiente in una logica di dinamismo evolutivo. In questo modo si produce una creatività che non è un atto isolato, ma è l'output di interazioni intra-organizzative ed inter-organizzative. Emerge dunque come la creatività di un sistema sociale è un fenomeno di tipo logico diverso dalla creatività degli individui che lo costituiscono e va analizzato e gestito in modo differente (Vicari, Troilo 2003).

#### **4. Il concetto di innovazione: analisi ed interpretazione**

L'innovazione, così come il concetto di creatività, è stato variamente definito. In particolare con il termine innovazione si fa riferimento a: i) un evento irreversibile di "distruzione creatrice" (Schumpeter 1911); ii) un processo di cambiamento continuo (Nonaka 1991); iii) un processo di problem solving caratterizzato da condizioni di incertezza e attività che comportano alti rischi (Clark e Fujimoto 1990). Dal punto di vista dell'impresa, l'innovazione è tradizionalmente considerata come una delle principali determinanti del vantaggio competitivo.

Le forme in cui essa si manifesta sono, dunque, molteplici, andando dalla creazione di nuovi processi e prodotti alla generazione di nuove strutture organizzative, dalla scoperta di nuove fonti di approvvigionamento alla costituzione di nuove strutture di organizzazione industriale.

In particolare, sui processi innovati si fonda la capacità delle imprese di avvicinare costantemente la propria offerta alle esigenze della domanda al fine di creare valore. Risulta evidente come tale processo non possa, dunque, essere analizzato in una prospettiva statica: i cambiamenti portano ad un'evoluzione dei modelli di riferimento, i quali sottolineano sempre più la necessità di apprendere e generare conoscenza da parte delle imprese, in modo da alimentare le fonti del vantaggio competitivo. Per questo si è passati da un approccio cosiddetto razionalista, caratterizzato da una "meticolosa pianificazione delle principali variabili strategiche ed organizzative" (Urban e Hauser 1997; Booz, Allen and Hamilton 1982; Cooper 1988), ad un approccio cognitivo relazionale (Castaldo e Verona, 1998), dove si propone "una maggiore enfasi sulla produzione e diffusione della conoscenza ai fini della generazione di nuovi prodotti" (Nonaka e Takeuchi 1995). Il modello cognitivo presuppone, dunque, un processo di scambio interattivo di conoscenze e competenze, non solo da un punto di vista intra-organizzativo ma anche e soprattutto dal punto di vista inter-organizzativo. La conoscenza (tacita ed esplicita) è l'elemento cardine sul quale si basa l'innovazione: nello sviluppo di nuovi prodotti assumono, dunque, importanza i processi di sperimentazione per la produzione di nuova conoscenza, i processi di apprendimento organizzativo nonché i meccanismi di integrazione e trasferimento della conoscenza organizzativa. In particolare, secondo tale modello la crescita del livello di conoscenze individuale e di gruppo e la sua diffusione in azienda costituisce il presupposto per alimentare la continuità dei flussi di sviluppo dei nuovi prodotti e per incrementare la probabilità di realizzare innovazioni di successo. L'innovazione è dunque il risultato dell'integrazione cognitiva tra le competenze interne coinvolte nel processo di sviluppo ed una rete di conoscenze prodotte da fonti di innovazione con le quali l'impresa interagisce. Pertanto, così come per i processi creativi, l'innovazione non presuppone un'interrelazione solo a livello intra-organizzativo, ossia all'interno dell'impresa tramite team interfunzionali, ma anche a livello inter-organizzativo attraverso l'attivazione di fonti di conoscenza specialistiche esterne all'azienda (clienti, fornitori ecc.) (Normann, 1992). La capacità dell'impresa di instaurare tali relazioni esterne attraverso la costruzione di un network integrato, secondo una logica relazionale e duratura nel tempo, permette alla stessa di contrastare la complessità ambientale, difficilmente governabile da un singolo soggetto (Burrelli *et al.*, 2006).

## 5. Il rapporto tra creatività e innovazione: analisi ed interpretazione

Nonostante la creatività e l'innovazione siano talvolta intesi come il medesimo fenomeno, in questa sede si ritiene opportuno porre in evidenza il diverso rapporto concettuale che sussiste tra i due elementi; la creatività rappresenta infatti l'accensione o lo sviluppo di nuove idee, mentre l'innovazione è assunta come l'implementazione pratica di quelle idee emergenti da un certo contesto individuale o collettivo, di squadra e/o di organizzazione e network, oppure di contesto e ambiente (Pilotti 2010). Srivastava e Gupta (2006) sostengono, in particolare, che mentre i nuovi prodotti o servizi costituiscono l'output di un processo di innovazione, il risultato di un processo creativo è rappresentato essenzialmente da nuove idee. Il pensiero creativo può essere considerato, perciò, uno dei driver più importanti dell'innovazione che, a sua volta, può essere definita come «un'applicazione di tipo creativo della base di conoscenza individuale o di un gruppo» (Yusuf 2009, 2). In particolare, se la conoscenza è il tessuto connettivo favorente la creatività, la capacità creativa è a sua volta la fucina di nuove idee, che si manifestano soprattutto, ma non esclusivamente, nelle fasi iniziali del processo innovativo. Perché le nuove idee diventino nuova conoscenza è necessario tuttavia un processo di validazione scientifica o sociale (Csikszentmihalyi, 1999): soltanto grazie all'applicazione produttiva di nuove conoscenze e/o di nuove combinazioni di conoscenze pregresse si realizza innovazione. Emerge dunque lo stretto rapporto tra creatività, intesa come capacità dinamica (Vicari *et al.* 2005), conoscenza e innovazione continua.

Schumpeter (1911), come è noto, divise il cambiamento tecnologico in tre fasi: l'invenzione (la creazione di una nuova tecnologia); l'innovazione (l'introduzione commerciale di una nuova tecnologia); e la diffusione (il rapido diffondersi all'interno di una popolazione di individui o imprese di una nuova tecnologia). Tuttavia nella letteratura non sono state presentate molte teorie riguardanti l'attività inventiva. Lo stesso Schumpeter ha messo in rilievo il ruolo dell'imprenditore eroico, ma l'invenzione di per sé “non cade come la manna dal cielo”, essa è legata alle attività di ricerca collegate alla scienza. Pertanto essa mostra un'imprescindibile dimensione socio-politica ed organizzativa. Usher (1929) ha reagito a questa visione trascendentale che considera l'emergere di una radicale novità come un atto principalmente realizzato da un grande «genio», mettendo in evidenza come ogni atto di invenzione sia soprattutto un processo attraverso il quale spesso una nuova tecnologia viene creata in quanto combinazione di tecnologie che già esistono. Da questa descrizione appare evidente la connessione esistente tra il processo di invenzione e la creatività del singolo inventore, potendo pertanto assumere che la creatività sia il driver esistente più potente per attivare un processo di invenzione (e innovazione). I processi di creatività stanno dunque alla base di ogni atto di scoperta ed invenzione. Essi possono riguardare la scoperta di nuove conoscenze scientifiche, l'applicazione di nuove conoscenze ad ambiti tecnologici, o l'invenzione di nuovi modelli organizzativi, riguardanti nuove modalità di organizzare e gestire le risorse (De Bono 1993). Ogni atto creativo contiene valore immateriale ed è ricco di simboli, artefatti e sistemi di credenze, che vanno valutate da un punto di vista culturale o estetico (Hartley 2005). La creatività è pertanto intimamente connessa alla conoscenza, dato che dipende da essa e contribuisce ad accrescerla, essendo legata alle interazioni sociali e alle attività di individui orientati all'innovazione e più o meno inseriti in comunità di pratica formate da specialisti (Sacco 2006). Se è vero che ogni atto creativo produce una novità, non si può certo dire che ogni nuovo atto creativo rappresenti un'innovazione, à la Schumpeter.

Come messo in evidenza precedentemente, sia la creatività che l'innovazione possono essere concettualizzate ed analizzate secondo un modello reticolare. La rete consente, infatti, di mettere a fattor comune competenze e conoscenze, strumentali all'attivazione di processi creativi e innovativi. In particolare, la creatività è il risultato non soltanto delle relazioni interne all'organizzazione, ma anche delle interazioni tra una pluralità di attori all'interno di un network. Allo stesso modo, l'innovazione ed i processi innovativi, analizzati secondo un approccio cognitivo relazionale, necessitano della costruzione di un network integrato, intra ed inter-organizzativo, affinché possa prodursi l'interazione relazionale strumentale alla replicazione e condivisione della conoscenza all'interno di un tessuto di relazioni tra soggetti economici.

Emerge, dunque, come la possibilità di attivare reti di competenze in grado di produrre creatività e/o innovazione richiede specifiche capacità che alcuni autori (Äyväri e Jyrämä, 2007) riassumono a) nella presenza di una visione reticolare (*visioning ability*) ossia nel saper individuare la possibilità di collaborare con altri attori; b) nel saper capire come le risorse di altri attori possono essere combinate con le proprie (*resource-competence combination*); c) nella capacità di ricercare ed attivare relazioni con altri attori al momento esclusi da rapporti di collaborazione, utilizzando i propri contatti e quelli dei partner (*contact-seeking ability* e *potential partner identification*). Si tratta di capacità indispensabili alle quali si aggiunge quella di coordinamento dei processi relazionali avviati (*coordination capability*). La visione reticolare può favorire la rappresentazione del mercato come reti di risorse e di competenze accessibili, ognuna delle quali può essere analizzata in base alla sua capacità di produrre valore per l'impresa (Normann e Ramirez 1994) ed al livello di complessità di gestione delle relazioni con gli attori presenti al loro interno (Ford, Gadde, Håkansson e Snehota 2002). L'analisi reticolare implica dunque una ricostruzione della rappresentazione della rete e considera la creatività e l'innovazione come il risultato dell'interazione e delle trasformazioni che la sua generazione determina nelle componenti della relazione. La capacità delle imprese di avviare processi relazionali basati sullo scambio di conoscenze e di competenze costituisce, pertanto, il presupposto principale per produrre creatività e realizzare progetti condivisi di innovazione.

## 6. Il ruolo del contesto territoriale: analisi ed interpretazione

Come più volte messo in evidenza i processi di creazione di conoscenza, i processi creativi e quelli innovativi non possono prescindere dal contesto territoriale nel quale sono inseriti. Un territorio può essere considerato non solo come spazio geografico, ma come costruito multidimensionale complesso, che si qualifica per le interconnessioni esistenti tra gli attori riconducibili al territorio medesimo (Gavinelli 2007); un ambiente nel quale individui interagiscono per scambiare informazioni, condividere schemi mentali, concettualizzare nuove idee, creare nuova conoscenza sia nella forma tacita che esplicita (Nonaka e Konno 1998).

Il territorio diviene allora un contenitore intelligente di risorse di conoscenza continuamente esternalizzate dalle imprese e dai network. In altri termini, il territorio si configura come un contesto relazionale ad alto potenziale creativo, le cui capacità differenziali non sono ancorate solo alle componenti di dotazione e sistemiche (Golinelli 2002), ma soprattutto alle capacità di generare contesti socio-economici evolutivi attraverso il network delle relazioni.

Il territorio, difatti, si costituisce non solo di componenti materiali, ma anche di contenuti intangibili che si sono sedimentati nel tempo e che sono frutto delle relazioni tra attori e dell'eredità socio-culturale del territorio medesimo; questi contenuti intangibili favoriscono la condivisione di un'immagine territoriale quale radice dell'identità del territorio (Trueman *et al.*, 2007). Lo spazio fisico diviene quindi una risorsa attiva a tutti gli effetti, configurandosi una stretta relazione tra territori ed attori-imprese in essi inseriti; per questo motivo diviene rilevante analizzare non solo l'impatto delle imprese sul territorio, ma anche l'impatto che il territorio determina sulle stesse (Schoenberger, 1999). La robusta compenetrazione tra imprese, o meglio tra reti di imprese e territorio, è ben sottolineata da Dicken *et al.* [2001], i quali affermano come i network di imprese siano «incastonati» nei territori e i territori siano incastonati a loro volta nei network medesimi; perciò le imprese si configurano come reti all'interno di reti, qualificandosi quali entità relazionali capaci di attivare network all'interno di spazi territoriali; le imprese possono al contempo attivare reti in cui le competenze radicate nel territorio divengono parte di processi relazionali più ampi, che oltrepassano i confini territoriali da cui sono state originate. Paiola e Grandinetti (2007) osservano come i territori siano «tessuti connettivi e spazi relazionali, ovvero ... contesti caratterizzati da dense interazioni preziose per la produzione di valore economico».

La concettualizzazione del territorio in questa ottica rafforza dunque il ruolo degli attori che, interagendo fra loro e a prescindere dalla loro natura, contribuiscono alla creazione di processi

creativi e innovativi. Affinché un'idea diventi creativa e diffonda i propri effetti e benefici sull'intera società è necessario un "contesto favorevole": la creatività richiede infatti la presenza di caratteristiche creative in alcuni individui che tuttavia non potrebbero esistere o dispiegarsi in tutte le loro potenzialità senza "un contesto ambientale" innovativo che favorisca l'emersione di quelle individualità come potenziale che si rivela (Pilotti 2011).

## **7. La proposta di un modello di analisi delle reti creative e delle reti innovative radicate nei territori**

Considerando le relazioni concettuali tra creatività ed innovazione qui assunte, si intende proporre in questa sede un modello di analisi volto alla interpretazione delle reti creative e delle reti innovative nell'ambito di un contesto territoriale. Tale modello si basa sulle seguenti tre assunzioni teoriche:

- la creatività è vista come una componente alla base dell'innovazione (Schumpeter 1911, De Bono 1993, Pilotti 2011);
- la generazione di creatività e di innovazione nei network è favorita dalle medesime capacità reticolari detenute dagli attori coinvolti (Ayvari e Jyrama 2007);
- il territorio favorisce la dinamica creativa ed innovativa reticolare; il territorio conferisce infatti un sostrato alle relazioni tra attori e tra reti di attori (Dicken *et al.*, 2001, Paiola e Grandinetti 2007, Pilotti 2011).

In particolare, il modello intende verificare le seguenti tesi:

- esistono reti creative ed innovative che insistono in tutto o in parte su medesimi territori?
- esistono specifici attori capaci di facilitare le relazioni tra attori e reti a natura creativa ed attori e reti a natura innovativa?

A tale scopo, il modello prevede la rappresentazione delle reti creative e delle reti innovative su di un dato territorio attraverso la "network picture" (Ford *et al.*, 2003) detenuta da un set di attori singolarmente qualificabili come creativi ed innovativi; tali attori sono considerati ed analizzati in base al loro campo di attività, alla loro capacità creativa ed innovativa (emersa e/o progettuale), analizzabile attraverso dati secondari e serie storiche.

Il concetto di "network picture" è stato largamente trattato negli ultimi anni (Ford e Redwood 2005; Henneberg *et al.*, 2006; Mouzas *et al.*, 2008b; Oberg *et al.*, 2007; Ramos *et al.*, 2005; Rohrmus e Henneberg 2006); diversi studi hanno infatti utilizzato tale concetto con riferimento ai cambiamenti all'interno delle reti organizzative (Abrahamsen *et al.*, 2009; Ford e Redwood 2005; Kragh e Andersen 2008; Oberg *et al.*, 2007). In particolare, la "network picture" può essere definita come la concettualizzazione, ad opera dell'osservatore, della visione che i singoli partecipanti alla rete hanno della rete stessa; si tratta cioè di una tecnica di rappresentazione che mira a catturare ed illustrare le visioni che gli specifici attori hanno dell'ambiente reticolare nel quali si trovano ad operare (Ford e Ramos 2006, p.2). Secondo questa definizione, dunque, la *network picture* rappresenta uno strumento che consente ai ricercatori o ai manager di interpretare come gli attori percepiscono l'ambiente circostante, e non semplicemente il modo in cui un attore vede la rete aziendale (Ford, Gadde *et al.*, 2002). Emerge l'importanza di chiarire le principali differenze tra queste due definizioni presenti in letteratura. Nel caso in cui la *network picture* viene definita come una "visione del mondo" da parte di un attore, allora è possibile credere che questa possa essere, anche inconsapevolmente, creata dall'attore stesso. Al contrario la *network picture* intesa come uno strumento di ricerca, permette ai ricercatori e ai professionisti di creare consapevolmente un'immagine di ciò che un attore percepisce all'interno della rete.

Varie ricerche hanno messo in evidenza come ogni attore possieda una visione peculiare e in continua evoluzione della rete circostante "in base alle proprie percezioni" (Håkansson & Snehota, 1995, p. 34). In particolare, Mattsson (1985) sottolinea come i manager percepiscano la rete sulla base delle esperienze precedenti, dei ricordi e delle credenze sul futuro. Rohrmus e Henneberg (2006) hanno suggerito vari modelli della struttura e del contenuto delle *network picture*,

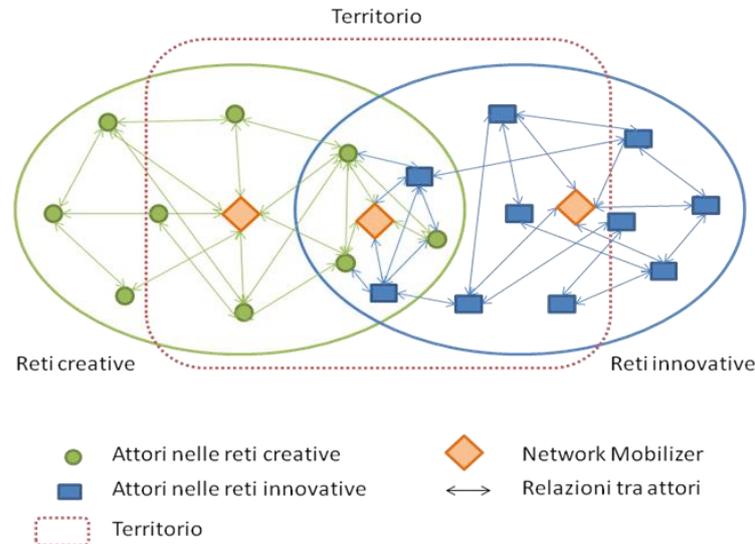
enfaticamente il ruolo potenziale che alcuni fattori di contesto quali la gerarchia, la funzione e/o la posizione all'interno di una rete aziendale, possono avere nella definizione delle percezioni individuali della rete aziendale. Ramos e Ford (2009) precisano invece come le caratteristiche di un business network influenzino le opinioni di quegli attori che interagiscono all'interno della rete stessa; infine Leek e Mason (2008) mostrano come le diverse posizioni gerarchiche determinano diversi modi di percepire la rete circostante. Tra i contributi più recenti troviamo in particolare quello di Ramos *et al.*, (2009), in base al quale è possibile identificare tre elementi (dimensioni e struttura, processi e posizionamento) sui quali costruire diverse “*network pictures*”. Per dimensioni e struttura si intende il numero (Anderson *et al* 1994; Ford *et al* 2002; Holmen e Pedersen 2003; Holmen e Pedersen 2001) e le caratteristiche (Ford *et al.*, 2003; Ford e Havila 2003; Hakansson e Snehota 1995a) degli attori identificati nella rete. I processi riguardano la natura delle relazioni tra attori. Il posizionamento è legato invece al posto occupato nella rete dall'attore stesso e dagli altri (Hakansson Snehota 1995; Johanson e Mattsson 1985).

Al fine di verificare l'esistenza di particolari attori capaci di facilitare le relazioni tra attori e reti a prevalente natura creativa ed attori e reti a prevalente natura innovativa, il modello ricorre al concetto di “*network mobilizer*” (Håkansson e Snehota 1990; Mouzas e Naudé, 2007). Tali soggetti sono identificabili come quei particolari attori che assumono una posizione rilevante nel network in quanto attivano le relazioni all'interno della rete attraverso un processo di mobilitazione di attività e di risorse nella veste di facilitatori delle relazioni, favorendo il networking tra i nodi (Håkansson e Snehota 1990; Mouzas e Naudé, 2007). In particolare, nei processi di mobilitazione risultano importanti tanto gli attori quanto le interrelazioni tra gli stessi, le risorse nonché le attività coinvolte (Håkansson e Snehota, 1995). A tal proposito, Mouzas e Naudé (2007) sostengono che le organizzazioni siano legate ad un contesto esistente che attiva e, allo stesso tempo, limita le loro attività. A ciò si lega la necessità di un forte impegno da parte degli attori coinvolti, dal momento che i processi di mobilitazione sono limitati in termini di risorse esistenti (Brito, 2001). Attori con risorse eterogenee possono, dunque, controllare le attività necessarie per ricombinarle in modo nuovo. Secondo il modello degli autori, le organizzazioni tendono, infatti, ad aumentare la loro efficienza interna e a sfruttare nuove opportunità di business proprio attraverso la propria rete circostante, all'interno della quale risulta evidente il ruolo dei *network mobilizer*, quali attori in grado di attrarre interesse e mobilitare le risorse degli altri. In altri termini questi attori diventano soggetti ad alta interattività che presentano dei connotati assai prossimi a quelli del “centro strategico” proposto da Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) e, a livello territoriale, a quelli dei cosiddetti soggetti “ordinatori” e “coordinatori” (Golinelli 2002) che si prefiggono rispettivamente di delinearne i percorsi di sviluppo del territorio e di valorizzare risorse e competenze dello stesso per trasformarle in fattori competitivi.

Sulla base di questa strumentazione teorica, la Figura 1 sintetizza il modello per l'analisi delle reti creative e delle reti innovative radicate in un territorio proposto in questa sede.

Il modello propone dunque di analizzare la creatività e l'innovazione a livello reticolare con l'ausilio del filtro della *network analysis*. In particolare, accanto all'identificazione dei singoli attori che hanno un rapporto con l'innovazione e/o la creatività si intende rappresentare il loro legame con altri attori della rete, non necessariamente afferenti al medesimo territorio. Il modello proposto intende contribuire così alla comprensione dei fenomeni creativi ed innovativi, radicati a livello territoriale, non solo al livello del singolo attore ma soprattutto nell'ambito delle relazioni multipolari attive nel network. L'ulteriore contributo che il modello cerca di apportare in termini interpretativi è quello identificare la relazione tra i processi creativi e quelli innovativi, ovvero di cogliere i rapporti e le eventuali connessioni tra gli attori che partecipano a generare creatività ed innovazione a livello inter-organizzativo, considerando un territorio di riferimento.

Fig. 2: Modello per l'analisi delle reti creative e delle reti innovative radicate in un territorio



Fonte: ns. elaborazioni

La figura evidenzia come sulla base della *network picture* rilevata presso gli attori creativi ed innovativi di un territorio sia possibile rappresentare rispettivamente la rete creativa e la rete innovativa (comprese graficamente nelle rispettive ellissi). La rappresentazione del network attraverso la *network picture*, dovrebbe consentire l'identificazione di eventuali *overlap* tra le due tipologie di reti, ovvero la presenza di attori che hanno sviluppato un networking sia nell'ambito di reti dalla prevalente natura creativa che in quelle di natura innovativa. Sempre in base alla visione emergente dalla *network picture* rilevata dovrebbe essere possibile identificare, in virtù della loro posizione nella rete (numero di bonds and link attivati, capacità reticolari favorenti la creatività ed l'innovazione), la presenza di *network mobilizer*. Si ipotizza che tali attori, laddove esistano, siano per una certa parte fautori anche dell'esistenza di una area di *overlap* tra reti creative ed innovative.

L'identificazione di tali *network mobilizer* ne consentirà poi una analisi più approfondita, sia in termini qualitativi (attraverso la *case analysis*) sia in termini quantitativi (attraverso metodologie di analisi di fenomeni non lineari) capaci di verificare direttamente il ruolo esercitato dal territorio sull'attività di *networking* dei *network mobilizer* e degli output creativi ed innovativi generati dalle reti in cui sono collocati gli stessi.

## 8. Considerazioni finali

Come anticipato, l'analisi dei fenomeni creativi ed innovativi a livello di network presenta una serie di complessità di un certo rilievo. In questa sede, sulla scorta degli esiti della meta-sintesi condotta, si cerca di proporre un modello capace di rappresentare ed interpretare le reti creative e le reti innovative, considerando i contesti territoriali sui quali le stesse reti incidono. La rappresentazione soggettiva e plurale consentita dal concetto di "*network picture*" viene collocata alla base del modello, consentendo di verificare il grado di sovrapposizione-legame tra le reti creative ed innovative presenti su un territorio. Agli autori sembra rilevante comprendere, in ultima istanza, se gli output creativi generati da una rete creativa trovino un adeguato inserimento ed una corretta valorizzazione nei processi innovativi (a rilievo economico) sviluppati dalle reti per l'innovazione. La presenza di soggetti, "*network mobilizer*", che facilitino questo dialogo tra creatività ed innovazione in un particolare contesto territoriale potrebbe testimoniare la capacità di alimentare circuiti virtuosi di sviluppo del territorio basati sul looping creatività-innovazione-creatività. In tal senso l'analisi delle reti creative e delle reti innovative attraverso la modellistica qui proposta potrebbe fornire un utile strumento sia ai singoli attori coinvolti dei processi creativi ed innovativi, sia un utile mezzo per orientare le scelte di sviluppo di un territorio che i decisori

pubblici sono chiamati ad effettuare con sempre più maggiore urgenza e chiarezza. In particolare attraverso la modellizzazione presentata si ritiene di facilitare l'identificazione di quegli attori (i *network mobilizer*) rilevanti nell'attivazione di processi creativi ed innovativi. Questi nodi della rete si caratterizzano per la loro veste di facilitatori sociali dei processi menzionati; i *network mobilizer* si qualificano cioè per la loro capacità di valorizzare relazioni cognitive “*interaction driven*”, basate su requisiti quali la reciproca disponibilità, la fiducia e la capacità collaborativa tra i nodi della rete (Håkansson 1987; Håkansson, Huysman e Meijer 2001). Dunque, gli attori economici ed i decisori locali, attraverso l'identificazione dei *network mobilizer* e della *network picture* delle reti creative ed innovative, possono beneficiare, a nostro avviso, di una rappresentazione più accurata dei fenomeni creativi ed innovativi; in virtù di tale conoscenza le imprese potranno eventualmente ripensare le proprie micro e macro posizioni occupate nella rete mentre i decisori pubblici potranno orientare più consapevolmente le proprie iniziative di sviluppo e sostegno ai processi creativi ed innovativi che innervano uno dato territorio.

## Bibliografia

- ABRAHAMSEN M., NAUDE P., HENNEBERG S. (2009), “Explaining Change in Networks Using Network Pictures: The Norwegian/Japanese Seafood Distribution System”, in 4th International Conference on Business Market Management, Copenhagen, Denmark.
- AIELLO G., DONVITO R., RANFAGNI S. (2011), “Network creativi e innovazione nelle aree metropolitane di Firenze e Parigi. I risultati di un'indagine empirica sui project network”, in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, AIDEA, Il Mulino, Bologna.
- AMABILE T.M. (1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.45, n. 2, pp. 357-377.
- ANDERSON J., HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1994), “Dyadic business relationships within a business network context”, *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 1-16.
- ÄYVÄRI A., JYRÄMÄ A. (2007), The networking abilities of craft entrepreneurs, 23rd IMP Conference, University of Manchester, 30 August – 1 September.
- BINNING G. (1991), *Dal nulla. Sulla creatività dell'uomo e della natura*, Garzanti, Milano.
- BODEN M.A. (2004), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, 2nd ed., Routledge, London.
- BOHN D. (1998), *On creativity*, Routledge, London.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON (1982), *New Product Management for the 1980's*, Booz Allen & Hamilton Inc., New York.
- BRITO C. (2001), Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16, n. 3, pp. 150-166.
- BRUNER J.S. (1962), “The conditions of creativity”, in Gruber H., Terrell G., Wertheimer M. (a cura di), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, Atherton, New York.
- BURRESI A., AIELLO G., GUERCINI S. (2006), *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- CASTALDO S., VERONA G. (1998), *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, Milano.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T. (1991), *Product development performance - Strategy, organization and management in the world auto industry*, HBS Press, Boston, MA.
- COOPER R.G. (1988), “The New Product Process: A Decision Guide for Management”, *Journal of Marketing Management*, vol.3, n. 3, pp. 238-255.
- COOPER H.M., LINDSAY J.J. (1998), “Research Synthesis and Meta-Analysis”, in Bickman L., Rog D.J. (Eds), *Handbook of applied social research methods*, Thousand Oakes, CA: Sage.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1999), “Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity”, in Sternberg R. (a cura di), *Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DE BONO E. (1992), *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, HarperCollins Publishing, New York.
- DICKEN P., KELLY P.F., OLDS K., YEUNG H.W.C. (2001), “Chains and Networks, Territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy”, *Global Networks*, vol.1, n. 2, pp. 89-112.
- FORD C.M., GIOIA D.A. (2000), *Factors influencing creativity in the domain of managerial*, Harper Collins, New York.
- FORD D., GADDE L.E., HÅKANSSON H. & SNEHOTA I. (2003), *Managing business relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.

- FORD D. AND D. RAMOS (2006), *Network Pictures: Conceptual Development and Preliminary Findings*, in 22nd IMP Annual Conference, Milan, Italy.
- FORD D. AND M. REDWOOD (2005), "Making Sense of Network Dynamics through Network Pictures: A Longitudinal Case Study", *Industrial Marketing Management*, n. 34, pp. 648-57.
- FORD D., HAVILA V. (2003), *Problems in relationships: When it all goes wrong*, 19th IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- GARDNER H., (1994), "The creators' patterns", in Feldman D.H., Csikszentmihalyi M., Gardner H., (ed.), *Changing the world: a framework of the study of creativity*, Praeger, Westport.
- GAVINELLI L., (2007), "Il territorio come sistema di relazioni: il ruolo dell'Ecomuseo", *SIMktg*, Roma 5-6 ottobre 2007.
- GETZELS J.W., JACKSON P.J. (1962), *Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students*, John Wiley and Sons, New York.
- GIL R., SPILLER P. (2007), "The organizational dimensions of creativity: motion picture production", *California Management Review*, vol. 50, n. 1, pp. 243-260.
- GIUFFRÈ K. (1999), "Sepiles of Opportunity: Success in the Art World", *Social Forces*, vol. 77, n. 3, pp. 815-832.
- GOLINELLI C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- HÅKANSSON H. (1987), *Industrial technological development*, Croom Helm, London.
- HÅKANSSON H., HUYSMAN M., MEIJER A. (2001), "Inter-Organizational interaction and organizational Teaching", in Håkansson H., Johanson J. (a cura di), *Business network learning*, Pergamon, Amsterdam.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., (1990), "No business is an island: the network concept of network strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n. 3, pp. 187-200.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London and New York: Routledge.
- HALINEN A., TORNROOS J.A., SRIDHAK M.S., (2005), "Using case methods in the study of contemporary business networks", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 9, pp. 1285-1297.
- HARTLEY J. (2005), *Creative Industries*, Blackwell, Oxford.
- HENNEBERG S., MOUZAS S., NAUDÉ P. (2006), "Network pictures: Concepts and representations", *European Journal of Marketing*, n. 40, pp. 3/4.
- HOLMEN E., PEDERSEN A. (2001), "Knowledge and ignorance of connections between relationships", 17th IMP Conference, *Norwegian School of Management*, BI, Oslo, Norway.
- HOLMEN E., PEDERSEN, A.C. (2003), Strategizing through analyzing and influencing the network horizon. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n. 5, pp. 409-418.
- JEFFCUTT P., PRATT A. (2002), "Managing Creativity in the Cultural Industries", *Creativity and Innovation Management*, vol. 11, n. 4, pp. 225-223.
- JOHANSON J., MATTSSON L.G. (1985), Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, n. 3, pp. 185-195.
- KARLSSON C. (2010), "Clusters, Networks and Creativity", paper n. 235, *Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS)*.
- KAZANJIAN ET AL. (2000), *Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- KRAGH H., ANDERSEN P. (2008), "Picture this: Managed Change and Resistance in Business Network Settings", in 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden.
- LEEK S., MASON K. (2008), "Network Pictures: Building an Holistic Representation of a Dyadic Business-to-Business Relationship", in 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden.
- LORENZONI C., BADEN-FULLER C. (1995), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, n. 3, pp.146-163.
- MATTSSON L.G. (1985), "An application of a network approach to marketing: Defending and changing market positions", in Dholakia N., Arndt J. (Eds.), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, Research in Marketing: a Research Annual, Supplement 2. (pp. 263-288) London: Jay Press.
- MOUZAS S., NAUDÉ P., (2007), "Network mobilize", Lancaster University, Management School, Lancaster, UK, and Manchester Business School, Manchester, UK *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, n. 1, pp. 62-71.
- MOUZAS S., HENNEBERG S., NAUDÉ P. (2008), "Developing network insight", *Industrial marketing management*, vol. 37, n. 2, pp. 167-180.
- NONAKA I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Spring, vol.64, n. 6, pp. 96-104.
- NONAKA I., KONNO N. (1998), "The Concept of "ba". Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 1-15.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., (1995), *The knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.
- NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri.
- NORMANN R., RAMIREZ R., (1994), *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chicester, England.
- ÖBERG C., HENNEBERG S., MOUZAS S. (2007), "Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n. 7, pp. 926-940.

- PAIOLA M., GRANDINETTI R. (2007), "Marketing territoriale ed eventi culturali complessi in una prospettiva relazionale: un modello applicativo", *VI Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends*, Parigi, 26-27 Gennaio 2007.
- PATERSON B.L., THORNE S.E., CANAM C., JILLINGS C. (2001), *Meta-Study of Qualitative Health Research*, Thousand Oakes, CA: Sage.
- PATERSON B.L., THORNE S., DEWIS M. (1998), "Adapting to Managing Diabetes", *Image: Journal of Nursing Scholarship*, vol. 30, n. 1, pp. 57-62.
- PILOTTI L. (2011), "Natura della creatività e processi innovative tra soggettività pluridimensionali ed ecosistemi", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, AIDEA, Il Mulino, Bologna.
- RAMOS C., FORD D. (2009), "Network Pictures as a Research Device: Grasping the Output of Individuals' Sense-Making in Organisational Networks", in 4th International Conference on Business Market Management. Copenhagen, Denmark.
- RAMOS C., NAUDÉ P., FORD D. (2005), *Developing network pictures as a conceptual device*, 1st IMP Meeting of the IMP Journal, Oslo, Norway.
- ROGERS CARL R. (1954), "Towards a theory of creativity". *ETC: A Review of General Semantics*, vol. 11, n. 4, pp. 249-260.
- ROHRMUS D., HENNEBERG S. (2006), *Sense-making and cognition in business networks: Conceptualization and propositional development*, Second IMP Journal Seminar, Gothenburg, Sweden, Chalmers University.
- SACCO P. (2006), "Il distretto culturale evoluto: competere per l'innovazione, la crescita e l'occupazione", in *Nuove dinamiche di sviluppo territoriale: i distretti culturali evoluti*, AICCON, Forlì.
- SCHOENBERGER E. (1999), "The Firm in the region and the region in the firm", in Barnes T., Gertler M. (ed.), *The new industrial geography: regions, regulation, and institutions*, Routledge, London.
- SCHUMPETER J.A. (1911), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- SRIVASTAVA A., GUPTA R. K. (2007), "Leveraging Knowledge Management for Organizational Innovation and Creativity", Conference Proceeding on *Global Competition and Competitiveness of Indian Corporate*, Indian Institute of Management, Kozhikode, May 18-19.
- STABER U. (2004), "Networking Beyond Organizational Boundaries: The Case of Project Organizations", *Creativity and Innovation Management*, 13, 1, pp. 30-40.
- TAYLOR I.A. (1959), "The nature of the creative process", in Smith P. (ed.), *Creativity: An examination of the creative process*, New York, Hastings House.
- TRUEMAN M.M., CORNELIUS N., KILLINGBECK-WIDDUP A., (2007), "Urban corridors and the lost city: overcoming negative perceptions to reposition city brands", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 20-31.
- URBAN J., HAUSER J.R. (1997), *Design e marketing dei nuovi prodotti*, ISEDI, Torino.
- USHER P.A. (1929), *A history of mechanical inventions*, MA, Harvard Business Press, Cambridge.
- VICARI S. (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based", *Sinergie*, n. 67, Maggio-Agosto, pp. 123-147.
- VICARI S., TROILO G. (2003), "Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo della teoria dei sistemi cognitivi", *Sinergie*, n. 61-62, Maggio-Dicembre, pp.189-211.
- WEICK K.E. (1989), *The social psychology of organizing*, Newbery Award Record, Italian translation (1993), Organizzare, IseDI, Torino.
- WEICK K.E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- WILLIAMSON B. (2001), "Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study", *Futures*, vol. 33, n. 6, pp. 541-555.
- WOODMAN R.W., SAWYER J.E., GRIFFIN R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *The Academy of Management Review*, vol. 18, n. 2, pp. 293-321.
- YUSUF S. (2009), From Creativity to Innovation, *Technology in Society*, vol. 31, n. 1, pp. 1-8.



# Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale

ANTONIO MINGUZZI\*, LUDOVICO SOLIMA♦

## Abstract

**Obiettivi.** Il lavoro è indirizzato ad individuare un modello interpretativo della competitività delle destinazioni turistiche caratterizzate da un'intensa presenza di beni culturali materiali o immateriali e dalla individuazione di logiche di sviluppo locale incentrate sulla presenza di industrie culturali e creative.

**Metodologia.** Il paper sarà sviluppato attraverso un'approfondita analisi della letteratura nazionale ed internazionale sul tema delle destination turistiche in contesti a forte vocazione culturale, considerandone le implicazioni sulla presenza di industrie creative nei percorsi di sviluppo territoriale.

**Risultati.** Il modello che emergerà dal lavoro permetterà di gestire managerialmente, in un'ottica territorialmente unitaria, la competitività delle destinazioni turistiche caratterizzate dall'intensa presenza di beni culturali materiali ed immateriali e di industrie creative.

**Limiti della ricerca.** La ricerca si propone di contribuire alla letteratura sul destination management che è molto ricca sul piano internazionale ma carente in relazione all'approfondimento del tema dei beni culturali e della relazione esistente con le industrie culturali e creative ed i processi di sviluppo locale. Per tali motivi, l'impianto del lavoro non potrà che basarsi su incrementi marginali della conoscenza ma dovrà impostare un nuovo framework completamente innovativo.

**Implicazioni pratiche.** L'ottenimento del risultato prefissato potrà determinare un significativo contributo non solo al dibattito scientifico sul tema, ma anche un supporto alle azioni di sviluppo territoriale proprie del policy maker della destination.

**Originalità del lavoro.** Offrire un contributo di approfondimento del ruolo dei beni culturali e delle industrie culturali e creative nella letteratura sui sistemi turistici locali e dei loro processi di sviluppo.

**Parole chiave:** beni culturali; turismo; managerialità; industrie creative; competitività destinazione turistica

**Objectives.** The paper is addressed to identify both an interpretative framework of tourism destinations competitiveness characterized by an intense presence of tangible and intangible heritage and local patterns of development focused on cultural and creative industries.

**Methodology.** The paper will analyse in depth the national and international literature on destination management and cultural and creative industries. It will be evaluated the implications of the presence of cultural and creative industries in regional development.

**Findings.** The new framework will contribute to develop destination management policy in a more comprehensive and coordinated approaches for territories characterized by the intense presence of tangible and intangible heritage together with cultural and creative industries.

**Research limits.** Research aims to contribute to the literature on destination management which is very rich but lacking at the international level in relationship with the creative industries and local development processes. For these reasons, the paper approaches cannot be based on marginal increases in knowledge but will set a new framework.

**Practical implications.** The paper will try to contribute not only to the scientific debate but also to support the development of new destination policy approaches.

**Originality of the study.** To contribute to analyse the role of heritage and cultural and creative industries in the literature on development processes of local territorial systems.

**Key words:** heritage; tourism; management; cultural industries; creative industries; competitiveness of tourism destination

---

\* Associato di Destination Management, Università del Molise  
e-mail: minguzzi@unimol.it

♦ Associato di Turismo e beni culturali, Seconda Università di Napoli  
e-mail: ludovico.solima@unina2.it

## 1. Lo scenario complesso ed evolutivo di riferimento

Il dibattito accademico sul turismo risulta ancora relativamente giovane in Italia per via del formale ingresso del tema nel sistema universitario solo con la riforma dei corsi di laurea del 1999. Il confronto internazionale è invece ben più consolidato ed offre notevoli spunti di analisi, in tema sia di classificazione delle risorse e delle dotazioni turistiche sia di implicazioni per la *policy* del territorio.

Tale circostanza ha spesso determinato, nel caso italiano, la nascita di nuovi modelli di offerta ed il lancio di nuovi prodotti turistici come processi spontanei, che hanno favorito lo sviluppo “dal basso” di competenze ed iniziative innovative. Ciò ha trovato paradossalmente sostegno nell'enorme ricchezza del patrimonio storico-artistico e nell'ampiezza della dotazione naturale, che ha sostenuto con successo le iniziative vincenti.

Questa relazione virtuosa tra sistema dei beni culturali e sviluppo turistico ha però generato una sorta di “presunzione di forza” del sistema di offerta nazionale, che invece ha nel tempo determinato l'indebolimento del modello di competitività italiana, come si evince dall'analisi della capacità di attrazione di flussi turistici del nostro Paese, che ha perso nel tempo numerose posizioni, attualmente superata da nazioni come la Spagna e la Cina.

L'eccellenza del “vantaggio comparato” turistico italiano non ha dunque stimolato uno sforzo continuo e crescente verso l'innovazione di prodotto, di strumenti, di strategie e di *policy* che permettessero invece lo sviluppo di “vantaggi competitivi” frutto di sviluppo e coordinamento delle competenze immateriali, quali il *know how*, la tecnologia e la formazione del capitale umano.

Va al contempo sottolineato come, nel dibattito in corso sull'analisi e l'inquadramento delle componenti territoriali da inserire nell'analisi strategica per lo sviluppo della *destination* turistica, abbia assunto ormai piena dignità di partecipazione il legame del sistema turistico con quello della dotazione culturale (materiale ed immateriale).

Lo sforzo di individuazione della complessità esistente ha infatti stimolato un allargamento della lettura del quadro di riferimento teorico che ha preso in considerazione ambiti diversi della riflessione accademica che, sino a questo momento, avevano difficilmente trovato occasioni unitarie di sintesi. Non si è ancora giunti ad una lettura univoca delle relazioni e soprattutto della *governance* ma non ci sono dubbi sull'importanza della lettura congiunta delle risorse sul territorio per il turismo ed i beni culturali.

L'ulteriore passo sul quale si è adesso al lavoro è quello di innestare, sui due corpi teorici del *destination management* e della gestione dei beni e delle attività culturali, la recente letteratura sulle industrie culturali e creative, in una prospettiva integrata che possa delineare un comune denominatore nelle riflessioni sui temi dello sviluppo locale.

L'idea di fondo è dunque che non sia sufficiente individuare nelle strategie di integrazione tra i vari *player* del territorio operanti all'interno della filiera turistica e culturale una delle principale opzioni strategiche per la crescita economica e sociale di un territorio, ma che occorra ampliare la prospettiva di osservazione, incorporando all'interno del processo di sviluppo locale - come si avrà modo di dettagliare nel prosieguo - anche quegli operatori che utilizzano, in modo diretto o indiretto, la dotazione culturale di un territorio. In modo diretto, nel caso delle “industrie culturali”, attive nei processi di comunicazione del patrimonio culturale; in modo indiretto, nel caso delle “industrie creative”, che alimentano i loro processi innovativi grazie alla creatività esistente nel tessuto sociale, a sua volta influenzato - in modo determinante - proprio dalla presenza di beni ed attività culturali.

Questa nuova e diversa lettura del potenziale insito nel tessuto produttivo locale apre quindi la strada per ulteriori considerazioni in chiave di *policy* di sviluppo, in relazioni alle quali, in conclusione del lavoro, si proveranno a sviluppare alcune riflessioni preliminari, che potranno costituire una traccia per ulteriori e successivi approfondimenti da parte della comunità scientifica.

Obiettivo di questo articolo è dunque la presentazione di una proposta interpretativa sui temi della *governance* e dello sviluppo locale, che superi il tradizionale binomio turismo-beni culturali

per includere anche altre porzioni del tessuto imprenditoriale locale, le cd. industrie culturali e creative, ritenute in grado di contribuire al potenziale di crescita di un territorio.

La struttura metodologica del lavoro è quindi basata su un approccio di confronto interdisciplinare del dibattito scientifico in tema di turismo, beni culturali e industrie creative strumentale alla elaborazione di un *framework* di analisi congiunta che metta in luce le condizioni chiavi della sua evoluzione.

## 2. Le determinanti del modello di analisi

### 2.1 *Turismo e destination management*

Lo sviluppo del dibattito turistico si è sempre basato sul presupposto del collegamento delle attività socio-economiche con un territorio di riferimento e la contemporanea individuazione delle relative risorse. Il processo di individuazione delle risorse turistiche è alla base delle condizioni di sviluppo delle strategie e dell'organizzazione di un sistema turistico (Grant, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997). È cioè necessario conoscere ed organizzare le diverse componenti dell'ambiente naturale e dell'ambiente costruito (chiese, castelli, montagne, monumenti e così via) insieme alle risorse intangibili, come la cultura locale o il brand e le stesse risorse umane, al fine di disporre di un quadro completo delle risorse turistiche del sistema locale.

Il dibattito relativo allo sviluppo delle attività socio-economiche turistiche si basa quindi fondamentalmente sullo studio del territorio, inteso come un “insieme di valori tangibili e intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico e artistico, le infrastrutture, la localizzazione e ogni altro genere di situazione tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi” (Kotler, Haider, Haider e Rein, 1993, p. 93).

Il secondo fondamentale *step* concettuale è quello per cui l'applicazione dei modelli economico manageriali alla destinazione turistica porta a definire il “place” come “product”. In tale prospettiva, la destinazione turistica acquista una sua rappresentatività complessiva e ciò consente quindi di inserirla negli approcci strategico-gestionali propri delle discipline aziendali.

Ne deriva che i territori - e, più in particolare, le destinazioni turistiche - sono chiamati ad agire in una prospettiva competitiva al fine di attuare strategie di differenziazione dalle aree concorrenti e produrre ricchezza e valore per gli attori del proprio sistema territoriale attraverso l'aumento dei turisti-visitatori. In modo più compiuto ed attuale, il successo competitivo della *destination* è definito come “l'abilità di una destinazione di accrescere il benessere dei residenti attraverso il turismo. Da ciò, la destinazione turistica di maggior successo è quella che accresce il benessere dei suoi residenti considerevolmente e in una maniera sostenibile” (Ritchie, Crouch, 2003, p. 142).

Se quindi la competitività della destinazione poggia sulla sua dotazione di risorse materiali (e immateriali), il suo progredire è però legato alla capacità di adottare politiche di gestione che valorizzino le relazioni che si stabiliscono tra gli attori che compongono il sistema nella sua complessità (Minguzzi, Presenza, 2010).

Quindi il successo e la competitività di una destinazione turistica sono determinati, da un lato, dalle componenti strutturali del territorio e, dall'altro, dal modo in cui esse interagiscono al fine di creare valore, progresso e benessere per i differenti attori del sistema turistico-territoriale (Minguzzi, 2006).

### 2.2 *Il settore culturale*

Come appena accennato, un territorio può essere analizzato attraverso una molteplicità di chiavi di lettura, ponendo quindi attenzione ad aspetti quali le caratteristiche del tessuto economico, la struttura demografica, la presenza di risorse naturali, paesaggistiche o culturali. La consistenza di queste risorse - sia in termini quantitativi che qualitativi - influenza naturalmente i processi di sviluppo locale, atteso che esse possono essere utilizzate in chiave competitiva per finalità di varia natura, quali la crescita economica, il benessere sociale, etc.

In questa sede, l'aspetto sul quale si intende soffermare preliminarmente l'attenzione è quello culturale, con specifico riferimento alla possibilità di declinarlo in chiave turistica, in modo da risultare un fattore di attrazione del territorio, abilitante per il suo sviluppo (Prentice, 1993; Timothy, Boyd, 2006).

Ragionando in tale direzione, occorre in primo luogo identificare gli elementi caratterizzanti del settore culturale, atteso che lo stesso è stato sottoposto, nel corso degli anni, a differenti modalità di interpretazione, che ne hanno progressivamente dilatato l'estensione.

Il primo aspetto dirimente è quello che permette di distinguere tra beni culturali materiali e beni culturali immateriali, i primi costituiti - in tutta evidenza - da testimonianze tangibili dell'opera dell'uomo, quali i monumenti, i siti archeologici, i musei e le opere d'arte facenti parte delle collezioni permanenti, etc.; i secondi, invece, rappresentati da tutte quelle attività, pratiche e conoscenze di una collettività, che si caratterizzano per il forte legame identitario con la storia e le tradizioni di un territorio.

La piena legittimazione della dimensione intangibile del patrimonio culturale ha trovato ad esempio consacrazione nella Lista Unesco del Patrimonio Mondiale dell'Umanità, nella quale risultano iscritti a pieno titolo anche i beni culturali intangibili, in quanto espressione di una cultura immateriale degna di essere preservata - e quindi fruita - tanto dalle generazioni attuali che da quelle future<sup>1</sup>.

Il legame fecondo esistente tra il settore culturale, con i beni materiali ed immateriali, e quello turistico è da tempo riconosciuto, sia dagli operatori del settore che dai *policy makers*, che sviluppano frequentemente specifiche linee di azione proprio finalizzate a favorire la maggior integrazione possibile tra tutti i diversi soggetti - pubblici e privati - a vario titolo coinvolti in tali due ambiti.

In termini sintetici, la relazione tra patrimonio culturale e turismo può essere ricondotta all'insieme dei servizi turistici connessi ai processi di valorizzazione di tale patrimonio, che si manifestano in momenti diversi dell'attività di scelte e di fruizione di una destinazione: in fase antecedente alla decisione di visita, attraverso servizi informativi, di prenotazione e di acquisto; in fase concomitante, attraverso i servizi di accoglienza e quelli legati all'esperienza di fruizione; in fase successiva, con attività volte a rafforzare la fidelizzazione con il territorio.

La sempre più ampia integrazione dal lato dell'offerta ha fatto da contraltare alla contestuale progressiva affermazione di uno specifico segmento di domanda turistica, qualificato - per l'appunto - come culturale, per il quale la possibilità di fruizione del patrimonio culturale tangibile ed intangibile di un territorio costituisce la motivazione esclusiva o prevalente nella scelta della destinazione e nel successivo sviluppo dei processi di fruizione<sup>2</sup>.

Pochi dati consentono di inquadrare le dimensioni del turismo culturale, diventato il primo prodotto turistico del nostro Paese, superando anche quello balneare: come recentemente rilevato dall'Osservatorio Nazionale del Turismo, nel primo semestre del 2011, infatti, poco meno del 40% degli italiani in viaggio (pari a 15,6 milioni di unità) ha scelto località di interesse storico-artistico come meta di viaggio, facendo registrare un incremento di un punto percentuale rispetto all'anno

<sup>1</sup> Nell'elenco del 2001, ad esempio, sono presenti la processione del carnevale di Oruru (Bolivia) e la cultura orale del polo Zàpara della foresta amazzonica (Ecuador e Perù); nel 2003 sono state inserite le feste musicali baltiche (Lettonia, Estonia e Lituania) e le celebrazioni degni indigeni messicani per celebrare i morti (Messico). Nel caso dell'Italia, nella Lista sono presenti l'opera dei pupi siciliana ed il "canto a tenore" dei pastori sardi. Sul punto si rimanda a Ryan-Silvanto, 2010 e Frey-Steiner, 2011.

<sup>2</sup> Sia in letteratura che nella pratica operativa - in particolare, nella redazione delle statistiche turistiche e culturali da parte di enti di ricerca nazionali ed internazionali, quali Unwto ed Eurostat - si evidenzia una certa eterogeneità nelle modalità di definizione del turismo culturale (Garrod-Fyall, 2001) e nella stessa metodologia utilizzata per dimensionare i flussi turistici (Becheri, 2011). Gli approcci basati sulla motivazione nella scelta della destinazione sono quelli che appaiono più adeguati a fornire una corretta rappresentazione del fenomeno (Nyaupane-White-Budruk, 2006), in particolare rispetto a quelli che invece qualificano la domanda turistica in ragione delle vocazioni (culturali) della destinazione, spesso - come accade nel caso italiano - individuate in modo non necessariamente oggettivo delle amministrazioni locali.

precedente<sup>3</sup>. Nello stesso periodo, le visite ai luoghi della cultura statali sono cresciuti di quasi il 10% rispetto all'anno prima, determinando circa 20 milioni di ingressi<sup>4</sup>.

Queste dinamiche, secondo l'ONT sono riconducibili ad una pluralità di fattori: la crescita di importanza dei cd. *short-break*, un sempre più marcato orientamento a tipologie di vacanze "attive", la proliferazione di itinerari turistici di tipo integrato (in grado, ad esempio, di coniugare il consumo culturale con quello dei prodotti della filiera eno-gastronomica) e la sempre più ampia diffusione di applicazioni su dispositivi mobili destinate a supportare il processo di fruizione da parte del turista. È dunque evidente, in altri termini, come la domanda turistica tenda ad evolvere nel tempo, sulla base di una pluralità di sollecitazioni - congiunturali, demografiche, tecnologiche, etc. - che modificano il processo di scelta del turista e la struttura delle sue preferenze.

Per le sue ricadute economiche e sociali sul territorio italiano, il turismo culturale rappresenta dunque un fenomeno di grande interesse, anche se non va sottovalutata la concorrenza di alcune destinazioni emergenti - in primis, Asia (con la Cina in posizione preminente) ed America Latina<sup>5</sup> - che fanno leva sulla disponibilità di servizi ed infrastrutture (in particolare, nell'ambito della mobilità) per cercare di erodere quote crescenti della domanda internazionale.

### 2.3 Le industrie creative

L'importanza del settore culturale non è però unicamente legata alla sua intersezione con una consistente porzione del mercato turistico, in quanto - come evidenziato dalla letteratura più recente - risulta possibile individuare un ulteriore ed ancor più esteso livello di interconnessione con il settore delle cd. "industrie creative"<sup>6</sup>.

Come recentemente messo in evidenza da Santagata (2009), infatti, il patrimonio storico ed artistico - in entrambe le sue due dimensioni, tangibile ed immateriale, cui si è fatto cenno in precedenza - rappresenta l'espressione della creatività umana, sia passata che attuale. In questa prospettiva, nella definizione di patrimonio storico ed artistico proposta, confluiscono anche l'architettura, l'arte contemporanea nonché le arti rappresentative (la musica e lo spettacolo).

Le diverse espressioni della cultura di un territorio rappresentano, dunque, la modalità attraverso cui la creatività viene sedimentata, diventando così accessibile per ulteriori slanci creativi. La creatività rappresenta peraltro la materia prima delle cd. "industrie del contenuto", (editoria, industrie operanti nel settore della radio e della televisione, della pubblicità e del cinema)<sup>7</sup>. Ulteriori settori che beneficiano della dimensione culturale di un territorio sono poi quelli che ricadono nell'ambito della cd. "cultura materiale" (moda, design ed artigianato, industria del gusto, computer e software),

Un inquadramento non del tutto coincidente con quello appena analizzato è contenuto nel rapporto predisposto da Kea (2006) per la Direzione Generale per l'Educazione e la Cultura della Commissione Europea, nel quale si prospetta un modello concentrico, che vede la presenza di un primo nucleo di attività, denominate "*Core Arts Fields*" che include i settori dei beni culturali e delle arti visuali e rappresentative, ed un successivo ambito, denominato delle "*Cultural Industries*", nel quale ricadono le industrie editoriali, musicali, audiovisive e di videogiochi. Nel primo caso, si è in presenza di un prodotto finale di consumo non riproducibile e destinato al

<sup>3</sup> Osservatorio Nazionale del Turismo, Il turismo culturale in Italia, novembre 2011; ontit.it

<sup>4</sup> MIBAC - Statistiche culturali; statistica.beniculturali.it

<sup>5</sup> UNWTO, World Tourism Barometer - Vol. 10, marzo 2012; mkt.unwto.org/en/barometer.

<sup>6</sup> La prima definizione di industrie creative è riconducibile al rapporto predisposto dal Dipartimento della Cultura, Media e Sport del governo inglese negli ultimi anni del secolo scorso. Cfr. DCMS, The Creative Industries Mapping Document, 1998, culture.gov.uk/creative/creative\_industries.html.

<sup>7</sup> In proposito, va osservato che la presenza delle industrie del contenuto trova la sua originaria manifestazione nella messa a punto della tecnologia di stampa (con l'invenzione di Gutenberg dei caratteri mobili e del torchio tipografico, nella metà del XV secolo), che consente per la prima volta la realizzazioni di "multipli" a basso costo, destinati - quindi - ad un pubblico progressivamente più ampio rispetto alle élite sino ad allora depositarie esclusive della conoscenza (e del potere che ne derivava). In tempi più recenti, la digitalizzazione dei contenuti ha dato ulteriore impulso alla circolazione delle informazioni, enfatizzando progressivamente il ruolo della funzione distributiva (Solima, 2004, cap. 1).

consumo in loco (un concerto, una mostra, etc.); nel secondo caso, si fa riferimento a settori industriali il cui prodotto finale di consumo è invece riproducibile (un libro, un film, una registrazione) ed è destinato ad una produzione di massa, svincolata quindi dal contesto geografico.

Infine, in tale modello, cui nel prosieguo si farà principale riferimento, viene individuato un aggregato più esterno, quello delle “*Creative Industries and Activities*”, che comprende invece settori generalmente non denominati come culturali, quali il design, l’architettura e la pubblicità, ma che si qualificano in tal modo perché esse ricorrono in modo prioritario, per lo sviluppo delle loro attività, a professionalità di tipo creativo: la cultura diventa quindi un input “creativo” per la realizzazione di beni non culturali<sup>8</sup> (Tab. 1).

Tab. 1: I settori delle industrie culturali e creative

CIRCLES	SECTORS	SUB-SECTORS	CHARACTERISTICS
Core Art Fields	Visual Art Performing Arts Heritage	Crafts Painting Sculpture Photography	Non industrial activities Copyright may apply but is not always exercised
Cultural Industries	Film & Video TV&Radio Videogames Music Book & Press	Recorded & Live Music Collecting Societies Book & Magazine Publishing	Industrial sectors aimed at massive reproduction Copyright important
Creative Industries and Activities	Design Architecture Advertising	Fashion Design Graphic Design Interior Design Product Design	Sector described as “non cultural” although they employ creative skills and creative people i.e. people who have been trained in the arts

Fonte: KEA, *The Economy of Culture in Europe*, 2006, p. 57

Sulla base di questa prospettiva interpretativa, l’agire delle imprese operanti nei settori creativi risulta indissolubilmente legato alla presenza di beni ed attività culturali, nelle diverse forme espressive che trovano manifestazione all’interno di una specifica area geografica<sup>9</sup>.

Questa concezione è stata ribadita anche in occasione dell’adozione dell’Agenda Europea della Cultura, nel 2007, che ha individuato tra i propri obiettivi la “promozione della cultura come catalizzatore della creatività”. In tale prospettiva, «viene inoltre sempre più riconosciuto il contributo della cultura allo sviluppo regionale e locale. Sei miliardi di euro dei fondi di coesione sono stati assegnati alla cultura per il periodo 2007-2013 per finanziare operazioni di tutela e conservazione del patrimonio culturale, sviluppo di infrastrutture culturali e sostegno ai servizi culturali»<sup>10</sup>.

Appare dunque evidente che, proprio in chiave di sviluppo locale, gli *asset* culturali di un territorio vanno analizzati tenendo conto del ruolo che essi sono in grado di esprimere sia sul

<sup>8</sup> “Culture is not analysed as a source of final consumption (as in the case of films, books, music, cultural tourism, etc.) but as a source of intermediate consumption in the production process, most of the time the final products being functional (to the contrary of works of arts or to the output of cultural industries) (...) Multiple examples can be given to illustrate the economic added-value of creativity and of its cultural components: design is the perfect example. It is an activity involving the use of cultural references and education for the production of non-cultural goods and services.. KEA, 2006, p. 36-38.

<sup>9</sup> Questo approccio sembra richiamare, nella sua concezione, l’idea marshalliana della “atmosfera industriale”, ossia dell’esistenza di un patrimonio di competenze diffuse all’interno di uno specifico territorio, in quanto tale capace di agevolare la nascita e lo sviluppo di attività distrettuali.

<sup>10</sup> Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sull’attuazione dell’Agenda Europea per la Cultura, Bruxelles, 19.7.2010, COM(2010)390, p. 6.

comparto turistico, sia nei confronti degli operatori della creazione e trasmissione di contenuti e di quelli attivi nella produzione di beni e servizi legati alla creatività<sup>11</sup>.

### 3. Complessità, relazioni dirette ed indirette

Sulla base di quanto sin qui esposto, è dunque possibile individuare una relazione tra il patrimonio culturale ed il settore turistico in chiave di sviluppo locale, in considerazione delle ricadute economiche generate dalla presenza di flussi di viaggiatori che permangono, per un periodo di tempo più o meno lungo, su un dato territorio.

Le ricadute economiche vengono misurate attraverso le valutazioni di impatto economico, frequentemente realizzate in presenza di investimenti pubblici in ambito culturale; in tal caso, come in precedenza accennato, si ravvisa l'esigenza di intercettare la dimensione economica connessa all'attivazione di flussi finanziari pubblici destinati a supportare processi di investimento in tale settore, che risultano in grado di generare valore economico sia in termini diretti che indiretti ed indotti (Solima, 1999 e 2006).

In termini diretti, va infatti osservato come il contributo del patrimonio culturale ad un percorso di sviluppo economico locale trova il suo primo fondamento nell'attivazione di una pluralità di beni e servizi direttamente riconducibili alla sua presenza: la realizzazione di un catalogo di un museo, di una trasmissione radiofonica in occasione di una performance musicale ovvero di un servizio televisivo per l'inaugurazione di una mostra d'arte determinano - quanto meno a livello potenziale - la creazione di valore economico su basi territoriali<sup>12</sup>.

La capacità di attrazione di un territorio nei confronti dei flussi turistici viene invece incorporata nella valutazione di impatto indiretto, che considera le spese effettuate dai turisti grazie all'acquisto di beni (ad esempio, produzioni tipiche locali) e servizi di accoglienza (quali ristorazione, pernottamento, etc.) sul territorio oggetto di analisi.

In termini indotti, si fa invece riferimento alla capacità di acquisto attivata su base locale grazie ai processi di generazione di ricchezza in precedenza descritti, che innescano ulteriori processi di consumo su base locale, valutati attraverso i coefficienti moltiplicativi spesa<sup>13</sup>. Ulteriori benefici da considerare, oltre quelli economici, sono poi quelli di tipo sociale, culturale ed ambientale.

Introducendo, a questo punto del ragionamento, le industrie culturali e creative, appare evidente come l'ulteriore valenza del territorio sia legata alla sua capacità di alimentare i circuiti creativi, grazie alla presenza di un capitale culturale - tangibile ed intangibile - in grado di rappresentare la materia prima di processi produttivi ad alta intensità di innovazione (Lazzaretti-Cinti, 2009).

Come evidenziato nel contributo seminale di Florida (2002), le persone e le risorse creative sono fortemente contestuali e, quindi, difficilmente replicabili<sup>14</sup>. Proprio per tale motivo, il territorio

<sup>11</sup> «Il settore delle industrie culturali e creative si compone di imprese altamente innovative con un grande potenziale economico ed è uno dei settori più dinamici d'Europa, che contribuisce per il 2,6% al PIL dell'Unione europea, ha un elevato tasso di crescita e offre impieghi di qualità a circa cinque milioni di persone nei 27 paesi membri dell'UE. (...) Al di là del loro contributo diretto al PIL, le industrie culturali e creative sono anche importanti forze motrici dell'innovazione economica e sociale in numerosi altri settori», Libro Verde "Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare" - Bruxelles, 27.4.2010, COM(2010) 183, pp. 2-3.

<sup>12</sup> Ciò accade, naturalmente, nella misura in cui gli operatori economici coinvolti risultano ubicati nel medesimo territorio in cui si registra la presenza di un patrimonio culturale: se il catalogo di una mostra realizzata a Salerno viene prodotto da un editore ubicato a Milano è evidente come i flussi di ricchezza si localizzano al di fuori dei confini territoriali (tipicamente, a livello comunale ovvero regionale) individuati per lo svolgimento di una valutazione d'impatto.

<sup>13</sup> Si rimanda, in particolare, a Bowitz-Ibenholt, 2009 e Choi-Ritchie-Papandrea-Bennett, 2010, ed alla bibliografia in essi citata.

<sup>14</sup> Florida, come correttamente messo in evidenza, "says that creative firms will increasingly follow the talent (which he labels "the creative class") because creative people look for cultural amenities and because creative people and resources are more difficult to replicate. In other words, the spatial dimension and the interactions generated on a limited territory are crucial for creativity to emerge and contribute to the economy. A virtuous circle can then be

gioca un ruolo fondamentale, nella misura in cui esso riesca ad esaltare la dimensione territoriale del capitale umano locale, stimolando la creazione e lo sviluppo di industrie creative<sup>15</sup>.

In tal modo si recupera, su un versante diverso, la concezione di capitale intangibile, che ha orientato la fiorente letteratura italiana sulla origine e lo sviluppo dei distretti nel nostro Paese (per tutti, Becattini, 2000): il capitale umano e quello sociale, in altri termini, non vanno solo considerati per il contributo che essi possono esprimere nei confronti del tessuto produttivo locale (in termini di presenza di manodopera qualificata e di saperi sedimentati nella popolazione residente), ma anche per il - diverso - contributo che gli stessi possono offrire allo sviluppo di un processo di produzione innovativo basato sui talenti e sulla creatività.

Questa circostanza consente dunque di reinterpretare in maniera critica i tradizionali approcci di *destination management*, adottando un respiro più ampio in grado di considerare - ed esaltare - anche il contributo offerto da altre tipologie di operatori economici, estranei alla filiera turistica, ma non per questo meno influenzati dal capitale culturale tangibile ed intangibile presente sul territorio<sup>16</sup>.

Ciò vuol dire, come si avrà modo di spiegare nel prosieguo, che la stessa opzione strategica della massimizzazione delle complementarità nella logica della reciproca integrazione tra gli operatori economici del territorio - leva usata con sempre maggiore frequenza dai *policy makers* locali - va inquadrata in una nuova e più ampia prospettiva, che tenga conto di questi ulteriori livelli di interconnessione con il tessuto imprenditoriale presente a livello locale<sup>17</sup>.

Si configura, pertanto, un modello di analisi della competitività territoriale basato su tre assi portanti: il primo, costituito dal coacervo di attrazioni territoriali, di tipo materiale ed immateriale, presenti a livello locale; il secondo, rappresentato dall'insieme delle strutture ed infrastrutture esistenti, destinate al supporto della fruizione turistica; il terzo, nel quale confluiscono le industrie culturali e creative, in grado di esprimere in modo innovativo il potenziale di sviluppo territoriale.

Come in precedenza accennato, in questa sede si è inteso porre una particolare attenzione alla dotazione di patrimonio culturale tangibile ed intangibile presente su un dato territorio, stante i descritti livelli di interconnessione con agli operatori del tessuto imprenditoriale locale. Nella proposizione del modello di analisi si è però ritenuto di poter utilmente considerare anche altre tipologie di risorse, fortemente contestuali, in grado di comporre il "sistema delle attrazioni territoriali", che rappresenta uno dei tre assi portanti della formulazione teorica in discussione.

Con *sistema delle attrazioni territoriali*, unitamente al patrimonio culturale tangibile ed intangibile (*heritage*), si intende dunque far riferimento a: risorse naturali (*habitat*) e paesaggistiche (*landscape*); risorse per lo svago ed il divertimento (*leisure*), quali campi da golf, parchi a tema, discoteche, etc.; risorse per l'intrattenimento (*social & cultural*), quali eventi e manifestazioni, nonché attività di tipo artistico e culturale; beni e servizi legati alle tipicità locali (*craft & food*), quali prodotti eno-gastronomici e dell'artigianato artistico.

---

nurtured, because these creative people once concentrated on a territory will create synergies and fruitful collaborations, thereby fostering further creativity" (KEA, 2006, p. 39),

<sup>15</sup> Per quanto possa sembrare paradossale, la globalizzazione dei processi economici finisce per esaltare le specificità territoriali, imponendo un nuovo paradigma competitivo nel quale il fattore "glocal", che coniuga in modo virtuoso l'aspetto globale con quello locale, finisce per assurgere ad elemento determinante del successo di un territorio.

<sup>16</sup> Trimarchi (2009, p. 235), con riferimento ai distretti culturali, sottolinea in modo efficace il rapporto con tra la cultura e la creatività, che nel caso italiano trova molteplici espressioni: "Industrial districts of culture, or creative districts, can be considered the backbone of Italian creativity, including productions such as opera in Emilia-Romagna (homeland to Verdi and Toscanini and host of a network of very active opera theatres); music in Naples (ranging from the nineteenth century melodies to the more recent world music and contemporary opera by De Simone); industrial design and fashion design in Milan; cinema, media and audio-visuals in Rome; and handicrafts and food/wine in various regions".

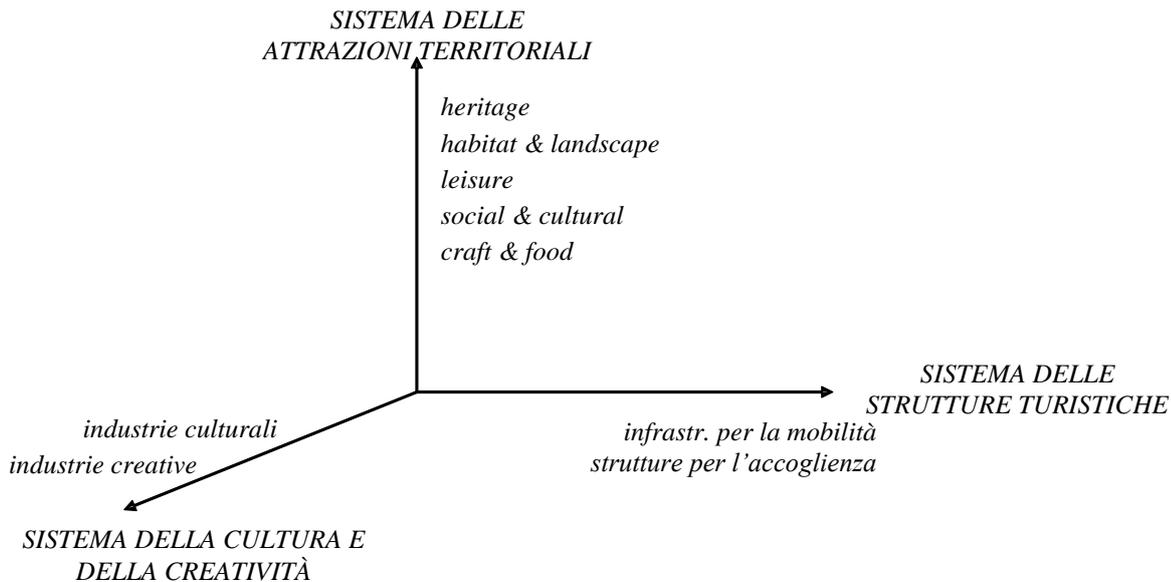
<sup>17</sup> Nell'approccio adottato in questa sede, si intende infatti ampliare la prospettiva di osservazione, individuando come unità di analisi il territorio, nella sua dimensione spaziale, la quale non risulta necessariamente coincidente con quello delle città metropolitane (Barcellona, Berlino, Londra, etc.), generalmente prese in considerazione negli studi sui cluster creativi (Foord, 2008).

Il secondo asse del modello è rappresentato dal *sistema delle strutture turistiche*, nel quale ricadono le infrastrutture a servizio della mobilità (approdi turistici, aeroporti, linee di trasporto su acqua, ferro e gomma, etc.) e le strutture dedicate all'accoglienza (ricettive, della ristorazione, etc.). La presenza e la qualità dei servizi resi attraverso tali strutture costituisce un elemento chiave per la competitività della destinazione.

Il terzo asse è costituito dal *sistema delle industrie culturali e creative*, che comprendono, nel primo caso, operatori del settore del broadcasting (video, film, televisione, musica) e dell'editoria e, nel secondo caso, operatori attivi nel design, nell'architettura e nella pubblicità.

Fig. 1 sintetizza quanto sin qui espresso.

Fig. 1: I fattori competitivi nel modello allargato di sviluppo locale



Fonte: ns. elaborazioni

#### 4. Condizioni di funzionamento e ipotesi di policy

Quanto dibattuto e proposto nel capitolo precedente modifica il quadro di gestione della *destination* per come esso è strutturato nella letteratura corrente (Ritchie, Crouch 2003; Minguzzi, Presenza, 2010). Lo modifica attraverso un incremento della complessità che produce effetti sia sulla *governance* che sul quadro strategico. Si allarga infatti il numero delle variabili di riferimento e diventa più articolato il sistema delle relazioni che producono effetti, diretti ed indiretti, sul sistema territoriale e produttivo della destinazione turistica.

All'approccio proprio del *destination management*, rappresentato dal *driver* della competitività complessiva della destinazione ottenuta tramite il coordinamento delle risorse materiali ed immateriali sotto una *governance* comune (Minguzzi 2006), si collega il complesso tema dei beni culturali, che in Italia costituiscono sia un fattore di sostegno e di crescita del turismo ma al tempo stesso un settore governato spesso da logiche conservative ed identitarie piuttosto che da attitudini verso la valorizzazione e la visione sistemica.

In tale contesto, assume significativa rilevanza la considerazione del ruolo delle industrie creative, come prima individuate, per le loro interconnessioni dirette ed indirette con il sistema turistico-culturale (Minguzzi, Paniccia, Valeri, 2011; Pilotti, 2011).

Le industrie creative sono a loro volta caratterizzate da componenti immateriali (identità locale, storia, tradizione) che si declinano nel tempo in una serie di prodotti/servizi, i quali diventano elemento di azioni economiche sia dal lato degli investimenti che dal lato della vendita finale di un bene. Si evidenziano così i legami che la creatività ha nella formazione degli attrattori della

destinazione. Basti pensare al tema dell'enogastronomia, che caratterizza fortemente l'Italia nel suo complesso, ed in particolare alcuni prodotti che sono poi divenuti addirittura internazionali come la pizza. Così come le tradizioni locali e la storia specifica del territorio hanno determinato la nascita di manifestazioni poi divenute eventi internazionali di grande attrazione (fra tutti il Palio di Siena). Sullo stesso piano risiedono poi le manifestazioni artistiche della musica popolare, della produzione letteraria, del teatro, del cinema e della televisione che si possono tradurre in esibizioni locali (eventi, festival), case di produzione, *location*, che influenzano in misura variabile il sistema turistico economico attraverso lo spostamento di persone, capitali e profitti.

Non meno importanti sono infine le attività di *advertising* che, a loro volta basate sulla creatività, rappresentano una delle modalità con cui viene rappresentata e diffusa la conoscenza delle caratteristiche del sistema territoriale e dei suoi operatori verso l'esterno. D'altra parte, in una visione più complessiva, l'intero sistema del *cultural heritage* appare a sua volta espressione storica di una creatività artistica ed architettonica propria delle culture che hanno abitato i territori nelle epoche precedenti all'attuale.

Emerge quindi la forte interrelazione dei tre assi del modello le cui variabili si integrano in una relazione di funzionalità reciproca. La creatività, nella sua visione più ampia, crea le condizioni e stimola lo sviluppo di molti elementi di attrattività del territorio che producono valore per i visitatori (turisti) ed i residenti locali, attraverso l'esistenza ed il funzionamento del sistema delle strutture ed infrastrutture turistiche.

#### 4.1 Complessità e vincoli

Il modello di analisi delineato allarga il set delle determinanti della competitività della destinazione turistica, offrendo quindi un contributo alla comprensione dei meccanismi di sviluppo territoriale. L'allargamento della base di analisi però influenza il sistema delle relazioni, che diventa più complesso e per il quale vanno attentamente valutati i meccanismi di interrelazione al fine di comprendere la loro dinamica reciproca.

Solo sulla base di questa maggiore conoscenza possono essere valutate le condizioni di funzionamento del sistema e quindi comprese le linee di *policy* attuabili. In tale scenario, è però possibile evidenziare l'esistenza di vincoli che possono limitare il dispiegamento delle relazioni virtuose tra beni culturali, turismo e creatività; tali criticità attengono ai seguenti elementi:

- complessità;
- contestualità;
- moltiplicazione.

Con il tema della *complessità* va evidenziata la difficoltà di trasferire il piano di analisi in strumenti diretti di intervento sulla crescita locale. Come esposto precedentemente, le relazioni tra le variabili dei tre assi del modello non hanno tutte lo stesso livello di influenza e di causa/effetto. Si tratta, in alcuni casi, di relazioni dirette e, in altri, di effetti indiretti o indotti.

Possono essere considerate relazioni *dirette* delle industrie creative con il sistema turistico solo quelle che generano:

- un aumento dei turisti nella località come rinforzo delle "attrazioni" del sistema territoriale (es. eventi, festival, ecc.);
- la vendita a turisti di quantità incrementali di beni o servizi prodotti da imprese creative del territorio (es. artigianato artistico, dischi, libri, ecc.).

In tali circostanze, la creatività determina un progresso diretto dello sviluppo economico che non sarebbe avvenuto in assenza dei fattori di creatività locale.

Sono invece molte più numerose le occasioni di sviluppo indiretto, determinate comunque dal sistema della creatività, in relazione agli investimenti o alle azioni di produzione delle imprese che non sono collegate al sistema turistico, pur avendo effetti proprio nelle variabili macro e microeconomiche della località.

Con il tema della *contestualità* va invece evidenziato il vincolo che le variabili del sistema delle industrie creative devono avere con il territorio. Affinché sia maggiore l'effetto di sviluppo della creatività sul turismo, gli operatori/attività del sistema creativo devono infatti risiedere nel territorio.

Solo in questo modo le attività stesse si alimentano delle specificità immateriali del luogo, della sua identità culturale, della cultura immateriale che permettono un accrescimento della relazione virtuosa tra gli assi del modello.

Alcune attività economiche dell'industria creativa possono ovviamente utilizzare i tratti identitari di una località geografica ed essere localizzate fisicamente altrove (musica popolare, produzione di audiovisivi, ecc.) ma in questo modo gli effetti economici della loro azione non sono distribuiti pienamente nella località di riferimento culturale e la loro azione viene sviluppata attraverso soggetti/oggetti che trasferiscono i tratti identitari del territorio da una comunità ad un'altra.

#### 4.2 La moltiplicazione della creatività. Il sistema educativo

Numerosi autori hanno messo in evidenza il ruolo del sistema educativo nella competitività delle nazioni (Porter, 1991), delle località turistiche (Ritchie, Crouch, 2003) dei sistemi culturali e soprattutto delle industrie creative (Mould, Vorley, Roodhouse, 2008). In quest'ultima situazione la contestualità gioca un ruolo particolarmente importante, perché solo attraverso l'insegnamento/apprendimento degli elementi culturali, storici e tecnici dell'identità collettiva della località si possono alimentare i talenti e le pulsioni individuali verso l'accrescimento della creatività. La presenza di istituzioni formative pubbliche o private che siano indirizzate verso l'insegnamento di *skill* e *tool* delle espressioni artistiche (conservatori, accademie di belle arti, università, master, ecc.) sono quindi strumento fondamentale per evitare che la capacità creatività diminuisca o si disperda senza valorizzarsi nelle attività socio-economiche del territorio.

La creazione della creatività insiste nel dibattito della formazione e trasferimento della conoscenza non-scientifica dal sistema educativo al sistema economico ed alla società dimostrando che l'istituzione scolastica è un elemento indispensabile al sistema territoriale e che con esso deve coordinarsi profondamente (Mould, Vorley, Roodhouse, 2008). Ciò significa che i processi virtuosi si esplicano solo a condizione che il sistema educativo "riceva" dalle industrie creative del territorio (esperienze, proposte, programmi, ecc.) quegli stimoli che servano ad integrare la trasmissione della conoscenza ai giovani con le dinamiche della società e del mondo produttivo al fine di "offrire" studenti/diplomati/laureati adeguati ai bisogni del sistema ed in grado di accrescere la qualità del capitale umano del territorio.

La contestualizzazione del sistema educativo sul territorio e la focalizzazione dei suoi processi con le dinamiche del sistema turistico sono quindi elementi indispensabili per alimentare la creatività del sistema e per la moltiplicazione dei suoi effetti di sviluppo.

## 5. Conclusioni e implicazioni

Il modello di analisi proposto evidenzia la crescente complessità di funzionamento dei sistemi turistici, se considerati come sistemi in competizione con altri sistemi territoriali. L'inserimento delle industrie creative nell'approccio di analisi ha permesso di evidenziare il ruolo sempre più importante delle risorse immateriali come determinanti di competitività ed i vincoli che influenzano o favoriscono lo sviluppo del sistema.

In particolare, i temi della sostenibilità della creatività del sistema non possono essere disgiunti dal ruolo dell'*education*, che non sempre è un corpo integrato con gli attori e le dinamiche del territorio in cui insiste, ma che costituisce fattore critico per il suo sviluppo economico e competitivo (Minguzzi, Presenza 2012). In tema di competitività turistica, le implicazioni operative che derivano dall'analisi vanno divise su due piani: quello del sistema turistico-territoriale e quello relativo alle imprese che lo costituiscono.

Nel primo caso devono essere considerate le reali condizioni di *governance* che caratterizzano il nostro paese in questa congiuntura storica. Da circa dieci anni (L. 135/2001) il legislatore ha definito il coordinamento tra la competenza in tema di organizzazione turistica riconosciuta costituzionalmente alle Regioni ed il necessario coordinamento centrale attraverso il meccanismo dei *sistemi turistici locali* (STL) che ogni regione deve organizzare per il proprio territorio. Ad oggi,

tale modello di intervento ha dimostrato di non essere strutturale perché di difficile implementazione sia nelle regioni dove l'organizzazione turistica già funzionava sia in quelle dove la mancanza di esperienze consolidate o la mancanza di volontà politica ne frenano la piena applicazione. Attualmente, infatti, circa la metà delle regioni italiane si è dotata di un'organizzazione basata sugli STL che trovano la loro difficoltà a decollare nei difficili modelli di *governance* da adottare per gestire realtà ricche di protagonisti, di complessità amministrative da coordinare, di conflitti strategici con altre specializzazioni del territorio e di mancanza di identità collettiva tra gli operatori.

Il percorso di avvicinamento tra il turismo ed il sistema dei beni culturali, già importante nel dibattito da tempo, non ha ancora trovato una sua compiutezza prevalentemente per via della diversa ed antica storia amministrativa che li separa. La cultura della "conservazione", che ha giustamente caratterizzato il sistema da quando l'operatore pubblico lo governa, ha determinato una gestione separata ed autonoma del patrimonio culturale tramite il sistema delle Soprintendenze, le quali devono necessariamente integrarsi nella *governance* dei sistemi turistici.

Non è quindi facile pensare ad un veloce arricchimento degli strumenti di intervento della *policy* turistica con la dimensione delle industrie creative. Gli evidenziati meccanismi di influenza indiretta delle industrie creative con il sistema turistico ed il già critico ruolo del sistema scolastico rendono arduo immaginare un veloce processo di coordinamento di questi aspetti nelle legislazioni turistiche regionali.

Sul piano delle imprese, gli sviluppi operativi possono invece presentare dinamiche differenti. Sia nella visione strategica classica di massimizzazione vincolata degli obiettivi dell'impresa in considerazione della struttura competitiva del mercato in cui opera (Porter, 1980), sia nella visione *resource based* (Grant, 1991) il ruolo delle industrie creative nei sistemi turistici determina una crescente "dematerializzazione" dei fattori di competitività.

Il ruolo della creatività nelle imprese (DCMS, 1998; Libro verde, 2010) e nei sistemi territoriali (Foord, 2008; Santagata, 2009) implica la necessità dell'impresa di comprendere quanto queste due componenti pesino nella sua competitività attuale e prospettica. Ciò dipende ovviamente dal modello di business e dalla struttura della catena del valore interna e si può comporre con equilibri diversi e dinamici nel tempo.

Sul piano operativo, la strategia dell'impresa deve quindi focalizzare con maggiore puntualità quanto la creatività sia importante nel suo modello di business e quale peso essa abbia all'interno delle sue attività rispetto a quanto sia invece inglobata nel territorio, rappresentando quindi un vantaggio comparato rispetto ai suoi *competitor* localizzati altrove.

Solo con una lucida ed attenta valutazione del peso di tali fattori immateriali nella loro dinamica strategica sarà possibile trasformare con successo la conoscenza in *best practice*.

## Bibliografia

- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BECHERI G. (2011), "Il problema delle statistiche: alcune critiche a UNWTO e WEF", in Becheri E., Maggiore G. (a cura di) *Rapporto sul turismo italiano - XVII Edizione*, F. Angeli, Milano.
- BOWITZ E., IBENHOLT K. (2009), "Economic Impacts of Cultural Heritage - Research and Perspectives", *Journal of Cultural Heritage*, n. 10.
- CHOI A.S., RITCHIE B.W., PAPANDREA F., BENNETT J. (2010), "Economic Valuation of Cultural Heritage Sites: A Choice Modelling Approach", *Tourism Management*, n. 31.
- DCMS (1998), *The Creative Industries Mapping Document*, DCmS, London.
- FLORIDA, R. (2002), *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Perseus Book Group, New York.
- FOORD J. (2008), "Strategies for Creative Industries: An International Review", *Creative Industries Journal*, vol. 1, n. 2.
- FREY B.S., STEINER L. (2011), "World Heritage List: does it make sense?", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 17, n. 6.

- GARROD B., FYALL A. (2001), "Heritage Tourism: A Question of Definition", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 4.
- GRANT R.M. (1991), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, Rapporto per la Commissione Europea, Bruxelles.
- KOTLER P., HAIDER D., HAIDER F., REIN A. (1993), *Marketing Places*, Free Press New York.
- LAZZARETTI L., CINTI T. (2009), "Governance-specific Factors and Cultural Clusters: The Case of the Museum Clusters in Florence", *Creative Industries Journal*, vol. 2, n. 1.
- LIBRO VERDE (2010), *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 27.4.2010, COM(2010) 183.
- MINGUZZI A. (2006), "Network activity as critical factor in development of regional tourism organization. An Italian case study" in Lazzaretti L., Petrillo C.S. (eds), *Tourism Local Systems and Networking, Series Advances in Tourism Studies*, Elsevier, London.
- MINGUZZI A., PANICCIA P., VALERI M. (2011). "Co-evoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'albergo diffuso", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione, territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, p. 405-462, Il Mulino, Bologna.
- MINGUZZI A., PRESENZA A., (2010), *Destination building. Teorie e pratiche per il management della destinazione turistica*, Pearson Prentice Hall, Milano.
- MINGUZZI A., PRESENZA A. (2012), "Le condizioni di efficacia nel processo di sviluppo turistico di un territorio", in Meini M. (a cura di), *Turismo al plurale. una lettura integrata del territorio per un'offerta turistica sostenibile*, p. 155-167, FrancoAngeli, Milano.
- MOULDE O., VORLEY T., ROODHOUSE S. (2008), "Realizing Capabilities - Academic Creativity and the Creative Industries", *Creative Industries Journal*, vol. 1, n. 2.
- NYAUPANE G.P., WHITE D.D., BUDRUK M. (2006), "Motive-Based Tourist Market Segmentation: An Application to Native American Cultural Heritage Sites in Arizona, USA", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 1, n. 2.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO (2011), *Il turismo culturale in Italia*, Roma.
- PILOTTI L. (2011), (a cura di) *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- PORTER M. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.
- PRENTICE R. (1993), *Tourism and Heritage Attractions*, Routledge, London.
- Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sull'attuazione dell'Agenda Europea per la Cultura, Bruxelles, 19.7.2010, COM(2010)390.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G. (2003), *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, CABI International, Wallingford.
- RYAN J., SILVANTO S. (2010), "World Heritage Sites: The Purposes and Politics of Destination Branding", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, n. 27.
- SANTAGATA W., (2009), (a cura di), *Libro bianco sulla creatività*, EGEA, Milano.
- SOLIMA L. (1999), "L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao", *Economia della Cultura*, n. 2.
- SOLIMA L. (2006), (a cura di), *Rapporto sull'economia dei beni culturali in Campania*, Mondadori Electa, Milano.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN M. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7.
- TIMOTHY D.J., BOYD S.W. (2006), "Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and New Perspectives", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 1, n. 1.
- TRIMARCHI M. (2009), "The Economics and Policy of Creativity: The Italian Perspective", *Creative Industries Journal*, vol. 2, n. 3.
- UNWTO (2012), *World Tourism Barometer*, Madrid.

## Siti internet

<http://www.cueim.it>

<http://sinergiejournal.it>

<http://www.statistica.beniculturali.it>

<http://www.ontit.it/ont/>

<http://mkt.unwto.org/en>

<http://www.culture.gov.uk/culture/index.aspx>



# Location image “halo effect” on museum image: an exploratory survey on British Museum visitors\*

ALFONSO SIANO<sup>♦</sup>, MARIO SIGLIOCCOLO<sup>✱</sup>,  
MADDALENA DELLA VOLPE<sup>\*\*</sup>, FELICE ADDEO<sup>♦♦</sup>

## Abstract

**Objectives.** *This paper explores museum image formation process, with particular mention to the case of the British Museum in London. Put specifically, the research aims to analyze whether between the different variables, traditionally identified by literature on this issue (motivations, expectations, satisfaction, sources of information etc.), it is possible to identify a "halo effect" of London's image which influences visitors' museum image formation*

**Methodology.** *Considering the exploratory nature of the study, a non-probabilistic sampling procedure was chosen. Data were collected through structured questionnaire, and interviewees were selected through not probability sampling procedure. Data analysis involved multivariate regression, performed through SPSS software*

**Findings.** *Data collected provide a preliminary response to the main research question posed by this paper: the existence of a halo effect of London image may play a role in developing visitors' image of the museum*

**Research limits.** *Due to the sample size of visitors, the research has a mainly exploratory value, and intends to represent a pilot study on this issue*

**Practical implications.** *The existence of a halo effect on the image of London's British Museum is a factor to be considered for the identification of museum marketing strategies, developed specifically for visitors who appear sensitive to this effect*

**Originality of the study.** *Compared to the literature so far produced on museum marketing, this paper differs in focusing on the relationship between museum image and their location*

**Key words:** *halo effect; London image; British Museum image; exploratory survey*

---

\* Although the views and ideas expressed in this paper are those of Alfonso Siano, Mario Siglioccolo, Maddalena della Volpe, and Felice Addeo, the sections “Introduction” and “Conclusions” are attributed to Alfonso Siano, the sections “Literature review” and “Implications for museum and place marketing” are attributed to Mario Siglioccolo, the sections “Aim of the paper and research hypothesis” and “Research limits, and indications for further research” are attributed to Maddalena della Volpe, and the section “Methodology” (“Research design”, “Concept map”, “Sampling and data collection”, “Data analysis”) are attributed to Felice Addeo.

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: sianoalf@unisa.it

✱ Docente a contratto di Marketing dei Beni Culturali e “Advertising and media planning”, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: msglioccolo@hotmail.it

\*\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università “Suor Orsola Benincasa” di Napoli  
e-mail: maddalena.dellavolpe@unisob.na.it

♦♦ Ricercatore di Sociologia Generale, Università degli Studi di Salerno  
e-mail: faddeo@unisa.it

## 1. Introduction

The importance of analyzing museum visitors' perception through field surveys has gradually asserted in recent years (Yucelt, 2000; Reussner, 2003). However, although the centrality of research on visitors is now widely accepted in both academic and practical terms, literature has so far neglected the relationship between the appeal of museums and the attractiveness the place in which they are located.

This paper explores the connection between museum and location, and aims to identify a "halo effect" of location's image which influences visitors' museum image formation, with particular reference to the case of the British Museum in London.

Although the halo effect is one of the oldest and most widely known psychological phenomena (Nisbett and DeCamp Wilson, 1977), surprisingly little is known about its application to museums and their locations. This seems such a lacuna, considered that museums are location-based institutions, and they may not be separated from their territorial contest. Museums succeed not only as economic development engines but also as one distinctive form of attraction within tourist destinations, as they are deeply rooted in their territory of reference, and this is one of their main features.

Halo effect related to the country of origin may be defined as any influence that the country of manufacture has on a consumer's positive or negative perception of a product (Cateora and Graham, 1999). Studies in industrial purchasing have found halo effect to be a salient cue of quality in buyers perception, and it has been recognized that inferences may alter (correctly or incorrectly) the judgement of consumer (Fishbein and Ajzen, 1975). For example, a person whose bias suggests that German cars inspire safety and are durable, might infer that since an Audi is a German car, an Audi is a safe and durable car.

Consumer behaviour can be seriously impacted by halo effect in many distinct ways: buyers may simply use the country of origin as one of the many attributes employed to engage in product evaluation (Johansson *et al.*, 1985), and the country of origin may create a halo effect whereby consumers' attention and evaluation of other product dimensions are affected (Han, 1989). Various studies reveal that a product's country of origin can affect its evaluation, and, like price, may serve as a proxy variable when information is lacking (Bilkey and Nes, 1982; Huber and McCann, 1982). The issue considered in this study assumes even more importance considering that image has a direct effect on visitor satisfaction (Chon, 1990; Pearce, 1997).

As these examples indicate, outside variables may have inferential effects on product beliefs. With specific regard to museum institutions and their country of location effect, little work seems to have been done in this area.

## 2. Literature review

In modern times, museums serve the functions of collection, research and exhibition, as well as education and recreation, and have gradually acquired visitor-based roles instead of museum-based roles. Thus, the need for visitor studies has emerged (Weil, 2000), and has obtained a full recognition both on the academic and the operational side (Solima, 1999). These rationale leads museums to conduct visitor studies and acquire knowledge about visitors, and apply it to planning and decision-making, in order to offer exhibitions and services suitable for visitors (Liu, 2008). The growing interest of the scientific community about this area of analysis was indeed accompanied by a progressive attention from museum members.

Although museums in recent years have given serious consideration to attracting tourists, there is very little understanding of the image formation process of a museum (Gil and Ritchie, 2009; Harrison, 1997), and its relation with the place where museum is located. This lack is due in part to the fact that museums and their locations of reference have been regarded as two separate issues during most of the past century, and museums have been considered as organizations where

marketing concepts could be applied regardless of the place where they are located. Although a symbiotic relationship between museums and the communities they serve has been described previously (DiMaggio, 1991; Janes, 1997, 1999), no contribution has focused explicitly on the link between location image and its relapse on museum image.

Image is of great importance to the tourist industry and has been extensively analyzed in the tourism literature (Echtner and Ritchie, 1991). In conceptual terms, image is an overall mental picture formed from the mass of information available to the visitor, both about the specific museum and about museums in general (Vaughan, 2001). The first reported work in the literature concerning museum image stressed that residents tend to have positive images of the local museum (Rosenberg *et al.*, 1960). Recent interesting studies analyze, among other things, the image of a destination that tourists have prior to visiting a local museum (Harrison, 1997), and the nature of the images residents held of a museum, and to check the relationship between previous experience and image (Vaughan, 2001).

Although there is a tendency to define image using the perceptual or cognitive approach, the latest studies tend to view image as a combined concept, that results from both the consumer's logical interpretation (cognitive) and emotional (affective) interpretation of the destination. These two elements of image form an overall or holistic image that may reflect either a positive or a negative evaluation of the product or service (Kawashima, 1999). A differentiation between the cognitive and affective evaluations leads to a greater understanding of how an individual's values affect image formation: while the cognitive component reflects knowledge of the product's features, the affective component refers the emotional response to the product. The importance of the emotional component of image is such that it may exercise a greater influence on visitors' behaviour than the attributes that constitute the cognitive component of image (Russell and Snodgrass, 1987).

The formation of museum image is an ongoing process (Vaughan, 2001), and although a museum's image is difficult to change (Kawashima, 1999), a review of the literature on tourist image reveals the existence of a set of factors that influence the process of image formation. It is found that sources of information and visitor motivations are key elements in that process (Baloglu and McCleary, 1999; Stern and Krakover, 1993). The information sources, also called image formation agents (Gartner, 1993) and stimulus factors (Baloglu and McCleary, 1999), are the forces that influence the formation of perceptions and evaluations. The different sources of information that affect image formation may be primary (previous experience in visiting a museum), and secondary, which involve information acquired without firsthand visitation to a museum (e.g. advertising, information about the company diffused by mass media, word-of-mouth etc.) (Phelps 1986). Motivations, or reasons for visiting museums, are one of the most popular research topics for museums (Kawashima, 1999). Motivations are internal factors defined as the benefits and advantages sought by individuals when they decide to visit a museum (Um and Crompton, 1992). A number of Scholars has identified a variety of motivations for visiting museums, such as to be entertained, to learn, because they are on holidays, visiting a particular exhibition, being with people and enjoying social interaction, doing something worthwhile, feeling comfortable with the surroundings, enjoying the challenge of a new or unusual experience, having a learning opportunity, and participating actively (Jansen-Verbeke and Rekom, 1996; Kotler and Kotler, 2001; Prentice *et al.*, 1998). Motivations are internal factors defined as the benefits and advantages sought by individuals when they decide to visit a museum, and as such, they constitute a factor that influences the processes of image formation.

Although these studies have the merit of identifying the variables determining museum image, none of the contribution on museum image formation has analyzed to date the existence and the relevance of a location halo effect on museum visitors image formation process. Research on halo errors in rating can be traced back to the early part of this century (Thorndike, 1920; Wells, 1907). Such a phenomenon could best be described as a deduction from an implicit personality theory holding that “nice people tend to have nice attributes and less nice people have less nice attributes”. Thorndike (1920) phrased the term “halo effect” to describe the tendency of a judge to rate

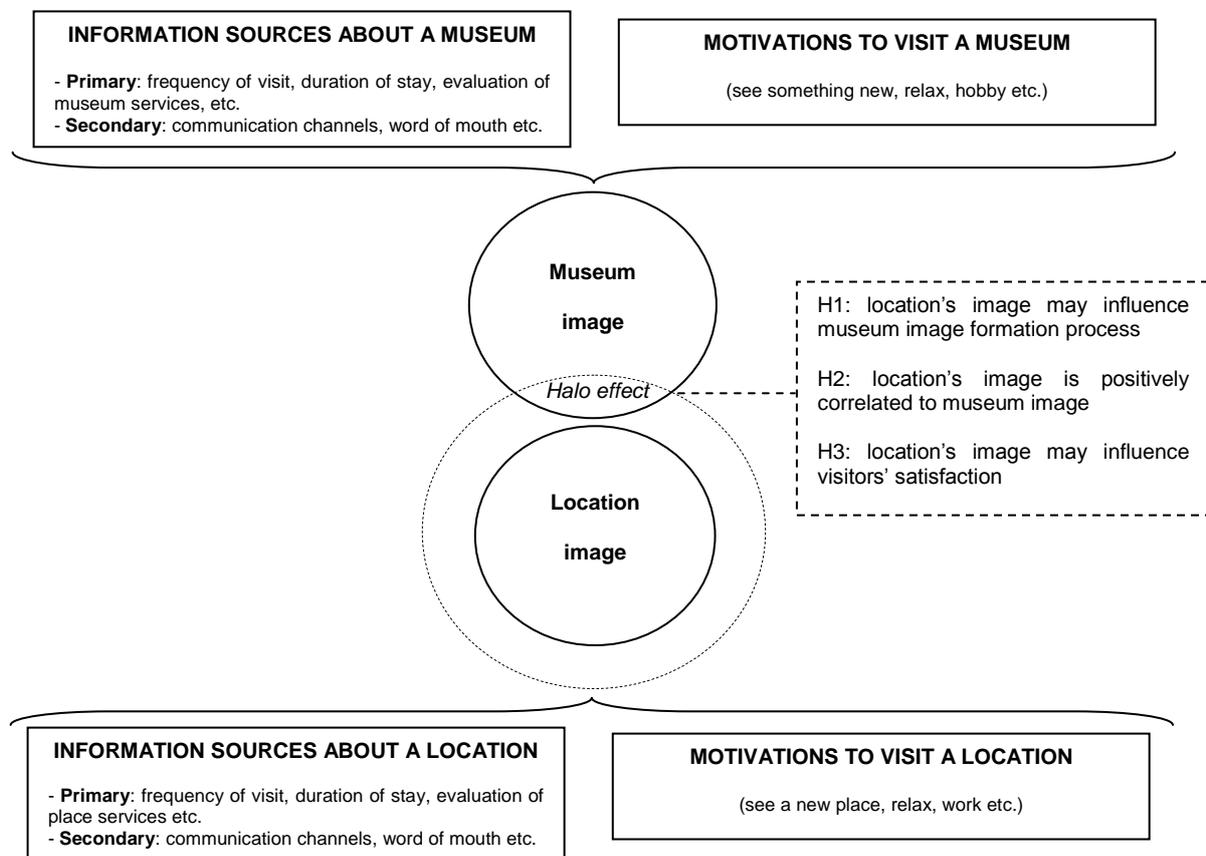
individual traits according to the rater's general impression of the object that is being rated. Subsequently, the ratings of single traits may be either systematically inflated or deflated, depending on whether the rater's overall impression or attitude toward the object is positive or negative. For instance, if the overall attitude is positive, the inflated ratings of individual attributes may mislead the user of the rating information to falsely conclude that the object of the evaluation owns greater superiority on all attributes than is actually the case.

Although there are a number of different conceptual and operational definitions of halo effect (Balzer and Sulsky, 1992; Saal *et al.*, 1980), the occurrence of halo effect seems to be common (Casco, 1991; Feldman, 1986) and ubiquitous (Cooper, 1981). This consideration leads to analyse its pertinence to museums, which are linked to their location of reference.

### 3. Aim of the paper and research hypothesis

The aim of the exploratory survey in this paper is to examine and explore the role of location image in the museum image formation process. Put specifically, the research analyzes whether between the different variables, traditionally identified by literature on this issue (motivations, expectations, satisfaction, sources of information etc.) (Kim *et al.*, 1996; Rekom, 1994; Thyne, 2001), it is possible to identify a "halo effect" of location's image which influences visitors' museum image formation. In particular, the case of the image formation process of the visitors of the British Museum was considered for the aim of study. The choice of British museum is justified by its ability to attract tourist flows representing different countries and cultures. In addition, the image of London is going to be measured in this study, and it gives a first impression to be good, as it refers to one the most visited cities in the world.

Fig. 1: The proposed framework: the factors determining museum image and the potential role of location image halo effect



Source: our elaboration

Based on the conceptual and empirical perspectives gained from the literature, the hypotheses proposed in this study are the following (see figure 1):

- location’s image may influence museum image formation process (H1);
- location’s image is positively correlated to museum image (H2):
- the higher are the values of all the independent variables (location image, visitor satisfaction, expectations etc.) the more visitors’ perception of museum shifts toward a positive image (H3).

The next sections focus on the methodology used for this study, and the implications for museum marketing activities developed depending on the role of location image halo effect in museum image formation process.

## 4. Methodology

### 4.1 Research design

The theoretical framework presented in the previous pages inspired an exploratory empirical research on the British Museum. Main research goal was to explore the connection between the museum and its location, hypothesizing the presence of the “halo effect” of the latter on the former. Put specifically, the main hypothesis is that, among the other variables, the perceived image of London could positively influence the perceived image of the British Museum.

Stating these premises, and considering the research goal and its methodological implications, a quantitative approach was adopted: data were collected through a structured questionnaire administered to the visitors of the British Museum, interviewees were selected through not probability sampling procedure, and data analysis, performed through SPSS software, involved multivariate regression.

### 4.2 Concept Map

First research step was the choice of the conceptual dimensions considered by research team to be at the core of the empirical research: starting from a concept map representing research dimensions and, for each of them, the indicators to be operationally defined into the items of our questionnaire<sup>1</sup>.

As shown in figure 2, main research dimensions are:

- socio-graphic (gender, age, qualification, nationality, residence, occupation, annual income);
- museum: sub-articulated Experience, Evaluation, Satisfaction;
- London: sub-articulated Experience, Evaluation, Satisfaction;
- museum vs. London: to evaluate if a visitor is driven by driven by British Museum or London in his decision of visiting the Museum.

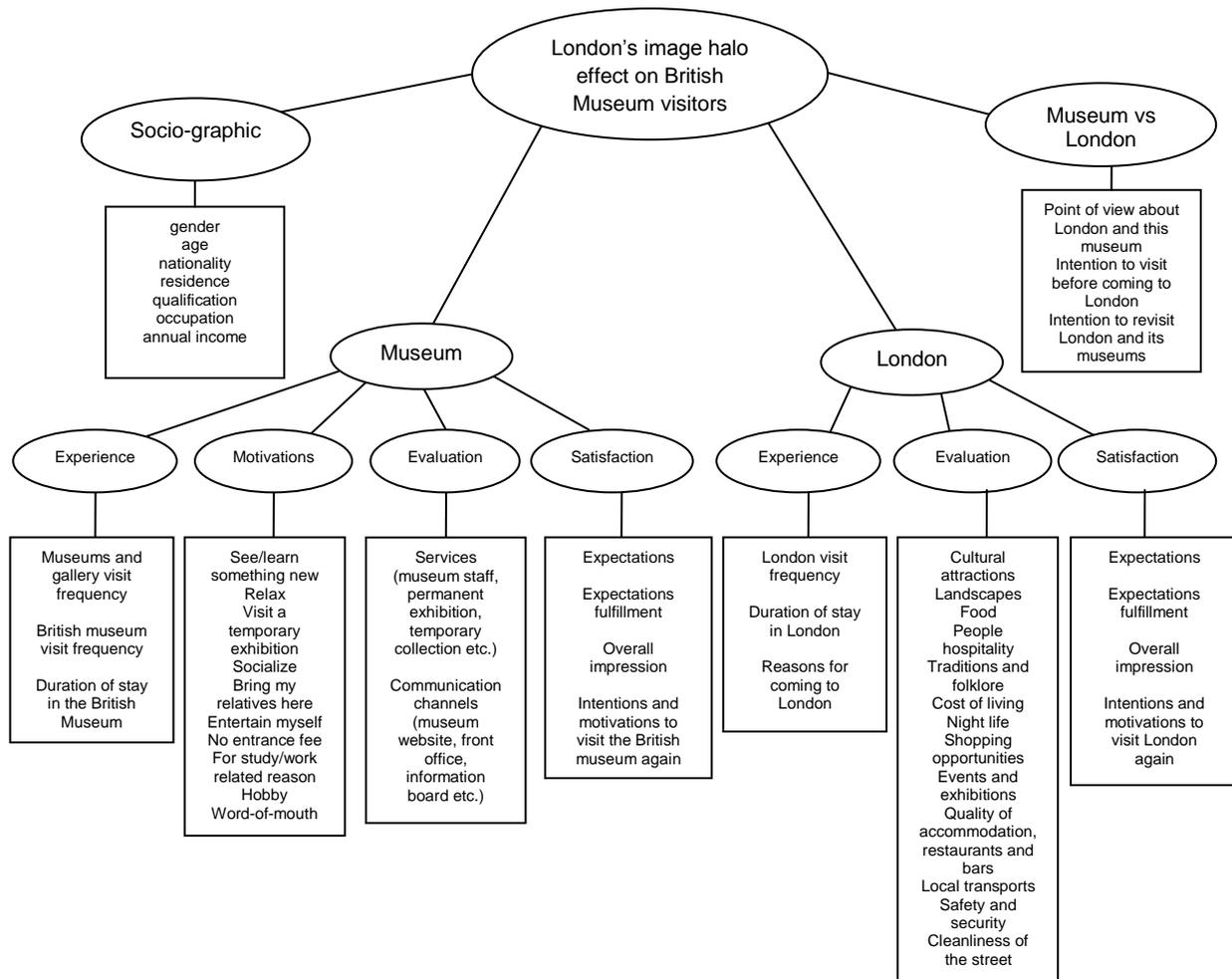
Table 1 shows the indicators chosen for each dimension, their operational definition and the measurement. The indicators shown in table 1 were operationally defined in the items of a structured questionnaire, according to the different type of measurement chosen.

### 4.3 Sampling and data collection

Unit of analysis is made up of British Museum visitors. Considering the exploratory nature of the research, a non-probabilistic sampling procedure was chosen, so interviewees were randomly selected among those people visiting the Museum during the month of October 2009. Data were collected by administering the structured questionnaire to tourists: final sample is composed of 120 individuals.

<sup>1</sup> Concept map may be defined as a taxonomic structure in which all relevant dimensions and concepts of a theoretical research model are presented and related. Concept maps are helpful to researchers in clarifying, according to their research goals, what and how many research dimensions should be considered to create a fruitful research track. Operationally, it could be also helpful to identify measurable concepts and possible relations among variables (Marradi, 2007, pp. 203-204). Ovals in figure 2 represent conceptual dimensions too general to be operationally defined, while in the boxes are shown the indicators that were empirically observed

Fig. 2: Concept Map: London's image halo effect on British Museum visitors



Source: our elaboration

#### 4.4 Data analysis

Data analysis was performed in four sequential steps: first, data quality control procedures were carried out to prevent errors in data analysis; then univariate analysis (mean, standard deviation etc.) was performed to have a general overview of the distribution of the variables and to obtain essential information for the next research step: building indexes to synthesize a set of variables. Thus, combining respondent's answers to two batteries of items measuring different aspects under the evaluation dimension, two indexes were created: the first measuring the satisfaction for the British Museum communication (ComSat), the second measuring the satisfaction for the core services for the British Museum (CoSeSat).

Finally, a multiple regression analysis - a multivariate technique through which one can analyze the relationship between a dependent variable and a set of independent variables (Ho, 2006, p. 246) - was carried out in order to test main research.

In our model, the dependent variable is British Museum image, this variable was operationally defined through an eleven point Cantril Scale aimed at measure Tourists perception of Museum's image. Independent variables are: overall impression of London (i.e. the "halo effect"); expectations prior the visit of the British museum (both variables were measured with an eleven point Cantril Scale); overall Communication Satisfaction Index (ComSat) and overall Core Services Satisfaction Index (CoSeSat). Table 2 shows the results of multiple regression analysis.

Tab. 1: Research dimensions, Indicators’ operational definition and measurement

Research dimensions	Variables	Operational definition	Measurement
Socio-graphic	gender	Sex	Dichotomy
	age	Years	Open question
	qualification	Higher qualification obtained by interviewees	Multinomial
	nationality	Interviewees’ Nationality	
	residence	City in which an interviewee lives	
	occupation	Current occupation of interviewees	
	annual income	Current annual income of interviewees	
<b>Museum</b>			
Experience	Museum/Galleries visit frequency	How often do you go to museums and galleries?	Multinomial
	British Museum visit frequency	Your visit to this museum was	
	Duration of stay in British Museum	How long have you been in this museum?	
Evaluation	<i>Services</i>	<i>Communication</i>	satisfaction level with each item
	Museum staff	Museum Website	
	Permanent collections	Front office	
	Temporary exhibitions	General Guides	
	Accessibility	Tourist Guides	
	Museum Catering	Museum Guides	
	Museum Shops	Audio/Multimedia Guides	
	Museum Toilets	Descriptions	
	Other facilities	Brochures	
	Signage		
Satisfaction	Expectations	satisfaction level with each item	1-10 Cantril Scale
	Expectations fulfilment		
	Overall Impression		
	Intention to visit British Museum again	Are you going to visit British Museum again?	Multinomial
	Motivations to visit British Museum again	Are you going to visit British Museum again because:	Multinomial
<b>London</b>			
Experience	London visit frequency	How many times have you been to London?	Multinomial
	Duration of stay in London	How long are you staying in London?	
	Reasons for coming to London	Your reasons for coming to London	
Evaluation	Cultural attractions	satisfaction level with each item	1-10 Cantril Scale
	Landscapes		
	Food		
	People’s hospitality		
	Traditions and folklore		
	Cost of living		
	Night life		
	Shopping opportunities		
	Specific events and exhibitions		
	Quality of restaurants and bars		
	Quality of accommodation		
	Local transport facilities		
	Safety and Security		
Cleanliness of the streets			
Satisfaction	Expectations	satisfaction level with each item	1-10 Cantril Scale
	Expectations fulfilment		
	Overall Impression		
	Intention to visit London Again	Are you going to visit London again?	Multinomial
	Motivations to visit London again	Are you going to visit London again because:	Multinomial
<b>Museum vs. London</b>			
Museum vs. London propensity	<i>4 items evaluating if visitors were mainly driven by British Museum or London</i>		Multinomial
	Point of view about London and this museum	Which of these sentences best describes your point of view about London and this museum	
	Point of view about the location of the museum	Which of these sentences better correspond to your point of view about the location of the museum	
	Intention before coming to London in relation to the British Museum	Which of these sentences best describes your intention to revisit London and its museums	
	Intention to revisit London and its museums	Which of these sentences best describes your intention	

Source: our elaboration

Tab. 2: Multiple Regression Analysis: Model Summary and Coefficients

**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,788	,621	,602	,952

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1,084	,777			-,417	,167
CoSeSat	,426	,083		,447	-,417	,000
Expectations	,217	,073		,238	3,140	,004
Halo effect	,244	,085		,221	4,754	,005
ComSat	,205	,115		,136	2,211	,080

Source: our elaboration

According to the reported value of R-square, the set of independent variables explains more than 60% of the variance of the dependent variable; in other words, as R squared quantifies the goodness of fit, thus it could be said that the model fits the data well (H1 and H2 confirmed).

The direction and the size of the beta weight coefficients shed light on the nature of these relationships: Beta coefficients' directions are all positive: this means that the higher are the values of all the independent variables, the more tourists' perception of British Museum shifts toward a positive image (H3 confirmed). Considering the size of beta weight, CoSeSat has the strongest influence (.447) on British Museum image, followed by Expectations (.238) and the halo effect (.221), while ComSat turns to be not statistically significant.

## 5. Implications for museum and place marketing

Efforts to measure visitors' perceptions of service performance and levels of satisfaction are made in the belief that they enable managers to monitor how well they are performing, and to identify where adjustments need to be made in order to raise the quality of offerings and experience that visitors receive (Tomas *et al.*, 2003). The results of the research encourage to consider museums and their location as a "global product", which comprises museum and place services. Museum visitors (be they foreign or resident) now seek a total experience, including leisure, culture, education, and social interaction.

These considerations lead to combine two complementary approaches - museum marketing and place marketing - in the management of museum and location image. Recent developments in contributions of management show that the assessment of esteem and credibility, socially shared, based on past actions and performance of an organization (especially in terms of ability to satisfy the expectations of stakeholder groups) is increasingly critical for engendering competitive advantage (Bennett and Kottasz, 2000; Fombrun and van Riel, 2004). A similar consideration also applies to locations: because of its strategic value, developing a good location image is a fundamental objective of tourism and vacation/destination marketing and of place marketing and communication activities, as it ensures several positive effects, including among others the attraction of potential travellers, tourists and investors and their loyalty (Siano *et al.*, 2008; Siano *et al.*, 2009; Confetto *et al.*, 2009).

Hence, what may British Museum managers do to benefit from the positive image of their location? The British Museum is located in London, together with the most visited museums in U.K. (twelve out of the twenty top museums); the high competitiveness of this location represents a good starting point for the valorisation of the image of the analysed museum. These museums are privileged from being located in this favourable conditions: in order to take advantage of the positive halo effect of their location, museums could enhance their brand awareness by stipulating partnership and co-marketing activities with local institutions and government.

Among others, the transfer of positive association may be developed matching the brand of the museum with that of the location (co-branding) (Blackett and Boad, 1999; Kumar, 2005; Shawn, 2000). The technique of co-branding involves cooperation and coordination between museums and government authorities and agencies, in order to enhance the value both of museum brand and location brand (Dredge and Jenkins 2003; Thomas and Long 2000).

Cross-sector collaboration is another marketing opportunity: managers might collaborate with local government, providing recommendations to enhance place offers, and encourage local tourist organizations (hotels, bars, restaurants etc) to promote their services, and become jointly involved in place marketing activities.

Cooperative advertising between museum and their location is another interactive action that may easily be developed. This activity, which usually involves two members in a manufacturer-retailer supply chain (Li *et al.*, 2002; Yue *et al.*, 2006), may be used from museums and local institutions to advertise together their activities, with strong savings in investment in communication.

The association of brands may also be made online, by means of cooperative e-advertising activities and online virtual museum: virtual museum refers to a collection of digitally recorded images, sound files, text documents, and other data of historical, scientific, or cultural interest that are accessed through electronic media (Bernier, 2002). Virtual on-line exhibitions may act as a promoter of real museums and simultaneously promote the location (Bowen, Bennett and Johnson, 1998).

Museums and their locations can offer mutual support in terms of marketing (Siano *et al.*, 2010; Siano and Siglioccolo, 2008); the full exploitation of this opportunity depends, however, on the ability of museum managers to cooperate with local governments and agencies for the coordination of promotional programs and activities (such as tour operators) (Siglioccolo *et al.*, 2009). Thus, both museum management and destination competitiveness can be seen as part of a coherent and likely synergistic whole, and marketing cooperation seems to be mandatory.

## 6. Research limits, and indications for further research

It seemed appropriate to dedicate an apposite section to the limits of the study. Due to the sample size of visitors, the research has a mainly exploratory value, and intends to represent a pilot study on this issue. The findings are limited to unidirectional influences among the variables in the model (a recursive causal model) because reciprocal relationships among the variables have not been studied. Future research can develop and test a model with bidirectional influences between variables. Findings are also limited to the British Museum, located in London; future research should be carried out to validate the findings of this study in different locations to assess the validity of the findings, or with relation to cluster of museums. Nonetheless, the imminent exit of the visitors from the British Museum could have invalidated the judgement of the respondents, with answers given immediately, or without thinking too much tired after visiting the museum, exhaust for walking much etc.).

The findings are also limited to the variables selected for the study. There may be other factors influencing the image formation process for a museum (e.g., psychographic variables, such as values, attitude towards the art etc.); future research might expand the model by integrating such variables.

Future contributions to this topic could identify and examine the barriers to the implementation of the suggestions proposed here, which may focus not only on marketing, but also involve the use of internal (and entrenched) policies, practices and organisational culture. Further primary research on visitors' behaviour could explain in detail any causal links between the popularity of museums and their particular locations.

## 7. Conclusions

A critical examination of previous museum image studies has revealed that researchers have not been successful in completely conceptualising and operationalising museum image. By providing a framework for the measurement of museum image, this paper hopes to draw attention to the need to address all components of museum image, both in future research and in managerial decision making.

This paper endeavoured to provide a more thorough understanding of the concept of museum image, and the variables occurring in its process of formation. Unlike most related research on museums, this study analyzed the process of image formation in an integrative path analytic framework by integrating information sources, experience, and motivations, as well as location's image halo effect, and the effect of image on satisfaction.

From an academic point of view, this work has attempted to contribute a conceptual framework that supports continued progress in developing a better understanding of the process of image formation regarding museums. Given the limited empirical evidence on this topic to date, preliminary results seem to be helpful.

In this article, a general model has been developed and empirically validated so as to provide a more in-depth understanding of the museum image formation process, and the relationship between the different dimensions of image, motivations, and information sources. Moreover, it has been shown empirically that a museum's image may be influenced by the halo effect of the image of the location where it is located.

For practitioners, the findings of the exploratory survey provide evidence of the need for an overall image management program for museums in destinations. Furthermore, the results help to enhance museum managers' understanding of visitor image and its different components as well as of the other external factors (including halo effect) that influence that image. In this regard, we believe that museums should be more concerned about location image, and which attributes of the latter may be associated to museum image.

## References

- BALOGLU S., MCCLEARY K.W. (1999), "A Model of Destination Image Formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 1.
- BALZER W.K., SULSKY L.M. (1992), "Halo and performance appraisal research: a critical examination", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77.
- BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 5, n. 4.
- BERNIER R. (2002), "The uses of virtual museums: The French viewpoint", paper presented at the *Sixth international conference museums and the web 2002*, April 17-20, Boston.
- BILKEY W.J., NES E. (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 1 Spring/Summer.
- BLACKETT T., BOAD B. (1999), *Co-branding: The science of alliance*, Macmillan, London.
- CASCIO W.F. (1991), *Applied psychology in personnel management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- CATEORA P.R., GRAHAM J.L. (1999), *International Marketing*, 10th. Edition, Irwin McGraw-Hill.
- CHON K.S. (1990), "The Role of Destination Image in Tourism: a Review and Discussion", *Revue de Tourisme*, vol. 45, n. 2.

- CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M., TUCCILLO C. (2009), "Identifying key relations for destination competitiveness and for creating cultural tourism products: a value system approach to tourist destinations", *Esperienze d'impresa*, vol. 2.
- COOPER W.H. (1981), "Ubiquitous halo", *Psychological Bulletin*, vol. 90.
- DIMAGGIO P.J. (1991), "Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920-1940", in Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- DREDGE D., JENKINS J. (2003), "Destination place identity and regional tourism policy", *Tourism Geographies*, vol. 5, n. 4.
- ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1991), "The Meaning and Measurement of Destination Image", *Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n. 2.
- FELDMAN J.M. (1986), "A note on the statistical correction of halo error", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- GARTNER W.C. (1993), "Image Formation Process", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 2.
- GIL S.M., RITCHIE B.R.B. (2009), "Understanding the museum image formation process a comparison of residents and tourists", *Journal of Travel Research*, vol. 474.
- HAN M.C. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n. 2.
- HARRISON J. (1997), "Museums and Tourist Expectations", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n. 1.
- HO R. (2006), *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*, CRC Press Boca Raton, FL.
- HUBER J., MCCANN J.M. (1982), "The Impact of Inferential Beliefs on Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, vol. 19.
- JANES R.R. (1997), *Museums and the paradox of change: a case study in urgent adaptation*, 2nd ed. University of Calgary Press, Calgary.
- JANES R.R. (1999), "Seven years of change and no end in sight: reflections from the Glenbow museum", *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n. 2.
- JANSEN-VERBEKE M., VAN REKOM J. (1996), "Scanning Museum Visitors. Urban Tourism Marketing", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2.
- JOHANSSON J.K., DOUGLAS S.P., NONKA I. (1985), "Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluation: A New Methodological Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. 2, no. 4.
- KAWASHIMA N. (1999), "Knowing the Public: a Review of Museum Marketing Literature and Research", *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, n. 1.
- KIM Y., WEAVER P., MCCLEARY K. (1996), "A Structural Equation Model: The Relationship between Travel Motivation and Information Sources in the Senior Travel Market", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, n. 1.
- KOTLER N., KOTLER P. (2001), "Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing Role", *Museum Management and Curatorship*, vol. 18, n. 3.
- KUMAR P. (2005), "The impact of co-branding on customer evaluation of brand counter extension", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3.
- LI S., HUANG Z., ZHU J., CHAU P. (2002), "Cooperative advertising, game theory and manufacturer-retailer supply chains", *Omega*, vol. 30.
- LIU W.C., (2008), "Visitor Study and Operational Development of Museums", *Museology Quarterly*, vol. 2, n. 3.
- NISBETT R.E., DECAMP WILSON T. (1977), "The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, n. 4.
- PEARCE D.G. (1997), "Competitive Destination Analysis in Southeast Asia", *Journal of Travel Research*, vol. 35, n. 4.
- PHELPS A. (1986), "Holiday Destination Image-The Problem of Assessment: an Example Developed in Menorca", *Tourism Management*, vol. 7, n. 3.
- PRENTICE R.C., GUERIN S., MCGUGAN S. (1998), "Visitor Learning at a Heritage Attraction: a Case Study of Discovery as a Media Product", *Tourism Management*, vol. 19, no. 1.
- REKOM J.V. (1994), "Adding Psychological Value to Tourism Products", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 3, n. 3.
- REUSSNER E. (2003), "Strategic management for visitor-oriented museums: A change of focus", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, n. 1.
- ROSENBERG M.J., HOVLAND C.J., MCGUIRE W.J., ABELSON R.P., BREHM J.W. (1960), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*, Yale University Press, New Haven.
- RUSSELL J.A., SNODGRASS J. (1987), "Emotion and Environment", in Stockols D., Altman I. (eds.), *Handbook of Environmental Psychology*, John Wiley, New York.
- SAAL R.E., DOWNEY R. G., LAHEY M.A. (1980), "Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data", *Psychological Bulletin*, vol. 88.
- SHAWN C. (2000), *The co-marketing solution*, NTC Business Books, Chicago.

- SIANO A., CONFETTO M.G., VOLLERO A. (2008), "Governance-struttura-sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", *7th International Congress "Marketing Trends"*, Venezia, January 25-26.
- SIANO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2009), "Destination reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas", *8<sup>th</sup> International Marketing Trends Congress*, Paris, January 16-17, 2009.
- SIANO A., EAGLE L., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2010), "Destination competitiveness and museum marketing strategies: an emerging issue in the Italian context", *Museum management and curatorship*, vol. 25, n. 3.
- SIANO A., SIGLIOCCOLO M. (2008), "Cultural goods and place reputation: a cross analysis on Italian museums", *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 8, n. 9.
- SIGLIOCCOLO M., EAGLE L., KITCHEN P., CONFETTO M.G. (2009), "Exploring the link between managing cultural heritage and tourism industry competitiveness: a two country comparison", *Esperienze d'impresa*, vol. 2.
- SOLIMA L. (1999), "I visitatori dei musei: un confronto internazionale", in VV. AA., *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del XXI Convegno AIDEA, Clueb.
- STERN E., KRAKOVER S. (1993), "The Formation of a Composite Urban Image", *Geographical Analysis*, vol. 25, n. 2.
- THOMAS R., LONG, J. (2000), "Improving competitiveness. Critical success factors for tourism development", *Local Economy*, vol. 14, n. 4.
- THORNDIKE E.L. (1920), "A Consistent Error in Psychological Ratings", *Journal of Applied Psychology*, vol. 4.
- THYNE M. (2001), "The Importance of Values Research for Nonprofit Organisations: the Motivation-Based Values of Museum Visitors", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, n. 2.
- TOMAS S. R., CROMPTON J. L., SCOTT D. (2003), "Assessing Service Quality and Benefits Sought Among Zoological Park Visitors", *Journal of Park and Recreation Administration*, vol. 21, n. 2.
- UM S., CROMPTON J.L. (1992), "The Roles of Perceived Inhibitors and Facilitators in Pleasure Travel Destination Decisions", *Journal of Travel Research*, vol. 30, n. 3.
- VAUGHAN R. (2001), "Images of a Museum", *Museum Management and Curatorship*, vol. 19, n. 3.
- WEIL W.E. (2000), "Transformed form a cemetery of bric-a-brac", in Sheppard B. (ed.), *Perspectives on Outcome Based Evaluation for Libraries and Museums*, Institute of Museum and Library Services, Washington.
- WELLS F.L. (1907), "A statistical study of literary merit", *Archives of Psychology*, vol. 1, n. 7.
- YUCELT U. (2000), "Marketing museums: An empirical investigation among museum visitors", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 8, n. 3.
- YUE J., AUSTIN J., WANG M., HUANG Z. (2006), "Coordination of cooperative adverting in a two-level supply chain when manufacturer offers discount", *European Journal of Operational Research*, vol. 168.

# Socio-economic impact of creative organisations and lifestyle enhancement: an insight from the Napoli Teatro Festival

MARIA LAURA TORALDO<sup>\*</sup>, GIANLUIGI MANGIA<sup>♦</sup>,  
PAOLO CANONICO<sup>\*†</sup>, RICCARDO MERCURIO<sup>•</sup>

## Abstract

**Objectives.** *This article explores the issue of economic and social impact analysis applied to the field of theatre festivals. By taking as case the Napoli Teatro Festival, our purpose is to outline an integrated model of evaluation which comprises four dimensions: economic, social, environmental and ethics.*

**Methodology.** *We used a set of different methodological tools in order to grasp the different dimensions of economic and social impact produced by the event under scrutiny.*

**Findings.** *We tested our model with the aim to assess the impact produced by the Napoli Teatro Festival. We were able to underline many interesting findings. In fact, the real impact produced by a complex and variegated cultural event cannot be simplified considering the only economic side.*

**Research limits.** *We are going to reply the study and apply the model to a set of different cases and events, including other theatrical festival and also several cultural institutions localised in different areas of the country.*

**Practical implications.** *The paper should give several indications to practitioners since it describes a clear methodology that could be applied also in other circumstances.*

**Originality of the study.** *The paper describes the implementation and the setting up of a new theoretical model that could represent a step ahead in the field, since it integrates the different dimensions of social, economic dimensions into a integrated framework.*

**Key words:** *impact analysis; theatre festivals; integrated model of analysis*

---

<sup>\*</sup> Dottorando di Ricerca in Management, Università degli Studi di Napoli Federico II  
e-mail: marialaura.toraldo@unina.it

<sup>♦</sup> Associato di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II  
e-mail: mangia@unina.it

<sup>\*†</sup> Ricercatore di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II  
e-mail: pcanonic@unina.it

<sup>•</sup> Ordinario di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II  
e-mail: mercurio@unina.it

## 1. Introducing impact analysis

The concept of impact analysis has received a growing interest in the literature on event and festival research (Bowdin & Williams, 2005; Getz, 2008; Getz & Andersson, 2009; Gordon & Beilby-Orrin, 2006; Grunwell & “Steve” Ha, 2008; Hede, 2007; Markusen & Gadwa, 2010; Reeves, 2002; Snowball, 2000). It is seen to pertain to the wider theoretical area of assessment and evaluation of the art production with a focus on implications on “society’s norms and standards” (Teo, 1994: 127), levels of educations, social behaviour, as well as on the economic effects deployed on the urban context.

In this paper we will explore the issue of economic and social impact analysis applied to the field of performing arts events; Still our ground will be narrowed to theatre festivals. Specifically its purpose is to outline an integrated model of evaluation for theatre festivals which comprises four dimensions: economic, social, environmental and ethics. This model derives from an empirical study on a theatre festival in Italy, the Napoli Teatro Festival where we attempt to evaluate the socio-economic impact of the festival.

Some commentators have advised on the differences with the group of research focused on performance measurement and the reasons which drive the two evaluation instruments. The former, is a technique largely concerned with the evaluation of internal efficiency dimensions where the instrument extensively adopted is for instance the balance scorecard, i.e. Baldrige Assessment Techniques (Gilhespy, 1999; Kaplan & Norton, 2005; Turbide & Laurin, 2009; Weinstein, Randall, & Williams, 2007; Yann, 2010). Instead, numerous researchers consider the socio-economic impact analysis as centred on the actual effect produced by an event within the social and the economic context.

At the outset it is important to clarify that the burgeoning interest that many scholars have shown in studying the concept of impact analysis, needs to be contextualised in a broader political and institutional context.

Firstly, there is an increasingly shortage of public fundings and the expansion of parallel initiatives which evaluate the appropriateness of money allocation (Craik, 2005; Guo, 2007). For instance, many festivals have produced surveys or report in order to show how they spend public funds and how good they are in generating positive effects on the local economy (Baker, 2007).

Beside this, the need for accountability has become particularly crucial in the cultural domain due to growing financial cuttings (Box, 2007; Mishook & Kornhaber, 2006; Rentschler & Potter, 1996).

The need to provide justification of the action undertaken and to be assessed by a third part according to objective measure has acquired a central place in the process of understanding how festivals use public fundings.

Accountability has to be extend beyond internal shareholders to encompass all stakeholders interested in and affected by planned events, including visitors and especially the affected communities.

As a consequence, in an attempt to providing funding and developing arts, supporting arts activities, promoting the work of artists and opportunities for citizens, events evaluation reports have flourished across Europe and worldwide in order to develop measures and facilitate comparisons to be exploited by local government, development agencies and public bodies (Baker, 2007; Carlsen, Ali-Knight, & Robertson, 2008).

Given this picture, we can make some considerations on the nature of the socio-economic impact. A stream of research on the socio-economic impact analysis suggests that the topic is covered by an air of technicality, as thought the only or the main problem could be refining measurement techniques (Hager & Kopczynsky, 2004; Vogelsong, Graefe, & Estes, 2001). Despite the ambiguity of the concept in its own tends to increase when artistic endeavours are under scrutiny, we suggest that the most interesting question in the topic is not technical at all, but theoretical. In our opinion, the problem is not simply how to measure the socio-economic impact, but what to measure, analysing how definitions and techniques can be selected and how these match

with organizational dimensions (Mangia, Canonico, Toraldo, & Mercurio, 2009). In this way, the main problems plaguing this research domain cannot simply be considered as disturbances that can be brushed aside as soon as a new and more sophisticated technique is adopted (Snowball, 2000).

The research provides an insight into an approach which aims to cover a lack in the definition of an integrated model made up by multiple dimensions (Evans & Shaw, 2004; Matarasso, 1997; Reeves, 2002; Wood, 2005).

The article is thus organised as follows. After a reflection on some of the major intellectual disputes that have swept through the social sciences and organizational domain in recent years, we will reflect on the main theoretical characteristics of our model. In the first section, we will focus our attention on the concept of economic impact. The second section is devoted to the analysis of social impact dimensions, while the last part will be centered on the reputation assessment. Instead of illustrating the empirical case in the final section, we will explain each single step of the research and the methodological tools adopted throughout the text.

## 2. Research design and theoretical framework

To explain the assessment analysis conducted on the Napoli Teatro Festival (NTFI), we need to engage in the debate about the meaning attached to the concept of impact analysis. Traditionally, researchers that studied the impact of festivals have privileged the economic dimension above the others (Crompton and McKay, 1994; Uysal and Gitelson, 1994.) Studies about the impact of festivals started by the assumption that economic benefits of festivals and special events are the most important reasons for organising a festival. Although most part of the literature is focalised on the economic impact generated by festivals, it is not irrelevant the number of investigations on the inclusion of broader dimensions. For instance, the Triple Bottom Line (TBL) approach has been developed to integrate different dimensions in one holistic model. In specialized literature few authors have proposed a Triple-bottom line approach to planned events evaluation in order to grasp, in an integrated effort, economic, social and environmental parameters.

The core idea is that the traditional financial bottom line has been proved not fully appropriate to explain the Festival's ultimate success, whose contribution should be measured also by its social/ethical and environmental performance. This is still much more real when we consider as unit of analysis a Theatre festival.

Before turning to the description of our model, it is essential to provide the backdrop of our research, that is the conditions and the means through which we developed our empirical analysis.

The paper draws on data from a longitudinal study (2008-2011) of three editions of the Napoli Teatro Festival. Empirical material was collected from questionnaires on the public, structured and semi-structured interviews and archive sources. For the purpose of clarity, we describe the Napoli Teatro Festival case in the separate box below.

Different academic departments, based at the University Federico II of Naples, were involved at different stage of the analysis, that is: management and organization analysis department, statistics department, economic and accounting department. As will be clarified, this was a choice resulted by the interdisciplinary nature of our approach.

Moving to the Study location, we analysed the case of Napoli Teatro Festival. After a public competition among Italian cities to establish the first Italian international theatre festival, the city of Naples was chosen by the Ministry of Cultural Heritage and Activities as the ideal setting to host the event, which was consequently named Napoli Teatro Festival. In order to compete with renowned European theatre festivals, such as The Edinburgh International Festival (Scotland) and the Festival d'Avignon (France), a non for profit foundation, funded by the Region of Campania was created in August 2007. The Campania of Festival Foundation was thus committed to organise on a three year basis, the Napoli Teatro Festival under the artistic direction of Renato Quaglia, former organising director of the Venice Biennale.

### 3. Economic impact: theoretical implications and tools applied

To gain a comprehensive picture of the assessment of the Napoli Teatro Festival, we will describe the methods and measurement that compose our model of evaluation.

This section will be divided as follow: firstly, attention will be devoted to a reflection on the measurement of the direct and indirect economic impact; secondly the methodological design for evaluating the economic impact will be described. The third part will be dedicated to an accounting of the induced economic impact.

#### 3.1 Direct & indirect economic impact

Following the traditional approach to the economic impact analysis (Guerzoni, 2008; Reeves, 2002; Salvemini, Morganti, & Nuccio, 2009), we analysed the direct and indirect impact produced by the Napoli Teatro Festival (NTFI)

In order to grasp direct and indirect dimensions, we included three main aspects:

- the economic expenditure produced by the institution that is in-charge of the organization of the Festival;
- the direct economic impact produced by the audience;
- the direct expenditure that the artistic companies had during their stay in Naples.

#### *Methodological design and tools*

Because we included different aspects in the evaluation of the impact analysis, we used several instruments to collect data. As what concern the point (1) related to the economic expenditure produced by the NTFI, we appealed to a balance sheet analysis, where different categories of expenditure were identified. Form a certain point of view this was the most technical section of the overall analysis, since we simply considered the expenditures of the NTFI. Accordingly, we distinguished: a) the different sectors impacted (first, second, third sector); b) the location of the most important supplier in order to understand the real effect produced by the direct economic expenditure of the Fondazione Campania dei Festival.

As what pertain next aspect (2) - the direct impact produced by the audience - a questionnaire was designed to solicit information from the public about their socio-demographic profile and their expenditures during their staying in the city of Naples. Interviews were made during the festival period and attendees were approached by trained Masters' students in the field. After the purpose of the research was outlined, attendees were invited to participate in the survey. A two-page questionnaire was designed to gain information from the audience about personal data (age, sex, annual revenue), about cultural consumption (theatre performances and cinema attendance, time dedicate to reading, the practice of an artistic activity), and about their knowledge of the NTFI. Further, attendees were asked to provide information about the expenditure undertaken (both for single festival ticket and for the cost of transports, parking, restaurants and shopping).

In the latter section, respondents were asked to indicate whether they were part of the local community or tourists and this was done in order to understand the percentage of tourists and non residential people attracted in the city of Naples from the NTFI.

For the 2010 edition 1218 questionnaires have been processed, conducting interviews outside the main performance venues (out of 100.000 participants in almost 80 venues) sampling error lower than 3%. As emerged from the data analysis, the majority of the interviewee (93%) states their interest for the festival in itself rather than for the single performance. We are able to learn this, since the majority of the respondents take part to more than just one event. In fact, about 50% declares to taking part to more than 3 performances: more to the point, around 11% takes part from 7 to 10 performances while almost 10% to 10 performances. The interest raised by the event is quite relevant from our perspective: in fact it shows that the festival is actually able to attract an ample audience in the city. This is also confirmed by the number of tourists that stayed in Naples overnights. Indeed the analysis shows that about 15% of the interviewee came from abroad or other Italian regions.

The third dimension analysed is the expenditure that the artistic companies had during their stay in Naples (3). As the induced impact is composed by the resources left on the local area by collateral activities, we considered the expenses of the artistic companies during their visit in Naples. In our view, resources they left in Naples during their stay are a source of investment for the local area. In this case, data were collected through a technical analysis of internal documents provided by the Foundation in charge of organising the NTFI. This document comprised items related to the length of stay in Naples of the companies, flights and transport connection, expenditures for food and beverages and expenses for accommodation.

In order to give a picture of the phenomenon, during the 2010 edition of the NTFI, 40 performances have been set on stage and about 707 international artistic companies stayed in the city of Naples.

### 3.2 *Induced economic impact*

We use the metaphor of a heavy stone (the performing arts Festival) thrown away in a placid lake (the social and economic context) where the first ring of waves is represented by the direct economic impact, but immediately after we face to a second ring that is constituted by the indirect impact and subsequently by the induced economic impact (Mangia, Canonico, Toraldo, & Mercurio, 2010; 2011;). We shall describe now the *induced economic impact* (Crompton & McKay, 1994) related to the organisation of the NTFI.

#### *Methodological design and tools*

In coherence with the main tendency we found in the literature review, the proposed measurement model agreed was the input-output model. In this vein, it was possible identify correlations between sectors and industries (Fletcher, 1989; Hager & Kopczynsky, 2004; Throsby, 2001, 2003). As Guerzoni states (2008) it is possible to identify different theoretical models which are different in terms of the number of sectors included in the analysis. The simplest alternative (economic base - EB) includes just two sectors; the most articulated one (input-output analysis) implies the inclusion of hundreds of different industrial sectors.

Starting from this and by applying the IO analysis, we tried to map the actual uses of the output deriving from Performing Arts Festivals as an input to other industries/sectors in the economic system of the Campania Region, trying to grasp the cascade effects coming from the Festival's expenditure and that had some sort of effect upon other economic sectors. We included 13 macro-economic sectors.

The final result of this step of the research was the esteem of the multiplier effect that made possible to calculate the potential economic waves produced by the initial stone throwing in the placid lake.

In the next section, we will include the esteem of the social impact produced by the Napoli Teatro Festival in order to go over the partial view that the solely evaluation of the economic effects could provide

## **4. Social impact and the Napoli Teatro Festival**

One of the major themes that will be investigated in this paper is linked to the concept of social impact analysis and the implications for the places in which festivals are performed.

The concept of social impact has been largely investigated by tourist researchers who studied the benefits of the tourism on society and the implications on the everyday life for citizens. For example, Teo (1994) in his research on the impact of tourism for the city of Singapore reflects on such effects and their 'changes on the quality of life' (p.127). Similarly some authors have started to consider festivals as instruments to attract visitors in the city and this is demonstrated by Prentice et al. (2003) referring to the case of the Edinburgh festival.

Moving from these studies, we decided to extend our reflection to other aspects related to the social impact derived from festivals. We included not only the impacts related to tourism but also the less quantifiable values generated by festivals.

As for the last section we decided to get a measure of the social impact, including the following dimensions:

- the value attributed by the community to the event
- international reputation of the event
- ethical and environmental sustainability

#### *4.1 The value attributed by the community to the event*

The social impact assessment is one of the most debated issues within the sociological literature.

In this sense, the question often investigated is related to translate the social value in terms of a quantifiable measure, considering the methodological implications intrinsic in that. (DiNoto & Merk, 1993; McCarthy, Henegan Ondaatje, & Novak, 2007; Wilton & Nickerson, 2006).

We are going to include in the social impact assessment both the value that the community attribute to the event and the residents' perceptions of the event. In fact, over the last decades tourism researchers (Haley, Snaith, & Miller, 2005; King, Pizam, & Milman, 1993; Shin, 2010) have taken into account both positive and negative effects deployed in urban contexts, considering the perceptions of residents on them

##### *Methodological design and tools*

We decided to grasp the social effects produced by the NTFI following the stream of research focalised on the willingness to pay and willingness to accept models. These constructs have been studied for roughly 30 years and with a wide variety of goods (Horowitz & McConnell, 2002) and even for cultural goods and services (Snowball, 2000). Willingness to pay means the value people are willing to pay in order to have in their city the event, even if they do not attend to any performance. Willingness to accept means the minimum amount of money one would accept to forgo some good or to bear some harm (Shogren, Seung, Dermot, & James, 1994). The difference between willingness to pay (WTP) and willingness to accept (WTA) has been widely studied through both theories. As Horowitz et al. state WTA is typically larger than WTP, and the WTP/WTA ratio is much higher than their economic intuition would forecast. Typically, studies focused on residents' perceptions on the impact of Festivals have shown that citizens, who feel a strong perception of identification with the event, are those who are more likely to have positive perceptions of the events impacts (Small, Edwards, & Sheridan, 2005)

Our data was gathered through a survey to local residents with the aim to get reliable information about citizens' awareness of the NTFI. We stratified our sample according to the district and we considered 5 neighbourhoods of the city of Naples. This was done in order to avoid unbalanced results. The survey was composed by IV sections: I) Personal information, II) Awareness of the NTFI, III) Assessment of the NTFI, IV) Approach to the NTFI. In the first section, questions were asked about age, gender and employment conditions. Instead, in the second section, questions aimed to understand the rate of attendance at the NTFI. The core of the questionnaire was designed to understand the contribution that each citizens would be able to donate per year to the NTFI in a case of ceasing of public subsidies. This question included randomly 10 vectors of contribution. Each questionnaire recorded only one vector of contribution that was related to how much each interviewer would be able to donate (2€, 4€, 8€, 12€, 20€, 28€, 40€, 52€, 80€, 100€). From our standpoint, the main aim was to grasp the value that citizens attributed to public subsidies within the cultural sector. We collected 1387 surveys with a sampling error lower than 3%.

As what concern the second dimension of the social impact, we also collected information on residents' perceptions of the NTFI. We designed the questionnaire in order to grasp the citizens' perceptions on positive sides of the NTFI as well as on the negative effects (noise, parking efforts, etc.) (King et al., 1993). Moving from this, we included a set of questions devoted to identify the residents' perceptions on 1) the effects produced by the NTFI on Naples' image, 2) the capacity to attract and retain tourists in Naples, 3) the ability of the NTFI to improving the social cohesion,

pride and local identity building. At the same time, we also included a set of questions devoted to identify the perceptions of the negative effects produced by the artistic event.

One of the most important results tied up with this level of analysis - i.e. the perception of the festival among the citizens - is the acknowledgement of the NTFI as a brand. From our perspective the value coming from the brand shows how important is the reputation of an event within the local area. Indeed, as shown by the data analysis, the so-called brand awareness of the NTFI among the interviewee is about 89%. This is particularly important especially if we consider that the NTFI is a quite young festival within the theatre festivals scenario.

#### *4.2 International reputation of the event*

Our framework of evaluation of the NTFI culminated with the inclusion of the opinions of artistic directors of major international festivals. Indeed the positive reputation that is attributed to the NTFI is a variable that can be translated into economic value.

In our methodological design, this dimension allows us to grasp the impressions and opinions of a panel of esteemed interlocutors.

The panel of international directors was composed by:

- Jonathan Mills - Director of the Edinburgh International Festival
- Jean Pierre Wurtz - Consultant for the Avignon Festival
- Francisco Suarez - Director of the Festival Mérida
- Ching Lee - Previous Director of the Singapore Arts Festival

These interlocutors have indeed been chosen since they have: 1) a deep knowledge of the international panorama as what attains the European cultural production field; 2) a strategic position within their festivals as international directors.

The contact process followed two canals at different points. The first contact has been taken place through e-mails directed to their secretariat. In an analogous way as to the local artistic organizations, we asked them to follow a link and fill in a survey. The survey had as main aim to understand the meanings attributed to the socio-economic impacts when applied to the performing arts festivals. In order to make this process faster, we selected a close set of questions highly focused. The questions were 9 with box comments to gaining suggestions and opinions. The second part of the contact process took place, instead, through direct contact. During the months of June and July 2010 we collected interviews with the 4 interlocutors above identified. We opted for semi-structured interviews of around 50 minute's time length.

Some time before the interviews took place, we provided the international directors a short dossier explaining them the goals of the conversations and the main topics under scrutiny.

One of the main concepts emerged from these conversations concerns the festival's reputation as an asset to be used by festival's managers. As our interlocutors showed a good reputation generates, in fact, an significant economic value. Most of these interlocutors were keen to discuss about their perception of the NTFI on what concerns two dimensions that in our opinion represent the main characteristic of the reputation: the identity and the legitimacy. During the conversations important topics covered were also the relation of the NTFI with the urban city contest, the credibility and the perception of these interlocutors on the socio economic impact.

As Wilton et al. (2006) state in this case organizations aim at accounting to a more diverse group of "stakeholders" for their social and environmental impacts. Getz (2009) put forward that "Multiple stakeholder perspectives are essential when we examine event outcomes, and they all have to be brought into a consensus-building process if event sustainability is to be achieved".

As what concern the data analysis, some recurring themes emerged from the conversation with those artistic directors on how they perceive the NTFI. These will be summarized below.

**NTFI as an International Festival:** All of the directors agree that the NTFI can compete with the other international festivals across Europe. It is common understanding that the NTFI is in Campania, and even more so in Italy, a reality of international scope, that acquired relevance in a relatively short life time (three years) the festivals was able to weave a web of relationships with art festivals and artistic realities not only European think for example. at the Singapore Arts Festival).

Reciprocity between the NTFI and the city of Naples: the Interviewee agreed that there is a close relationship between the NTFI and the Campania region. It is agreed that the Festival has a symbiotic relationship with the Neapolitan territory. During the days of the festival, the city of Naples becomes the theater for exhibitions with shows performed not only in conventional theaters and places of entertainment, but also in areas of the city primarily designed for different uses.

Unicity of the NTFI: this point has been widely emphasized by all directors. It has been acknowledged in fact that this festival suits particularly well with the city where it is performed. This aspect has thus made the NTFI quite unique in its context.

The last aspect is linked to the importance of socio-economic impact analysis:

All the interviewees agreed about the importance of socio-economic impact analysis. They are in agreement in considering that these types of analyses go adoperate whereas a period of time long period. It is indeed possible to provide evaluations assessing one year of operation. This is due to the fact that in the impact assessments include high-performance components “soft” represented by the social dimension. It is clear that phenomena generated by Festivals such as social inclusion, improved lifestyle and the increase of the share capital may be assessed only in the long term. As it appeared, the festivals have a strong ability to affect the territory reprogramming and re-formulating the lifestyles and redefining the practices of cultural consumption.

#### *4.3 Ethical and environmental sustainability*

The last dimension we included in our framework is related to the environmental sustainability. In fact, always more companies and public institutions try to make clear that their behaviour is sustainable, introducing proper management systems (inspired by TBL principles).

For instance, Perrow (1997) stated that “there are few significant man-made environmental problems (or woman made ones) that do not have organizations behind them” (Perrow, 1997: 66). Perrow included this bold statement in his comments on the prospectus for the journal *Organization & Environment*. Specifically, he asserted that because organizations especially big, bureaucratic ones-have such great power and influence, they deserve more attention as independent variables in studies of environmental damage than the influence of leaders, technology, strategy and structure, psychology, and so on. (Flannery & May, 2000). Studying the topic of organizations and the natural environment is complex-and exciting-because of its interdisciplinary, industry-specific, multilevel, and multisystem perspectives. When approached holistically, the study of ethical decision making is also cumbersome, because of the simultaneous influence of individual, situational, and issue-contingent forces. A remarkable point to highlight about the NTFI is that this is the first Italian theatre festival to be certified as eco-sustainable according to the European regulation (NTFI internal documents).

The analysis of the sustainability of the NTFI was carried out by considering the overall organising process, by evaluating the running of the offices, energy consumption and polluting emissions. The commitment of the NTFI toward environmental issues is for instance clear in the initiative to compensate polluting emissions generated, by the purchase of credits from the planting of 400 trees in the Vesuvius National Park (2010 Edition). Equally, the NTFI contributed to the environmental cause by becoming self-sufficient in terms of energy by financing and installing a photovoltaic system.

## **5. Remarkings conclusions**

Moving from one of the most enduring clichés of modern management “if you can’t measure it, you can’t manage it”, we took the incipit to develop an integrated model of evaluation for theatre festivals by taking as a case the Napoli Teatro Festival Italia. At the core of the article is the description of a model of impact evaluation that comprise four dimensions: economic, social, environmental and ethics. In giving an explanation of the model, we provided a depiction of each stage of the analysis by presenting methods and tools applied to the evaluation of the NTFI.

After reviewing the literature on the concept of impact analysis, our endeavor was directed to the building up of a scheme of tools and methodologies that could be applied to theatre festivals. In fact, the purpose of this research was to develop an evaluation instrument that could be applied to measure the impact of similar festivals and special events.

Results suggested in fact that by taking in analysis a set of different dimensions it is possible to get an unitary value that could merge different sub-values related to each single phase of analysis.

The picture that emerges is characterized by a very high degree of interdisciplinary and defines a multi-perspective framework of analysis.

Whilst recognizing the difficulty and simplifications that are necessary to move from complex and articulated dimensions to clear values and figures, nonetheless we deemed central to reflect on a model that would aspire to include rather than excluding the diverse dimensions at stake.

## References

- BAKER A. (2007), "Glastonbury Festival 2007 economic impact assessment", *Shepton Mallet: Mendip District Council*.
- BOWDIN G., WILLIAMS M. (2005), "An Investigation into the Effectiveness of Arts Festivals Evaluation", Paper presented at the The Impacts of Events - International Event Research Conference, Sydney, Australia.
- BOX R. C. (2007), "Redescribing the public interest", *The Social Science Journal*, vol. 44, n. 4, pp. 585-598.
- CARLSEN J., ALI-KNIGHT J., ROBERTSON M. (2008), "Access A Research Agenda for Edinburgh Festivals", *Event Management*, vol. 11, n. 1-2, pp. 3-11.
- CRAIK J. (2005), "Dilemmas in Policy Support for the Arts and Cultural Sector", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, n. 4, pp. 6-19.
- CROMPTON J.L., MC KAY S.L. (1994), "Measuring the economic impact of festivals and events: some myths and misapplications, and ethical dilemmas", *Festival Management & Event Tourism*, vol. 1-2, pp. 33-43.
- DI MAGGIO P.J. (2006), "Nonprofit organizations and the intersectoral division of labor in the arts", in Powell W.W., Steinberg, R (Eds.), *The Non-Profit Sector, A Research Handbook*, Second ed.: 432-461. New Haven & London, Yale University Press.
- DI NOTO M.J., MERK L.H. (1993), "Small economy estimates of the impact of the arts", *Journal of Cultural Economics*, vol. 17, n. 2, pp. 41-53.
- EVANS G., SHAW, P. (2004) *The contribution of culture to regeneration in the UK: A review of evidence*, London: London Metropolitan University.
- FLANNERY B.L., MAY D.R. (2000), "Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-Finishing Industry", *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 4, pp. 642-662.
- FLETCHER, J.E. (1989) "Input-output analysis and tourism impact studies", *Annals of Tourism Research*, vol. 16, n. 4, pp. 514-529.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 403-428.
- GETZ D., ANDERSSON, T. (2009), "Sustainable Festivals: On Becoming an Institution", *Event Management*, vol. 12, n. 1, pp. 1-17.
- GILHESPY I. (1999), "Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model", *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 1, pp. 38-52.
- GORDON J.C., BEILBY- ORRIN H. (2006), "International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture", Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- GRUNWELL S., STEVE H.I. (2008), "Film Festivals: An Empirical Study of Factors for Success", *Event Management*, vol. 11, n. 4, pp. 201-210.
- GUERZONI G. (2008), "Il Festival della mente di Sarzana: l'impatto economico", *Autonomie locali e servizi sociali*, 2, Agosto, pp.225-234.
- GUO C. (2007), "When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 3, pp. 458-473.
- HAGER M., KOPCZYNSKY M. (2004), *The Value of the Performing Arts in Five Communities*, Washington: Nostrand.
- HALEY A.J., SNAITH T., MILLER G. (2005), "The social impacts of tourism, a case study of Bath, UK". *Annals of Tourism Research*, vol. 32 n. 3, pp. 647-668.
- HEDE A.M. (2007), "Managing Special Events in the New Era of the Triple Bottom Line", *Event Management*, vol. 11, n. 1/2, pp. 13-22.
- HERRERO L.C., SANZ J.Á., DEVERSA M., BEDATE A., DEL BARRIO M.J. (2006), "The Economic Impact of Cultural Events", *European Urban and Regional Studies*, vol. 13, n. 1, pp. 41-57.

- HOROWITZ J.K., MC CONNELL K.E. (2002), "A Review of WTA/WTP Studies", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 44, n. 3, pp. 426-447.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2005), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA.
- KING B., PIZAM A., MILMAN A. (1993), "Social impacts of tourism: Host perceptions", *Annals of Tourism Research*, vol. 20, n. 4, pp. 650-665.
- MANGIA G., CANONICO P., TORALDO M.L., MERCURIO R. (2009), *Social and economic impact analysis: towards a new integrated model through the experience of Napoli teatro Festival*, Università di Napoli Federico II - Dipartimento di Economia Aziendale, Napoli.
- MANGIA G., CANONICO P., TORALDO M.L., MERCURIO R. (2010), "Assessing the socio-economic impact of Performing Arts Festivals. A new theoretical model", *Academy of Management Meeting "Dare to Care"*. Montreal.
- MANGIA G., CANONICO P., TORALDO M.L., MERCURIO R. (2011), "Assessing the Socio-economic Impact of Performing Arts Festivals: A New Theoretical Model", *Journal of US - China Public Administration*, vol. 8, n. 9.
- MARKUSEN A., GADWA A. (2010), "Arts and Culture in Urban or Regional Planning: A Review and Research Agenda", *Journal of Planning Education and Research*, vol. 29, n. 3, pp. 379-391.
- MATARASSO F. (1997), *Use or Ornament? The social impact of participation in the arts*, Stroud: Comedia.
- MCCARTHY K.F., HENEGAN ONDAATJ E., NOVAK J.L. (2007), *Arts and Culture in the Metropolis. Strategies for Sustainability*, Rand, New York.
- MISHOOK J.J., KORNBABER M.L. (2006), "Arts Integration in an Era of Accountability", *Arts Education Policy Review*, vol. 107 n. 4, pp. 3-11.
- PERROW C. (1997), "Organizing for environmental destruction", *Organization & Environment*, vol. 10, n. 1.
- PRENTICE R. ANDERSEN V. (2003), "Festival as creative destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1.
- REEVES, M. (2002), *Measuring the economic and social impact of the arts*, Arts Council England, London.
- RENTSCHLER R., POTTER B. (1996), "Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 9, n. 5 pp. 100-113.
- SALVEMINI S., MORGANTI I., NUCCIO M. (2009) "Beyond the impact analysis: A cultural framework for evaluating festivals", *Paper presented at the AIMAC*, Dallas, Texas, Usa.
- SHIN Y. (2010), "Residents' Perceptions of the Impact of Cultural Tourism on Urban Development: The Case of Gwangju, Korea", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 4, pp. 405 - 416.
- SHOGREN J.F., SEUNG Y.S., DERMOT J.H., JAMES B.K. (1994), "Resolving Differences in Willingness to Pay and Willingness to Accept", *American Economic Review*, vol. 84, n. 1, pp. 255-270.
- SMALL K., EDWARDS D., SHERIDAN L. (2005), "A flexible framework for evaluating the socio-cultural impacts a small Festival", *International Journal of Event Management Research*, vol. 1, n. 1, pp. 66-77.
- SNOWBALL J. (2000), "Towards more accurate measurement of the value of the arts to society: economic impact and willingness to pay studies at the Standard Bank National Arts Festival", Rhodes University, Grahamstown, South Africa.
- TEO P. (1994), "Assessing socio-cultural impacts: the case of Singapore", *Tourism Management*, vol. 15, n. 2, pp. 126-136.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organization in action*, McGraw-Hill, New York.
- THOMPSON J.D., MCEWENE W.J. (1958), "Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process", *American Sociological Review*, vol. 23, n. 1, pp. 23-31.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Melbourne.
- THROSBY D. (2003), "Determining the value of cultural goods: how much (or how little) does contingent valuation tell us?", *Journal of Cultural Economics*, vol. 27, n. 3-4, pp. 275-285.
- TURBIDE J., LAURIN C. (2009), "Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n. 2, pp. 56-70.
- UYVAL M., GITELSON R. (1994), "Assessment of economic impacts: Festivals and special events", *Festival Management & Event Tourism*, vol. 2, n. 1, pp. 3-10.
- VOGELSONG H., GRAEFE A., ESTES C. (2001), "Economic impact analysis: a look at useful methods", *Journal of Parks and Recreation*, vol. 36, n. 3, pp. 28-32.
- WEINSTEIN L., RANDALL, P., WILLIMAS S. (2007), "Use of Baldrige Assessment Techniques in Strategic Planning and Assessment for Arts Administration in Higher Education", *International Journal of Arts Management*, vol. 9, n. 3, pp. 34-49.
- WILTON J.J., NICKERSON N.P. (2006), "Collecting and Using Visitor Spending Data", *Journal of Travel Research*, vol. 45, n. 1, pp. 17-25.
- WOOD E.H. (2005), "Measuring the economic and social impacts of local authority events", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, n. 1, pp 37-53.
- YANN N. (2010), "Vous consultez l'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public: définition et conditions de validité", *Revue d'Economie Politique*, vol. 120, n. 1, pp. 87-116.

**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<sup>♦</sup>

## Abstract

**Obiettivo del paper.** *Un caso di successo offre lo spunto per interrogarsi su come un sistema territoriale possa ripensarsi e diventare volano di sviluppo per il tessuto imprenditoriale seguendo percorsi creativi ed originali. L'obiettivo è delineare lo stato dell'arte in tema di innovazione per lo sviluppo locale, analizzando in profondità il caso al fine di modellizzarne le logiche di successo.*

**Metodologia.** *La sezione principale concerne l'analisi del progetto "Leonardo e Vigevano" in Provincia di Pavia. Si tratta di un progetto a matrice turistico-culturale finalizzato a ripensare la vocazione territoriale tradizionale, fino a pochi anni fa marcatamente industriale. Nel far ciò, si segue la metodologia del caso studio.*

**Risultati.** *Il principale risultato attiene alla modellizzazione di un percorso di sviluppo locale che può dirsi solo indirettamente previsto in letteratura. Elemento qualificante è un orientamento strategico che si concentra anzitutto su risorse intangibili scarsamente considerate.*

**Limiti della ricerca.** *Il metodo utilizzato permette una comprensione in profondità di fenomeni complessi, ma non consente di validare in via definitiva i risultati emersi.*

**Implicazioni pratiche.** *Il paper illustra pratiche innovative per progetti finalizzati a riposizionare il tessuto imprenditoriale locale. Emergono indicazioni per agevolare la negoziazione fra stakeholders, per supportare il percorso evolutivo, per affrontare in modo propositivo una carenza di risorse.*

**Originalità del lavoro.** *Il principale valore aggiunto è quello di presentare un caso di successo che non è mai stato modellizzato in letteratura, quantomeno non considerando congiuntamente tutti i principali fattori strategici rilevati.*

**Parole chiave:** territorio; innovazione; cultura; multimedialità

**Objectives.** *The aim is to study the relation between innovation and local development. In particular, a success case leads to deepen the conditions in order to radically renew the local system and its entrepreneurship levels.*

**Methodology.** *The main section proposes an in depth analysis of the case study "Leonardo & Vigevano" in Pavia Province (Italy). It's cultural tourism project aimed at renew vocations of the territory by leveraging on intangible resources. Case study methodology was implemented.*

**Findings.** *The main outcome is the emergence of development patterns only partially considered in literature. One of the main cornerstones of this approach is a 'sense making' process aimed at interpreting well known assets under new views.*

**Research limits.** *The case study method doesn't allow to generalize the findings. Further surveys are needed.*

**Practical implications:** *The paper discusses innovative practices for strategic repositioning of local systems. In particular, main topics are the followings: negotiation among local stakeholders, insights for design of path development, innovative view in order to cope with scarce resources.*

**Originality of the study.** *The main value added is the discussion of a case study which shows some controversial but intriguing outcomes. They lead to a partial revision of mainstream literature.*

**Key words:** territory / local systems; innovation; cultural heritage; multimediality

---

\* Per la stesura di questo articolo è stato determinante il ruolo svolto da AST-Vigevano e in particolare dal suo Direttore Alessandro Mazzoli. A lui ed al suo staff va un sentito ringraziamento.

Si ringrazia inoltre Fondazione Cariplo, il cui supporto finanziario in ambito al progetto 'The internationalization of Italian firms: the role of intangibles, managerial resources, and corporate governance' ha contribuito alla stesura di questo studio.

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Pavia  
e-mail: stefano.denicolai@eco.unipv.it

## 1. Introduzione: lo sfuggivo significato delle risorse territoriali

Il patrimonio intangibile di un territorio è spesso considerato una straordinaria opportunità di rilancio socio-economico. Tuttavia, è possibile mettere in discussione il significato di queste risorse, considerando chiavi di lettura alternative? Se sì, quali prassi manageriali possono agevolare un percorso di questo tipo e attivare un piano di sviluppo locale incentrato su 'nuovi' significati per 'antichi' valori?

A partire da questi interrogativi, l'obiettivo del *paper* è quello migliorare la comprensione di quelle dinamiche in grado di trasformare le inerzie dell'*imprinting* territoriale in energia positiva e stimoli di rilancio socio-economico. Nel perseguire tale risultato, la prospettiva utilizzata è di matrice strategico-aziendale.

Il dibattito scientifico su questi argomenti può dirsi vivo ed attuale. Non v'è dubbio che il territorio rappresenti una risorsa unica ed irripetibile, in grado di conferire un vantaggio competitivo sostenibile al tessuto imprenditoriale di un sistema locale. Un ruolo fondamentale può essere giocato da *assets* intangibili come: conoscenze, relazioni fiduciarie, valori e tradizioni, ecc. Sappiamo altresì che la globalizzazione ha allargato esponenzialmente i confini geografici dell'arena competitiva, nonché lo spettro di relazioni interaziendali, ma anche che tutto ciò non pregiudica a priori il valore del radicamento locale e dei processi di auto-rinforzo fra impresa e territorio (Zucchella, Onetti, 2008).

Se da un lato possiamo dare per assodati questi postulati, dall'altro il percorso di ricerca finalizzato a comprendere questi fenomeni appare tutt'ora in fieri. Troppo spesso le risorse intangibili territoriali finiscono con il rappresentare una barriera al cambiamento, più che una reale opportunità di sviluppo. La realtà dei fatti dice che sono tutto sommato limitati i casi dove le risorse intangibili territoriali hanno effettivamente rappresentato una leva di discontinuità e innovazione, ed ancor meno le ricerche scientifiche che studiano esperienze di questo tipo. Questo *paper* cerca di offrire un contributo in tale direzione.

Nel perseguire questo obiettivo, si ritiene utile fare ricorso al metodo del caso studio. L'esperienza "Leonardo e Vigevano" in Provincia di Pavia, a sua volta, può dirsi un'esperienza particolarmente interessante. In primo luogo, in quanto rappresenta un caso di successo. In secondo luogo, poiché evidenzia alcune dinamiche in parziale contrasto rispetto ai paradigmi teorici più diffusi. In un contesto dove è difficile formulare proposizioni di ricerca convincenti e supportate da una letteratura consolidata, si ritiene prioritario analizzare in profondità un caso emblematico, per coglierne gli elementi salienti in assenza di assunti predefiniti e/o assiomi intoccabili (Eisenhard, 1989; Yin, 2003).

## 2. Territorio e innovazione: Quadro teorico e costrutti fondamentali

L'attenzione da parte di studiosi di discipline aziendali verso temi di sviluppo locale e di marketing territoriale negli ultimi anni è cresciuta in modo significativo (Caroli, 1999; Denicolai, Zucchella, 2006; Golinelli, 2010; Barile, 2012). Queste ricerche convergono nel considerare il territorio come un contesto creativo dove le imprese interagiscono con risorse locali di varia natura, attivando un sistema vitale che assegna al territorio stesso un ruolo centrale, alla stregua di altre categorie di *stakeholders* (Golinelli, 2002). Storper (1997) definisce un *sistema territoriale* - o sistema locale - come un insieme idiosincratico di risorse relazionali baricentrato in un contesto geografico relativamente ristretto. Secondo questo autore, in un contesto competitivo globale dove le transazioni economiche proprie dei cicli produttivi travalicano i confini territoriali, i sistemi locali - tutt'ora rilevanti - si creano sulla base di relazioni interorganizzative prevalentemente informali, sociali e culturali. Il capitale sociale diviene una risorsa *local-specific* che può efficacemente integrarsi con le risorse aziendali nel creare un vantaggio competitivo sostenibile (Granovetter, 1985; Coleman, 1988).

Alcuni ricercatori focalizzano l'attenzione sulle risorse intangibili locali. Secondo questo approccio, un sistema territoriale è un vero e proprio “soggetto vivente complesso”, formatosi in seguito ad un lungo processo co-evolutivo ed iterativo fra popolazione, ambiente ed imprese (Golinelli, 2010): da un lato l'azienda agisce sulle risorse locali valorizzandole ed organizzandole, dall'altro le stesse risorse alimentano il disegno strategico dell'azione imprenditoriale. Il territorio come sistema vitale si configura come una realtà socio-economica organizzata da un organo di governo che ne promuove lo sviluppo mediante il perseguimento di un'identità distintiva. Quest'ultima è particolarmente importante in quanto consente di indirizzare e riqualificare nel tempo una determinata vocazione, spesso ancorata a storia, cultura e tradizioni dei luoghi. La “vocazione territoriale” va intesa come una proprietà emergente del sistema, anziché predeterminata (Golinelli, 2002).

Più in generale, le *risorse territoriali* possono essere definite come un eco-sistema composto da entità tangibili - come le infrastrutture - ed intangibili - storia, cultura, *know-how*, relazioni sociali, ecc. - che contraddistingue un particolare contesto locale rispetto a qualsiasi altro (Corrado, 2006; Golinelli, 2011). Queste risorse sono in genere “a disposizione” degli attori del sistema, ma non per questo sono trasferibili da un contesto ad un altro. Esse rappresentano un'affermazione dell'identità territoriale, ma anche un volano di sviluppo economico e sociale (De Varine, 2005). Non di rado questa opportunità viene trascurata un'economia contraddistinta da ritmi sempre più incalzanti, dove sembra non ci sia tempo per guardare al futuro con piena consapevolezza delle proprie radici (Baccarani, Giaretta, 1996; Golinelli, 2002). La sopravvivenza di un sistema territoriale è strettamente legata alla sua capacità di esprimere appieno il potenziale delle proprie risorse e di attivare connessioni originali fra esse (Golinelli, 2002; Franch, 2002).

Un filone di ricerca strettamente interconnesso con questi aspetti è quello del “marketing territoriale” (Kotler, Haider, Rein, 1993; Severino, 2005). Esso si contraddistingue per un'enfasi all'orientamento al mercato e per lo studio delle dinamiche di ottimizzazione dei processi di fruizione di un sistema locale. In tale ambito, una significativa attenzione è assegnata al nucleo di relazioni interaziendali e network collaborativi che abilitano i sistemi di *governance* per la progettazione, l'organizzazione e la gestione delle azioni di animazione territoriale (Golinelli 2002; Sainaghi, 2006). La sfida è far sì che l'intreccio fra dinamiche sociali e interdipendenze economiche generi percorsi virtuosi in grado di creare reti locali solide e collaborative, interconnesse anche con attori esterni al sistema. Il problema è che spesso risulta difficile trovare un punto di incontro fra aziende indipendenti, fra sfera pubblica e privata, fra portatori di interessi divergenti nello stesso sistema territoriale (Ryan, 2002).

Il tratto comune a tutti questi approcci è il fatto di assegnare alle risorse intangibili territoriali un ruolo fondamentale quale possibile leva di sviluppo locale. Coerentemente con il paradigma proprio della *resource based-view* (Barney, 1991), risorse di questa natura possono accrescere i livelli di competitività in quanto uniche ed impossibili da imitare (Severino 2005; Leydesdorff *et al.* 2006).

Questa considerazione ispira gran parte contributi in tema di innovazione nei sistemi locali (Hall, Williams, 2008; Hjalager, 2010). Essi sottolineano come il territorio possa rappresentare un contesto particolarmente creativo, dove l'interazione sistemica fra soggetti indipendenti viene ispirata da un '*genius loci*' peculiare e non replicabile (Nordin, 2003; Crevoisier, 2004; Hjalager *et al.*, 2008). La letteratura considera anche l'importanza di individuare un giusto bilanciamento fra tradizione e innovazione, fra collaborazione e competizione, nei piani di sviluppo locale (Kianicka *et al.*, 2010; Cannarella, Piccioni, 2011).

Alcuni studi affrontano espressamente il problema del riposizionamento strategico di un territorio e del rinnovamento delle sue vocazioni (Pechlaner, 2000; Stamboulis, Skayannis, 2003). Fra le principali dimensioni di analisi considerate si può citare: il livello di collaborazione fra gli attori locali, il grado di coinvolgimento degli attori nei programmi di sviluppo territoriale (Stamboulis, Skayannis, 2003), l'eterogeneità della conoscenza locale (Bieger, Weinert, 2006), il ruolo degli attori di governo (Golinelli, 2002), l'interconnessione con il mercato (Keller, 2006). In particolare, si registra una certa convergenza nel considerare la coesione territoriale e la presenza di

relazioni interorganizzative diffuse quali precondizioni fondamentali per stimolare il cambiamento (Novelli *et al.*, 2006).

A fronte di questo quadro teorico piuttosto consolidato, l'analisi della letteratura rileva poche ricerche empiriche che presentano e analizzano sistemi locali effettivamente in grado di valorizzare le risorse intangibili territoriali come leva di innovazione. Al contrario, diverse indagini finiscono con il concludere che questi elementi spesso rappresentano una barriera al cambiamento, più che un'occasione di rinnovamento (Hannan, Freeman, 1984; Beatty, Gordon, 1988). In questo senso, risulta particolarmente interessante il concetto di "dipendenza dal percorso" o "path dependence". Si tratta di un approccio teorico formulato per la prima volta da Schelling (1978) e poi sviluppato da David (1985) ed Arthur (1989). In sintesi, viene contestata l'ipotesi neo-classica secondo cui il mercato premi sempre l'equilibrio e le soluzioni economiche ottimali. Diversamente, ogni scelta manageriale ha una "memoria", ossia è dipendente dalla sequenza di eventi passati. Essi creano nel tempo una sorta di traiettoria evolutiva che può essere influenzata, ma non radicalmente ripensata nel breve periodo. Questo effetto è particolarmente marcato nel caso dei sistemi territoriali, i quali tendono a rimanere "imbrigliati" in una traiettoria inerziale dove dinamiche di potere, storia, tradizioni e valori giocano un ruolo cruciale nel determinare questo tipo di dipendenza (Caffyn, Lutz, 1999). Il sistema può deviare la propria evoluzione in corrispondenza dei "punti di svolta", o "turning point" (Abbott, 1997). Gli agenti di cambiamento devono saper riconoscere queste finestre temporali e sfruttarle per superare le barriere al cambiamento.

In sintesi, l'analisi della letteratura suggerisce come le risorse locali possano rappresentare tanto un efficace *asset* sul quale fondare una strategia innovativa di sviluppo locale, quanto una barriera al cambiamento. La carenza di ricerche empiriche volte a chiarire quali siano le condizioni che determinano l'uno o l'altro scenario prefigura un *research gap* che rappresenta il principale spunto per lo studio di cui si rende conto in questo contributo.

### 3. L'analisi empirica: metodologia

Il quadro teorico viene approfondito mediante un'indagine basata sul metodo del caso studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Si tratta del percorso più indicato quando l'obiettivo è comprendere a fondo il funzionamento di dinamiche solo in parte spiegate da contributi teorici consolidati, nonché qualora sia necessario considerare contemporaneamente diversi livelli di analisi (aziendale, interorganizzativo, territoriale). In primo luogo sono stati individuati una serie di casi studi potenzialmente interessanti rispetto agli obiettivi dell'indagine. Questi sono stati selezionati seguendo i principi propri del *theoretical sampling* (Glaser, Strauss, 1967). In particolare, fra i criteri utilizzati per scegliere i casi si può segnalare i seguenti: marcato orientamento alla valorizzazione delle risorse intangibili locali; riposizionamento del territorio fra gli obiettivi perseguiti; ampiezza del sistema comparabile fra i casi considerati; progetto sviluppato in rete fra più *stakeholders*; iniziativa non allo stadio preliminare (arco temporale sufficiente ad apprezzare i risultati conseguiti); disponibilità di dati e informazioni. Ciascuno di essi è stato oggetto di un'analisi preliminare *on-desk* la cui sintesi è riepilogata in tabella 1. Successivamente si è deciso di realizzare un'analisi in profondità rispetto al caso ritenuto più coerente rispetto agli obiettivi sopra citati, completo per quanto concerne le diverse dimensioni di analisi considerate e ricco di spunti, ossia "Leonardo e Vigevano" in Provincia di Pavia. Tale processo ha previsto una raccolta ulteriore di dati *on-desk* da fonti pubbliche e/o grazie ai partner di progetto; una serie di 11 interviste a *stakeholders* locali; 103 questionari indirizzati a visitatori al fine di cogliere anche la prospettiva dell'utente; due *focus group* orientati ad affinare i risultati preliminari dello studio. Interviste e *focus group* hanno coinvolto un campione eterogeneo di attori locali: enti pubblici, associazioni di sviluppo locale, associazioni di categoria, imprese rappresentanti le diverse anime del tessuto imprenditoriale locale. La raccolta dei dati è stata preceduta dalla progettazione di protocolli "ad hoc" di rilevazione. La fonte principale dei dati riportati è il rapporto "Leonardo e Vigevano: Analisi di impatto sul sistema territoriale" (AST, 2010).

Tab. 1: Analisi preliminare: Sintesi dei casi considerati

Caso	Palladio e Vicenza	Brescia	Mantova	Isola d'Elba	Leonardo e Vigevano
<b>Risorse locali</b>	importante centro industriale; significativo patrimonio artistico;	tradizione industriale; recentemente ristrutturati i musei civici;	Tradizione agricola; significativo patrimonio artistico;	Località turistica; luoghi storici e culturali da valorizzare;	Vocazione industriale; risorse culturali da valorizzare;
<b>Progetto analizzato</b>	Palladio 500 anni	Brescia: Lo splendore dell'arte	Festivaletteratura	Le macchine di Leonardo	Leonardo e Vigevano
<b>Promotore / capofila</b>	Comitati per il V Centenario della nascita di Andrea Palladio;	Comune di Brescia; Fondazione Cab;	Associazione Filofestival; Enti pubblici;	Comune di Porto Azzurro;	AST Vigevano
<b>Curatori realizzazione</b>	Centro internazionale degli Studi Andrea Palladio CISA;	Linea-dombra;	Comitato Organizzatore “Festivaletteratura”;	Laboratorio di Campi Bisenzio, artigiani fiorentini;	Leonardo3; RaiTrade; Est Sesia; Università degli Studi di Pavia;
<b>Altri partner (principali)</b>	Regione Veneto; Centro Internazionale Studi di Architettura Palladio; Royal Academy Arts; Royal Institute British Architects;	Comune di Brescia; Fondazione Asm; Camera Commercio di Brescia; Fondazione Brescia Musei;	editori;	Parrocchia San Giacomo Maggiore Apostolo;	Ass. Lungotempo; Comune di Vigevano; Fondazione Banca del Monte di Lombardia; Provincia di Pavia;
<b>Elementi di distintività e fattori di successo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legame fra città ed un noto personaggio storico;</li> <li>▪ Valenza scientifica oltre che culturale;</li> <li>▪ Evento “itinerante”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategia basata su eventi ad elevato richiamo;</li> <li>▪ Rete strategica con importanti musei europei;</li> <li>▪ Tentativo di connettere filiere differenti;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Value proposition basata sul legame fcultura, arte e creatività;</li> <li>▪ legame con gastronomia e prodotti locali;</li> <li>▪ Fruizione “alternativa”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evento ispirato ad un personaggio fra i più noti al mondo;</li> <li>▪ Interattività;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legame fra la città ed un personaggio fra i più noti al mondo;</li> <li>▪ Interattività e multimedialità;</li> <li>▪ valenza scientifica oltreché culturale;</li> <li>▪ tecnologie innovative;</li> </ul>
<b>Vision a tendere</b>	Vicenza quale “città del Palladio”	Brescia modello culturale “globale”;	Mantova come città culturale per eccellenza;	Evento sporadico; assenza di una vision di fondo;	Vigevano capitale della multimedialità legata alla cultura.

Fonte: ns. elaborazione

#### 4. Il Caso “Leonardo e Vigevano”

Questa sezione approfondisce il caso Leonardo e Vigevano [LeV] in Provincia di Pavia. Si tratta di un progetto a matrice turistico-culturale che si è posto l’ambizioso obiettivo di ripensare la vocazione territoriale tradizionale, fino a pochi anni prima marcatamente industriale. L’analisi si concentra prevalentemente sulla fase di *start-up*, nel 2009, ossia quella cruciale nel superare le barriere al cambiamento. Il poter considerare anche i successivi due anni e mezzo (gennaio 2009 - luglio 2012) permette di valutarne gli effetti in un arco temporale sufficientemente ampio.

Si tratta di un caso di successo. Nel solo primo anno di progetto, sono stati organizzati eventi a cui hanno partecipato oltre 100.000 visitatori provenienti da 35 province italiane. Inoltre, sono stati via via coinvolti oltre cento attori locali fra enti pubblici, associazioni ed agenzie di sviluppo territoriale, imprese. Ciò rappresenta il miglior risultato mai raggiunto in Provincia di Pavia da iniziative analoghe. LeV è stato inserito nel 2009 fra le mostre più visitate d’Italia secondo “La Repubblica”. La valenza di questi risultati è accentuata dal fatto che Vigevano è cittadina di soli 60.000 abitanti, inserita nella classifica sopra citata assieme a destinazioni di valore internazionale come Roma, Firenze o Venezia.

La presentazione del caso è articolata in quattro sotto-paragrafi: obiettivi e strategia di progetto; iniziative attivate; profilo d’utenza e politiche di marketing/comunicazione; modello di *governance* e rete di progetto.

#### 4.1 I presupposti, il progetto e la consonanza strategica

Vigevano e la Lomellina si trovano in un territorio pianeggiante in Provincia di Pavia, al centro fra tre fiumi (Ticino, Sesia e Po), nei pressi di Milano (35km). Da decenni il *brand* di questo territorio si lega alla produzione della calzatura, il che ha permesso la nascita di un importante distretto industriale meccano-calzaturiero. Negli ultimi anni questo comparto è entrato in forte crisi. Da un lato, si sono susseguite iniziative per rilanciare queste aziende. Dall'altro, il sistema locale ha cercato di attivare nuove vocazioni. Ad esempio, in chiave turistico-culturale. Oppure, in campo agri-alimentare: si tratta infatti di una zona d'eccellenza per la produzione di riso.

Molti di questi progetti hanno ottenuto risultati inferiori alle aspettative. Entrambe le due principali ipotesi di sviluppo - rilancio del sistema industriale vs creazione di un sistema turistico-culturale - hanno scontato una forte *path dependence* generata da cultura e competenze che in passato hanno reso Vigevano una zona ricca ed agiata, ma che ora appaiono inadeguate rispetto alle sfide dello scenario contemporaneo. In secondo luogo, ci si muoveva in una condizione di scarse risorse economiche.

Nel 2007 il punto di svolta è rappresentato dal progetto LeV, promosso da un'agenzia di sviluppo locale - il Consorzio A.S.T.<sup>1</sup> - in collaborazione con altri attori locali fra cui l'associazione Lungotempo, il Comune di Vigevano, la Provincia di Pavia e la Fondazione Banca del Monte di Lombardia.

Si tratta di un piano di marketing territoriale ispirato da una lettura strategica alternativa delle dinamiche in atto nel sistema locale di Vigevano, nonché del suo patrimonio intangibile. I promotori hanno considerato l'ipotesi di partire - anziché dalle risorse artistiche e culturali più rinomate - da qualche elemento "minore" e poco considerato, ma non per questo meno suggestivo. Questo spunto è stato trovato nella presenza documentata di Leonardo da Vinci in Vigevano presso la corte degli Sforza. Egli fu attore protagonista verso la fine del '400 di una grande stagione di cambiamento voluta ed inaugurata da Ludovico il Moro. La valenza di questa idea non risiede unicamente nel significativo impatto mediatico rappresentato dalla connessione fra Leonardo e Vigevano, quanto nel fatto che questo artista del rinascimento rievoca anche concetti quali tecnologia, innovazione e creatività. Ossia valori particolarmente vicini alla vocazione meccano-calzaturiera che segna la storia recente di Vigevano.

Nel 2009 viene inaugurato un piano di sviluppo territoriale articolato lungo una serie di eventi ispirati alle suggestioni che legano Leonardo alla città di Vigevano. L'ipotesi è che Vigevano si possa porre come spazio fisico e simbolico per una conciliazione fra sviluppo economico e territoriale, stimolando l'integrazione fra filiere differenti e tradizionalmente sconnesse (cultura, industria, ambiente, informatica, media, ecc.). Secondo la *vision* dei promotori, l'ambito di azione del progetto non si limita all'organizzare di eventi culturali. L'intenzione è attivare un percorso con un orizzonte temporale di medio-lungo termine che abbia un impatto anche di natura economico-imprenditoriale, oltreché socio-culturale.

Il fatto di non disporre di risorse finanziarie sufficienti per accedere alle opere originali di Leonardo diventa ispirazione per un modello di sviluppo innovativo. Proprio in virtù del fatto che questo personaggio storico è sinonimo di creatività e scienza, si è pensato di puntare su iniziative che rilegessero le opere e l'ingegno di Leonardo grazie alla multimedialità ed alla tecnologia moderna. Sono ravvisabili logiche proprie del marketing esperienziale (Ferraresi, Schmitt, Zarantonello, 2006; Holbrook and, Hirschman, 1982), dove l'obiettivo è il coinvolgimento attivo ed emozionale dell'utente.

L'impostazione del progetto denota un elevato livello di consonanza strategica fra i suoi elementi.

<sup>1</sup> AST è un organismo misto pubblico-privato che opera per l'attuazione delle politiche promosse dai soggetti rappresentativi del territorio. L'Agenzia è nata nel 2004 (dalla trasformazione della società mista Centro Servizi alle Imprese) e svolge la propria attività istituzionale in campo economico, ambientale e culturale.

#### 4.2 Le iniziative e i risultati

Le tabelle 2 e 3 riepilogano le principali iniziative attivate rispettivamente nella prima (2009) e nella seconda fase di progetto (2010-2012). Il caso studio si focalizza sulle azioni del primo anno, in quanto rappresentano quelle che più di altre hanno permesso di superare le barriere al cambiamento. Le attività della seconda fase - tabella 3 - sono comunque importanti in quanto sottolineano la continuità del progetto e la consonanza nel tempo rispetto al disegno strategico di fondo.

Tab. 2: Principali iniziative attivate nella prima fase del progetto “Leonardo e Vigevano” (anno 2009)

	Iniziativa	Principi strategici di fondo			
		1. Multimedialità / tecnologia	2. Valorizzazione risorse locali e sviluppo culturale	3. Approccio diffuso	4. Connessione fra filiere
PRIMAVERA	<i>La mostra impossibile</i>	X	X	X	
	<i>Le acque ducali</i>	X	X		X
	<i>Ricostruzione del borgo della Sforzesca</i>	X	X		X
	<i>Ciclo di conferenze su LdV</i>		X		
	<i>Dario Fo incontra Leonardo</i>		X		
AUTUNNO- INVERNO	<i>Il Laboratorio di Leonardo</i>	X	X	X	X
	<i>Splendori di Corte</i>		X	X	
	<i>“A tu per tu” con Leonardo</i>		X		
	<i>Laboratori didattici</i>	X	X		
	<i>Il mercato Sforzesco</i>		X		X
	<i>Notte Leonardesca</i>		X	X	

Fonte: ns. elaborazione

Si richiamano due progetti fra quelli più interessanti alla luce di questo studio. In primo luogo, “*Leonardo: una mostra impossibile*” esemplifica in modo emblematico la visione strategica del progetto. Grazie a tecnologie avanzate, è stato possibile ricreare la suggestione di ammirare tutti i più importanti dipinti leonardeschi in una sola sede. L’innovatività di questo modello di fruizione è data anche dal fatto che la tecnologia utilizzata non solo ha consentito di replicare l’originale in modo assolutamente fedele, ma anche di cogliere le correzioni e le cancellazioni sottostanti dovute ai ripensamenti dell’artista, invisibili nel dipinto originale. Altrettanto interessante è l’esperienza “*Il Laboratorio di Leonardo - i Codici, Le Macchine e i Disegni*”. Sviluppata in collaborazione con “Leonardo3” - un’azienda innovativa con competenze tecnologiche e multimediali di Milano - questa mostra proponeva un’esperienza interattiva su Leonardo da Vinci. In questo caso il pubblico poteva esplorare i Codici più importanti dell’artista rinascimentale e ammirare inedite ricostruzioni fisiche e digitali di strumenti affascinanti come la Macchina Volante o il Leone Meccanico.

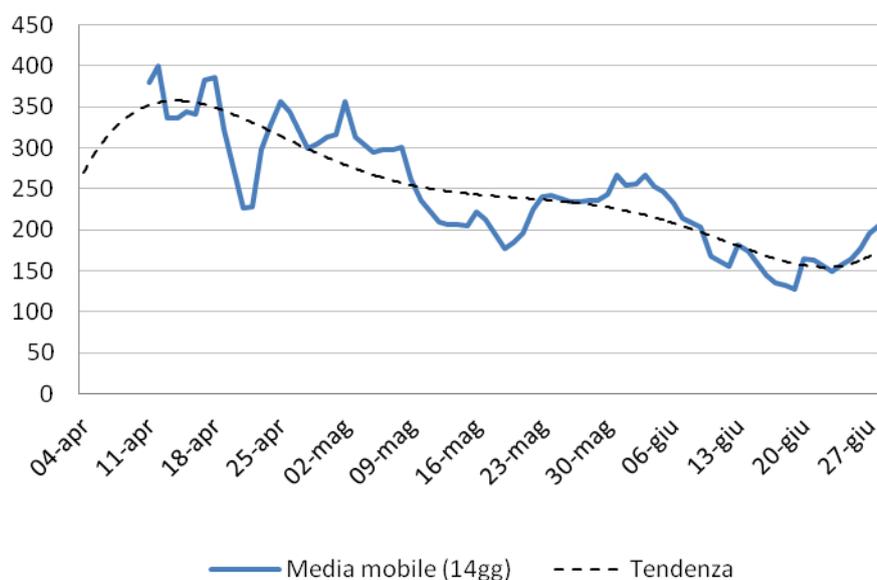
Nel primo anno, durante la sessione primaverile, i visitatori sono stati 20.042 in 77 giorni di mostra. La figura 1 presenta l’andamento dei visitatori giornalieri nel tempo. Il *trend* decrescente è da imputare ad una prevalenza di visitatori locali che, tipicamente, visitano le mostre nel corso delle prime settimane di apertura. I dati mostrano che le mostre primaverili hanno avuto un buon esito, ma anche che erano necessari interventi correttivi. Il progetto è stato quindi ritariato, specie a livello organizzativo ed ampliando la rete di partner. Questa opera di *fine-tuning* ha dato i frutti e i risultati ottenuti nel corso della fase autunnale - quella critica dove era stato stanziato un budget maggiore - sono stati decisamente migliori, come indicato dall’andamento in figura 2. I visitatori hanno superato quota 80.000. L’86% di questi erano provenienti dalla Lombardia. La tabella 4 mostra più in generale le provincie italiane maggiormente rappresentate.

Tab. 3: Principali iniziative attivate nella seconda fase del progetto "Leonardo e Vigevano" (2010-2012)

Iniziativa	Periodo	Principi strategici di fondo			
		Multimedialità / tecnologia	Valorizzazione patrimonio intangibile	Approccio diffuso	Connessione fra filiere
<b>Cultura e Innovazione Creano Impresa.</b> Percorso di incontri volti ad incentivare la creazione di nuova imprenditorialità legata al binomio cultura-innovazione nel quadro del Forum nazionale "Multimedia per la Cultura".	Primavera 2010	X			X
<b>Rice - I sapori del riso.</b> Manifestazione nazionale dedicata al riso in collaborazione con Slow Food, articolata in momenti espositivi, di confronto, ma anche parentesi d'intrattenimento e gastronomiche.	Autunno 2010		X	X	
<b>Dentro L'Ultima Cena. Il tredicesimo testimone.</b> Mostra multimediale inedita che rappresenta – grazie a 800 mq organizzati in cicli visivi e 7 ambienti – un viaggio di approfondimento all'interno dell'Ultima Cena.	Primavera 2011	X			
<b>La Vetrina delle Sagre.</b> Evento che combina degustazioni ad evocazioni storiche all'interno del castello sforzesco. Creato un coordinamento con i ristoranti locali che durante l'evento prepongono menù "ad hoc".	Primavera 2011		X		X
<b>Rice – I sapori del riso</b> (seconda edizione)	Autunno 2011		X	X	
<b>Concorso letterario "La Stanza della Duchessa".</b> Sempre in una logica di coinvolgimento del target a cui mira il progetto, è stato progettato un concorso letterario che ha raccolto circa 300 racconti da tutta Italia.	'11-'12		X		X
<b>La Caccia ai Tesori della Lomellina.</b> Una caccia al tesoro diventa lo spunto per spingere turisti e popolazione locale a cercare le risorse "nascoste" del territorio (non solo Vigevano).	Primavera 2012		X	X	
<b>La Vetrina delle Sagre – seconda edizione.</b> Rispetto al 2011, programma e formula sono stati rinnovati, ad esempio prevedendo una postazione dedicata ai prodotti DECO.	Primavera 2012		X		X
<b>Leonardo e Vigevano: vie d'acqua e la città ideale.</b> Conferenza tematica in concomitanza con la Settimana della Cultura inserita in ciclo di incontri.	Primavera 2012	X	X		

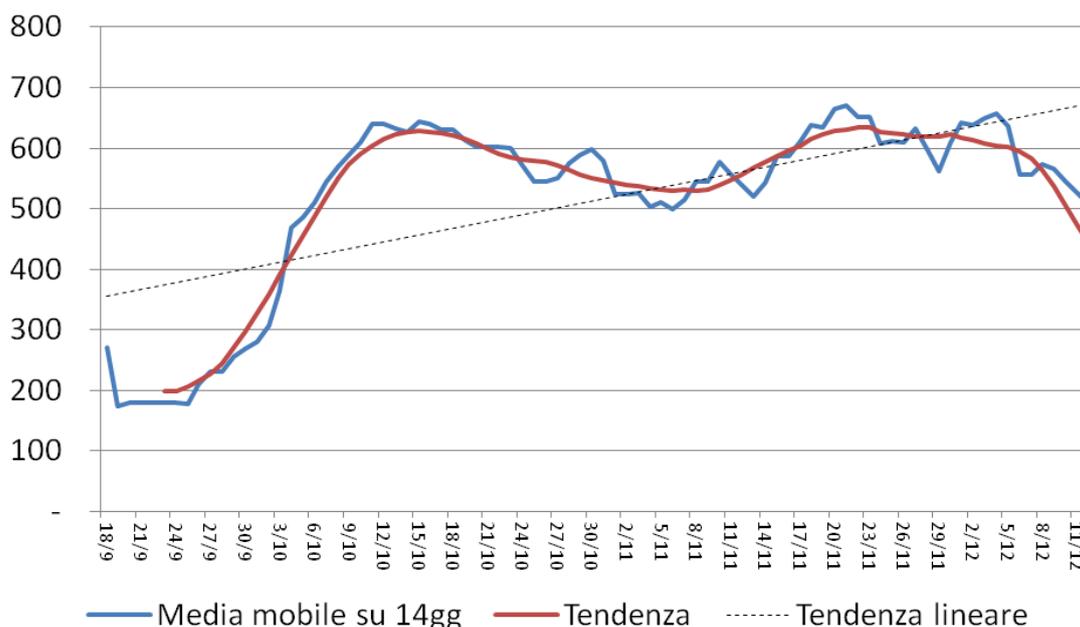
Fonte: ns. elaborazione

Fig. 1: Andamento della media di visitatori giornalieri (iniziative primaverili)



Fonte: ns. elaborazione su dati AST

Fig. 2: Andamento della media di visitatori giornalieri (iniziative autunno inverno).



Fonte: ns. elaborazione su dati AST

Tab. 4: La provenienza dei gruppi organizzati - le dieci provincie italiane maggiormente rappresentate

Provincia	% visitatori sul totale
1 Milano	41,21%
2 Pavia	18,54%
3 Como	4,94%
4 Bergamo	4,03%
5 Brescia	2,87%
6 Piacenza	2,84%
7 Lecco	2,73%
8 Monza	2,33%
9 Alessandria	1,98%
10 Varese	1,95%

Fonte: elaborazioni su dati forniti da Civita

#### 4.3 Profilo utenza ed azioni di comunicazione/marketing

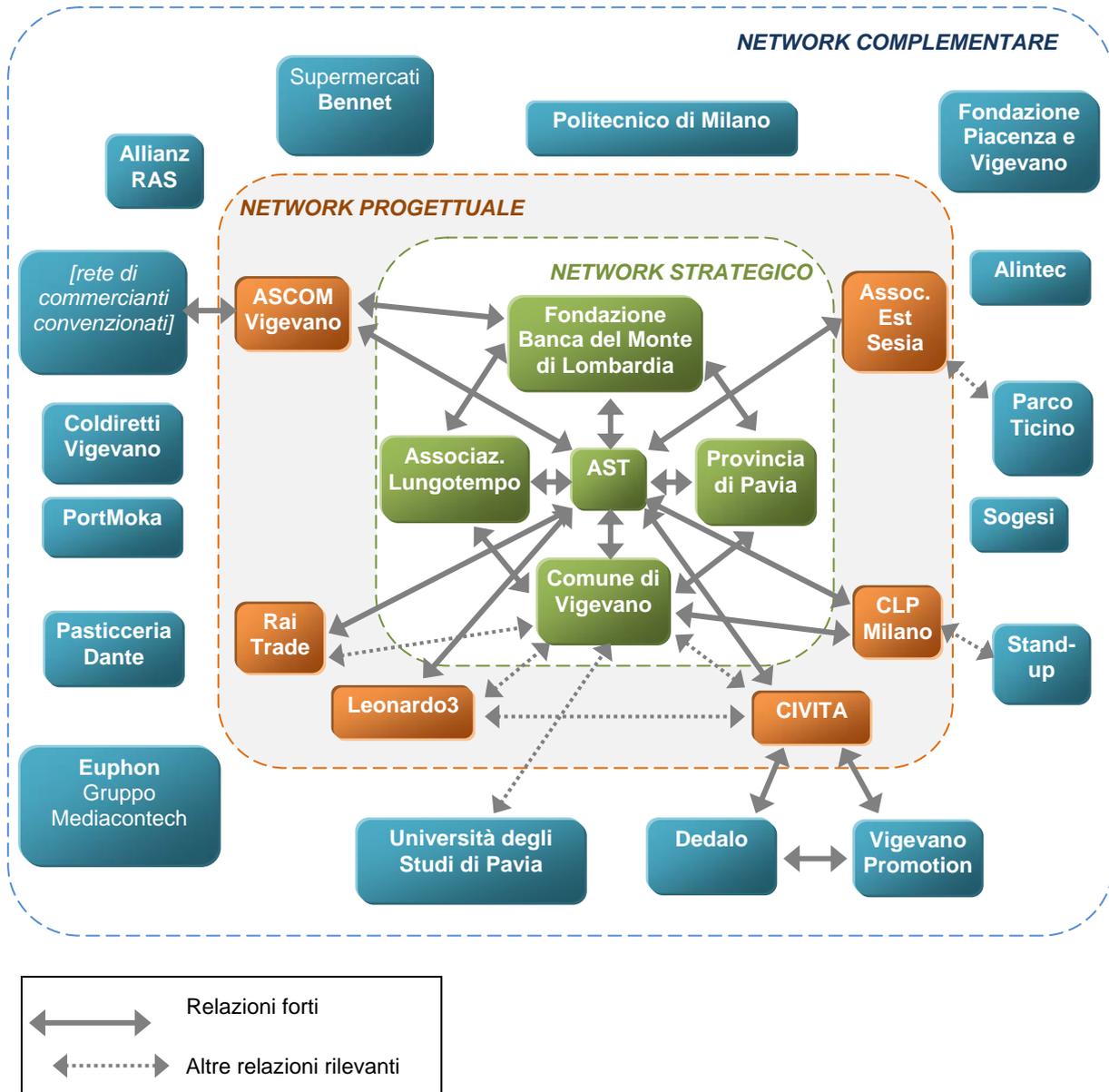
L'utente "tipo" della mostra è rappresentato da persone con una cultura medio-alta, in buona parte popolazione locale e/o provenienti dalla vicina Milano. Si tratta di visitatori "mordi e fuggi", che però presentano un vivo interesse per le tipicità territorio. Durante le giornate infrasettimanali, prevalgono gruppi organizzati composti da scuole locali e, in misura minore, associazioni culturali. L'attività comunicazione e marketing si è basata sui seguenti principi:

- coerenza con un marketing di tipo esperienziale, il che si è tradotto ad esempio in pacchetti volti a far conoscere il territorio sotto differenti sfaccettature;
- attenzione nel comunicare un Leonardo "diversa", anche per non generare la falsa illusione di trovare opere originali dell'artista; inoltre si tratta di mostre marcatamente innovative e questo doveva risultare evidente nei processi di comunicazione;
- strategia promozionale multi-canale: campagna su quotidiani e riviste, sensibilizzazione del territorio, comunicazione dell'iniziativa a TG e trasmissioni televisive, partnership per convenzioni ed iniziative di co-marketing, web marketing.

#### 4.4 La governance e la rete di progetto

Il progetto è stato inizialmente avviato da AST e da pochi altri partner, per poi ampliarsi fino alla configurazione in rete rappresentata in figura 3. L'organizzazione del progetto si è basata su una divisione dei compiti piuttosto "netta" fra i diversi attori coinvolti.

Fig. 3: Il network del progetto "Vigevano e Leonardo" a regime



Fonte: rapporto "Leonardo e Vigevano: Analisi di impatto sul sistema territoriale" (AST, 2010)

La rete di progetto può essere idealmente suddivisa in tre livelli:

1. **NETWORK STRATEGICO.** Questa rete raggruppa gli attori più direttamente coinvolti nella gestione strategico-organizzativa del progetto e/o con un ruolo importante come finanziatore. Fra tutti questi nodi esistono relazioni forti, tanto formali quanto sociali.
2. **NETWORK PROGETTUALE.** Si tratta di partnership molto importanti, ma in genere finalizzate a conseguire obiettivi specifici e/o organizzare determinati eventi. In questo senso, si tratta di nodi con una minor responsabilità/visibilità sul progetto complessivo rispetto al livello "1". Anche in questo caso, spesso le connessioni formali sono rinforzate da relazioni sociali. A

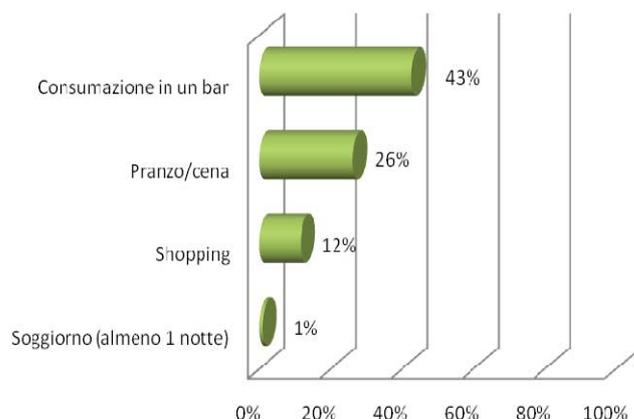
differenza del livello “1”, sono presenti buchi strutturali (non tutti collaborano stabilmente con tutti);

3. NETWORK COMPLEMENTARE. Si tratta di connessioni ugualmente rilevanti, ma contraddistinte da una intensità ed una frequenza relazionale meno marcata rispetto al livello “1” e “2”. Spesso (anche se non sempre) si configurano come relazioni “one-to-one” con i nodi del livello “1”. Concernono talvolta attività relative alla gestione generale del progetto, altre volte obiettivi specifici legati a singoli eventi.

## 5. Discussione dei risultati

I dati quali-quantitativi raccolti suggeriscono che il progetto LeV sta effettivamente esprimendo una valenza strategica di sistema che non si limita al perimetro delle singole iniziative attivate e che può dirsi di medio-lungo periodo. In base alle interviste ed ai *focus group* realizzati, l'impressione è che - oltre ai risultati in termini di visitatori - l'iniziativa abbia stimolato un rafforzamento dell'identità locale, un rinnovamento del brand del territorio, lo sviluppo di nuove alleanze fra attori locali e non. Lo si evince pure dal numero crescente di organizzazioni coinvolte mano a mano che sono state sviluppate nuove iniziative. A partire da una decina di *partners* impegnati nella prima mostra (AST, comune di Vigevano ed alcuni altri attori), nel giro di due anni le realtà a vario titolo coinvolte nel progetto LeV sono diventate oltre cento, fra istituzioni pubbliche, organizzazioni no-profit e imprese. Anche livello di impatto economico, le interviste e *focus group* hanno evidenziato come si registrano risultati incoraggianti, per quanto si rilevano pure margini di miglioramento. Nel corso dei primi due anni, l'attività di *fund raising* finalizzata a realizzare i diversi progetti ha permesso di raccogliere circa un milione e mezzo di euro secondo un trend crescente in quanto a capacità di attrarre fondi: si consideri ad esempio che per la prima mostra sono stati raccolti e spesi circa settantamila euro. La figura 4 evidenzia le attività svolte a Vigevano dai visitatori in occasione delle varie iniziative e che hanno avuto un impatto sull'economia del territorio. Come sopra accennato, questi dati suggeriscono l'esistenza di potenzialità non sfruttate. In particolare, i livelli di permanenza nel sistema locale andrebbero sviluppati. L'utente che visita la mostra in una sola giornata, senza soggiornare nel territorio, contribuisce in misura limitata allo sviluppo dell'economia locale, con un apporto che in genere si limita a qualche consumazione nei bar o poco più. In sintesi, si tratta di un progetto dal forte impatto che ha creato quello “shock” in grado di far superare la *path dependence*. I fattori di successo che hanno permesso di ottenere questi risultati sono diversi. Fra questi se ne registrano tre di particolare interesse: i tre sotto-paragrafi seguenti li discutono brevemente.

Fig. 4: Attività dell'utente che si accompagnano alla visita delle iniziative LeV.



Fonte: rapporto “Leonardo e Vigevano: Analisi di impatto sul sistema territoriale” (AST, 2010)

### 5.1 Un percorso ‘serendipity’

Nel 2009 il progetto LeV è stato avviato anche grazie ad una favorevole convergenza di situazioni positive:

- il comune di Vigevano aveva già in programma una mostra sul Rinascimento, indipendentemente dal percorso avviato da AST;
- il comune di Vigevano stava cercando idee innovative per rifunzionalizzare il Castello;
- cercando iniziative su Leonardo da Vinci, AST incontra Leonardo3, un centro di ricerca e *media company* che si occupa di studiare, interpretare e rendere fruibili al pubblico i beni culturali, impiegando tecnologie avanzate; questo incontro si è rivelato fondamentale per affinare la *vision* di progetto e concretizzarla;
- decisivo è stato inoltre l'incontro con Fondazione Banca del Monte di Lombardia, che - pur sottolineando le difficoltà del progetto - ha da subito deciso di supportare l'iniziativa.

Affermare che l'avvio di LeV sia stato facilitato dal caso è però inesatto. L'aprirsi di una finestra di opportunità non garantisce da sola il successo di un progetto. Il caso LeV sembra svilupparsi piuttosto lungo una traiettoria evolutiva di tipo "*serendipity*". Questo termine viene utilizzato quando si giunge a risultati inattesi mentre si perseguono obiettivi di altro tipo (Trott, 1998). Circostanze del genere non sono frutto del caso. Un percorso *serendipity* è un'esperienza di *sensemaking* dove si cerca di generare condizioni favorevoli attribuendo nuovi significati a fenomeni poco chiari e/o cercando convergenza fra eventi indipendenti (Weick, 1997)<sup>2</sup>. Processi di questo tipo nascono dalla capacità imprenditoriale di scorgere opportunità là dove altri vedono solo difficoltà, di variare i propri piani per coglierle prima di altri, di capire quali siano i progetti su cui investire e che più di altri possono generare anche opportunità collaterali.

## 5.2 Governance e imprenditorialità

La letteratura consolidata converge in larga parte nel ritenere che un ampio consenso fra i principali *stakeholders* del territorio sia una fondamentale preconditione di successo per un piano di sviluppo locale (Caffyn, Lutz, 1999), specie in ambito turistico-culturale (Pechlaner, 2000; Svensson, Nordin, Flagestad, 2005), nel management degli eventi (Getz, 2008) e quando si tratta di innovare un sistema locale (Decelle, 2005; Nordin, 2003).

Il caso LeV in parte sconfessa questo assunto. All'inizio del suo percorso esso ha raccolto tanti consensi quanto manifestazioni di scetticismo. Ciò non ha fermato AST che - anziché attivare un processo di negoziazione per allargare *ex-ante* quanto più possibile la rete di progetto - ha preferito partire con una ristretta cerchia di *partners* che credevano fortemente nel piano strategico. Ciò ha facilitato l'emergere di una partnership coesa, nonché agili processi decisionali. È così stato avviato un percorso evolutivo incrementale dove la rete collaborativa si è ampliata progressivamente mano a mano che i risultati arrivavano, portando con sé anche un consenso crescente. Ciò è stato possibile anche grazie al modello di *governance*. È stata creata una società temporanea di scopo controllata da AST Comune di Vigevano, Fondazione Banca del Monte di Lombardia e Provincia di Pavia. A sua volta, AST - capofila di progetto - è un'agenzia di sviluppo locale partecipata anche da aziende private, non solo da enti pubblici.

Coerentemente con quanto previsto dalla letteratura, è stato importante aver creato nel tempo un bilanciamento fra reti corte e reti lunghe (Tranosa, Gertner, 2012). In primo luogo, ciò ha consentito di innestare nel sistema competenze mancanti - es. RAI trade e Leonardo3 per la realizzazione delle mostre, o Civita per la gestione delle biglietterie - creando team di lavoro finalizzati a stimolare processi di apprendimento e a far assorbire il nuovo *know-how* alla realtà locale. In secondo luogo, il confronto con il punto di vista di attori esterni sulle dinamiche locali ha facilitato il processo di rinnovamento. Anche questo approccio è stato però osteggiato nella fasi iniziali, in quanto molti non accettavano il coinvolgimento di attori esterni.

Il progetto LeV dimostra che non sembra il largo consenso è premiante nei progetti di sviluppo locale, quantomeno nelle fasi iniziali di start-up. È piuttosto vero il contrario: i risultati positivi

<sup>2</sup> Sherlock Holmes, per spiegare ad altri il proprio acume, usava dire che "*occorre allenarsi a notare ciò che si vede*".

aiutano a creare una progressiva convergenza di opinioni fra attori locali creando un circolo virtuoso.

### 5.3 Modello di sviluppo territoriale

Lo studio di questo caso mostra che i risultati positivi sono stati raggiunti anche grazie alle modalità utilizzate per creare e distribuire valore socio-economico. Ci si riferisce ad un concetto analogo a ciò che in ambito aziendale viene definito “modello di business” (Betz, 2002). Secondo Onetti e Zucchella (2008) strategia e *business model* rappresentano aspetti differenti e complementari che agiscono a livelli diversi dell’operato manageriale. La strategia definisce il posizionamento competitivo, mentre il modello di business stabilisce le modalità mediante le quali l’impresa genera e distribuisce valore.

Il caso LeV suggerisce che una chiara demarcazione fra questi due concetti può risultare utile anche a livello di sistema locale. Di fatto, il progetto ha sviluppato un vero e proprio “modello di sviluppo territoriale” che può essere concettualmente assimilato a quello che è un modello di business per un’azienda, dove la creazione di valore abbraccia anche una dimensione sociale, oltretutto meramente economica. L’innovatività e il valore aggiunto del progetto “Leonardo e Vigevano” sono da ricercarsi anche - forse, soprattutto - in questa dimensione di analisi.

Applicando un approccio utilizzato in ambito aziendale, possiamo scomporre il modello di sviluppo territoriale in tre componenti principali: focus, modus e locus. In sintesi, il focus attiene all’importanza relativa assegnata alle risorse ed alle competenze territoriali. Il modus fa invece riferimento al presidio ed alle modalità di svolgimento delle diverse attività di progetto. Infine, il locus concerne la localizzazione degli eventi e delle attività di progetto, la concezione e l’uso degli spazi a disposizione (in primis, approccio centralizzato vs distribuito) ed i confini del sistema territoriale. La figura 5 sintetizza il modello utilizzato nel caso LeV.

Fig. 5: La strategia e il modello di sviluppo territoriale del progetto “Vigevano e Leonardo”

STRATEGIA (obiettivi e logiche di fondo)	MODELLO DI SVILUPPO TERRITORIALE	AZIONI / EVENTI (contenuti)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>obiettivo:</b> valorizzare la connessione fra la figura di Leonardo da Vinci e Vigevano quale leva di marketing territoriale;</li> <li>▪ <b>value-proposition</b> (“cosa” e rivolto a “chi”): iniziative ispirate alla figura di Leonardo che ricercano una sintesi fra cultura e tecnologia, che mirano ad attivare connessioni innovative fra diverse filiere e che si rivolgono non solo a turisti, ma anche a cittadini ed imprese locali;</li> <li>▪ <b>vision:</b> creare un distretto della cultura e dell’innovazione, con Vigevano “capitale” del connubio multimedialità-cultura;</li> </ul>	<p><b>FOCUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ multimedialità per ricreare suggestione di un noto artista;</li> <li>▪ due filiere principali, coerenti con le specificità del territorio, da connettere fra loro in modo originale; una rappresenta il “passato” (vocazione consolidata), l’altra rappresenta un possibile futuro (vocazione emergente);</li> <li>▪ enfasi sull’attività di comunicazione;</li> </ul> <p><b>MODUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ governance basata su un’ATS fra i soggetti promotori;</li> <li>▪ sviluppo progressivo della rete di progetto;</li> <li>▪ assegnazione dei ruoli ad organizzazioni non necessariamente del territorio;</li> <li>▪ esternalizzazione di competenze mancanti, accompagnata da interazione con attori locali per stimolare processi di apprendimento;</li> <li>▪ realizzazione di un percorso basato su pochi eventi/azioni principali, che ogni volta sviluppano una sfumatura differente della <i>value-proposition</i>;</li> </ul> <p><b>LOCUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigevano e comuni limitrofi;</li> <li>▪ confini “mobili” del sistema locale: forte baricentro territoriale, diverse connessioni deboli con aree limitrofe; alcune connessioni forti con risorse e competenze strategiche a livello nazionale/internazionale;</li> <li>▪ sistema di offerta diffuso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mostra Impossibile</i>;</li> <li>▪ <i>Le Acque Ducali</i>;</li> <li>▪ <i>Il Laboratorio di Leonardo</i>;</li> <li>▪ <i>Splendori di Corte</i>;</li> <li>▪ <i>Riso: produzione, consumo e biodiversità</i>;</li> <li>▪ <i>Cultura e innovazione creano impresa</i>;</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Fonte: ns. elaborazione

Su questa tematica si registra un sostanziale vuoto della letteratura. Ioppolo, Saija e Salomone (2012) affrontano il tema della mappatura e della distribuzione di valore in un sistema locale applicando ai sistemi territoriali i principi propri della *balanced scorecard*, ma non arrivano a delimitare i confini fra strategia e modello di sviluppo. Altri studi propongono qualcosa di analogo, ma limitandosi a spiegare i flussi economico-finanziari (Choi *et al.*, 2010). Un interessante articolo di Hjalager (2009) presenta il caso di un Festival culturale descrivendo i meccanismi di *governance* ed i criteri di distribuzione dei profitti. Ciò si avvicina al concetto di modello di sviluppo territoriale qui utilizzato, ma ne coglie solo alcuni aspetti.

## 6. Riflessioni conclusive

Questo paper si interroga sulla rilevanza strategica delle risorse territoriali intangibili - conoscenze, relazioni sociali, storia e cultura, valori, ecc. - nei progetti di sviluppo locale. In particolare, ci si chiede se questo patrimonio possa effettivamente rappresentare una leva di innovazione, anziché una barriera al cambiamento, come spesso accade.

In prima istanza, la conclusione è la seguente: cercare di attivare percorsi di riposizionamento strategico territoriale facendo leva su risorse di questo tipo si prefigura come una contraddizione in termini, o quasi. Salvo rare eccezioni, la natura di questi fenomeni fa sì che più un contesto è impregnato di risorse come relazioni sociali, cultura, storia, miti e tradizioni e più esso tende ad essere *path dependent*; più il valore di queste risorse è riconosciuto e più sarà difficile allontanarsi da percorsi già intrapresi. Questo è quanto suggerisce l'analisi della letteratura.

Occorre dunque rassegnarsi al fatto che il patrimonio intangibile territoriale, per quanto nobile, non possa rappresentare una fonte creativa per percorsi innovativi? Non necessariamente. Il caso Leonardo e Vigevano dimostra che esiste *almeno* una lettura differente. La soluzione implementata con successo in questa esperienza si basa anzitutto sull'aver assegnato nuovi significati al patrimonio di risorse locali. Così facendo, *assets* di valore potrebbero diventare secondari, mentre elementi minori potrebbero assumere rilevanza strategica, ponendo le basi per iniziative innovative. Troppo spesso le risorse territoriali vengono interpretate secondo schemi cognitivi consolidati da anni: ciò frena qualsiasi embrione di cambiamento. In secondo luogo, il modello di sviluppo territoriale - concettualmente assimilabile al modello di business in ambito aziendale - integra il disegno strategico creando le basi per un'implementazione di successo. Ad esempio, il caso analizzato ha individuato un fattore di successo in processi decisionali agili consentiti da un gruppo inizialmente ristretto di partner molto coesi, quale condizione ritenuta più importante dell'ottenere un ampio consenso da subito fra tutti gli *stakeholders* territoriali.

Quanto affermato presenta diverse implicazioni manageriali e per i *policy makers*: emerge l'importanza di porre una distinzione fra strategia e modello di sviluppo locale, si suggerisce la possibilità di attivare un rinnovamento radicale mediante un percorso incrementale, viene confermata la bontà di modelli di *governance* aperti come stimolo di innovazione, si rifugge dal postulato che vede l'ampio consenso quale preconditione sempre necessaria, e così via.

Lo studio presenta anche dei limiti. In particolare, il metodo del caso studio non consente di validare in via definitiva le considerazioni emerse. Inoltre, prima di passare ad indagini quantitative sarebbe interessante applicare la metodologia del caso studio multiplo (Yin, 2003). D'altro canto, fin d'ora sembra possibile affermare che - così come un percorso di ricerca accademica - la valorizzazione di un territorio possa esprimere appieno il suo potenziale solo ponendosi come sinonimo di esplorazione, scoperta e apprendimento. Managers e *policy makers* devono dimostrarsi aperti nel rivedere i propri punti fermi, anche con riferimento a valori e vocazioni del territorio apparentemente "intoccabili". Serve mettersi nei panni di quel turista che parte alla scoperta di identità sconosciute anche per assegnare un nuovo significato alla propria, una volta tornato dal viaggio. Diversamente, la valorizzazione delle risorse intangibili di un territorio rischia di restare un enigma senza apparente soluzione.

## Bibliografia

- ABBOTT A. (1997), *On The Concept Of Turning Point*, in Brochman *et al.* (Eds) *Methodological Issues In Comparative Social Science*, Greenwich, Ct: Jai Press, pp. 85-106.
- ARTHUR W.B. (1989), "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events", *Economic Journal*, n. 97, pp. 642-65.
- BACCARANI C., GIARETTA E., (1996) "Qualità del territorio e sviluppo industriale", *Sinergie*, n. 39, 1996.
- BARILE S. (2011), "L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n. 17, pp. 99-120.
- BEATTY C., GORDON J. (2002), *The Implementation of CAD/CAM Systems*, Sloan Mm, vol. 29, n.4, pp. 25-38.
- BETZ F. (2002), "Strategic Business Models", *Engineering Management Journal*, vol. 14, n. 1.
- BIEGER T., WEINERT R. (2006), "On the nature of innovative organizations in tourism: structure, process and results", in Walder B., Weiermair K., Sancho-Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism* (pp. 88-102), Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- CAFFYN A., LUTZ J. (1999), "Developing the heritage tourism product in multi-ethnic cities", *Tourism Management*, n. 20, pp. 213-21.
- CALVIN J., MUNDAY M. (2001), "Blaenavon and United Nations World Heritage Site Status: Is Conservation of Industrial Heritage a Road to Local Economic Development?", *Regional Studies*, vol. 35, n. 6, pp. 585-590.
- CANNARELLA C., PICCIONI V. (2011), "Traditionations: Creating innovation from the past and antique techniques for rural areas", *Technovation*, n. 31, pp. 689-699.
- CAROLLI (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CHOI H.M., BONG HWAN KO, SO YOUNG SOHN (2010), "Designing a business model for financial products for cultural heritage in the Korean market", *Journal of Cultural Heritage*, n. 11, pp. 315-320
- COLEMAN J.S. (1988), "Social Capital and the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, n. 94, supplement S95-S120.
- CORRADO F. (2006), *Le risorse territoriali nello sviluppo locale*, Alinea editrice, Firenze.
- CREVOISIER O. (2004), *The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy? Economic Geography*, vol. 80, n. 4, pp. 367-379, Oct., 2004.
- DAVID P.A. (1985), "Clio and the economics of QWERTY", *American Economic Review*, vol. 75, n. 2, pp. 332-337.
- DE VARINE H. (2005), *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale* (a cura di D. Jalla), Bologna.
- DECELLE, X. (2006), "A dynamic conceptual approach to innovation in tourism", in OECD. (Ed.), *Innovation and growth in tourism*, pp. 85-99. Paris: OECD.
- DENICOLAI S., ZUCHELLA A. (2006), *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale: il Development Migration Path*, Franco Angeli, Milano.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FERRARESI M., SCHMITT BH., ZARANTONELLO L. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, FrancoAngeli, Milano.
- FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino 2002, pp. 1-65.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, n. 29, pp. 403-428
- GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- GOLINELLI C.M (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach (VSA). Governing business dynamics*, Cedam, Padova.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, n. 91, pp. 481-510.
- HALL C.M., WILLIAMS A.M. (2008). *Tourism and innovation*, London, Routledge.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, n. 49, pp. 149-164.
- HJALAGER A.M. (2002), "Repairing innovation defectiveness in tourism", *Tourism Management*, n. 23, pp. 465-474.
- HJALAGER A.M. (2010), "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, n. 31, pp. 1-12.
- HJALAGER A.M. (2009), "Cultural tourism innovation systems - the Roskilde festival", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2/3), 266-287.
- HJALAGER A.M., HUIJBENS E., BJORK P., NORDIN S., FLAGESTAD A., KNUTSSON O. (2008), *Innovation systems in Nordic tourism*, Oslo: NICE. <http://www.nordicinnovation.net/prosjekt.cfm?Id%41-4415-282>.
- HOLBROOKAND M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9.
- IOPPOLO G., SAIJA G., SALOMONE R. (2012), "Developing a Territory Balanced Scorecard approach to manage projects for local development: Two case studies", *Land Use Policy*, n. 29, pp. 629-640.

- KELLER P. (2006), "Towards an innovation oriented tourism policy: a new agenda", in Walder B., Weiermair K., Sancho-Perez A. (Eds.), *Innovation and product development in tourism*, pp. 55-70, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- KIANICKA S., KNAB L., BUCHECKER M. (2010), "Maiensäss - Swiss Alpine summer farms - an element of cultural heritage between conservation and further development: a qualitative case study", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 16, n. 6, November 2010, pp. 486-507.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, Free Press, New York.
- LEYDESDORFF L., DOLFSMA W., VAN DER PANNE G. (2006), "Measuring the knowledge base of an economy in terms of triple-helix relations among 'technology, organization, and territory'", *Research Policy*, n. 35, pp. 181-199.
- NORDIN S. (2003), *Tourism clustering and innovation*, O' stersund: ETOUR.
- NOVELLI M., SCHMITZ B., SPENCER T. (2006), "Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience", *Tourism Management*, vol. 27, Issue 6, pp. 1141-1152.
- PECHLANER H. (2000), "Cultural Heritage and Destination Management in the Mediterranean", *Thunderbird International Business Review*, vol. 42, n. 4, pp. 409-426.
- RYAN C. (2002), "Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the new tourism", *Tourism Management*, vol. 23, Issue 1, pp. 17-26.
- SAINAGHI R. (2006), "From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM)", *Tourism Management*, vol. 27, Issue 6, pp. 1053-1063.
- SCHELLING T.C. (1978), *Micromotives and Macro Behavior*, Norton, New York.
- SEVERINO F. (2005), *Un marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano.
- STAMBOULIS Y., SKAYANNIS P. (2003), "Innovation strategies and technology for experience-based tourism", *Tourism Management*, n. 24, pp. 35-43.
- STORPER M. (1997), *The regional world : territorial development in a global economy, Perspectives on economic change*, Guilford Press, New York.
- SVENSSON B., NORDIN S., FLAGESTAD A. (2005), "A governance perspective on destination development - exploring partnerships, cluster and innovation systems", *Tourism Review*, vol. 60, n. 2, pp. 32-37.
- TRANOSA E., GERTNER D. (2012), "Smart networked cities?", *Innovation The European Journal of Social Science Research*, vol. 25, n. 2, June 2012, pp. 175-190
- TROTT P. (1998), *Innovation management and new product development*, Pitman Publishing, London.
- WEICK K.F. (1995), *Sensemaking In Organisations*, Thousand Oaks, Ca, Sage.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications.
- ZUCHELLA A., ONETTI A. (2008), *Imprenditorialità, internazionalizzazione e innovazione: i business model delle imprese biotech*, Carocci Editore, Roma.

# Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-innovazione aziendale: l'esperienza "Aquila blu" di Trentino Sviluppo

ELENA GIARETTA\*

## Abstract

**Obiettivi.** Individuare modalità per rimuovere alcuni degli ostacoli di natura relazionale che possono rendere difficoltoso per il territorio il compito di supportare i processi di innovazione aziendale nonché valutare la validità delle soluzioni individuate e formulare i relativi fattori di successo.

**Metodologia.** a) Analisi della letteratura e rilevazione delle opinioni degli operatori allo scopo di valutare la natura degli ostacoli; b) selezione di un caso aziendale sulla base della sensibilità al problema; c) ricostruzione del caso attraverso interviste ai responsabili della struttura; d) valutazione della validità della formula organizzativa a soluzione dei problemi rilevati, sulla base di interviste, focus group, questionari, coinvolgendo coordinatori, operatori di progetto e aziende partecipanti.

**Risultati.** Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-impresa fondati su soggetti di interfaccia generatori di fiducia costituiscono una valida soluzione ai problemi, soprattutto grazie ai fattori "esperienza-saggezza" e "grado di vicinanza" che essi esprimono.

**Limiti della ricerca.** Il lavoro è limitato all'ambito nazionale con un tentativo di analisi di benchmark internazionale che dovrebbe essere ulteriormente approfondito.

**Implicazioni pratiche.** Il meccanismo di facilitazione studiato è frutto di una concreta esperienza che ha dimostrato valenza positiva per le aziende. Il modello si presta ad essere utilmente esteso.

**Originalità del lavoro.** L'esperienza descritta, al momento pressoché isolata in Italia, ha consentito di costruire un modello che sfrutta in modo originale i concetti di fiducia, esperienza e saggezza di cui il territorio può essere fonte.

**Parole chiave:** territorio; innovazione; trasferimento tecnologico; fiducia; saggezza

**Objectives.** To find ways of overcoming certain obstacles, especially those of a relational nature, that may make it difficult for an area to support innovative processes in business, to assess the effectiveness of the solutions thus identified and formulate the success factors.

**Methodology.** a) Analysis of the literature and the sounding out of opinions of operators in order to evaluate the nature of the obstacles; b) selection of a company for a case study on the basis of its awareness of the problem; c) reconstruction of the case through interviews with the persons in charge; d) assessment of the effectiveness of the organisation's formula to deal with the problems identified, using interviews, focus groups, questionnaires, involving coordinators, project operators and participating companies.

**Findings.** Mechanisms to facilitate the relationship between business and the local area based on trust generating interface persons are effective solution to the problems, particularly through the "experience-wisdom" and "closeness" factors they embody.

**Research limits.** The work is limited to the national area while attempting international benchmark analysis, which should be better deepened.

**Practical implications.** The facilitation mechanism studied is the outcome of actual experience of proven value for companies. The model lends itself to useful extension to other cases.

**Originality of the study.** The experience described, in practice nearly the only one in Italy, has enable us to build a model that originally exploits the trust, experience and wisdom that may be intrinsic to a particular area.

**Kew words:** local area; innovation; technological transfer; trust; wisdom

---

\* Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona  
e-mail: elena.giaretta@univr.it

Il lavoro è frutto di una ricerca condotta in collaborazione con Trentino sviluppo. Si ringraziano in particolare il dott. Alessandro Garofalo (vicepresidente), l'ing. Elena Andreolli (coordinatore di progetto) e il dott. Carlo Foin (stagista di Trentino sviluppo e tesista del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona).

## 1. Premessa: obiettivi della ricerca e “mappa” del lavoro

L'obiettivo di questo lavoro consiste nell'individuare modalità per rimuovere alcune barriere che possono rallentare i processi del territorio a sostegno dell'innovazione aziendale.

Per una migliore comprensione dell'idea di fondo, può essere utile anticiparne da subito i tratti essenziali.

Il supporto che il territorio può offrire all'impresa dal punto di vista dell'innovazione può assumere un'ampia varietà di contenuti (finanziamenti, trasferimento tecnologico, consulenza, ecc.), può esprimersi in altrettanto varie modalità (politiche del decisore pubblico, infrastrutture, servizi) e può essere offerto da soggetti diversi, sebbene in prevalenza di natura pubblica (Baccarani *et al.*, 2009).

A fronte di uno sforzo notevole e così strutturato, tuttavia, i risultati ottenuti spesso si scoprono di gran lunga inferiori alle aspettative a causa di numerosi e diversi ostacoli tra cui pesano particolarmente quelli che interferiscono sull'interazione tra territorio e impresa. Si tratta principalmente di problemi legati ai singoli soggetti e al loro rapporto, come ad esempio costi di adattamento e di sviluppo di una nuova tecnologia (ostacoli di tipo *economico*), diversità nei codici di linguaggio (ostacoli di tipo *cognitivo*) e atteggiamenti di diffidenza del piccolo imprenditore (ostacoli di tipo *emotivo*), sebbene vizi a monte derivino da fattori di contesto di matrice politica.

Dall'osservazione di tali “blocchi”, specialmente quelli di natura cognitiva ed emotiva, è emerso come l'attivazione di meccanismi di “facilitazione” del dialogo impresa-territorio – in modo particolare, impresa-ricerca –, fondati sulla diffusione di fiducia, potrebbe costituire una valida base di partenza per il loro scavalco e portare così a compimento l'innescò dei processi di innovazione.

In tal senso, trattandosi di individuare e rimuovere problemi facendo leva sulla risorsa fiducia, sembra appropriato attingere alla piattaforma teorica risultante dall'incrocio del *problem solving approach* con la *trust-based view* unitamente al dibattito sui *fattori di vulnerabilità della pmi* che spesso si ritrovano alla radice delle problematiche in questione. In questo contesto, viene presentata l'esperienza del parco scientifico e tecnologico Trentino sviluppo che come meccanismo di facilitazione per una efficace gestione dei processi di trasferimento tecnologico propone un originale modello organizzativo: le “Aquila blu”, ovvero *manager in pensione che hanno maturato la loro esperienza in realtà territoriali di grandi dimensioni cui viene affidato il ruolo di semplificatori della relazione impresa-ricerca*.

La scelta del *case study* è ricaduta su Trentino sviluppo in seguito ai risultati di una recente indagine sui parchi scientifici e tecnologici italiani dalla quale emerge come la questione non sia stata mai affrontata, se non nel caso citato (Baccarani *et al.*, 2009).

La letteratura stessa, peraltro, sembra aver dimostrato scarso interesse al problema. Con specifico riferimento al tema dei parchi scientifici, i contributi nazionali e internazionali considerati in un arco temporale esteso a partire dagli anni Ottanta sembrano trattare la tematica del dialogo con gli interlocutori imprenditoriali soltanto in via incidentale nell'ambito delle problematiche e dei fattori di successo di un parco (Giarretta, 2009).

Lo studio della particolare formula pensata da Trentino sviluppo ha permesso di verificare la validità dell'iniziativa e di rilevare come il suo successo si fondi sui fattori “esperienza-saggezza” e “grado di vicinanza”, oltre che “know how”, che questi soggetti di interfaccia esprimono, fattori generatori della fiducia necessaria per rimuovere gli ostacoli rilevati.

Il *paper* sviluppa i ragionamenti qui brevemente anticipati strutturandoli secondo il seguente schema:

- Territorio e innovazione aziendale: si evidenziano la relazione tra i due termini e le disparità territoriali che sotto questo profilo possono riconoscersi, richiamandone alcune tra le principali cause individuate in letteratura.
- Possibile “fallimento” del processo a supporto dell'innovazione aziendale: vengono descritti gli ostacoli che possono rendere difficile il dialogo tra impresa e territorio.

- Meccanismi di facilitazione del “dialogo” tra produttori e utilizzatori dei servizi per l’innovazione: viene proposta l’esperienza “Aquila blu” di Trentino sviluppo e ne vengono estrapolati i fattori di successo tramite la voce dei coordinatori del progetto, delle aziende coinvolte e degli stessi operatori.
- Risultati e conclusioni, il territorio come fonte di saggezza: viene valorizzato il ruolo del territorio come custode di un patrimonio di saggezza da cui maturano i fattori di successo del modello proposto.

## 2. Il quadro teorico di riferimento

### 2.1 Territorio e innovazione aziendale

“*The North-east of Italy is the area with the highest degree of creativity in the world*”. Così si legge nella home page di “Innovation valley”, progetto nato per volontà di imprese e istituzioni pubbliche e private allo scopo di promuovere l’unicità dell’area dal punto di vista dell’impatto dell’innovazione e della creatività sul sistema imprenditoriale.

Sebbene non sia dato conoscere, quantomeno dalle informazioni disponibili sul sito web, i criteri sulla base dei quali tale dichiarazione sia scaturita, l’esempio costituisce un segnale di una tendenza, per la verità non nuova, a mettere in relazione i termini territorio e innovazione, anche al di fuori dei consueti confini accademici.

Probabilmente la storica *Silicon Valley*, altro esempio che si potrebbe al riguardo citare, avrebbe in proposito da controbattere. Area californiana chiamata “Silicon” per la fortissima concentrazione di aziende legate ai software, ai semiconduttori e ai computer basati sul silicio, e “Valley” dal nome Santa Clara Valley, è forse la più popolare in termini di correlazioni tra territorio e imprese ad elevati contenuti di innovatività.

Un’ulteriore conferma della tendenza a connettere i termini territorio e innovazione scaturisce dal *Global Innovation Index*, un *ranking* attivo dal 2007 allo scopo di individuare “*the most innovative countries*”. Senza entrare nel merito dell’architettura degli indicatori utilizzati, la cui descrizione sarebbe piuttosto laboriosa portando al di fuori del tracciato di questo lavoro, può essere sufficiente segnalare come la graduatoria sia costruita sulla base di indicatori di *risultato* (*scientific and creative outputs*), ma anche naturalmente di indicatori di *contesto* (*institutions, human capital and research, infrastructure, market sophistication, business sophistication*) necessari per giustificare la correlazione territorio-innovazione.

Ma perché alcune aree riescono meglio di altre a sostenere i processi di innovazione aziendale?

Le motivazioni possono essere molteplici e la ricerca delle possibili cause è stata oggetto di svariati studi che sotto differenti prospettive disciplinari hanno messo in evidenza, tra le tante:

- la diversa incidenza sul territorio di iniziative allestite nel campo dei servizi alle imprese (Nomisma, 1991; Buttà, 1995; Tardivo, 1995; Mele, 2011);
- la propensione ad investimenti in formazione e ricerca per lo sviluppo di capitale umano e per questa via di conoscenza e creatività (Dakhli, De Clercq, 2004);
- la ricchezza del bacino infrastrutturale e la presenza di fattori storico-naturali e socio-culturali (Bagnasco, 1977; Becattini, 1979; Panati, Golinelli, 1991; Vaccà, 1995; Albertini, Pilotti, 1996; Trigilia, 1999);
- i meccanismi di protezione e di incentivi e le scelte del *policy maker* a sostegno della nascita e sviluppo dell’impresa (Bianchi, 1990; Saraceno, 1992; Malerba, 2000; Pencarelli, Gentili, 2005);
- i differenti livelli di diffusione di benessere e di qualità della vita, risultanti in buona parte dalla combinazione di varie attività e servizi sul territorio, oltre che da tenore di vita e criminalità (indagini che il Sole 24 Ore conduce annualmente).

In sostanza quello che si può ragionevolmente sostenere e dedurre è che:

- la qualità del territorio influisca in modo deciso sui suoi livelli di sviluppo e innovazione (Baccarani, Giaretta, 1996) che a loro volta agiscono sui livelli di qualità del territorio in una relazione sistemica a doppio senso (Golinelli, 2002; Pellicano, Ciasullo, Monetta, 2009; Barile, 2010);
- la costruzione del patrimonio territoriale a disposizione di un'impresa possa essere il frutto di un *processo spontaneo* (come nel caso ad esempio dei fattori storico-naturali o socio-culturali) come pure di *scelte pianificate* del decisore pubblico o, meno frequentemente, privato (come in tutti gli altri casi).

Dal punto di vista della costruzione pianificata di un territorio a sostegno dell'innovazione, le direttrici verso cui ci si può muovere sono variegata, ma essenzialmente riconducibili a tre macro-categorie:

- le azioni delle istituzioni locali preposte allo sviluppo (politiche economiche e/o programmi-progetti territoriali),
- le dotazioni infrastrutturali,
- i servizi alle imprese.

Nel caso specifico dei servizi, il trasferimento tecnologico, l'accesso ai finanziamenti, la ricerca e sviluppo, l'attività di consulenza, il supporto alle start up, sono tra quelli di maggior ricorso ai fini dell'innovazione<sup>1</sup>. E i soggetti che li propongono si sono nel tempo moltiplicati assumendo forme diverse sebbene per la maggior parte riconducibili ai cosiddetti parchi scientifici e tecnologici e incubatori d'impresa, attori territoriali d'elezione per il sostegno della competitività e dell'innovazione del sistema produttivo.

La maggior parte di queste strutture vive sulle relazioni esprimendo vocazione reticolare (Romano, Passiante, De Palo, 1996). Potrebbero meglio definirsi come "intermediari della conoscenza", come meta-organizzazioni che coprono quella parte della catena del valore di cui la singola azienda, soprattutto se di dimensione medio-piccola, non si può occupare. In tal senso appaiono strutture importanti, in prospettiva sempre più indispensabili in funzione della crescente complessità ambientale.

In quest'ottica, sebbene difficilmente esse possano essere considerate da sole determinanti per l'attitudine all'innovazione delle imprese di un dato territorio, è un dato di fatto che il loro numero tanto a livello nazionale che internazionale abbia conosciuto una dinamica di decisa crescita, sia pur con un'alternanza tra fasi di accelerazione e rallentamento a seconda dei periodi, con risultati tuttavia spesso al di sotto delle aspettative.

Per la verità, diverse fonti sostengono come molti degli sforzi pianificati dal contesto territoriale stentino a decollare, come se la semplice dotazione di infrastrutture, servizi e politiche economiche non fosse di per sé sufficiente ad innescare il proprio potenziale innovativo (Lahlali, 1994; Petroni, 1995; Brusati, 1998; Lalkaka, 2002; Lindelöf, Löfsten, 2003; Rolfo, Calabrese, 2003; Ratinho, Henriques, 2010). All'origine di tale situazione vi possono essere molteplici cause, parte delle quali imputabili alla "fase di collegamento con l'impresa".

## 2.2 Il possibile "fallimento" dei processi a supporto dell'innovazione

Numerosi e diversi ostacoli possono frapporsi al supporto dei processi innovativi aziendali.

Nella prospettiva tipica del *problem solving* (Lang, Dittrich, White, 1978; Ackoff, 1978; Bransford, Stein, 1993; Nickerson, Yen, Mahoney, 2012), utile può rivelarsi pertanto la loro percezione e corretta individuazione.

Dall'analisi congiunta della letteratura e delle opinioni degli operatori direttamente rilevate in questa e precedenti nostre indagini, le difficoltà più ricorrenti sono apparse riferibili a

<sup>1</sup> Si può utilmente consultare al riguardo il sito internet della Rete Italiana per la Diffusione dell'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico alle imprese (Riditt, <http://riditt.sviluppoeconomico.gov.it/>), iniziativa promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico finalizzata a migliorare la competitività del sistema produttivo attraverso la valorizzazione e l'integrazione dell'offerta di servizi per l'innovazione.

*macro-fattori*, frutto di logiche per lo più politiche, e a *micro-fattori*, strettamente connessi alla relazione territorio-impresa e ai soggetti che la compongono.

I *macro-fattori* sono riconducibili alla componente politica che le iniziative attivate nel campo del sostegno all'innovazione per la maggior parte esprimono. La progettazione del politico è molto importante ed è bene che esista per ragioni legate alla natura altamente sociale delle istituzioni preposte al ruolo di catalizzatrici dello sviluppo economico territoriale (Brusati, 1998). Tuttavia, senza entrare nel merito del dibattito sulla contrapposizione pubblico-privato (Dezi *et al.*, 2005), le logiche politiche possono tuttavia costituire in molti casi un reale impedimento al naturale assolvimento di tali funzioni. Questo si verifica quando i comportamenti opportunistici (“muoversi, pensando a se stessi”) prevalgono su quelli imprenditoriali (“agire pensando di soddisfare le esigenze degli utilizzatori dei servizi”).

Il punto sta proprio nella natura politica della volontà espressa in questo senso che spesso è il frutto di un effetto imitazione o delle esigenze politiche del momento e del luogo, quali quelle di dimostrare attenzione verso i processi di innovazione, generando esperienze pertanto prive di un reale progetto sottostante (Baccarani *et al.*, 2009).

Se a ciò si aggiunge la condizione di instabilità che spesso caratterizza il quadro amministrativo locale, si comprende anche come il necessario supporto che esso dovrebbe fornire diventi difficoltoso e meno incisivo. Il risultato in questi casi è che tali organizzazioni non riescano ad acquisire il necessario spirito imprenditoriale, spesso citato come fattore di successo (Watkins-Mathys, Foster, 2006), assomigliando più a “scatole vuote” che a vere organizzazioni imprenditoriali. In questo modo si produce un abbassamento dei livelli di credibilità anche nei confronti degli stessi soggetti promotori dell'innovazione, ovvero università e centri di ricerca, dal cui legame dipende molto la capacità di cogliere sinergie di innovazione del territorio (Balconi, Passananti, 2006).

Il superamento di tale barriera implicherebbe così l'adozione da parte delle diverse istituzioni di un comportamento di tipo imprenditoriale, cioè orientato al cambiamento, alla ricerca e alla progettazione del miglioramento continuo, partendo dal riferimento essenziale costituito dalle esigenze poste dall'utilizzatore dei servizi prodotti, considerato così alla stregua di un cliente. Non va dimenticato peraltro come il collegamento stretto con il mercato rappresenti la chiave di volta per la diffusione sul territorio dei benefici dell'innovazione.

Quanto ai *micro-fattori*, si tratta di ostacoli che interessano i soggetti direttamente coinvolti nel processo di “fertilizzazione delle idee” dal territorio all'impresa, ovvero il produttore e l'utilizzatore del servizio. Questo processo si può “inceppare” per ragioni di diversa natura, economica, cognitiva ed emotiva.

Gli *ostacoli di tipo economico* si riferiscono a difficoltà più direttamente imputabili al soggetto utilizzatore, come ad esempio i costi di adattamento e di sviluppo di una nuova tecnologia. Essendo difficilmente rimuovibili dal produttore del servizio, tali fattori assumono natura parzialmente diversa rispetto alle due successive categorie, che invece coinvolgono entrambi i soggetti, riguardando la loro interazione.

Per meglio chiarire, gli *ostacoli di tipo cognitivo* si riferiscono ad aspetti di tipo mentale-culturale che rendono difficile il dialogo tra organizzazione territoriale e impresa. Il rapporto con i diretti potenziali utilizzatori di innovazione può non essere semplice innanzitutto per una sorta di distanza di tipo linguistico tra le diverse anime che si incontrano per la costruzione dei processi innovativi. Ma anche per l'attenzione imprenditoriale alla soluzione dei problemi quotidiani, che sotto la spinta concorrenziale a volte assurgono a vere e proprie priorità che assorbono e annullano i tempi del pensiero innovativo (Davis 2005; De Smet, Loch, Schaninger, 2007). Diverse visioni del tempo che contraddistinguono l'azione - la riflessione e il medio-lungo periodo, tipico della ricerca pura, l'urgenza e il breve periodo, tipico dell'impresa - contribuiscono ad elevare lo scollamento. La sfida sta dunque nell'acquisire la fiducia degli operatori che non può prescindere dalla loro specifica conoscenza, comprensione e vicinanza, anche nei codici di linguaggio e negli atteggiamenti mentali (Amodio, 1998; Schillaci, Romano, Longo, 2008).

Gli *ostacoli di tipo emotivo*, infine, consistono sostanzialmente in un sentimento di diffidenza nei confronti di queste strutture da parte dell'impresa, soprattutto di minore dimensione. Ciò dipende da un tipico senso di riservatezza dovuto al timore di veder diffondere le proprie pratiche innovative, spesso messo in evidenza nel dibattito sui fattori di vulnerabilità della pmi (Baccarani, 1987; Russo, 1996; Costa, 1999; Boldizzoni, Serio, 2003). Se ciò si unisce alle difficoltà precedentemente citate, il risultato è che il piccolo imprenditore, più che conoscenza, finisce con il chiedere sostanzialmente fondi per l'innovazione. Anche in questo caso, la credibilità diventa elemento particolarmente critico e vitale.

In sostanza, da questa descrizione risulta chiara la *natura* fondamentalmente *relazionale* dei problemi di innesco dei processi innovativi che conduce a mettere in risalto il ruolo della fiducia secondo l'ormai consolidato *trust-based approach* (Gummesson, 1987; Gambetta, 1989; Vicari, 1992; Webber, 1994; Hosmer, 1995; Castaldo, 2002; Baccarani, Golinelli 2006).

La costruzione di una cultura del cliente e la cura della relazione sembra così essere il primo passo da compiere per non disperdere o distruggere il potenziale enorme che il territorio può esprimere per l'innovazione aziendale, trasformandolo piuttosto in opportunità disponibile sul mercato.

### 3. Meccanismi di facilitazione del “dialogo” tra produttori e utilizzatori dei servizi per l'innovazione: l'esperienza “Aquila blu” di Trentino sviluppo

L'analisi degli ostacoli descritti insegna come la presenza di una dotazione fisica, fatta di strutture, servizi e politiche, da sola, possa non bastare. Come detto, conta molto anche la cultura e la cura della relazione che a sua volta implica l'assunzione di comportamenti imprenditoriali centrati sull'utilizzatore del servizio.

Sulla base di un ragionamento logico di tipo deduttivo si è cercato di indicare possibili linee di azione per ciascuna tipologia di barriera rilevata (Tabella 1).

Tab. 1: Linee di azione per la rimozione degli ostacoli ai processi di supporto dell'innovazione aziendale

OSTACOLI	AZIONI
MACRO-FATTORI: LOGICA POLITICA Le scelte sono talvolta governate da principi extra-economici Il primato del cliente e del mercato non viene riconosciuto	ADOTTARE COMPORTAMENTI IMPRENDITORIALI: Considerare l'utilizzatore del servizio alla stregua di un cliente Conoscere l'impresa e comprenderne esigenze, problemi, atteggiamenti e <i>modus operandi</i> Ricerca e progettare il miglioramento continuo
MICRO-FATTORI: BARRIERE COGNITIVE Distanza di tipo linguistico Diversa visione del tempo: impresa – urgenza e breve periodo – ricerca – riflessione e medio-lungo periodo La priorità della quotidianità nell'impresa: si privilegia l'azione al pensiero	Creare un ponte tra i diversi linguaggi Capire come combinare le differenti visioni del tempo  Armonizzare le logiche della ricerca con la mentalità <i>business oriented</i>
MICRO-FATTORI: BARRIERE EMOTIVE Atteggiamenti di diffidenza da parte dell'impresa Senso di riservatezza dell'impresa	Impadronirsi del linguaggio dell'impresa Costruire una relazione basata su competenze adeguate Dimostrare disponibilità e atteggiamenti in sintonia con l'interlocutore

Fonte: ns. elaborazioni

Assumere comportamenti imprenditoriali abbandonando logiche di tipo politico risulta così il primo passo da compiere non solo per una migliore progettazione del miglioramento continuo, ma anche per iniziare a conoscere l'impresa e comprenderne esigenze, problemi,

atteggiamenti e *modus operandi*, condizione essenziale per impostare un cammino di generazione di fiducia.

Per affrontare le *barriere di tipo cognitivo* occorre poi:

- impadronirsi del linguaggio dell'imprenditore e porsi come "ponte" tra questo e altri linguaggi, ad esempio quello della ricerca, che altrimenti difficilmente riuscirebbero ad incontrarsi;
- capire come combinare le due diverse visioni del tempo, riflessione e medio-lungo periodo, tipico della ricerca pura, urgenza e breve periodo, tipico dell'impresa;
- armonizzare le logiche della ricerca con la mentalità *business oriented*.

Rimuovere gli ostacoli linguistici è utile anche per affrontare le *barriere emotive* dove la costruzione di una relazione basata su competenze, disponibilità e atteggiamenti in sintonia con l'interlocutore può aiutare a vincere lo stato di diffidenza dell'imprenditore.

Appare a questo punto chiaro come:

1. la fiducia, componente considerata ormai fondamentale per l'efficace funzionamento di qualsiasi organizzazione, appaia ancor più cruciale nelle organizzazioni territoriali che erogano servizi per l'innovazione in virtù della loro natura di interfaccia tra mondi diversi;
2. mondo del pensiero e della ricerca e mondo dell'azione e della competizione difficilmente possono collimare spontaneamente sin dalle prime battute;
3. la collaborazione va costruita e appresa;
4. occorre individuare meccanismi per animare e facilitare la relazione ai fini di ottenere consenso e generare fiducia.

Ove questo accadesse, la creatività troverebbe un terreno fecondo per crescere e diffondersi in forme sinergiche, vuoi per la ricerca, vuoi per le imprese.

### 3.1 La formula organizzativa

Ricerca soluzioni organizzative ai problemi evidenziati non è certo facile e la carenza di proposte in questo senso bene lo dimostra, sebbene si tratti di un'opportunità su cui lavorare segnalata anche a livello internazionale (Phan, Siegel, Wright, 2005).

La formula ideata nel 2006 dal parco scientifico e tecnologico Trentino sviluppo per favorire il legame con le imprese si basa sull'idea di portare in azienda l'esperienza e la visione di *senior manager (in pensione)*. L'esperimento nei suoi tratti caratterizzanti di seguito descritti appare innovativo nel panorama nazionale<sup>2</sup> e tra i pochi che ci risultano a livello internazionale. Metodologie simili sembrano applicate nei paesi scandinavi (Dettwiler, Lindelöf, Löfsten, 2006), sebbene non sia chiaro se la figura manageriale utilizzata per facilitare la relazione (*facilities management*) sia caratterizzata dagli stessi attributi anagrafici.

La scelta del *single case study* (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) sembra in questo senso obbligata e il campione difficilmente ampliabile essendo allo stato attuale della ricerca alquanto complesso avviare percorsi di verifica empirica in ambito internazionale.

Il caso, costruito sulla base di interviste in profondità ai responsabili e coordinatori di progetto, offre una conferma a molte delle ipotesi avanzate nel precedente paragrafo in termini di approccio al problema. La Tab. 2 in proposito affianca per ciascun ostacolo e relative proposte di superamento le linee di azione che caratterizzano l'esperienza studiata.

<sup>2</sup> A livello nazionale, le esperienze che si sono potute rilevare sono nate successivamente al progetto di Trentino sviluppo. Si tratta di:

- MGDF (Multicompetenza Gruppo Dirigenti Fiat), gruppo di ex dirigenti Fiat che svolge attività di trasferimento di conoscenza verso istituti di formazione, università e pmi;
- "Volpi grigie", ex dirigenti o imprenditori in pensione, messi a disposizione delle pmi e in particolare delle start up dal Tis di Bolzano;
- Agemont, agenzia per lo sviluppo economico della montagna del Friuli e Venezia Giulia, che ispirandosi al modello di Trentino Sviluppo ha tentato di offrire un servizio simile avvalendosi del contributo del gruppo ex dirigenti Fiat. L'iniziativa è al momento bloccata per mancanza di fondi.

Al riguardo va in primo luogo citato il ruolo discriminante del contesto territoriale. La Provincia di Trento - per motivi storici legati ad un arresto di crescita endogena manifestatosi nel corso degli anni Ottanta - mostra una particolare sensibilità allo sviluppo di fattori interni di crescita del territorio. Nel tempo ha investito notevoli risorse in ricerca e alta formazione, ma anche in strutture di collegamento tra i diversi mondi, come agenzie per lo sviluppo, *Business Innovation Centre* (una sorta di “incubatori d’impresa”) e *liaison office* (strutture accademiche preposte alla gestione del trasferimento tecnologico).

Tali strutture, tuttavia, “pur avendo portato contributi eccellenti, non bastavano a colmare la difficoltà contingente a realizzare un ponte che collegasse aziende, formazione e ricerca” (Elena Andreolli, coordinatore del progetto).

Da qui lo stimolo ad avviare percorsi per individuare meccanismi di facilitazione per la costruzione di relazioni e collaborazioni efficaci, sfida poi colta da Trentino sviluppo.

Sempre dal punto di vista del contesto territoriale, la presenza in un certo qual senso “anomala” di un consiglio di amministrazione snello, politicamente indipendente e con competenze manageriali ha innanzitutto agevolato lo sviluppo negli anni della conoscenza del contesto economico trentino, consentendo così di favorire in un’ottica di sistema la nascita di contatti, sinergie e collaborazioni interaziendali tra le realtà sostenute. La natura del consiglio di amministrazione ha altresì favorito la ricerca della soluzione organizzativa oggetto di studio che ha così potuto crescere su un terreno incline all’imprenditorialità e quindi orientato al cambiamento e sensibile alle esigenze del mercato (Tab. 2).

Tab. 2: Linee di azione per il superamento degli ostacoli ai processi di supporto dell’innovazione aziendale: le scelte di Trentino sviluppo

OSTACOLI	AZIONI	TRENTINO SVILUPPO
<p><b>MACRO-FATTORI: LOGICA POLITICA</b></p> <p>Le scelte sono talvolta governate da principi extra-economici</p> <p>Il primato del cliente e del mercato non viene riconosciuto</p>	<p><b>ADOTTARE COMPORTAMENTI IMPRENDITORIALI</b></p> <p>Considerare l’utilizzatore del servizio alla stregua di un cliente</p> <p>Conoscere l’impresa e comprenderne esigenze, problemi, atteggiamenti e <i>modus operandi</i></p> <p>Ricercare e progettare il miglioramento continuo</p>	<p><b>PROVINCIA DI TRENTO:</b></p> <p>Mostra una sensibilità storica allo sviluppo di fattori interni di crescita del territorio</p> <p>Nel tempo ha investito notevoli risorse in ricerca e alta formazione, ma anche in strutture di collegamento</p> <p><b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE:</b></p> <p>Snello, politicamente indipendente e con competenze manageriali</p> <p>Sviluppo della conoscenza del contesto economico trentino</p> <p>Terreno incline all’imprenditorialità e quindi sensibile alle esigenze del mercato e orientato al cambiamento</p>
<p><b>MICRO-FATTORI: BARRIERE COGNITIVE</b></p> <p>Distanza di tipo linguistico</p> <p>Diversa visione del tempo: impresa - urgenza e breve periodo - ricerca - riflessione e medio-lungo periodo</p> <p>La priorità della quotidianità nell’impresa: si privilegia l’azione al pensiero</p>	<p>Creare un ponte tra i diversi linguaggi</p> <p>Capire come combinare le differenti visioni del tempo</p> <p>Armonizzare le logiche della ricerca con la mentalità <i>business oriented</i></p>	<p>“AQUILE BLU”</p> <p>In virtù della loro esperienza professionale conoscono e comprendono l’impresa, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il linguaggio</li> <li>- l’approccio al tempo</li> <li>- le logiche <i>business oriented</i></li> </ul>
<p><b>MICRO-FATTORI: BARRIERE EMOTIVE</b></p> <p>Atteggiamenti di diffidenza da parte dell’impresa</p> <p>Senso di riservatezza dell’impresa</p>	<p>Impadronirsi del linguaggio dell’impresa</p> <p>Costruire una relazione basata su competenze adeguate</p> <p>Dimostrare disponibilità e atteggiamenti in sintonia con l’interlocutore</p>	<p>“AQUILE BLU”</p> <p>Generano credibilità perché sono persone note e legittimate</p> <p>Diffondono fiducia sulla base della propria esperienza e competenza</p> <p>Sono disponibili perché hanno energie ed entusiasmo da spendere</p> <p>Sono in sintonia con l’imprenditore per aver condiviso esperienze e problematiche simili e perché particolarmente dedicati al suo caso</p>

Fonte: ns. elaborazioni

Come anticipato, Trentino Sviluppo identifica il meccanismo di facilitazione della relazione in una figura particolare: *dirigenti, manager e imprenditori in pensione, che pur avendo terminato l'operatività quotidiana in azienda, sono disponibili e desiderosi di dedicare parte del proprio tempo al supporto delle imprese trentine*. Essi hanno una originale denominazione: "Aquila blu". L'aquila è un animale dalla vista acuta e ampia, peraltro eletto a simbolo del territorio trentino, e il blu è il colore della creatività e dell'innovazione.

Il punto è che se il problema principale risiede nella diffidenza dell'imprenditore, vuoi per motivi di linguaggio, vuoi per motivi di mentalità, vuoi per motivi di approcci, è determinante che chi si occupa del trasferimento tecnologico (ovvero di informazioni, conoscenza, tecnologia) mostri non solo competenze, ma anche atteggiamenti in sintonia con i vari interlocutori. «Quindi, chi meglio di un responsabile di stabilimento o di processo con una certa *seniority*, magari in pensione, libero così da meccanismi competitivi di mercato, riconosciuto e legittimato per la sua storia manageriale sul territorio?» (Alessandro Garofalo, vicepresidente di Trentino Sviluppo).

«Attraverso il team Aquile Blu Trentino Sviluppo non propone una consulenza direzionale, ma offre ad imprenditori e manager l'opportunità di confrontarsi con persone di esperienza che parlano il loro stesso linguaggio, avendo vissuto sulla propria pelle le sfide e le difficoltà derivanti dal guidare un'azienda» (Elena Andreolli, coordinatore del progetto).

In sintesi le Aquile blu sono figure:

- note e legittimate,
- di provata esperienza e competenza,
- con energie ed entusiasmo ancora da spendere,
- dedicate alla relazione con gli imprenditori, con i quali individuano i problemi di innovazione e attivano la ricerca di soluzioni sul territorio,
- "vicine" all'impresa in virtù della precedente professione, e che in virtù di tale profilo esprimono:
- tensione all'ascolto delle esigenze dei possibili clienti e partner,
- centralità delle loro attese,
- disponibilità ad analizzarne i problemi,
- puntuale gestione di possibili disservizi,
- rispetto dei loro tempi,
- qualità professionale.

Caratteri questi che agevolano l'apertura delle porte della fiducia e facilitano l'instaurarsi di un rapporto duraturo con le imprese.

Sotto il profilo dei compiti, nella fase iniziale del progetto le Aquile blu si sono concentrate sul trasferimento e sulla contaminazione tecnologica nelle aziende, soprattutto attraverso i contatti con il mondo della ricerca.

«Le aziende trentine, specie se di piccole dimensioni - osserva ancora Alessandro Garofalo - sono quasi totalmente assorbite dalla gestione quotidiana del lavoro e quindi è necessario innescare una sorta di corto circuito con la ricerca per fare in modo che il progresso si agganci alla realtà di tutti i giorni. Il ricercatore si fa guidare dalla sua intuizione e curiosità per esplorare nuovi mondi del sapere, mentre l'innovazione prevede l'uso economico e sociale della nuova conoscenza. Il trasferimento tecnologico è quella frontiera che presidia il punto in cui ricerca e innovazione sono a contatto e solo in parziale sovrapposizione».

Successivamente l'ambito di azione si è ampliato andando a toccare anche altri aspetti di operatività aziendale.

«La domanda da parte delle aziende e il progressivo confronto con la realtà trentina hanno successivamente suggerito un ampliamento degli obiettivi. Oggi il team, grazie a percorsi professionali e competenze diverse e complementari, è in grado di realizzare analisi aziendali a 360 gradi. I progetti di supporto realizzati negli ultimi sei anni coinvolgono vari ambiti: sviluppo di nuovi prodotti, integrazione di tecnologie innovative, avvio di impresa, passaggio

generazionale, *governance* aziendale e apertura internazionale, per citarne alcuni» (Elena Andreolli).

«Oggi le Aquile Blu possono supportare le imprese trentine in percorsi di innovazione aziendale complessi e multidisciplinari, attraverso la collaborazione in team multi-competenze e la sinergia con l'imprenditore», conclude Alessandro Garofalo.

Dal punto di vista metodologico, ovvero dell'approccio alle imprese, interessante appare il principio su cui si fonda il progetto: "dare alle aziende non il pesce, ma la canna da pesca". L'affiancamento dell'Aquila Blu non si connota in altri termini come una tradizionale consulenza *top-down*, ma si propone di colmare il gap tra l'azienda e l'offerta di servizi proposta dal territorio, aiutando l'imprenditore a portare alla luce bisogni spesso non ancora esplicitati, a definire obiettivi e strategie e ad organizzarsi in modo efficace. L'elemento chiave per il successo del progetto è proprio l'imprenditore, o il manager aziendale di riferimento, che diventano gli attori principali del cambiamento sotto la guida, l'esperienza, il metodo, le idee e gli spunti dell'Aquila Blu.

### 3.2 La valutazione della validità del modello: aspetti metodologici e risultati

Dal punto di vista metodologico la ricerca ha ricalcato il seguente iter:

- a) analisi della letteratura e rilevazione delle opinioni degli operatori allo scopo di valutare la natura degli ostacoli;
- b) selezione di un caso aziendale sulla base della sensibilità al problema;
- c) ricostruzione del modello organizzativo attraverso interviste ai responsabili della struttura;
- d) valutazione della validità della formula, sulla base di interviste ai coordinatori di progetto, questionari alle aziende coinvolte e focus group con le Aquile blu.

Rilevati gli ostacoli e descritto il caso, resta da valutare la validità del particolare meccanismo di facilitazione proposto.

Se il successo di un'iniziativa si rileva non tanto dal "primo acquisto", quanto dalla ripetizione dell'acquisto (*repeat*), vera espressione del grado di soddisfazione, le interviste ai coordinatori di progetto hanno innanzitutto evidenziato come nel tempo sia stata osservata una significativa affezione delle aziende trentine alle Aquile Blu: dopo la fase iniziale di sostanziale promozione, sono ora le imprese stesse a chiedere sempre più frequentemente di poter essere visitate. Ben il 21% degli interventi condotti nel 2011 è stato riavviato a seguito di richiesta spontanea da parte delle aziende.

Anche i numeri che fotografano l'attività del team dal suo nascere possono essere al riguardo indicativi:

- 196 aziende visitate di cui 53 nell'ultimo anno (2011),
- 29 "aquile" coinvolte di cui 10 nell'ultimo anno,
- 80 progetti di supporto all'innovazione avviati di cui 17 nell'ultimo anno,
- 70 collaborazioni interaziendali avviate sul territorio trentino e 37 a livello nazionale,
- 42 contatti avviati per la collaborazione transnazionale tra imprese,
- 60 collaborazioni tra aziende e centri di ricerca trentini e 20 con centri nazionali.

Le cifre mostrano di fatto un impegno che negli anni si è rivelato crescente.

Sempre allo scopo di valutare l'efficacia del progetto e di coglierne gli elementi di valore, è stato sottoposto un questionario<sup>3</sup> alle imprese che nel tempo sono state coinvolte nel progetto e che risultavano ancora operative all'atto della somministrazione. Ad esso hanno fornito risposta 30 aziende che, sebbene non statisticamente rappresentative dell'universo

<sup>3</sup> Il questionario è stato così strutturato:

- Ambito di intervento dell'Aquila blu
- Elementi su cui si è basato il rapporto di fiducia con l'Aquila blu
- Verifica del conseguimento di miglioramenti effettivi dopo l'intervento dell'Aquila blu
- Valore aggiunto del progetto
- Possibili azioni di miglioramento
- Disponibilità a ripetere l'esperienza.

(16%), nel loro complesso riescono comunque ad esprimere la varietà dei settori industriali coinvolti e degli ambiti di intervento nonché le diverse annate di riferimento<sup>4</sup>. La somministrazione del questionario è avvenuta attraverso un invio iniziale per posta elettronica, seguito da una serie di “remind” telematici e telefonici e si è definitivamente completa nel mese di maggio 2012.

Tra le aziende coinvolte si rileva così un livello di soddisfazione quasi totale. Il 91% dichiara di aver beneficiato di effettivi miglioramenti soprattutto nei seguenti ambiti: organizzazione aziendale, consapevolezza nel modo di operare, efficienza dei processi interni, indicazioni strategiche, visioni da punti di vista differenti, efficacia sul mercato.

Nei restanti casi (9%), non si tratta di una vera e propria insoddisfazione, in quanto la mancanza di risultati significativi è da imputarsi a difficoltà pratiche, come ad esempio problematiche tecniche o entità degli investimenti necessari (*ostacoli di natura economica*, che si è precedentemente visto essere al di fuori della portata di intervento del territorio).

Quanto al *repeat*, il 96% del campione si affiderebbe nuovamente ad un esperto del team.

I fattori più frequentemente indicati come elementi di maggior valore del contatto con le Aquile blu sono riportati di seguito in ordine decrescente di preferenze espresse:

1. Competenze ed esperienze possedute
2. Supporto nella focalizzazione su obiettivi e strategie e nell'operare in modo più consapevole
3. Capacità di comprendere la situazione aziendale oltre le apparenze
4. Capacità di trasmettere conoscenze e metodo all'azienda
5. Empatia con l'imprenditore/manager derivante dalla condivisione di percorsi simili
6. Capacità e velocità nella comprensione e risoluzione delle criticità
7. Appartenenza ad una società di carattere istituzionale (Trentino sviluppo)
8. Stile cordiale e informale
9. Ruolo “super partes”.

Le risposte raccolte consentono di meglio puntualizzare gli assi portanti del progetto, particolarmente rilevanti per la costruzione di un rapporto di fiducia:

1. l'*esperienza* derivante da un team a fine carriera,
2. il *grado di vicinanza* derivante dalla condivisione del medesimo contesto territoriale e di un vissuto professionale simile,
3. il *know-how*, certamente di tipo tecnico, ma anche relazionale.

La “capacità di comprendere la situazione aziendale” e di “trasferire conoscenze e metodo” derivano, ad esempio, dall'*esperienza*. Allo stesso modo, “empatia” e “stile cordiale e informale” possono essere visti come il frutto del particolare *grado di vicinanza*.

Con questa logica i risultati del questionario possono essere così riclassificati e ricondotti alle tre variabili individuate (Tab. 3).

<sup>4</sup> Le imprese dell'universo di riferimento sono di piccola dimensione (meno di 50 addetti) nell'87% dei casi, di media dimensione nel 12% dei casi e di grande dimensione (oltre 250 addetti) nell'1% dei casi e risultano distribuite nei seguenti settori in ordine decrescente di importanza: 1) meccanica-elettronica (25%); 2) edilizia (17%); 3) servizi (12%); 4) agroalimentare (11%); 5) carta e legno (8%); 6) ICT (7%); 7) chimica-cosmetica-medica (4%); 8) plastica e gomma (4%); 9) metalmeccanica (4%); 10) energia (3%); 11) tessile (2%); 12) fabbricazione mobili (2%); 13) lavorazione minerali (1%); biotecnologie (1%).

In rapporto all'universo, il campione presenta un peso maggiore delle imprese di piccole dimensioni (96%), dove quelle di media dimensione costituiscono appena il 4%, mentre la dimensione grande non appare rappresentata. I settori di riferimento risultano invece quasi totalmente rappresentati: 1) meccanica-elettronica (23%); 2) servizi (13%); 3) agroalimentare (13%); 4) edilizia (10%); 5) ICT (10%); 6) chimica-cosmetica-medica (7%); 7) energia (7%); 8) tessile (7%); 9) plastica e gomma (3%); 10) fabbricazione mobili (3%); 11) biotecnologie (3%).

Tab. 3: Elementi di valore del progetto secondo l'opinione delle aziende e degli operatori: una riclassificazione

ELEMENTI DI VALORE	FATTORI GENERATORI DI FIDUCIA		
	ESPERIENZA	GRADO DI VICINANZA	KNOW HOW
<b>OPINIONE AZIENDE</b>			
Competenze ed esperienze possedute	☐		☐
Supporto nella focalizzazione su obiettivi e strategie e nell'operare in modo più consapevole	☐	☐	
Capacità di comprendere la situazione aziendale oltre le apparenze	☐	☐	
Capacità di trasmettere conoscenze e metodo all'azienda	☐		☐
Empatia con l'imprenditore/manager derivante dalla condivisione di percorsi simili		☐	
Capacità e velocità nella comprensione e risoluzione delle criticità	☐	☐	
Appartenenza ad una società di carattere istituzionale (Trentino sviluppo)		☐	
Stile cordiale e informale		☐	
Ruolo "super partes"	☐		
<b>OPINIONE AQUILE BLU</b>			
hanno collegato, formato e motivato i vari ruoli aziendali	☐	☐	
hanno avuto il ruolo di consulenti su temi specifici			☐
hanno supportato l'imprenditore nella capacità di prendere decisioni strategiche, mostrando una capacità di saper guardare oltre	☐		
hanno fatto comunicare due mondi che spesso non si comprendono (mondo della ricerca e piccola impresa)	☐	☐	
hanno fornito un punto di vista diverso all'imprenditore, stimolandolo verso una nuova visione dell'azienda	☐		
hanno agito a livello di relazioni e dinamiche tra le persone più che sul piano delle metodologie e delle nozioni di carattere teorico o tecnico	☐		

Fonte: ns. elaborazioni da rilevazione diretta

Coerenti con i risultati rappresentati dalle aziende sono quelli emersi dai *focus group* condotti nel mese di aprile 2011<sup>5</sup> su un campione rappresentativo di Aquile (24%), selezionato tra i collaboratori degli ultimi due anni disponibili a parteciparvi (Tab. 3). Tra gli *item* attorno ai quali i focus si sono sviluppati, qui preme maggiormente richiamare il ruolo delle Aquile e il valore aggiunto del progetto.

Da questo punto di vista, le Aquile blu:

- hanno collegato, formato e motivato i vari ruoli aziendali (in particolare l'imprenditore), aspetto che mette in risalto l'esperienza e l'empatia di cui sono portatrici grazie ad un similare vissuto professionale (*esperienza e grado di vicinanza*);
- hanno avuto il ruolo di consulenti su temi specifici, evidenziando il bagaglio di conoscenze posseduto (*know-how*);
- hanno supportato l'imprenditore nella capacità di prendere decisioni strategiche, mostrando una capacità di saper guardare oltre, tipico delle aquile e frutto di una saggezza accumulata (*esperienza*);
- hanno fatto comunicare due mondi che spesso non si comprendono (mondo della ricerca e piccola impresa) (*grado di vicinanza, esperienza*);
- hanno fornito un punto di vista diverso all'imprenditore, stimolandolo verso una nuova visione dell'azienda (*esperienza*);

<sup>5</sup> Il focus group ha coinvolto 7 Aquile blu e ha consentito di raccogliere 113 opinioni su tre *item* diversi: ruolo svolto e motivazioni che hanno spinto a partecipare al progetto; intervento in azienda (cambiamenti apportati, casi soddisfacenti, casi difficili); valore dell'esperienza e spunti per il futuro.

- hanno agito a livello di relazioni e dinamiche tra le persone più che sul piano delle metodologie e delle nozioni di carattere teorico o tecnico, grazie all'esperienza e all'autorevolezza della loro figura (*esperienza*).

#### 4. Il territorio, fonte di saggezza: conclusioni e implicazioni manageriali

La ricerca ha evidenziato innanzitutto come gli ostacoli che possono rallentare i processi di trasferimento tecnologico, disperdendo le potenzialità del territorio, possiedano per lo più carattere relazionale, oltre che essere, come noto, il frutto della “distanza” dai problemi reali da parte degli organi che tipicamente “governano” tale relazione.

L'osservazione della natura di tali barriere ha condotto a formulare alcune ipotesi per il loro superamento centrate sulla creazione di una cultura del cliente e sulla cura della relazione, dove la generazione di credibilità e fiducia appare fondamentale. L'importanza di un'interfaccia che goda di buona reputazione diventa particolarmente rilevante nella pmi dove l'innesco dei processi di innovazione solitamente scaturisce dall'intuizione dell'imprenditore o dal suo contatto con una persona di fiducia.

Il caso di studio, opportunamente selezionato in base alla particolare sensibilità al problema rilevata nel corso di precedenti indagini, ha offerto conferma alle ipotesi avanzate. Il modello di facilitazione della relazione fondato sull'Aquila blu propone una figura originale simile nei principi ispiratori all'immagine più consolidata del “manager dell'innovazione” (Diamantini, 2004), ma diversa nei tratti specifici e nelle modalità di attuazione e forse per questo più efficace.

Il modello infatti ha mostrato una decisa validità testata attraverso il punto di vista dei soggetti direttamente coinvolti (aziende e Aquile) che hanno consentito di estrapolarne gli elementi di maggior valore, poi rilevatisi sostanziali per la generazione di fiducia.

Da una riclassificazione dei punti di forza sono scaturite tre categorie di fattori di successo, di cui gli ex dirigenti sono apparsi portatori: “grado di vicinanza” (per la condivisione di percorsi professionali e di contesto territoriale), “esperienza”, “know how”.

La posizione “fine carriera” induce a pensare che l' “allontanamento dalla mischia”, che spesso, anche se non necessariamente, coincide con il passaggio degli anni, renda più facile vedere, distinguere, riconoscere, insomma acquisire in una parola quella *saggezza*, “frutto di una matura consapevolezza ed esperienza delle cose del mondo” (Devoto-Oli, 1990) che consente di percepire tra le alternative disponibili quella che arreca il maggior numero di vantaggi a prescindere dalle apparenze e dalle opinioni comuni. Così le Aquile blu hanno ad esempio dimostrato un ruolo “super partes” a vantaggio del miglioramento delle relazioni e del clima aziendale, nonché della comunicazione di mondi che spesso non si comprendono. Hanno fornito “punti di vista diversi”, hanno accompagnato a “guardare oltre”, hanno mostrato uno “stile cordiale e informale”.

Sempre facendo ricorso al dizionario è curioso osservare come il termine “saggio”, che “dimostra prudenza, comprensione, moderazione, conoscenza ed esperienza della vita” condensi i tre fattori di successo emersi dall'indagine: grado di vicinanza (comprensione), *know how* (conoscenza) ed esperienza.

Dal concetto di saggezza al richiamo della filosofia orientale il passo è breve. Sia pur inconsapevolmente, il modello studiato sembra avvicinarsi al “Sensei” (“persona nata prima di un'altra”) giapponese, “maestro di vita, dotato di autorità ed esperienza” che peraltro ha trovato già applicazione nel mondo aziendale nell'ambito specifico della “lean production” (M.C.D.D. Consultant, 2012). In questo caso lo stile “Sensei”, similmente al modello Aquile blu, si distingue per lo sviluppo di un pari “parternariato” col cliente nella consapevolezza che i problemi siano posseduti dal cliente e che le soluzioni vadano sviluppate insieme. Un Sensei

noto nel mondo occidentale è il padre del “Metodo Toyota”<sup>6</sup>. Molti maestri Sensei giapponesi sono inseriti all'interno dell'ente consulente del ministero dell'industria per le scelte relative alle tecnologie e al trasferimento tecnologico<sup>7</sup>.

Su questo stesso binario corre anche il rapporto stretto e personale Aquila-azienda che in Giappone è presente in modo informale in tutte le forme organizzative e associative: “Senpai-Kohai”. Letteralmente “primo” e “ultimo” compagno, “Senpai” si riferisce indicativamente a colui che risulta essere più esperto in un certo ambito, per livello di responsabilità o di età, da cui “Kohai” riceve assistenza, amicizia, consulenza, nel convincimento che le persone siano risorse che vanno nutrite, allenare e guidate. In questo senso è emblematica l'esperienza dei parchi scientifici cinesi che si stanno attrezzando non tanto per sviluppare nuove tecnologie quanto per coltivare “talenti”. Anche le traiettorie di sviluppo del modello Aquile blu sembrano andare, magari inconsapevolmente, in questa direzione. L'idea, infatti, è quella di affiancare all'Aquila Blu un giovane, laureando o neo-laureato, in modo che possa arricchirsi di un'esperienza aziendale su temi innovativi assistito dal Senpai-Aquila.

Dal rapporto Senpai-Kohai entrambe le parti traggono beneficio, aspetto fondamentale per l'efficace funzionamento della relazione. Le Aquile blu, ad esempio, hanno dichiarato possibilità di rimettersi in gioco, soddisfazione personale, significato alla propria esistenza, senso di stima, oltre ad ulteriore arricchimento della propria conoscenza ed esperienza.

In definitiva, come nei costrutti sociali orientali questo sistema ha permesso nel corso del tempo il trasferimento di esperienza e conoscenza attraverso la saggezza, in Trentino sviluppo la saggezza si è rivelata il patrimonio da cui sono maturati i fattori esperienza, vicinanza, e competenza per la generazione della fiducia mancante. Patrimonio di cui il territorio è sede e giacimento.

La saggezza diventa così un valore che andrebbe risaltato alla stregua di una vera e propria risorsa immateriale. Secondo un proverbio africano, e dunque secondo la saggezza popolare, “ogni volta che muore un anziano è una biblioteca che brucia”<sup>8</sup>. Questo esperimento ha dimostrato come il territorio abbia saputo “sapientemente” valorizzare le proprie riserve di saggezza generando un modello che potrebbe utilmente essere esteso in virtù del suo ruolo di fucina di nuove opportunità per il territorio e di faro per avvicinare mondi che spesso faticano a comunicare.

Su questo fronte numerosi percorsi potrebbero aprirsi. Tra le possibili proposte, Trentino sviluppo potrebbe farsi promotore nel dialogo con strutture analoghe con il supporto delle università che potrebbero a loro volta assumere un ruolo facilitatore del contatto. Implicazioni manageriali, queste, che potrebbero generare spunti per l'avvio di futuri percorsi di ricerca.

## Bibliografia

- ACKOFF R.L. (1978), *The art of problem solving*, John Wiley & Sons, New York.
- ALBERTINI S., PILOTTI L. (1996), *Reti di reti*, Cedam, Padova.
- AMODIO N. (1998), “Il ruolo dei Parchi Scientifici e Tecnologici nella promozione e diffusione della ricerca. Applicazione nel Mezzogiorno d'Italia”, *Nord e Sud*, vol. 45, n. 10/11, pp. 52-57.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA E. (2009), a cura di, “Parchi scientifici e tecnologici, finanziamento all'innovazione e servizi di private equity per la creazione di imprese”, Rapporto di ricerca dell'Unità Operativa di Verona, FIRB 2003, *Ridisegno della struttura finanziaria delle reti di imprese*.
- BACCARANI C., GIARETTA E. (1996), “Qualità del territorio e sviluppo industriale”, *Sinergie*, n. 39.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2006), “Misurare ed espellere la sfiducia dalle organizzazioni”, *Sinergie*, n. 69.

<sup>6</sup> Si tratta di Masaaki Imai, fondatore del Kaizen Insititute.

<sup>7</sup> Si tratta dello Juse (Union of Japanese Scientists and Engineers). Cfr. <http://www.juse.or.jp/e/>.

<sup>8</sup> Sulla valorizzazione della saggezza può essere interessante segnalare il caso “Memoro - Banca della Memoria”, un progetto internazionale volto raccogliere l'esperienza narrata da persone nate prima del 1950. Cfr. <http://www.memoro.org/it/>

- BACCARANI C. (1987), "Alcune osservazioni sul valore segnaletico del concetto di impresa minore in una prospettiva organizzativa", *Il Risparmio*, n. 1.
- BAGNASCO A (1977), *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- BALCONI M., PASSANNANTI A. (2006), *I parchi scientifici e tecnologici nel Nord Italia*, Franco Angeli, Milano.
- BARILE S. (2010), "L'approccio sistema vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84.
- BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", *L'Industria*, n. 1
- BIANCHI P. (1990), "Le politiche industriali per le piccole e medie imprese e il riorientamento delle politiche comunitarie", *Rivista di politica economica*, Maggio.
- BOLDIZZONI D., SERIO L., *Innovazione e crescita nella piccola impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BRUSATI L. (1998), "Il ruolo degli istituti pubblici nella creazione di parchi scientifici e tecnologici: esperienze straniere a confronto", *Azienda pubblica*, vol. 11, n. 6.
- BUTTA' C. (1995), "Gli ostacoli alla diffusione dell'imprenditorialità nel Mezzogiorno", *Sinergie*, n. 36-37.
- BRANSFORD J.D., STEIN B.S. (1993), *The ideal problem solver: A guide for improving thinking, learning, and creativity*, Freeman, New York.
- CASTALDO S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- COSTA G. (1999), "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle pmi", *Cuoanotizie*.
- DAKHLI M., DE CLERCQ D. (2004), "Human capital, social capital and innovation: a multi-country study", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 16, n. 2.
- DAVIS I. (2005), "How to escape the short-term trap", *McKinsey Quarterly*, Web esclusiva, April.
- DE SMET A., LOCH M., SCHANINGER B. (2007), "Anatomy of a healthy corporation. How can business leaders embed "healthy" thinking in the organization?", *The McKinsey Quarterly*, Web esclusiva, May.
- DETTWILER P., LINDELÖF P., LÖFSTEN H. (2006), "Utility of location: A comparative survey between small new technology-based firms located on and off Science Park - Implication for facilities management", *Technovation*, vol. 26, n. 4.
- DEVOTO G., OLI G.C. (1990), *Il dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.
- DEZI L., GILARDONI A., MIGLIETTA A., TESTA F., *Economia e management delle imprese di pubblica utilità*, Cedam, Padova, 2005.
- DIAMANTINI D. (2004), *Il manager dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- GAMBETTA D. (1989), *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino.
- GIARETTA E. (2009), "Science and technology parks, innovation and competitiveness: a theme "in search of an author"", Proceedings, International Conference on Quality and Service Sciences, 12<sup>th</sup> QMOD and Toulon-Verona Conference, Verona, 27-29 agosto.
- GOLINELLI C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GUMMESSON E. (1987), "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationship", *Long Range Planning*, vol. 20, n. 4.
- HOSMER L.T. (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 2.
- LALKAKA R. (2002), "Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-Based Economy", *Journal of Change Management*, vol. 3, n. 2.
- LINDELÖF P., LÖFSTEN H. (2003), "Science Park Location and New Technology-Based Firms in Sweden - Implication for Strategy and Performance", *Small Business Economics*, Vol. 20, n. 3.
- LANG J.R., DITTRICH J.E., WHITE S.E. (1978), "Managerial Problem Solving Models: a Review and a Proposal", *The Academy of Management Review*, vol. 3, n. 4.
- LAHLALI A. (1994), "Parchi scientifici e territori: verso un approccio organizzativo e controverso di una correlazione evidente ma ritardata", *Economia e politica internazionale*, vol. 21, n. 83.
- MALERBA F., (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma.
- MELE R. (2011), "Enti locali e valorizzazione dell'imprenditorialità innovativa", *Sinergie*, n. 84.
- M.C.D.D. CONSULTANT (2012), "Adotta lo stile "sensei" per implementare il lean manufacturing", *Newsletter*, Vanzago, Milano.
- NICKERSON J., YEN C.J., MAHONEY J.T. (2012), "Exploring the Problem-Finding and Problem-Solving Approach for Designing Organizations", *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, Issue 1.
- NOMISMA (1991), *Strategie e valutazione nella politica industriale*, Franco Angeli, Milano.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, Nis, Roma.
- PELLICANO M., CIASULLO M.V., MONETTA G. (2009), "Le determinanti dell'innovazione. Un'analisi empirica", *Esperienze d'impresa*, n. 1.
- PHAN P.H., SIEGEL D.S., WRIGHT M. (2005), "Science Park and Incubator: Observation, Synthesis and Future Research", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 2.
- PENCARELLI T., GENTILI G. (2005), "Finanza e innovazione nelle politiche regionali: esperienze e proposte", *Esperienze d'impresa*.

- PETRONI G., “Tipologia e caratteristiche strutturali dei parchi scientifici italiani: un contributo di analisi”, *Economia e politica industriale*, vol. 22, n. 85.
- RATINHO T., HENRIQUES E., (2010), “The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal”, *Technovation*, vol. 30.
- ROLFO S., CALABRESE G. (2003), “Traditional Smes and Innovation: The role of The Industrial Policy in Italy”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, n. 3.
- ROMANO A., PASSIANTE G., DE PALO D. (1996), “La gestione di un Parco Tecnologico secondo una logica aziendale”, *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, vol. 96, n. 3/4, pp. 135-150
- RUSSO G. (1996), *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, Franco Angeli, Milano.
- SARACENO P. (1992), *Studi sulla questione meridionale*, Il Mulino, Bologna.
- SCHILLACI C., ROMANO M., LONGO M.C. (2008), “Academic Entrepreneurship, University Incubator and Corporate Governance”, *Sinergie*, n. 75.
- TARDIVO G. (1995), “I centri di servizi alle piccole e medie imprese. Alcune riflessioni critiche”, *Sinergie*, n. 36-37.
- TRIGILIA C. (1999), “Capitale sociale e sviluppo locale”, *Sato e mercato*, n. 3.
- VACCÀ S. (1995), “Impresa distrettuale e transazionale”, *Economia e Politica Industriale*, n. 86.
- VICARI S. (1992), “Risorse aziendali e funzionamento d'impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3.
- WATKINS-MATHYS L., FOSTER M.J (2006), “Entrepreneurship: the missing ingredient in China's Hi-tech Policy”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 18, n. 3.
- WEBBER A.M. (1994), Sono dialogo e fiducia le chiavi del futuro, *Harvard Business Review*, ed. it. Maggio-Giugno.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

### Siti internet

- <http://innovetionvalley.com>  
<http://www.juse.or.jp/e/>  
<http://www.memoro.org/it/>  
<http://riditt.sviluppoeconomico.gov.it/>  
<http://it.wikipedia.org/wiki/Sensei>  
[http://it.wikipedia.org/wiki/Senpai\\_e\\_Kohai](http://it.wikipedia.org/wiki/Senpai_e_Kohai)

# Knowledge spillover, eventi culturali e vitalità del territorio\*

MIRELLA MIGLIACCIO<sup>♦</sup>, FRANCESCA RIVETTI<sup>♣</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** La valorizzazione della conoscenza è un tema cruciale negli studi di management. Non tutta la conoscenza prodotta si trasforma in conoscenza utile per l'impresa generante; la parte non sfruttata può dare origine a knowledge spillover. Il fenomeno è stato ampiamente esplorato con riferimento ai cluster tecnologici e più recentemente in relazione alle ripercussioni sull'attività imprenditoriale. Il tema ha, tuttavia, ricevuto scarsa attenzione con riguardo all'industria culturale. Riteniamo che le imprese culturali siano caratterizzate da elevati investimenti in conoscenza, incorporati in una base simbolica, da cui potrebbe originarsi KS con potenziali rilevanti impatti sulla vitalità del territorio. L'obiettivo del paper consiste nell'investigare le caratteristiche dei KS e la possibile valorizzazione facendo riferimento ad uno specifico evento culturale

**Metodologia.** Trattandosi di un'analisi esplorativa, si adotta un approccio qualitativo basato sull'analisi longitudinale di un caso di studio rilevante rispetto al fenomeno esaminato

**Risultati.** I principali risultati della ricerca suggeriscono che negli eventi culturali esistono le pre-condizioni per i knowledge spillover, tuttavia, la loro concreta manifestazione e, conseguentemente, le ripercussioni positive sul territorio risultano complesse.

**Limiti della ricerca.** Lo studio si riferisce all'analisi di un singolo caso; in futuro l'analisi sarà estesa a casi in cui dai KS si sono originate nuove imprese

**Implicazioni pratiche.** Dalla ricerca emergono interessanti implicazioni manageriali in termini di reti sociali, nonché suggerimenti ai policy maker per agevolare il processo.

**Originalità del lavoro.** Il lavoro mira a fornire un contributo originale sulla valorizzazione esterna della conoscenza, attraverso i KS e i riflessi sul territorio negli eventi culturali, ambito rilevante ma poco esplorato dalla letteratura.

**Parole chiave:** knowledge spillover; base di conoscenza; eventi culturali; organizzazioni a progetto; ecologie del valore; imprenditorialità

**Objectives.** Knowledge exploitation is a key topic in management studies. Not all of the generated knowledge is useful to the firm; knowledge that is not exploited can give rise to knowledge spillovers (KS). The phenomenon of knowledge spillovers has been extensively explored with reference to technology clusters, and more recently in relation to the impact on entrepreneurial activity. To date, the topic has received little attention with regard to the cultural industry. We believe that cultural firms are characterized by high investments in knowledge, embedded in a symbolic base. Therefore, they may give rise to KS with a potential significant impact on the vitality of the geographical area. The objective of this paper is to investigate the characteristics of KS and their possible exploitation within a specific cultural event.

**Methodology.** Since this is an exploratory research, we adopt a qualitative approach based on the analysis of a longitudinal case study, considered relevant to the phenomenon examined.

**Findings.** The main results of the study suggest that cultural events presents pre-conditions for KS, however their realization and their consequential positive impact on the geographical area are complex.

**Research limits.** The study refers to the analysis of a single case; future research should be extended to cases where KS constituted a significant stimulus to entrepreneurship.

**Practical implications.** The research reveals interesting managerial implications in terms of social networks, as well as suggestions to policy makers to facilitate the phenomenon.

**Originality of the study.** The paper aims to provide an original contribution to research on the external exploitation of knowledge, focusing on KS and their impact on the territory in the case of cultural events, an important but relatively unexplored topic.

**Key words:** knowledge spillovers; knowledge base; cultural events; project based organizations; ecologies of value; entrepreneurship

\* Le autrici ringraziano gli anonimi referee per gli utili commenti e suggerimenti forniti. Il paper è frutto del lavoro congiunto delle autrici, tuttavia i paragrafi 1,2,3 e 6 sono stati scritti da Mirella Migliaccio, i paragrafi 4, 5, 5.1 e 5.2 da Francesca Rivetti.

♦ Associato in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio  
e-mail: migliaccio@unisannio.it

♣ Ph.D. candidate del dottorato in "Imprenditorialità & Innovazione", Seconda Università di Napoli  
e-mail: francesca.rivetti@unina2.it

## 1. Introduzione

La valorizzazione della conoscenza è un tema cruciale negli studi di management (Rullani, 2004a, 2004b, 2008; Vicari, 2008). Essa passa attraverso vie interne ed esterne; non tutta la conoscenza prodotta si trasforma in conoscenza utile per l'impresa/organizzazione che l'ha generata (Jaffe, 1998); la parte non sfruttata può dare origine ad esternalità positive (Arrow, 1962; Romer, 1986, 1990). I *knowledge spillover* (KS) in letteratura sono considerati un prototipo di esternalità positiva (Arrow, 1962; Romer, 1986, 1990), di cui possono beneficiare la società in generale e le imprese in particolare (Cohen e Levinthal, 1990; Griliches, 1992; Jaffe, 1986; Kogut e Zander, 1992). Esiste in tal senso una relazione inversa tra appropriabilità della conoscenza e potenziali *spillover*. La trasformazione della conoscenza in conoscenza economica e, quindi lo sfruttamento interno della conoscenza, dipende i seguenti tre aspetti: caratteristiche della conoscenza (Arrow, 1962; Romer, 1986; Griliches, 1992; Argawal *et al.*, 2010), filtri cognitivi (Carlsson *et al.*, 2009) e incertezza (Knight, 1921).

A partire dal lavoro seminale di Jaffe (1986), la letteratura sottolinea l'influenza dei KS sull'innovatività delle PMI (Acs *et al.*, 2004). Gli studiosi si sono focalizzati sugli *spillover* tecnologici. In particolare il tema è stato trattato nella cluster theory (Belussi e Pilotti, 2002; Krugman, 1991, 1994; Porter, 1990), in cui l'enfasi è soprattutto sulla dimensione geografica del fenomeno (Audretsch e Feldman, 1996; Glaeser *et al.*, 1992; Grossman e Helpman, 1992). Più recentemente gli studiosi di imprenditorialità evidenziano come i *knowledge spillover* possano fornire un importante stimolo all'attività imprenditoriale.

Gli *spillover* hanno invece ricevuto scarsa attenzione con riferimento all'industria culturale<sup>1</sup> (Belussi e Sedita, 2005; Bilton, 2007; Lazzaretti e Capone, 2009). Riteniamo che le imprese culturali<sup>2</sup> siano caratterizzate da una base di conoscenza prevalentemente simbolica (Bierly e Daly, 2002; Belussi e Sedita, 2005; Asheim *et al.*, 2007), da cui potrebbe originarsi il fenomeno con potenziali rilevanti impatti sul territorio (Migliaccio e Rivetti, 2012). L'obiettivo di questo paper consiste nell'individuare le caratteristiche dei KS con riferimento agli eventi culturali, valutando le possibili ricadute sulla vitalità del territorio, inteso come "ecologia, (il) risultato di un lento apprendimento evolutivo" (Rullani 2004 b, pag. 206), che può assumere proprietà sistemiche se le strutture di relazioni sono istituzionalizzate (Golinelli, 2002).

L'analisi empirica è focalizzata su uno specifico evento il Sannio FilmFest del quale se ne analizzano peculiarità e conseguenze in termini di opportunità imprenditoriali. Più specificamente il paper cerca di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- 1) Quale è il rapporto tra base di conoscenza e *knowledge spillover*?
- 2) Quali le cause e le caratteristiche dei KS negli eventi culturali?
- 3) Quali i possibili effetti sulla vitalità del territorio?
- 4) Quali i principali ostacoli?

Per rispondere a queste domande, trattandosi di un'analisi esplorativa, si adotta un approccio qualitativo basato sull'analisi longitudinale di un caso di studio (Eisenhardt, 1989; Woodside, 2010; Yin, 2003).

Il paper è stato organizzato in sei paragrafi. Il paragrafo successivo è focalizzato sul rapporto tra base di conoscenza e KS. Le caratteristiche della base di conoscenza negli eventi culturali sono

<sup>1</sup> Negli ultimi anni la definizione di industria culturale è stata oggetto di un intenso dibattito. Secondo O'Connor (2000, pag.20) "The cultural industries are those activities which deal primarily in symbolic goods - goods whose primary economic value is derived from their cultural value". L'industria culturale comprende attività culturali tradizionali come l'editoria, la musica, gli spettacoli e le arti visive (Towse, 2003) e i nuovi settori culturali, inclusi i no profit come quello museale (Lazzaretti, 2004, Solima, 2010) e quello dell'organizzazione di esposizioni ed eventi (Belussi & Sedita, 2008, Lazzaretti, 2009).

<sup>2</sup> Relativamente alle imprese culturali accogliamo la definizione della Franch (2010, pag. 102), che individua "tre differenti categorie di imprese che incorporano i "fattori cultura e beni artistici" nei loro processi produttivi". In questo paper in particolare ci riferiamo alla prima categoria, ossia "alle istituzioni, organizzazioni e imprese (musei, archivi, gallerie d'arte, case discografiche e cinematografiche, per le quali la fruizione dell'esperienza culturale è l'obiettivo primario della propria attività." (Franch, 2010, pag. 102).

oggetto del paragrafo terzo. Il paragrafo quarto analizza il rapporto tra KS e vitalità del territorio, in termini di ecologie del valore e opportunità di nuove imprese, evidenziando i principali ostacoli. Il paragrafo quinto, dopo aver illustrato la metodologia, descrive i principali risultati dell'indagine empirica. Le conclusioni ed i limiti del lavoro sono delineati nel paragrafo finale.

## 2. Spillover di conoscenza e base di conoscenza

Il fenomeno dei *knowledge spillover* caratterizza i settori *knowledge intensive*<sup>3</sup>. La diffusione della nuova conoscenza prodotta, indipendentemente dalle intenzioni o dai meccanismi di protezione attivati dal soggetto/organizzazione che l'ha creata, è un fenomeno connesso ai processi interni di sfruttamento economico della stessa (Jaffe, 1998), che si verifica in certe situazioni. Più specificamente perché vi siano *knowledge spillover* sono necessarie due condizioni; da un lato l'esistenza di una parte di conoscenza non sfruttata dall'impresa e, quindi, potenzialmente spillabile. Dall'altro il verificarsi di situazioni che agevolino il manifestarsi vero e proprio dello *spillover*. Secondo la letteratura la prima condizione dipende dai seguenti tre elementi: caratteristiche della conoscenza, filtri cognitivi, incertezza. La conoscenza è una risorsa non rivale e non escludibile (Arrow, 1962; Romer, 1990); queste caratteristiche, riducendo l'appropriabilità e viceversa incidendo positivamente sulla trasferibilità, sono la causa prima delle esternalità, anche chiamate *knowledge spillover* (Griliches, 1992), di cui possono beneficiare soggetti esterni all'organizzazione che l'ha generata (Argawal *et al.*, 2010). Al riguardo tradizionalmente si distingue tra conoscenza scientifica (*know that*) e conoscenza tecnologica (*know how*) (Lundvall, 1997; Arora e Gambardella, 2004), sottolineando il differente grado di appropriabilità e trasferibilità che le contraddistingue (Vaccà, 1989)<sup>4</sup>. Recentemente Belussi e Sedita (2005), partendo dalla letteratura ed in particolare dalla distinzione di Nelson (1998) tra: "body of understanding" (*field-specific*) and a "body of practice" (*firm-specific*), aggiungono una nuova categoria la conoscenza simbolica (Belussi e Sedita, 2005), fortemente radicata negli individui e, pertanto, non facilmente trasferibile. Grandinetti (2003), in accordo con la definizione di Spender (1996) di conoscenza tacita quale conoscenza non ancora esplicitata, riconcettualizza l'alternativa tacito-esplicito da differenza di genere a differenza di stato. Per lo studioso "l'esplicitabilità perfetta è la condizione che consente al possessore di una conoscenza tacita di trasferirla nella sua intelligenza" (Grandinetti, 2003, pag. 71).

Relativamente ai filtri cognitivi, il concetto è stato introdotto da Acs *et al.* (2004), per indicare i filtri che ostacolano la trasformazione della conoscenza in conoscenza economicamente utile. Lo spessore dei filtri cognitivi influenza positivamente la creazione di una porzione di conoscenza non valorizzata internamente e, quindi, potenzialmente spillabile (Carlsson *et al.*, 2009). Infine un'elevata incertezza (Knight, 1921) riduce l'ammontare di conoscenza commercializzabile, incidendo positivamente sulla conoscenza non sfruttata e, quindi, potenzialmente utilizzabile da terzi.

La seconda condizione, invece, riguarda la possibilità che la conoscenza non utilizzata dia effettivamente origine a fenomeni di *spillover*. Al riguardo gli studiosi ne hanno rimarcato la dipendenza da più fattori, in particolare si sottolinea l'importanza dei seguenti tre: la natura della sottostante base di conoscenza, la mobilità del fattore umano e i meccanismi di protezione (fra gli

<sup>3</sup> Secondo la definizione dell'OECD, possiamo distinguere due tipi di industrie *knowledge intensive*, le manifatturiere ad alta tecnologia e *science based*, e i servizi ad alta intensità di conoscenza.

<sup>4</sup> "Una conoscenza scientifica, una volta verificata come proposizione generale ed astratta, non è legata al contesto in cui è stata generata per la prima volta, ma può essere liberamente replicata senza ridurre il suo valore esplicativo" Vaccà (1989, pag. 194), "Quando dalla sfera scientifica si passa a quella tecnologica e tecnica le condizioni della trasferibilità e dell'appropriabilità si pongono in modo diverso" Vaccà (1989, pag. 197). Le tecniche produttive in particolare "sono meno accessibili e maggiormente appropriabili, in quanto la loro innovazione è strettamente connessa alle specificità organizzative e al *know how*, anche di carattere non scientifico, di cui dispone l'impresa" Vaccà (1989, pag. 198). Sulle differenze fra conoscenze scientifiche e conoscenze tecnologiche vedi anche Gilardoni (1998).

altri Schilling, 2005). Si tratta di aspetti che differiscono notevolmente, non soltanto tra paesi, ma anche tra settori. A questo riguardo, prima di esaminare le caratteristiche dei KS negli eventi culturali, ci sembra necessario chiarirli con riferimento alla letteratura manageriale, soffermandosi soprattutto sul concetto di base di conoscenza e sulla mobilità del fattore umano, fattori strettamente connessi e caratterizzanti le possibilità di *spillover*.

La base di conoscenza è un concetto complesso e composito che connota i settori e le imprese. Noi accogliamo la definizione di Bierly and Daly (2002, pag. 282) secondo cui essa si compone di “the tangible and intangible knowledge, experience, and skills of employees in the organization, along with the knowledge embedded in equipment, culture, structure, and routines of the organization”.

Per Bierly and Daly (2002) la base di conoscenza dell'impresa si sviluppa secondo tre dimensioni: il contenuto, il livello e la dimensione. Il contenuto si riferisce al tipo di conoscenza contenuta nella base, prevalendo la distinzione tra tacita ed esplicita che connota le differenti basi. Mentre la conoscenza esplicita, com'è noto, è articolabile e codificabile e può essere trasferita attraverso sistemi di comunicazione formali (Zack, 2003), la conoscenza tacita è generata ed interpretata attraverso gli individui, i modelli mentali e non può essere comunicata senza interazione sociale (Polanyi, 1966). Come osservato da Nelson e Winter (1982), la *tacitness* è una questione di grado; pertanto conoscenza tacita e codificata coesistono (Nonaka e Takeuchi, 1995) e la loro differente combinazione connota le specifiche basi di conoscenza (Nonaka *et al.*, 2000; Belussi e Pilotti, 2002).

Gli studiosi più recentemente distinguono tra base di conoscenza analitica, sintetica e simbolica (Asheim e Gertler, 2005; Belussi e Sedita, 2005; Asheim *et al.*, 2007). La base di conoscenza analitica si manifesta nei casi in cui la conoscenza scientifica prevale, come nel caso delle imprese di biotecnologia o nanotecnologia. “(...) knowledge creation is based on formal models, codified science and rational processes” (Asheim e Gertler, 2005, p. 296). Gli input e gli output sono per lo più codificati o codificabili; tuttavia, la conoscenza tacita non è irrilevante. I settori industriali in cui l'innovazione consiste nell'applicazione di conoscenza esistente o nelle nuove combinazioni di quella conoscenza sono caratterizzati da una base di conoscenza sintetica. Imprese di ingegneria, di costruzioni di impiantistica sono esempi calzanti. In questo caso le imprese attuano innovazioni incrementali in risposta a specifici problemi applicativi della conoscenza a situazioni nuove, nonché a problemi che emergono interagendo con clienti/fornitori che manifestano differenti punti di vista connessi agli specifici contesti (fra gli altri vedi von Hippel, 1988). Nella fattispecie la conoscenza si genera attraverso l'esperienza piuttosto che sulla base di principi astratti ed è solo in parte codificata. La base di conoscenza simbolica è caratterizzata da una forte componente tacita, “incorporated and transmitted in aesthetic symbols, images, designs, artefacts, sounds and narratives”, and is usually highly context-specific (Asheim *et al.*, 2007, p. 145). Questo è il caso tipico delle imprese focalizzate sulla creazione di nuove idee e immagini piuttosto che sulla realizzazione di beni fisici. Per Asheim *et al.* (2007) gli input sono estetici più che cognitivi e necessitano di abilità nell'interpretazione dei simboli processi di piuttosto che di elaborazione di informazioni. Essa connota tra gli altri i settori culturali (Belussi e Sedita, 2005), che competono sul valore del simbolo espresso dal *brand*, piuttosto che sul valore d'uso del prodotto (Lash e Urry, 1994).

Oltre al contenuto la base di conoscenza si caratterizza per le dimensioni ed il livello. Per quanto concerne le dimensioni Leonard-Barton (1995) ne sottolinea la profondità e l'ampiezza. L'ampiezza in particolare riflette il grado di specializzazione o, viceversa, di generalizzazione. Relativamente al livello la conoscenza può essere ricondotta agli individui, ai gruppi e all'organizzazione. Si tratta di un aspetto importante, strettamente connesso alla natura della sottostante base di conoscenza che, unitamente alla mobilità del fattore umano, agisce sulle differenti modalità di diffusione che possono manifestarsi attraverso trasferimento, interazione, *learning by doing*.

La conoscenza codificata o codificabile può spillare più facilmente, salvo la predisposizione da parte dell'impresa di meccanismi di protezione. Viceversa lo *spillover* di conoscenza tacita, essendo quest'ultima incorporata negli individui, sarà condizionato fortemente dalla mobilità del fattore

umano e dai modi di interazione (Frederiksen e Sedita, 2011). Condizione quest'ultima maggiormente presente nei casi di basi di conoscenza sintetica e simbolica.

Relativamente alla mobilità del fattore umano, dipende fondamentalmente dalle scelte organizzative, strutturali e dinamiche, assunte dalle imprese. Modelli organizzativi fortemente chiusi riducono la mobilità delle risorse umane e, conseguentemente, le possibilità di *spillover*; viceversa modelli organizzativi elastici, segnatamente quelli a progetto cui partecipano professionalità esterne coinvolte temporaneamente, favoriscono il fenomeno.

### 3. La base di conoscenza negli eventi culturali

Ad oggi il fenomeno degli *spillover* è stato analizzato soprattutto in relazione ai settori high-tech e science-based, il riferimento al settore culturale è, invece, più recente (Pilotti e Rinaldin, 2004; Belussi e Sedita, 2005; Bilton, 2007; Lazzaretti e Capone, 2009). Negli ultimi anni l'attenzione degli studiosi si è focalizzata sulla capacità della cultura di produrre conoscenza (Pilotti e Rinaldin, 2004; Lazzaretti, 2011)<sup>5</sup>. Per Lazzaretti “La cultura diventa il motore dell'economia creativa, capace di generare processi creativi in grado di combinare conoscenze nuove con conoscenze esistenti, o proporre di radicalmente nuove (2011, p. 116). Nell'industria culturale la conoscenza rappresenta, pertanto, sia l'input, sia l'output. La sua natura è prevalentemente simbolica (Belussi e Sedita, 2005; Asheim *et al.*, 2007). Per Tamma (2010) gli oggetti culturali sono espressioni simboliche concrete che incorporano e trasmettono, nelle più diverse forme materiali e immateriali, significati.

Per quanto riguarda in particolare gli eventi culturali Lazzaretti e Capone (2009), a partire dalla classificazione DCMS (2001) sui settori creativi per natura, li collocano nell'ambito delle industrie culturali tradizionali. Si tratta di prodotti esperienziali (Franch, 2010; Resciniti e Maggiore e, 2009; Pencarelli *et al.*, 2011; Tamma, 2010), fisiologicamente innovativi. Ogni volta che l'evento è replicato presenta caratteristiche di novità; infatti, anche se la componente codificata della base di conoscenza resta invariata, la stessa di volta in volta si combina con una componente tacita che, data la forte connotazione sociale (Belussi e Sedita, 2005), risulta per natura variabile.

Ai fini della nostra analisi, due sono gli elementi distintivi su cui concentrare l'attenzione. Da un lato le caratteristiche della base di conoscenza, dall'altro le logiche organizzative che concorrono alle diverse fasi di realizzazione dell'evento culturale (ideazione, progettazione, realizzazione), aspetti strettamente interconnessi.

Relativamente alla base di conoscenza nella fattispecie si ha un contenuto simbolico, gli input non sono cognitivi ma estetici (Asheim *et al.*, 2007). In queste organizzazioni la creazione di senso, di nuovi significati condivisibili (modelli estetici, nuovi codici, linguaggi) (Rullani *et al.*, 2006), è una fondamentale fonte di vantaggio competitivo (Sebastiani *et al.*, 2006). Si tratta di una conoscenza prevalentemente tacita, in quanto fortemente incorporata negli individui e nei simboli. Per quanto concerne il livello da cui si genera la conoscenza, esso dipende dal modello organizzativo prescelto. La realizzazione dell'evento, comportando l'attuazione di molteplici e differenziate attività interrelate, richiede modelli organizzativi a progetto (DeFillippi e Arthur, 1998; Belussi e Sedita, 2005; Sedita, 2009), che frequentemente si avvalgono di organizzazioni latenti, facenti capo a reti di professionisti (Sedita, 2009). L'azienda che gestisce l'evento fa leva, pertanto, non soltanto su un nucleo stabile interno, ma anche su team e sottogruppi temporanei, composti da personale strutturato e professionisti esterni, la cui conoscenza, essendo incorporata nei singoli (DeFillippi e Arthur 1998), fluisce attraverso le interazioni infra-progettuali (West, 2002, Pencarelli *et al.*, 2011). E' bene sottolineare come in presenza di organizzazioni che realizzano un

<sup>5</sup> “Se la cultura nel passaggio dalla conservazione alla valorizzazione economica era intesa soprattutto come risorsa, adesso è considerata come una fonte per l'innovazione in grado di generare nuove idee ed innovazioni [Pratt e Jeffcut 2009]. Si è aperta quindi una nuova fase nel rapporto fra cultura ed economia, quella della «valorizzazione culturale dell'economia», che pone l'accento sul rapporto fra cultura creatività ed innovazione, non ancora sufficientemente esplorato [Belussi e Staber 2009]” Lazzaretti 2011, p. 116.

solo evento, tipicamente le organizzazioni *project-based* “pure” (Hobday, 2000), tutti i membri del team coincidono con i membri strutturati dell'organizzazione, esclusi i soggetti esterni, e ciò, appiattendolo, la struttura facilita la disseminazione di conoscenza.

La capacità performante dell'evento in definitiva dipende, non soltanto dalla conoscenza simbolica, ma anche dalla conoscenza attinente la capacità di realizzare il progetto aggregando e coordinando professionalità differenti, che talvolta si incontrano per la prima volta, secondo la logica dell'adattamento reciproco (Mintzberg).

#### 4. Knowledge spillover e vitalità del territorio

I KS possono rappresentare un elemento chiave ai fini della vitalità del territorio. In questa sede è esaminato in particolare il contributo che ne può derivare per la nascita di nuove imprese.

In letteratura, la relazione tra KS e imprenditorialità è un tema oggetto di particolare attenzione. I KS sono considerati fonte di opportunità imprenditoriali, e in questo caso l'imprenditorialità è una risposta alle opportunità generate dagli investimenti in nuova conoscenza fatti dalle imprese che spillano, incapaci di appropriarsene appieno (Audretsch e Keilbach, 2007). Questo significa che gli imprenditori, grazie alla conoscenza generata da altre imprese (Acs *et al.*, 2009), identificano e sfruttano opportunità imprenditoriali, qui intese come imperfezioni competitive nel mercato, volano per la creazione di ricchezza, finanziaria o sociale (Alvarez e Barney, 2007).

A nostro avviso, negli eventi culturali è possibile ritrovare le pre-condizioni affinché si verifichino KS. A tal fine, riteniamo che possano giocare un ruolo estremamente importante i seguenti fattori: struttura dell'organizzazione, temporaneità e permanenza dei membri, modalità di interazione e di reclutamento, attribuzione di ruoli e responsabilità. Si tratta di fattori che dovrebbero favorire la disseminazione di conoscenza all'interno dell'impresa, in modo da integrare le diverse basi di conoscenza rinvenibili nell'organizzazione, ed alimentare i flussi di conoscenza verso l'ambiente esterno, contribuendo in tal modo alla concreta manifestazione dello *spillover*.

Rispetto a quanto accade nei settori *science o technology based*, pur potendo presentarsi le precondizioni per i KS, è molto più difficile che da questi possa derivare uno stimolo concreto per l'attività imprenditoriale nel territorio. Questo perché un ritorno economico immediato è, nel caso delle attività culturali, un evento molto raro. Il supporto, anche finanziario, da parte delle istituzioni è conseguentemente un fattore che potrebbe fungere da grande impulso all'attività imprenditoriale. Un secondo fattore da evidenziare è rinvenibile nel supporto della comunità sociale, a partire dal quale potrebbero originarsi ecologie del valore (Pilotti e Ganzaroli, 2009), intese come sistemi emergenti di relazioni, che si autoproducono grazie all'interazione tra un insieme eterogeneo di attori, caratterizzati da conoscenze e competenze comuni. Le ecologie del valore emergono al crescere delle interdipendenze diffuse tra gli attori e della condivisione di risorse (Rullani, 2008) e consentono la creazione di valore attraverso un *interplay* complesso tra tali attori. Si riferiscono alla recente formazione di contesti comunitari, in cui grazie alla fiducia sociale, originatasi dalla tutela e dalla valorizzazione della reputazione, si affermano processi decisionali spontanei e volontari, evidenziando il forte valore dell'interazione (Pilotti e Ganzaroli, 2009). La formazione di ecologie del valore facilita l'emersione di iniziative imprenditoriali. Questo pare ancora più evidente nei settori popolati da imprese ad alta conoscenza simbolica, la cui attività potrebbe trovare un supporto particolarmente importante in tali sistemi di relazioni.

A tal fine, una comunità deve emergere intorno all'organizzazione ed alle sue attività, coinvolgendo primariamente i residenti. Questo può essere il risultato di un processo *bottom-up*, ma allo stesso tempo è necessario che gli organi di governo locale gli conferiscano legittimazione, attraverso norme che istituzionalizzino le relazioni (Golinelli 2002).

## 5. L'indagine empirica

### 5.1 Metodologia

Il background teorico e il carattere esplorativo della ricerca ci hanno indotto ad optare per un approccio di carattere qualitativo. Più specificamente, si è scelto di realizzare uno studio di caso longitudinale. In tal modo è stato possibile investigare un fenomeno relativamente inesplorato con riferimento agli eventi culturali, arrivando a definire proposizioni che potranno trovare verifica in indagini future.

Il caso è stato scelto con riferimento alla sua rilevanza rispetto al fenomeno in esame. In particolare, un ruolo estremamente importante ha giocato la presenza di premesse strumentali alla realizzazione del fenomeno degli *spillover*, legati agli investimenti in conoscenza, alle relazioni interne ed esterne, alla mobilità del capitale umano. In secondo luogo, un ruolo importante ha rivestito la possibilità di accedere alle informazioni necessarie per un periodo prolungato, anche partecipando attivamente all'evento, indispensabile ai fini del buon esito dell'indagine.

L'analisi ha coperto il periodo 2009-2010, e non è stata limitata allo svolgimento del Festival, estendendosi invece a tutte le attività funzionali alla sua riuscita, che trovano realizzazione nel corso dell'intero anno. Durante questo lasso di tempo, i dati sono stati rilevati seguendo, seguendo il principio della "triangolazione" (Denzin, 1978), ossia attraverso interviste semi-strutturate agli organizzatori, osservazione partecipante e analisi di documenti.

Nella scelta degli *informant* si è privilegiata la varietà, in modo da cogliere diversi punti di vista e di definire un quadro equilibrato dell'ambiente interno all'organizzazione (Harrison, 2002). La raccolta e l'analisi dei dati sono state realizzate seguendo un processo iterativo, e l'organizzazione dei dati è avvenuta considerando le questioni chiave, riconducibili alle domande di ricerca, avanzate con riferimento al fenomeno oggetto d'investigazione.

### 5.2 Il Sannio FilmFest

Il Sannio FilmFest è un festival cinematografico focalizzato sul cinema in costume, che si tiene annualmente a Sant'Agata de' Goti (BN), nella prima decade di luglio, attraendo circa 35.000 spettatori. L'evento, organizzato dall'associazione culturale "Sotto il segno dei Goti", è finanziato prevalentemente con fondi europei e con il contributo di sponsor privati.

Il programma comprende proiezioni, incontri con registi, mostre di costumi di scena, seminari di scenografia, corsi di formazione e premiazioni.

L'evento è realizzato da un'organizzazione *project-based* "pura" (Hobday, 2000), che sembra non soffrire di problemi legati alla disseminazione di conoscenza, frequenti nell'ambito delle attività progettuali. Come evidenziato in letteratura (es. Conroy e Soltan (1998a, p. 187; 1998b), in tali organizzazioni è possibile parlare di "basi" di conoscenza, concernenti l'organizzazione, la gestione dei progetti ed i singoli progetti. La disseminazione della conoscenza tra i vari team e nell'intera organizzazione è spesso difficile, soprattutto quando ogni progetto viene trattato come un "unicum" e non si rinviene la necessità di decontestualizzare la conoscenza *project-specific*. Nel caso del Sannio FilmFest, tutti i membri dell'organizzazione sono allo stesso tempo membri del team di progetto. Questo fa sì che l'organizzazione sia appiattita, il che è un elemento potenzialmente facilitante lo scambio di conoscenze con l'ambiente esterno. Inoltre, il progetto non è un evento isolato, ma va a ripetersi di anno in anno. L'accumulazione di conoscenza e lo sviluppo di una rete di relazioni con la comunità sociale sono in tal modo favoriti.

Il team che si occupa dell'organizzazione e della gestione dell'evento comprende circa 50 membri, spalmati tra una componente permanente e due componenti temporanee, in larga parte provenienti dalla cittadina campana. La componente permanente è operativa durante tutto l'anno ed include il direttore artistico, l'assistente del direttore artistico, il responsabile della pianificazione economica, il responsabile della pianificazione generale e l'ufficio cinema. I membri interagiscono mediante incontri periodici e contatti informali. Delle due componenti temporanee, una lavora per sei mesi all'anno, interagendo frequentemente con la parte permanente ed il resto del team attraverso contatti formali ed informali; i suoi membri si occupano di amministrazione, ospitalità,

comunicazione, cerimoniale. L'altra componente temporanea è operativa unicamente nel mese in cui l'evento trova realizzazione e ne fanno parte personale di servizio, autisti, tecnici ed assistenti, in contatto con gli altri membri del team in modo per lo più formale. La mobilità del lavoro, fondamentale per arricchire il team di *skill* e relazioni e potenzialmente favorente i *knowledge spillover*, ha interessato tutte le componenti del team<sup>6</sup>.

Al di là del team di progetto, particolarmente rilevante è il ruolo delle organizzazioni latenti, reti di professionisti legati da fattori reputazionali ed esperienziali (Sedita, 2009, p. 41), che supportano la realizzazione dell'evento.

Il leader, che presenta grande carisma, si rinviene nella figura del direttore artistico, che viene coadiuvato dagli altri membri della componente permanente nella programmazione e nella gestione dell'evento. Nei confronti di tutti i membri del team, il leader sembra facilitare il trasferimento di conoscenza e sollecitarne la diffusione nel territorio. Infatti, l'intento dichiarato nelle interviste è quello di veder fiorire una cittadella del cinema, che non metterebbe a repentaglio la sopravvivenza del Festival, protetto dalla sua formula fortemente peculiare e dal suo *brand*. La densa rete di relazioni nel settore cinematografico, costruita nel tempo dal direttore artistico, è stata determinante ai fini della crescita dell'evento e del rafforzamento del *brand*, che potrebbe favorire il dialogo con le autorità locali. Grazie a legami con figure di spicco del settore è stato possibile esportare l'evento all'estero e si sono realizzati significativi investimenti in conoscenza.

Proprio quello degli investimenti in conoscenza è un aspetto fortemente caratterizzante l'evento. Fin dalle prime edizioni, ad esempio, sono stati realizzati incontri con registi, critici cinematografici, costumisti e attori, che sono concepiti come vere e proprie "lezioni" di cinema tenute in luoghi pubblici. Un altro elemento rilevante in tal senso, da sempre caratterizzante il programma, concerne le mostre di costumi di scena, utilizzati in film particolarmente celebri, che si tengono negli antichi palazzi del borgo medievale. In tempi più recenti è stato realizzato un "campus" di scenografia e costume, operativo dal 2001, al quale può prendere parte un gruppo selezionato di studenti universitari, provenienti dall'intera penisola. Gli studenti, che hanno l'occasione di prendere parte a tutti gli eventi in programma, sono guidati nello sviluppo di proprie creazioni e hanno la possibilità di approfondire lo studio della storia e delle tecniche scenografiche e di costume. Nel 2009 è stata istituita una giuria popolare per assegnare il premio per il miglior film nella categoria "premiere". Nel 2010, infine, si è deciso di promuovere iniziative nel corso dell'anno; questo nuovo corso è stato inaugurato ospitando il *benchmarking* annuale dei venti più importanti festival culturali italiani, "Taylor & Liszt", Geometria dei Festival, che costituisce al tempo stesso un investimento in conoscenza ed un prodotto culturale, finalizzato a discutere dei problemi legati ai cambiamenti legati ai settori culturali e provando ad identificarne le possibili soluzioni.

Questi sforzi nel promuovere e disseminare conoscenza testimoniano il forte legame tra il Festival ed il territorio. D'altra parte, la cittadina medievale è stata sempre considerata la "vetrina" dell'evento. Le piazze ospitano gran parte delle proiezioni, altri siti storici sono utilizzati per altri eventi inclusi nel programma, come per mostre e retrospettive. Un tentativo di rafforzare il legame con il territorio, e nel contempo di valorizzarne la storia, è rappresentato dal "Borgo in Fest", che raccoglie un insieme di eventi collaterali finalizzati a ripercorrere la storia del borgo e dei suoi palazzi e monumenti più importanti.

L'evento, grazie all'incremento del flusso di turisti che ne è derivato, ha stimolato notevolmente la nascita di nuove imprese nell'area. Si tratta per lo più di iniziative concernenti il settore turistico, come *resort*, ristoranti e B&B. L'intento di creare una "cittadella" del cinema, invece, sembra non essere andato a buon fine, né si rinvengono segnali che lascerebbero presumere una sua futura

<sup>6</sup> Delle tre, quella che è meno cambiata nel tempo è stata la componente permanente, che presenta un nucleo stabile comprendente quasi tutti i membri, estremamente importante ai fini della creazione di capitale sociale.

fioritura. Infatti, il Festival sembra tuttora un evento isolato, e gli *spillover* di conoscenza non hanno determinato la nascita di alcuna impresa operante nel settore cinematografico<sup>7</sup>.

I settori culturali sono caratterizzati dalla prevalenza di conoscenza simbolica, che presenta una forte componente tacita (Asheim *et al.*, 2007). Si tratta di conoscenza difficile da proteggere e da sfruttare da un punto di vista economico. Eventuali iniziative imprenditoriali nell'ambito di questo settore dovrebbero godere di un significativo supporto da parte del contesto sociale, economico e politico. Nel caso specifico, vi è stato un debole sostegno, per lo più formale, da parte degli enti locali e governativi. Ad esempio, questo è ben testimoniato dai ritardi, a volte di anni, con cui le risorse finanziarie assegnate vengono messe a disposizione degli organizzatori. Un problema di enorme importanza, poi, riguarda il fatto che l'evento fino ad ora non è riuscito ad integrarsi pienamente nel contesto sociale ed a creare una comunità di riferimento, sebbene sia strettamente legato al proprio contesto fisico. I tentativi di creare una comunità attorno al Festival non sono frequenti e non sembrano essere parte di un disegno strategico. Il diretto coinvolgimento dei residenti ha luogo solo in fase di implementazione. In fase di pianificazione, la comunità locale viene coinvolta soltanto mediante i membri del team che ne sono parte. Gli eventi che si sono cominciati ad organizzare durante l'anno, come il *benchmarking* "Taylor & Lisz", hanno visto per ora unicamente la partecipazione di esperti, quasi tutti provenienti da altre aree. La giuria popolare sembra essere ad oggi l'unica occasione per attribuire un ruolo più attivo alla comunità locale, seppur anch'esso concernente la fase di implementazione.

Al di là del coinvolgimento della comunità locale, vanno sottolineati alcuni problemi legati all'organizzazione. Infatti, al di là degli obiettivi dichiarati, l'evento non sembra reggersi su basi *ad hoc*. In tal senso va interpretata la logica di "affiancamento" al leader, che caratterizza il lavoro di alcuni tra i membri della componente permanente. L'"affiancamento" è certamente uno stimolo all'assorbimento di conoscenza da parte di coloro che affiancano, ma li priva dell'autonomia nel prendere decisioni importanti, costituendo in tal modo un freno all'applicazione di tale conoscenza e allo sviluppo di nuova conoscenza.

Questi aspetti potrebbero spiegare la mancata emersione di ecologie del valore (Pilotti, 2003) a partire dal Festival. Non essendo emerso un sistema di relazioni capace di fungere da stimolo alla creazione di valore, non si sono realizzate iniziative imprenditoriali.

Alla luce di quanto evidenziato, il Festival potrebbe essere considerato un evento "*hallmark*" incompiuto, possedendo solo le potenzialità per fornire alla destinazione un vantaggio competitivo (Getz, 2005).

## 6. Considerazioni finali

I principali risultati di questo paper possono essere sintetizzati in due punti. Innanzitutto si cerca di fare chiarezza sul fenomeno dei KS negli eventi culturali, fenomeno poco investigato nella letteratura, focalizzandosi sulla base di conoscenza che li contraddistingue. Quindi l'attenzione è rivolta alla possibile attivazione di ripercussioni positive sulla vitalità territorio, con particolare riferimento al Sannio FilmFest.

Per quanto concerne la prima domanda di ricerca, emerge come negli eventi culturali le pre-condizioni per i KS siano connesse prevalentemente alle caratteristiche della base di conoscenza (simbolica con una forte componente tacita) e agli aspetti statici e dinamici delle variabili organizzative (struttura dell'organizzazione, temporaneità e permanenza dei membri, modalità di interazione e di reclutamento, attribuzione di ruoli e responsabilità), entrambi fattori influenti sulla fuoriuscita di conoscenza. Pertanto è possibile definire la seguente proposizione di ricerca:

<sup>7</sup> Nel ricercare le ragioni di un simile fenomeno, sembra opportuno osservare preliminarmente che le iniziative imprenditoriali richiedono attributi specifici dei singoli, come ad esempio l'*alertness* rispetto alle opportunità imprenditoriali (Kirtzner, 1973). Tuttavia, il paper non esamina questi aspetti, richiamando invece alcune caratteristiche specifiche dei settori culturali.

*Proposizione 1: gli eventi culturali presentano generalmente le precondizioni strumentali ai knowledge spillover, riconducibili prevalentemente agli investimenti in conoscenza, alle caratteristiche della base di conoscenza ed alle caratteristiche delle organizzazioni a progetto*

Relativamente alla possibilità di creazione di nuove imprese, invece, il fenomeno risulta molto più difficile, in quanto nelle attività culturali il ritorno economico immediato è un evento molto raro e richiede tempi lunghi connessi alla creazione di ecologie del valore.

Dall'analisi dello specifico evento sembrano in parte verificate le condizioni sia per l'esistenza di conoscenza potenzialmente spillabile, sia per lo *spillover* vero e proprio. La marcata *tacitness* della conoscenza presente nell'evento la rendono difficilmente proteggibile e sfruttabile internamente; su questo aspetto incide anche il ridotto sostegno economico da parte degli organi locali, favorendo la percezione di incertezza e, quindi, aumentando l'ammontare di conoscenza potenzialmente spillabile. La connotazione della base di conoscenza, in termini non soltanto di contenuto, ma soprattutto di progetto, agisce positivamente sulla concretizzazione dello *spillover*. In particolare, trattandosi di un'organizzazione *project-based* pura, lo scambio di conoscenze con l'esterno risulta facilitato. La conoscenza diffusa, tuttavia, non ha inciso positivamente sulla vitalità del territorio attraverso la nascita di imprese operanti nello specifico comparto. Tra le cause spicca la mancata integrazione dell'evento nel contesto sociale, con l'effetto di non favorire la nascita di una comunità di riferimento. Sulla base di ciò è possibile definire due ulteriori proposizioni:

*Proposizione 2: date le caratteristiche della conoscenza sottesa agli eventi culturali, la concretizzazione dello spillover e le conseguenti ricadute sulla vitalità del territorio sono strettamente connesse all'integrazione degli eventi stessi nel contesto sociale di riferimento.*

*Proposizione 3: gli effetti sulla vitalità del territorio possono essere ricondotti a nuove imprese e all'istituzionalizzazione del sistema di relazioni sviluppatosi a partire dall'evento con il supporto degli organi di governo locali.*

Fra le principali implicazioni manageriali per rendere il fenomeno performante emerge il ruolo delle variabili organizzative in senso lato. A questo riguardo un aspetto delicato concerne lo stile di direzione e la gestione delle risorse umane. Da un lato bisognerebbe puntare all'adattamento reciproco, sostituendo l'affiancamento con incentivi al *problem solving* e all'interazione; dall'altro ai fini della disseminazione della conoscenza risulta particolarmente utile l'introduzione di tecniche di rotazione del personale. Altrettanto significativa è la capacità di stimolare la partecipazione della comunità locale, creando più momenti di coinvolgimento degli attori locali, attualmente partecipi quasi esclusivamente alla fase di rappresentazione dell'evento.

Sul fronte dei *policy maker* si auspica una maggiore attenzione da parte degli enti locali all'aspetto sociale, incentivando e promuovendo le iniziative aggregative facenti perno sull'evento, per favorire la creazione prima, e l'istituzionalizzazione poi delle ecologie del valore, espressione della vitalità del territorio.

Dallo studio emergono primi interessanti risultati. Tuttavia, l'estensione dell'analisi ad altri eventi culturali relativi a differenti contesti territoriali sarebbe utile per completare il set di proposizioni e definire le ipotesi da sottoporre ad analisi di carattere quantitativo.

## **Bibliografia**

- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., BRAUNRHJELM P., CARLSSON B. (2004), "The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth", Discussion Paper n. 4783, Center for Economic Policy Research, Londra.
- ACS Z.J., BRAUNRHJELM P., AUDRETSCH D.B., CARLSSON B. (2009), "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 32, n. 1.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B. (2007), "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 3.
- ARGAWAL R., AUDRETSCH D., SARKAR M.B. (2007), "The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Economic Growth", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n. 3-4.

- ARGAWAL R., AUDRETSCH D., SARKAR M.B. (2010), "Knowledge Spillovers and Strategic Entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, n. 4.
- ARGAWAL R., ECHAMBADI R., FRANCO A.M., SARKAR M.B. (2004), "Knowledge Transfer through Inheritance: Spin-Out Generation, Development, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 4.
- ARORA A., GAMBARDELLA A. (1994), "The Changing Technology of Technological Change: General and Abstract Knowledge and Division of Innovative Labour", *Research Policy*, vol. 23, n. 5.
- ARROW K. (1962), "The Economic Implications of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, vol. 29, n. 3.
- ASHEIM B., COENEN L., MOODYSSON J., VANG J. (2007), "Constructing Knowledge-Based Regional Advantage: Implications for Regional Innovation Policy", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 7, n. 2/3/4/5.
- ASHEIM B.T., GERTLER M.S. (2005), "The geography of innovation: regional innovation systems", in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- AUDRETSCH D.B., KEILBACH M. (2007), "The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 7.
- AUDRETSCH D.B., FELDMAN M.P. (1996), "R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production", *American Economic Review*, vol. 86, n. 3.
- BELUSSI F., PILOTTI L. (2002), "Knowledge Creation, Learning and Innovation in Italian Industrial Districts", *Geografiska Annaler: Series B*, vol. 84, n. 2.
- BELUSSI F., SEDITA S.R. (2005), "The Economics of Intangible. Some Theoretical Bases on Networks of Creativity with a Focus on Cultural, Design, and Science Based Industries", DRUID Conference: *Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems*, Copenhagen, CBS, Denmark, 27-29 giugno 2005.
- BELUSSI F., STABER U. (2009) "Networks of Creativity", in *Quaderni di Sinergie*, vol. 15.
- BIERLY P.E., DALY P. (2002), "Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies: A Theoretical Framework", in Choo C.W. e Bontis N. (a cura di), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- BILTON C. (2007), *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
- CARLSSON B., ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., BRAUNRHJELM P. (2009), "Knowledge Creation, Entrepreneurship, and Economic Growth: A Historical Review", *Industrial and Corporate Change*, vol. 18, n. 6.
- COHEN W.M., LEVINTHAL, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1.
- CONROY G., SOLTAN H. (1998a), "ConSERV, as a continual audit concept to provide traceability and accountability over the project life cycle", *International Journal of Project Management*, vol. 16, n. 3.
- CONROY G., SOLTAN H. (1998b), "ConSERV, a project specific risk management concept", *International Journal of Project Management*, vol. 16, n. 6.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport) (2001), *The Creative Industries Mapping Document*, Londra.
- DEFILLIPPI R.J., ARTHUR M.B. (1998), "Paradox in Project Based Enterprises: The Case of Film Making", *California Management Review*, vol.40, n. 2.
- DENZIN N.K. (1978), *The Research Act* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- FRANCH M. (2010) "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82.
- FREDERICKSEN L., SEDITA S.R. (2011), "Embodied Knowledge Transfer for Innovation: Comparing Interfirm Labor Mobility between Music and Manufacturing Industries", in Belussi F., Staber U. (a cura di), *Managing Networks of Creativity*, Routledge, Abingdon.
- GETZ D. (2005), *Event Management and Event Tourism* (2nd ed.), Cognizant, New York.
- GILARDONI A. (1998), *Tecnologia, innovazione e crescita aziendale*, Egea, Milano.
- GLAESER E., KALLAL H., SCHEINKMAN J., SHLEIFER A. (1992), "Growth in Cities", *Journal of Political Economy*, vol. 100, n. 6.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GRANDINETTI R. (2003), "I fondamenti concettuali del knowledge management: un'analisi critica", *Economia e Politica Industriale*, n. 118.
- GRILICHES Z. (1992), "The Search for R&D Spillovers", *The Scandinavian Journal of Economics*, vol. 94.
- GROSSMAN G., HELPMAN E. (1992), *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge.
- HARRISON A. (2002), "Case Study Research", in Partington D. (a cura di), *Essential Skills for Management Research*, Sage, Londra.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B. (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failures of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Marzo 1990).
- HOBDAY M. (2000), "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?", *Research Policy*, vol. 29, n. 7-8.
- JAFFE A.B. (1986), "Technological Opportunity and Spillovers of R&D: Evidence from Firms' Patents, Profits and Market Value", *American Economic Review*, vol. 76, n. 5.

- JAFFE, A.B. (1998), "The Importance of 'Spillovers' in the Policy Mission of the Advanced Technology Program", *Journal of Technology Transfer*, vol. 23, n. 2.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row, New York.
- KOGUT B., ZANDER U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, n. 3, Focused Issue: *Management of Technology* (agosto 1992).
- KRUGMAN P. (1991), "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, vol. 99, n. 3. (giugno 1991).
- KRUGMAN P. (1994), "Location and Competition: Notes on Economic Geography", in Rumelt L.P., Schendel D.E., Teece D.J. (a cura di), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- LASH S.M., URRY J. (1994), *Economies of Signs and Space*, Sage, Londra.
- LAZZARETTI L., CAPONE F. (2009), "Creative Industries in Italy Mapping Creative Local Systems", *Sinergie, Quaderno*, n. 15.
- LAZZARETTI L. (2011), "Il modello della capacità creativa della cultura", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- LEONARD-BARTON D. (1995), *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- MIGLIACCIO M., RIVETTI F. (2012), "Knowledge Spillovers and Entrepreneurial Opportunities: The Case of Sannio FilmFest", in Hyde K.F., Ryan C., Woodside A.G. (a cura di) *Field Guide to Case Study Research in Tourism, Hospitality and Leisure* (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, vol. 6), Emerald Group Publishing Limited.
- MINTZBERG H. (1983), "Structure in Fives. Designing Effective Organizations", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. (trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985).
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, vol. 33, n. 1.
- NONAKA I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- NONAKA I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1.
- O'CONNOR J., (2000) "The definition of the 'Cultural Industries'", *The European Journal of Arts Education*, 2(3).
- PENCARELLI T., MIGLIACCIO M., RIVETTI F., SPLENDIANI S. (2011), "Creatività e innovazione nel turismo. Il ruolo degli eventi", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- PILOTTI L., GANZAROLI A. (2009), *Proprietà condivisa e open source. Il ruolo della conoscenza in emergenti ecologie del valore*, Franco Angeli, Milano.
- PILOTTI L., GANZAROLI A. (2006), *Rileggere il marketing - strategie informative e gestione della conoscenza*, CEDAM, Padova.
- PILOTTI L., RINALDIN M. (2004), "Culture and Arts as Knowledge Resources Towards Sustainability for Identity of Nations", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 22, n. 1.
- PILOTTI L. (2003), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, CEDAM, Padova.
- POLANYI M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, Londra.
- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- PRATT A.C., JEFFCUTT P. (2009) (a cura di), *Creativity, innovation and the cultural economy*, Routledge, New York.
- RESCINITI R., MAGGIORE M. (2009), *Event Experience. Progettare e gestire eventi da ricordare*, ESI, Napoli.
- ROMER P. (1986), "Increasing Returns and Long Run Growth", *Journal of Political Economy*, vol. 94, n. 5.
- ROMER P.M. (1990), "Endogenous Technological Change", *The Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 5, pp. 71-102.
- ROSENBERG N. (1982), *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- RULLANI E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E., PAIOLA M., SEBASTIANI R., CANTÙ C., MONTANINI F. (2006), *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- RULLANI E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 76.
- SCHILLING M. (2005), *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill, New York.
- SEBASTIANI R., CANTÙ C., MONTAGNIN F. (2006), "L'innovazione tra network e espressività nel modo della 'cultura'", in Rullani E., Paiola M., Sebastiani R., Cantù C., Montanini F., *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- SEDITA S.R. (2009), "Le organizzazioni project-based", in Sedita S.R., Paiola M. (a cura di), *Il management della creatività. Reti, comunità e territori*, Carocci, Roma.

- SPENDER J.C. (1996), "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications", in Moingeon B., Edmondson A. (a cura di), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, Londra.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82.
- TOWSE R. (2003), *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar, UK.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che vive nella materialità", *Sinergie*, n. 82.
- TARDIVO G.(2008), "L'evoluzione degli studi sul Knowledge Management", *Sinergie*, n. 76.
- VACCÀ S. (1989), *Scienza e tecnologia nell'economia delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- VICARI S. (2008), " Conoscenza e impresa", *Sinergie*, n. 76.
- VON HIPPEL E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- WEST M.A. (2002), "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 51, n. 3.
- WOODSIDE A.G. (2010), *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*, Emerald, Londra.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- ZACK, M. (2003), "Rethinking the Knowledge-Based Organization", *Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4.



# Il territorio e lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale: il caso Ivrea 24

ANGELO MIGLIETTA\*, MATTEO PESSIONE♦, FLAVIO SERVATO♣

## Abstract

**Obiettivi.** Il presente lavoro si propone di analizzare un caso di studio sul territorio piemontese, con l'obiettivo di dimostrare la possibile sostenibilità di progetti imprenditoriali nell'ambito dei servizi sociali attraverso l'impiego di strumenti innovativi dal punto di vista finanziario e manageriale in grado di supportare le imprese sociali e generare ampie ricadute territoriali. Di conseguenza il paper intende analizzare le modalità con le quali un soggetto privato può sviluppare nell'ambito del social housing approcci sostenibili con attori locali privati alternativi alle modalità utilizzate dagli enti pubblici e come poter replicare tali interventi in relazione alle caratteristiche di uno specifico territorio.

**Metodologia.** La ricerca esporrà un case study che evidenzia un'iniziativa innovativa nell'ambito dell'Housing Sociale, illustrandone le principali caratteristiche. Le informazioni utilizzate per l'illustrazione del caso sono state ottenute dai documenti ufficiali dei diversi soggetti coinvolti, dai bilanci approvati oltre che da interviste mirate.

**Risultati.** I principali risultati della ricerca consentono di individuare una serie di elementi che caratterizzano un corretto approccio all'imprenditoria sociale sul territorio piemontese, fondamentali per comprenderne la portata e la possibile replicabilità.

**Limiti della ricerca.** Seppur la presente ricerca fornisca un quadro rappresentativo di una realtà italiana, al tempo stesso un suo limite è costituito dall'eterogeneità dei diversi contesti che potrebbero condizionare i risultati.

**Implicazioni pratiche.** Pur con i limiti appena esposti, il presente lavoro costituisce un caso italiano di successo, che può essere sviluppato (seppur con degli adattamenti) anche in altri contesti, nazionali ed internazionali.

**Originalità del lavoro.** Il lavoro appare nel suo complesso originale sia per la tematica affrontata, che risulta scarsamente analizzata in ambito scientifico nazionale, sia per le implicazioni che ne possono derivare in termini di benchmark per lo sviluppo di iniziative con le medesime finalità

**Parole chiave:** impresa sociale; housing sociale; Piemonte; venture philanthropy

**Objectives.** This work proposes to analyze a case study, with the purpose to demonstrate the possible sustainability of entrepreneurial projects in the social services through the use of innovative tools, in financial and management terms, able to support social enterprises and to generate large social and territorial impacts. Consequently the aim of this paper is to analyze the ways in which a private individual can develop sustainable approaches in the context of social housing with private local actors alternative to the traditional tools employed by public institutions and how to replicate this works in relation to the characteristics of a specific territory.

**Methodology.** The research will show a case study stressing an innovative initiative in Social Housing, illustrating the main features. The information used to show the case study was obtained from the official documents of the different actors, from approved financial report as well as targeted interviews..

**Results.** The primary results of the research concur in identifying a series of elements which highlight the good approach to the social entrepreneurship on the Piedmont territory, fundamental to understand the scope and replicability.

**Limits of the research.** Although the present research offers a representative sample of Italian reality, at the same time it is limited by the difficulty of replicating conditions in different contexts.

**Practical conclusions.** Despite these limitations, the present study constitutes an Italian success case that can be applied (possibly with some adaptations) also in other contexts, both national and international.

**Originality of work.** The work appears in the complexity of its original form both in terms of material covered, which is only briefly analyzed in a national scientific context, and in terms of the conclusions which may be drawn in terms of benchmarking for the development of initiatives with the same scope.

**Key words:** social enterprise; social housing; Piedmont; venture philanthropy

---

\* Ordinario di Economia delle aziende e dei mercati internazionali, Università IULM di Milano  
e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

♦ Docente a contratto di management dei beni culturali, Università degli Studi di Torino  
e-mail: matteo.pessione@alice.it

♣ Docente a contratto di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Torino  
e-mail: flavio.servato@unito.it

## 1. Introduzione

Il presente lavoro si propone di analizzare le caratteristiche dell'*housing* sociale sul territorio piemontese, esaminando i principali attori coinvolti con l'obiettivo di dimostrare la concreta applicabilità di una terza via tra "Stato" e "mercato".

Nella prima parte del *paper* sarà analizzato da un punto di vista teorico il ruolo delle fondazioni di origine bancaria (di seguito abbreviate in FOB), che essendo enti non profit dotati di cospicui patrimoni possono agire come innovatori nell'ambito dello sviluppo locale, con la possibilità di finanziare le imprese sociali operanti sul territorio. Queste ultime rappresentano infatti un fondamentale attore del terzo settore e sono in grado di produrre concreti ritorni sociali, soprattutto se finanziate dalle FOB con modalità innovative, quali ad esempio la *Venture Philanthropy*. Di seguito sarà inquadrata la tematica dell'*housing* sociale, prendendo a riferimento la letteratura in materia e evidenziando i collegamenti con il mondo delle FOB.

Nella seconda parte saranno illustrati gli strumenti più efficaci sotto il profilo finanziario e manageriale in grado di supportare le imprese sociali, generando al contempo ampie ricadute per il territorio, in termini sociali ed economici. In particolare, sarà presentato il caso del territorio piemontese e di Ivrea 24, che rappresenta uno dei più significativi esempi di *housing* sociale temporaneo in Italia, che, grazie a un'offerta di edilizia residenziale a prezzi calmierati, è in grado di sostituire il concetto di "gratuità" con quello di "sostenibilità".

In questo specifico contesto, l'analisi di un caso rappresenta una metodologia molto efficace per illustrare i risultati ottenuti e per poter avviare successivi confronti; le informazioni utilizzate sono state desunte dai documenti ufficiali dei diversi soggetti coinvolti oltre che da mirate interviste.

In particolare, con riferimento al *case study* in oggetto, lo studio intende investigare i seguenti elementi:

- *un soggetto privato può sviluppare nell'ambito dell'housing sociale approcci sostenibili (in termini economici e sociali) con attori locali privati alternativi alle modalità utilizzate dagli enti pubblici?*
- *se sì, come si possono sviluppare e replicare, anche in altri contesti territoriali, opportunità imprenditoriali nell'ambito dell'housing sociale o dei servizi ad esso connessi?*

## 2. Le fondazioni bancarie come agenti di sviluppo locale a supporto dell'imprenditorialità sociale

La crisi finanziaria degli ultimi anni ha generato sensibili ripercussioni anche sul welfare state, con la riduzione della spesa pubblica da parte dello Stato (Banca d'Italia, 2011 e 2012) e al contempo un allargamento delle fasce più deboli della Società.

In questo quadro, l'idea della *Big Society*, sviluppata nel contesto della Gran Bretagna, appare come una vera e propria "rivoluzione copernicana", che ponendo l'accento sulle classi sociali più deboli, prevede contestualmente un'uscita del settore pubblico dall'attività di produzione di beni e servizi di pubblica utilità e di interesse collettivo (Miglietta, 2011). In questo modo si generano ampi spazi per le organizzazioni private (soprattutto non profit) che possono sopperire alle carenze dello "stato sociale" (Levander, 2010; Mair *et al.*, 2006; Nicholls, 2006), con l'obiettivo di generare ampie ricadute per il territorio.

Mentre in altri Paesi economicamente sviluppati, la funzione di "volano finanziario" per le realtà non profit è in larga parte assolta da fondazioni di erogazione (*grant-making*), dotate di ingenti risorse, che si propongono come finanziatori istituzionali per gli altri operatori della "società civile", in Italia si evidenzia una situazione atipica nella quale la maggior parte delle fondazioni di diritto civile hanno adottato modalità di intervento di tipo operativo o misto,

proponendosi come soggetti “prenditori” e non “datori” di fondi (Tieghi, 2004; Monge, 2009).

In questo contesto, tuttavia, un ruolo rilevante e per certi versi antitetico alle tradizionali fondazioni italiane è svolto dalle FOB. Queste ultime, nate da oltre un ventennio, si caratterizzano per la presenza al loro interno di due distinte “anime”: una *finanziaria*, con la quale investono i loro rilevanti patrimoni, e una *filantropica*, ossia un'attività erogativa con finalità etico-sociali a favore di enti non profit del territorio, cui vengono destinati i proventi derivanti dalle attività di investimento<sup>1</sup>.

Il collegamento tra le fondazioni di origine bancaria e il territorio appare dunque evidente non solo da un punto di vista operativo-gestionale, ma anche normativo, in quanto la missione delle fondazioni è perseguire scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando in rapporto prevalente con il territorio di riferimento.

L'approccio adottato dalle FOB è quindi sempre più “proattivo” nei confronti dei rispettivi contesti territoriali, i quali appaiono fortemente conosciuti (anche per via dei meccanismi di governance e di rappresentatività territoriale) e consentono alle fondazioni di ricoprire un ruolo cruciale come “*player della comunità*”, agendo quindi come catalizzatore per l'attuazione di specifiche strategie a supporto del tessuto territoriale di operatività (ACRI, Sedicesimo Rapporto, 2011).

Proprio per questo motivo è possibile affermare che le FOB sono un “agente” dello sviluppo locale, in quanto possono concretamente agire a favore del territorio e dei soggetti non profit in esso operanti, facendo leva anche su un cospicuo patrimonio, che nell'esercizio 2010 ammontava a circa 50 miliardi di euro, la cui distribuzione in termini dimensionali e territoriali è presentata nella tavola seguente (tav. 1).

Tav. 1: Distribuzione del patrimonio delle fondazioni per dimensioni e per aree geografiche

Gruppi	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-Piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-Grandi		Fondazioni Grandi		Totale		Media
	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €
<i>Aree geografiche</i>													
Nord Ovest	153	4	111	1	782	4	554	2	17873	6	19472	17	1145
Nord Est	117	5	437	4	981	6	2992	8	10154	7	14681	30	489
Centro	335	7	627	7	1157	7	2001	5	9622	4	13743	30	458
Sud	71	2	535	5	160	1	645	2	853	1	2264	11	206
	677	18	1710	17	3079	18	6193	17	38502	18	50161	88	570
Media	38		101		171		364		2139		570		

Fonte: ACRI, Sedicesimo rapporto, p. 22

Il volume delle erogazioni deliberate nel 2010, pari a circa 2,5 miliardi, consente inoltre alle Fondazioni di poter agire in modo attivo, in un momento in cui gli enti pubblici non riescono a garantire le necessarie risorse a supporto dei servizi sociali, creando forti ricadute per il territorio di riferimento ed in particolare supportando lo sviluppo di modalità alternative e innovative di gestione del welfare anche attraverso il finanziamento delle imprese sociali.

L'imprenditorialità sociale (o Social Entrepreneurship, di seguito anche SE), pur in assenza di una sua definizione univocamente accettata nel mondo accademico (Nicholls 2010;

<sup>1</sup> Per approfondimenti sul ruolo e sulle funzioni delle fondazioni di origine bancaria si veda, tra tutti, Miglietta A., *Il ruolo delle fondazioni bancarie per le multiutilities locali. Prospettive per la competitività del sistema paese Italia*, 2005, Giuffrè; Ponzanelli G. (a cura di), *Le fondazioni bancarie*, 2005, Giappichelli; Leardini C. e Rossi G. (a cura di), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, 2011, Franco Angeli; Tieghi M., *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, 2002, EGEA; Monge F., *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, 2009, Franco Angeli; Bodega D., Cioccarelli G., Denicolai S., Vello P.M., *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, 2010, Franco Angeli

Defourny & Nyssens, 2011), può essere considerata come una soluzione imprenditoriale in grado di colmare i divari sociali grazie a combinazioni che coniugano creazione di valore sociale e sostenibilità economica (Perrini *et al.* 2010). L'approccio manageriale adottato è quindi fondato in parte sul volontariato, su un comportamento etico e su una "missione sociale" (Chell, 2007), che caratterizzano questo tipo di impresa rispetto a quella "for profit" tradizionale. L'impresa sociale è quindi uno "strumento" in grado di creare valore agendo principalmente su tre variabili, che sono quelle sociali, economiche e ambientali (Anheier e Themudo, 2002; Gendron, 1996, p 37; Kolk, 2003), anche se il risultato finale è condizionato dai tempi e dalla "convergenza" delle risorse impiegate (Murphy e Coombes, 2009).

Le imprese sociali sono dunque inserite in una nicchia nella quale né lo "Stato" (e più in generale gli enti pubblici) né il "mercato" sono ormai in grado di agire (Smallbone *et al.* 2001), colmando tale lacuna con grandi ricadute sociali (Levander, 2010).

Rispetto alle tradizionali imprese "for profit", la SE non ha quindi una mission economica, bensì ricerca un equilibrio tra aspetti economici e sociali (Defourny e Nyssen, 2010), assumendo anche delle connotazioni "ibride" che uniscono caratteristiche tipiche del mondo "for profit" con quello "non profit" (Austin *et al.* 2006; Borzaga e Defourny 2001; Dees 1998; Urbano *et al.* 2010).

Di conseguenza, un'impresa sociale ben strutturata e correttamente gestita può produrre sensibili ritorni per il territorio di operatività e può agire concretamente per diffondere nella Società una serie di valori positivi, alimentando quindi una sorta di "catena sociale".

Proprio questi soggetti rappresentano dunque un "volano" di sviluppo del territorio, in quando da un lato sono forti conoscitori delle esigenze locali e dall'altro vengono mossi da scopi sociali ed etici.

Le imprese sociali, tuttavia, devono essere anche in grado di autosostenersi economicamente e la riduzione di contributi da parte dello Stato a loro favore determina una serie di problematiche manageriali e finanziarie<sup>2</sup>, che possono essere risolte grazie alle FOB ed in particolare ad una modalità innovativa, la Venture Philanthropy, che sarà illustrata nel paragrafo successivo.

### **3. La Venture Philanthropy: uno strumento innovativo a sostegno dell'imprenditorialità sociale**

Le erogazioni di tipo "tradizionale" concesse a fondo perduto dalle fondazioni di origine bancaria alle imprese sociali non appaiono più sufficienti, in quanto le imprese oltre ad un sostegno finanziario hanno spesso bisogno anche di supporti manageriali, fondamentali per consentire la loro crescita. Proprio a questo proposito verrà di seguito illustrato l'approccio della *Venture Philanthropy* (di seguito VP), che nel contesto della SE e delle FOB rappresenta una modalità innovativa in grado di supportare le imprese sociali e di ottenere al contempo elevati ritorni per il territorio.

Il termine VP, probabilmente coniato nel 1969 dal filantropo americano, John D. Rockefeller III, è "esploso" negli anni '90 tanto da alimentare un nutrito dibattito sulle nuove forme innovative utilizzabili dalle fondazioni "grant making", avvalorate anche da rilevanti teorie (Letts *et al.*, 1997) che hanno indotto le fondazioni ad utilizzare strumenti di venture capital e ad investire nelle organizzazioni con finalità sociali (John, 2006).

Infatti, nel momento in cui i donatori effettuano un'erogazione a favore di un'impresa sociale, questa dotazione può essere utilizzata per creare dei benefici; in particolare, le

<sup>2</sup> A questo proposito si segnala che la Commissione Europea ha fornito una definizione di Social Entrepreneurship attribuendo per finalità di business sociale una serie di fondi, con l'obiettivo di sostenere e promuovere lo sviluppo di queste realtà, già ampiamente diffuse nel contesto comunitario e locale.

fondazioni possono creare “valore sociale” (sfruttando anche un effetto “leva”) in quanto (Porter e Kramer, 1999, p.124):

- selezionano i migliori beneficiari;
- forniscono una segnalazione agli altri finanziatori (con la possibilità di creare erogazioni multiple);
- migliorano le prestazioni del soggetto beneficiario (contribuendo ad aumentare il suo livello di efficacia complessiva)
- incrementano il livello di conoscenze, anche di tipo applicativo (sfruttando la massima produttività possibile grazie alle erogazioni ricevute dai filantropi, dallo Stato, ecc)

In questo senso, la filantropia è la possibilità di mettere a disposizione finanziamenti/erogazioni a favore di un'organizzazione che sarà in grado di creare benefici sociali (Letts *et al.*, 2003).

Tuttavia, la sola erogazione fine a se stessa non costituisce una condizione sufficiente per attuare una vera e propria creazione di valore sociale (seppur indiretta), in quanto sono presenti molti elementi che possono influenzare il ritorno complessivo.

Pur non essendoci una sola definizione accettata di VP (John, 2006), l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) la definisce come “*works to build stronger social purpose organisations by providing them with both financial and non-financial support in order to increase their societal impact*” (EVPA, A guide to Venture Philanthropy for venture capital and private equity investors, June 2011, p. 15) e ritiene tipici della VP i seguenti elementi:

- *elevate relazioni*: in quanto i *venture philanthropist* hanno intense relazioni con le organizzazioni sociali che supportano e possono così creare modelli di cambiamento sociale innovativi e ad elevata scalabilità;
- *finanziamento su misura*: in quanto i *venture philanthropist* (in analogia con i *venture capitalist*), devono “progettare” il finanziamento più appropriato all'interno di una gamma di possibili alternative (ad esempio finanziamenti a titolo di debito, *equity*, mezzanine capital, prestito soci, ecc) per ciascuna impresa sociale, anche in funzione della sua specifica missione;
- *supporto pluriennale*: in quanto le strategie in oggetto si riferiscono solitamente ad un periodo di tre-cinque anni;
- *sostegno non solo di tipo finanziario*: attraverso questa modalità è infatti possibile fornire un supporto non solo finanziario, ma anche servizi in materia di pianificazione, strategia, marketing, consulenza in materia di risorse umane, ecc;
- *rafforzamento delle capacità organizzative*: un focus della VP è la capacità organizzativa e la vitalità economica nel lungo periodo delle imprese sociali (o dei progetti) in cui hanno investito, in quanto riconoscono l'importanza di finanziare i costi operativi per poter aiutare le imprese a raggiungere un miglior risultato sociale ed essere più efficienti;
- *misurazione delle performance*: per poter correttamente misurare i risultati ottenuti è fondamentale una corretta pianificazione del business, una chiara definizione dei risultati (anche intermedi) da raggiungere, una descrizione delle competenze che devono essere possedute dai manager, ecc.

L'approccio alla VP appare quindi particolarmente adatto alle FOB, le quali grazie alla loro *mission*, al forte radicamento sul territorio e alla gestione orientata al lungo periodo, possono creare partnership attive e lungimiranti con le organizzazioni non profit, in grado di consentire la crescita delle organizzazioni stesse (anche grazie ad una serie di competenze manageriali fornite). In questo modo sarà possibile trasformare le tradizionali erogazioni a fondo perduto in strumenti finanziari alternativi, salvaguardando così il patrimonio della fondazione (che soprattutto in periodi di crisi economica potrebbe essere influenzato da corsi di borsa non favorevoli e da dividendi più contenuti), che potrà quindi generare una replicabilità degli interventi, con forti benefici per la comunità locale.

La VP risulta particolarmente efficace nel contesto del *social housing*, dove può produrre risultati di grande rilievo; il prossimo paragrafo saranno prese in esame le opportunità

imprenditoriali generate dall'*housing* sociale, mentre nel prosieguo della trattazione sarà illustrato uno specifico caso di studio in materia.

#### 4. Il social housing come opportunità imprenditoriale

Nell'ambito del contesto visto in precedenza, un'opportunità di interesse per gli attori pubblici e privati e con grandi risvolti economico-sociali per il territorio è costituita dall'*housing sociale*.

Il CECODHAS Housing Europe (federazione europea per l'*housing* pubblico, cooperativo e sociale), definisce il *social housing* come “*l'insieme delle attività atte a fornire alloggi adeguati, attraverso regole certe di assegnazione, a famiglie che hanno difficoltà nel trovare un alloggio alle condizioni di mercato perché incapaci di ottenere credito o perché colpite da problematiche particolari*” (IRES Piemonte, 2012, pag. 17).

L'aggravarsi della situazione macro-economica del nostro Paese ha richiesto, infatti, una sempre maggiore attenzione alla tematica, al fine di fornire una soluzione per le fasce più disagiate della popolazione<sup>3</sup>.

Gli attori coinvolti nel *social housing* appaiono molteplici e sono caratterizzati da forme giuridiche e obiettivi economici molto differenti, spaziando dagli enti privati non profit, ai soggetti privati for profit, agli enti pubblici, alle istituzioni di comunità, ecc.

Una rappresentazione esaustiva dei diversi soggetti coinvolti è fornita nella tavola seguente (Tav. 2)

Tav. 2: Gli attori del social housing

Settore pubblico	Privato «di mercato»	Privato «solidale» (terzo settore)	Privato «informale o di comunità»
Stato, Regione, Provincia, Comune, azienda pubblica per l'edilizia residenziale, società immobiliare pubblica	- imprese profit oriented - imprese limited profit (cooperative ecc.) - singoli proprietari immobiliari - partenariato pubblico-privato (PPP), in specie iniziative di project financing	organizzazioni no profit, come associazioni, fondazioni, consorzi, realtà della «finanza etica» ed altre charities (enti religiosi e similari)	- famiglia - forme associative - informali - altre reti sociali

Fonte: Golinelli, 2011, p. 218

I contesti in cui è diffuso il *social housing* mettono inoltre in evidenza come esista un connubio tra pubblico e privato, con la possibilità di utilizzare svariate soluzioni (quali ad esempio l'edilizia popolare, quella convenzionata o quella agevolata), cui sono collegati differenti livelli di collaborazione tra i soggetti coinvolti. (Urbani e Ferri, 2009).

Esiste quindi una concreta possibilità di interazione tra i diversi attori, i quali potranno operare (ciascuno in base ai propri obiettivi istituzionali) con un fine sociale e di tutela del territorio, ma al contempo dovendo gestire delicati aspetti manageriali, relazionali ed economici.

Proprio per questo motivo, l'*housing* sociale costituisce un'opportunità di sviluppo locale imprenditoriale, che a seconda dei casi potrà essere maggiormente proiettata verso entità for profit o a favore degli enti del terzo settore e che può concretamente agire come leva per l'emergere dei sistemi locali vitali (Golinelli, 2010 e 2011).

<sup>3</sup> Per approfondimenti sulle condizioni economiche delle famiglie italiane e sull'incidenza della povertà si veda ISTAT, Noi Italia, edizione 2012.

In questo contesto, la VP può quindi coniugare gli obiettivi dei diversi attori coinvolti ed è in grado di creare ritorni sociali e territoriali, garantendo al contempo la sostenibilità economica e la crescita manageriale per le entità direttamente finanziate.

In questo modo è possibile creare un mix pubblico-privato (e anche profit-non profit), in grado di generare ampie ricadute e al tempo stesso colmare le lacune che né il mercato né lo Stato sono in grado di affrontare in modo efficiente, efficace ed economico.

La consolidata presenza delle FOB sul territorio può quindi contribuire ad accelerare il social *housing*, alimentando le iniziative e garantendo uno sviluppo sostenibile a questo tipo di progetti, che se svolto con l'approccio della VP può realizzare i vantaggi in precedenza illustrati e garantire un'auto-sostenibilità delle diverse iniziative.

A questo proposito si segnala, inoltre, che a livello nazionale l'ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Italiane), in collaborazione con la Cassa Depositi e Prestiti, ha istituito una commissione nazionale sul *social housing* dedicata al monitoraggio e al coordinamento delle attività svolte dalle diverse fondazioni locali. Proprio per questo motivo, nel corso dei prossimi paragrafi saranno illustrate le peculiarità del territorio piemontese, caratterizzato dalla presenza di tre tra le sette FOB più patrimonializzate in Italia (Acri, 2012), per poi analizzare un caso di successo costituito da Ivrea 24.

## 5. Il territorio piemontese e le sue specificità

In un momento in cui la crisi economica e finanziaria ha drammaticamente penalizzato le fasce più deboli della società, è divenuto di fondamentale importanza anche in Piemonte riuscire a tutelare uno dei bisogni primari dell'essere umano: la casa.

In Italia l'aumento dei costi di costruzione degli edifici e parallelamente una diminuzione delle capacità di spesa degli individui, ha comportato un allargamento del divario tra domanda e offerta, aggravata da una progressiva riduzione dell'intervento sociale nel settore immobiliare. Infatti, ogni 1.000 abitanti si registrano solo 16 alloggi sociali, mentre ne troviamo 150 in Olanda, 71 in Gran Bretagna e 48 in Francia.

Se si effettua un'analisi sui canoni di affitto riscontriamo un aumento negli ultimi 10 anni dell'85% nella città di Torino, mentre le rilevazioni effettuate dalla Provincia di Torino denotano che il 40% dei locatari è disposto a spendere per l'affitto della propria abitazione tra i 250 e i 400 euro al mese. Questo dato è significativo poiché rileva l'importanza di sviluppare progetti di *housing* sociale in grado di offrire soluzioni sostenibili ad un bisogno reale (Conti, IRES Piemonte 2012).

A tal proposito, la Regione Piemonte è intervenuta per promuovere una maggiore coesione sociale, avviando nel 2008 un programma di sperimentazione nelle politiche di *housing* sociale nell'ambito del progetto denominato *Programma Casa*, che ha portato ad oggi alla realizzazione di oltre 8.000 nuove unità abitative.

È opportuno sottolineare che la crescita dell'offerta abitativa è stata attuata con una strategia di riqualificazione del patrimonio edilizio obsoleto, senza comportare pertanto un aumento delle aree edificabili.

Partendo da un investimento della Regione in progetti solidali di circa 9 milioni di euro, sono stati realizzati investimenti per 42 milioni grazie al contributo delle FOB di maggior rilievo del territorio e agli investimenti di capitale privato. Fondamentale il ruolo della Regione Piemonte, che ha la responsabilità di individuare operatori capaci di ripristinare gli immobili (edili, industriali e commerciali) delle aree dimesse, perseguendo l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile, nell'accezione non solo ambientale del termine ma anche economica e sociale.

Un contributo fondamentale alla domanda crescente di unità abitative sociali è stato fornito da nove FOB del territorio piemontese che hanno istituito il Fondo Immobiliare Etico "*Abitare Sostenibile in Piemonte*", a cui la Regione Piemonte ha deciso di aderire in coerenza

con una politica etica perseguita per affrontare il problema del disagio abitativo. Questo Fondo ha come obiettivo quello di incrementare il livello degli investimenti nel settore dell'*housing* sociale, offrendo un'opportunità di riqualificazione di determinate zone urbane attraverso l'impiego di sistemi costruttivi, materiali e tipologie innovative.

L'esigenza di nuove unità abitative derivante dal problema già esposto di una divergenza tra canoni di locazione e possibilità di spesa, riguarda non solo determinate categorie della popolazione che vivono in situazioni economiche disagiate, ma anche un'ampia fascia della classe media. L'aumento dei prezzi di locazione non proporzionali all'aumento del reddito, che anzi non ha quasi subito variazioni, ha comportato un crescente bisogno di investire in progetti di *housing* sociale in risposta ad una situazione economica e sociale difficile che vede un'espansione della fascia sociale debole.

Il Fondo Immobiliare "*Abitare Sostenibile Piemonte*" ha come target di riferimento le famiglie che vivono un disagio abitativo e il criterio in base al quale vengono selezionati i soggetti beneficiari del fondo è dettato dall'incidenza del canone d'affitto sul reddito.

La locazione che si stipula con il Fondo si perfeziona con contratti concordati aventi durata da 3 più 2 anni a 6 più 2 anni, con verifica dei parametri di assegnazione alle scadenze contrattuali.

L'affitto è subordinato ad un canone moderato, in media un 25-30% in meno rispetto al libero mercato, suddiviso su tre fasce: da meno 10% a meno 40-50% in riferimento al libero mercato, in base alle condizioni socio-economiche degli affittuari.

Il Fondo Immobiliare ha una durata massima di 30 anni e le costruzioni sono caratterizzate da una forte attenzione agli elementi eco-sostenibili: le strutture, per esempio, devono tendere ad avere classi di risparmio energetico superiori ai minimi regionali; i materiali utilizzati dovranno essere a basso impatto ambientale e, una volta dismessi, potranno essere riciclati.

L'obiettivo principale del Fondo è trovare una sintesi tra edifici a basso costo ma al contempo di buona qualità.

## **6. Fondazione Sviluppo e Crescita, imprenditoria sociale e il Progetto Ivrea 24**

### *6.1 Il problema*

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT è un ente creato dalla Fondazione Bancaria Cassa di Risparmio di Torino e rappresenta la prima fondazione italiana impegnata esclusivamente nell'ambito dell'imprenditoria sociale e della *venture philanthropy*.

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha come obiettivo il trasferimento delle competenze, lo sviluppo di nuove reti, l'incremento della sostenibilità dei progetti e la promozione dell'innovazione sociale. In quest'ottica, la Fondazione presuppone il sostegno a progetti in grado di garantire una sostenibilità economica in una prospettiva di medio lungo periodo.

Se prendiamo in esame il contesto italiano, risulta evidente la scarsa presenza di professionalità in grado di gestire progetti in ambito sociale secondo le modalità tipiche dell'imprenditoria sociale. Tuttavia, la figura dell'imprenditore sociale assume una funzione indispensabile in un contesto caratterizzato da manifeste difficoltà da parte del settore pubblico a sostenere progetti di natura sociale. Inoltre, come illustrato precedentemente, negli ultimi anni abbiamo assistito ad un allargamento della cosiddetta "zona grigia", definita come quella fascia di popolazione composta dai cittadini con un reddito inadeguato a garantir loro e alle loro famiglie standard di vita sostenibili.

Nell'ambito delle progettualità della Fondazione Sviluppo e Crescita, l'*housing* rappresenta una delle principali aree di intervento, in particolare, alla luce della crescente domanda di abitazioni e servizi a prezzi calmierati, la Fondazione si è focalizzata su due tipologie di interventi:

- Immobiliare sociale a uso collettivo.
- Campus Universitari.

## 6.2 Il progetto Ivrea 24 e le sue caratteristiche

Oggetto della nostra analisi è il progetto Ivrea 24, primo esperimento italiano di *housing* sociale temporaneo integrato con servizi sociali e sanitari a prezzi calmierati. Il Progetto Ivrea 24 si caratterizza per un innovativo mix di unità abitative offerte a prezzi calmierati e di servizi e attività commerciali rivolte ai residenti dell'immobile e del quartiere in cui è situato l'edificio (*fig.1*). Tutte le attività sono gestite da imprenditori sociali nel rispetto di tre principi fondanti:

- autonomia da finanziamenti a fondo perduto;
- offerta di servizi sociali e non a prezzi calmierati;
- capacità di generare ricavi in grado di coprire l'investimento in una prospettiva di medio termine.

L'intervento architettonico è stato realizzato da Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A., società immobiliare costituita nel settembre 2008, che ha vinto un bando di gara del Comune di Torino per l'acquisto e la ristrutturazione di un immobile sito in Via Ivrea 24 a Torino, nel quartiere di Pietra Alta, parte della Circoscrizione 6 dove risiede circa il 12% della popolazione della Città. Tale area si caratterizza per:

- una popolazione residente di 4.306 persone;
- il saldo migratorio della Circoscrizione 6 ha visto nel 2007 1.424 cittadini emigrare verso altri comuni della provincia, a fronte di 686 nuovi ingressi nella circoscrizione.

I soci fondatori e finanziatori di Ivrea 24 Abitare Sostenibile sono tutti soggetti privati:

- Fondazione Sviluppo e Crescita, che ha conferito il 90% del capitale
- Oltre Venture (9,9% del capitale), primo fondo italiano di venture capital sociale al servizio di nuove imprese sociali
- D.O.C. s.c.s (0,1% del capitale), cooperativa sociale torinese di tipo A, società impegnata nella gestione di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, nella progettazione ed erogazione di servizi educativi e attività di formazione. Ivrea 24 Abitare Sostenibile ha investito circa 14,5 milioni di euro per riqualificare un edificio abbandonato da due decenni destinato in passato a uffici postali e servizi connessi. L'immobile ristrutturato è stato inaugurato nel 2011. A circa un anno di distanza è possibile verificare e valutare i risultati economici, l'effettiva sostenibilità del progetto e alcuni aspetti qualitativi relativi ai servizi e alle modalità di utilizzo da parte dei cittadini residenti.
- Sharing S.r.l. è invece il gestore dell'immobile e di tutte le attività connesse al progetto di *housing* sociale temporaneo Ivrea 24. È un soggetto giuridico costituito nel 2011 da Oltre Venture (70% del capitale) e DOC s.c.s. (30% del capitale), si caratterizza come impresa sociale per tipologia di attività.

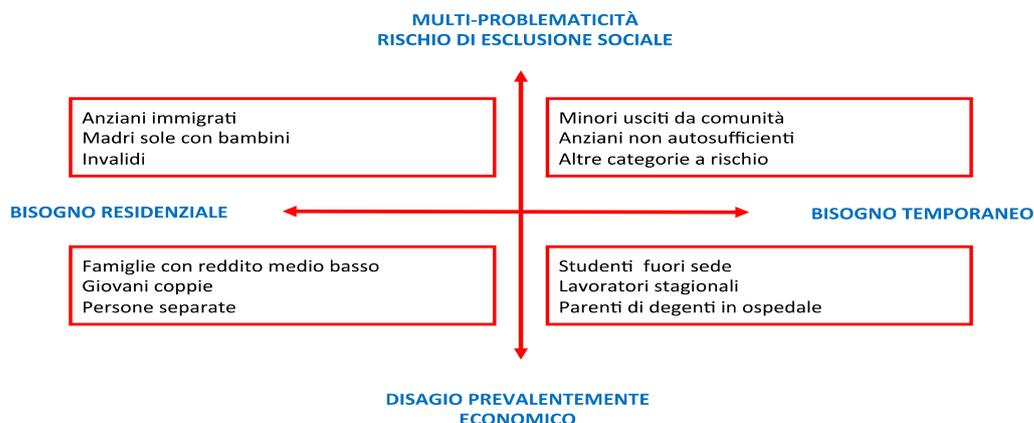
Oltre a questi soggetti ha svolto un ruolo essenziale anche la Città di Torino, che ha messo a disposizione l'area e l'immobile necessari per la concreta attuazione del progetto. In questo modo, anche grazie al mix di attori coinvolti, tale ente ha potuto realizzare un programma ad elevato impatto sociale senza costi specifici per l'amministrazione pubblica, in quanto il progetto è in grado di auto-sostenersi economicamente.

L'obiettivo di Sharing S.r.l., invece, è creare soluzioni abitative temporanee a canoni calmierati tra quelli pubblici e quelli di libero mercato, offrendo agli inquilini un accompagnamento sociale e al quartiere un punto di riferimento sia relazionale che di servizi. Tutte le attività sono realizzate secondo criteri economici di sostenibilità attraverso le modalità tipiche dell'imprenditoria sociale.

Oltre allo sviluppo sostenibile di servizi per il territorio, Sharing riconosce a Ivrea 24 Abitare sostenibile una locazione annua pari a circa 600.000 € Tale canone genera un rendimento etico per i soci di Ivrea 24 S.p.A., secondo il modello della VP caratteristico della Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT e di Oltre Venture. In particolare, i canoni consentono

il ritorno dell'investimento in 25 anni, tali risorse potranno poi essere reinvestite in altri progetti di *housing* sociale o in servizi per il territorio.

Fig. 1: Target di riferimento per il progetto Ivrea 24



Fonte: ns. elaborazione su dati Sharing

Sharing rappresenta il tipico approccio dell'imprenditoria sociale, infatti, grazie ai canoni raccolti dagli inquilini e dai gestori delle attività commerciali presenti nell'immobile, è in grado di ridestinare tali risorse, al netto della locazione conferita a Ivrea 24 Abitare Sostenibile, a una serie di servizi per il quartiere a prezzi calmierati:

- sportello tojob di orientamento: accompagnamento ed orientamento al lavoro sostegno all'imprenditoria individuale;
- consulenza legale, offerta da avvocati esperti in diritto civile e diritto di famiglia;
- servizi di microcredito, a favore di imprese e famiglie, ad esempio per le cauzione abitative.
- progetti socio culturali rivolti a i bambini e alle famiglie residenti, programma socioculturale che si declina in eventi, spettacoli e animazioni percorsi fotografici e mostre d'arte;
- poliambulatorio a tariffe calmierate, ambulatorio odontoiatrico e psicologico a tariffe calmierate, per rispondere ad una esigenza del quartiere ampliando l'offerta di medicina specialistica di base.

### 6.3 I risultati

A distanza di un anno dall'entrata a pieno regime del progetto è possibile valutare i risultati conseguiti sia dal punto di vista economico ed imprenditoriale, sia per l'impatto sociale dell'iniziativa Ivrea 24 sul territorio.

Nel corso del primo anno di attività, è stato offerto un domicilio a 3811 cittadini italiani e non. In particolare, i residenti dell'immobile nel 2011/2012 sono ripartiti secondo le seguenti modalità:

- 7% Giovani coppie;
- 13% Lavoratori extracomunitari;
- 58% studenti extracomunitari;
- 22% Emergency Housing;

La suddivisione per paese di origine dei residenti evidenzia una presenza di persone e famiglie provenienti dall'esterno della Regione Piemonte pari ai due terzi del totale degli inquilini:

- Europa 24%
- Nord America 1%
- Sud America 1%
- Africa 1%

- Asia 5%
- Piemonte 24%
- Resto dell'Italia 44%

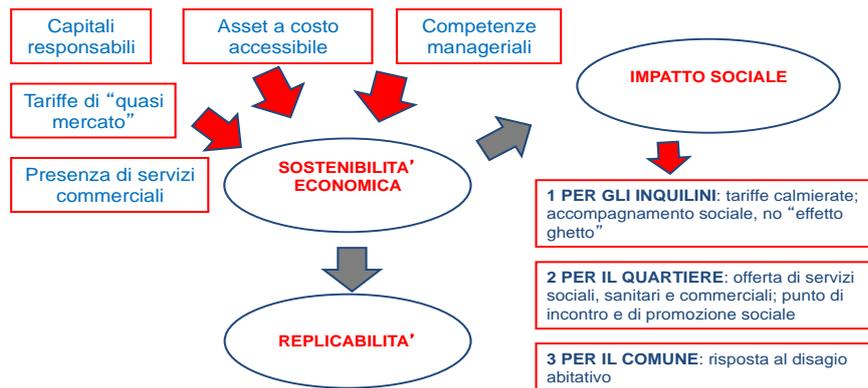
In particolare nel modello interpretativo proposto sono stati individuati cinque elementi a sostegno della sostenibilità economica del progetto (*fig. 2*):

- Presenza di servizi commerciali per il quartiere i cui canoni di locazione sono riconosciuti a Sharing.
- Tariffe “quasi di mercato” per le abitazioni destinate alla zona grigia. Tali canoni, insieme a quelli commerciali consentono di compensare le tariffe delle abitazioni destinate a cittadini in situazioni di temporanea difficoltà economica.
- Investitori etici. Il progetto di Ivrea 24 è stato possibile grazie alla peculiare presenza di investitori disposti ad accettare un ritorno economico in una prospettiva di medio periodo. In particolare ciò è stato possibile grazie ad investitori privati specifici del territorio italiano come le Fondazioni Bancarie.
- Asset a costi accessibili: i servizi offerti da sarin sono possibili grazie alla strutturazione dell'operazione immobiliare che ha consentito di ridurre i costi di gestione ordinari.
- Competenze manageriali, il modello economico finanziario dell'operazione è sostenibile grazie ad un approccio tipicamente manageriale. La presenza di imprenditori sociali in grado di individuare strategie e modelli di gestione in grado di sostenersi nel tempo senza l'aiuto di finanziamenti pubblici a fondo perduto.

L'analisi dell'impatto sociale e dei risultati conseguiti sul territorio è stata realizzata soffermandosi su tre *asset* principali:

- Impatto sui residenti nell'immobile. I servizi offerti agli inquilini dell'immobile a integrazione del più tradizionale servizio di *housing* sociale, hanno consentito lo sviluppo di politiche di supporto e accompagnamento sociale, in particolare citiamo:
  - Servizi relativi al reinserimento nel mondo del lavoro.
  - Integrazione degli ospiti dello stabile con il quartiere e con le comunità di riferimento.
  - Servizi di consulenza legale a prezzi calmierati offerti agli inquilini con problemi nell'ambito del diritto di famiglia.
  - Servizi di microcredito per la cauzione abitativa.
- Impatto del progetto sul quartiere di riferimento. L'immobile Ivrea 24 presenta un elevato numero di servizi per il quartiere che hanno permesso una valorizzazione di un'area periferica connotata, come spesso accade, da uno scarso livello di servizi e attività per il territorio. In particolare, sono state avviate le seguenti attività: bar, ristorante, market, lavanderia.
- Impatto sul territorio. nel territorio torinese gli sfratti sono aumentati in modo esponenziale in parallelo alla crisi economica ed in particolare a quella del mercato del lavoro che ha portato la capitale piemontese alla seconda posizione in Italia per numero di sfratti per morosità. Infatti molte delle famiglie colpite hanno al loro interno soggetti che hanno perso il lavoro o sono in cassa integrazione. Le stime tra il 2008 e il 2011 evidenziano in Italia più di 150.000 nuclei familiari a rischio di perdere la casa a causa di morosità, mentre in parallelo tra il 2000 ed il 2008 sono aumentati gli affitti di circa il 130%. In tale contesto è evidente il ruolo di Ivrea 24 che in un solo anno di attività ha offerto una soluzione abitativa temporanea ad 3811 persone.

Fig. 2: Sostenibilità del modello di gestione imprenditoriale di sharing e impatto sul territorio



Fonte: ns. elaborazione su dati Sharing

## 7. Conclusioni

Alla luce dei dati riportati nella ricerca, possiamo formulare una prima risposta alle *research question* e alle ipotesi proposte in premessa.

In particolare, è possibile affermare che nella Regione Piemonte sono individuabili dei percorsi sostenibili nell'ambito del *social housing* temporaneo, soprattutto nel caso in cui si sviluppino dei progetti che integrino alle tradizionali attività di *housing* dei servizi commerciali, sanitari o sociali a prezzi calmierati. Tale mix, infatti, è stato applicato nel *case study* proposto ed ha consentito, come dimostrano i dati, di sviluppare un progetto di *housing* in grado di autosostenersi nel medio periodo, ripagando nel medio termine gli investitori privati coinvolti. Si sottolinea, inoltre, una specificità del territorio piemontese, il quale si caratterizza per la presenza di tre tra le prime dieci fondazioni di origine bancaria (per patrimonio) a livello nazionale, con ampie ricadute economiche e sociali per il territorio di origine.

Per quanto riguarda la seconda domanda di ricerca, relativa a una possibile applicazione di tali modalità di intervento al di fuori dei territori caratterizzati dalla presenza di una o più fondazioni bancarie, la risposta presenta dei margini di incertezza. In altri termini, le peculiarità di un investitore privato riconducibile a una FOB rappresentano una specificità del territorio italiano, tuttavia, la presenza in altri paesi di fondazioni no profit dotate di patrimoni compatibili con la tipologia di investimenti, potrebbero rendere possibili progetti di *housing* sociale integrati con servizi a prezzi calmierati.

Ivrea 24 rappresenta dunque un caso di successo che consente di ottenere dati utili sotto il profilo teorico e pratico, in quanto permette di dimostrare che un mix di attori pubblici e privati, se adeguatamente orientati ad un fine comune e nel rispetto delle più tradizionali impostazioni manageriali ed imprenditoriali, può ottenere risultati di notevole profilo ed in grado di generare elevati ritorni sociali e un'auto-sostenibilità economica, che appaiono di estrema importanza anche alla luce del generale quadro economico. Di conseguenza, anche sotto l'aspetto applicativo, l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi, quali la *Venture Philanthropy*, può contribuire a un miglioramento dell'efficienza allocativa delle FOB, generando al contempo elevate ricadute per i territori di riferimento.

Proprio per questi motivi è auspicabile in futuro un'estensione della ricerca anche su altri territori europei, per valutare la presenza di investitori etici in grado di sviluppare progetti di questa natura.

## Bibliografia

- ACRI (2011), *Sedicesimo Rapporto*.
- ACRI (2012), *Diciassettesimo Rapporto* (in bozza).
- ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI E DELLE CASSE DI RISPARMIO PIEMONTESI (2011), *Osservatorio Fondazioni, Ottavo Rapporto sulle attività delle fondazioni bancarie in Piemonte*, Anno 9, Torino.
- ANHEIER H.K., THEMUDO N. (2002), "Organisational Forms of Global and Civil Society: Implications of Going Global", in Glasius M., Kaldor M., Anheier H.K. (eds.), *Global Civil Society*, Oxford University Press, Oxford.
- AUSTIN J., STEVENSON H., WEI-SKILLERN J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 30.
- BANCA D'ITALIA (2011), *Relazione Annuale*.
- BANCA D'ITALIA (2012), *Relazione Annuale*.
- BODEGA D, CIOCCARELLI G, DENICOLAI S., VELLO P.M. (2010), *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, Franco Angeli, Milano.
- BORZAGA C., DEFOURNY J. (2001). "Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects", in Borzaga C., Defourny J. (a cura di.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, London.
- CHELL E. (2007), "Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process", *International Small Business Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 5-26.
- CONTI S. (2012), "Prefazione", in Istituto Ricerche Economico Sociali Del Piemonte - IRES Piemonte, *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247/2012.
- DEES J.G. (1998), "Enterprising nonprofits", *Harvard Business Review*, n. 76.
- DEFOURNY J., NYSENS M. (2010), "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and United States: convergences and divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*.
- EVPA, *A guide to Venture Philanthropy for venture capital and private equity investors*, June 2011.
- GENDRON G. (1996), *Flashes of Genius: Interview with Peter Drucker, Inc.*
- GOLINELLI G.M. (2011), "Verso una via italiana al social housing. L'esperienza della Fondazione CRT", in BERMOND C., PUDDU L. (a cura di), *La Fondazione CRT. Promotore della crescita delle comunità subalpine*, L'Artistica Editrice, Savigliano.
- GOLINELLI G.M. (2010), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Vol. 2: Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI DEL PIEMONTE - IRES Piemonte (2012), *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247.
- JOHN R. (2006), Working Paper, *Venture philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in europe*, Oxford Said Business School.
- KOLK A. (2003), *Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250*, Business Strategy and the Environment.
- LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di) (2011), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- LETTS C., RYAN W. (2003), "High Engagement Philanthropy: what grantees say about power, performance and money", *Stanford Social Innovation Review*, Spring, Palo Alto.
- LETTS C., RYAN W., GROSSMANN A. (1997), "Virtuous capital: what foundations can learn from venture capital", *Harvard Business Review*, Cambridge.
- LEVANDER U. (2010), "Social enterprise: Implication of emerging institutionalized constructions", *Journal of Social Entrepreneurship*, n. 1.
- MAIR J., MARTÌ I. (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*.
- MIGLIETTA A. (2005), *Il ruolo delle fondazioni bancarie per le multiutilities locali. Prospettive per la competitività del sistema paese Italia*, Giuffrè, Milano.
- MIGLIETTA A. (2011), "Conclusioni", in Bermond C., Puddu L. (a cura di), *La Fondazione CRT. Promotore della crescita delle comunità subalpine*, L'Artistica Editrice, Savigliano.
- MONGE F. (2009), *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Franco Angeli, Milano.
- MURPHY P.J., COOMBES S.M. (2009), "A model of social entrepreneurial discovery", *Journal of Business Ethics*.
- NICHOLLS A. (2006), "Introduction: The meanings of social entrepreneurship", in Nicholls A. (Ed.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.
- NICHOLLS A. (2008), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.

- NICHOLLS A. (2010), *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*, Entrepreneurship Theory and Practice.
- PERRINI F., VURRO C., COSTANZO L. (2010), *A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano*, Entrepreneurship and Regional Development.
- PONZANELLI G. (a cura di) (2005), *Le fondazioni bancarie*, Giappichelli, Torino.
- PORTER M., KRAMER M., (1999), "Philanthropy's New Agenda: creating value", *Harvard Business Review*, Cambridge.
- PRIZZON, F. (2012), "Fondo immobiliare «abitare sostenibile in Piemonte»", in Istituto Ricerche Economico Sociali Del Piemonte - IRES Piemonte, *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247/2012.
- SMALLBONE D., EVANS M., EKANEM I., BUTTERS S. (2001), *Researching social enterprise*, Small Business Service, London.
- TIEGHI M. (2002), *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, EGEA, Milano.
- TIEGHI M. (2004), "Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria: l'ottica economico aziendale", relazione presentata al Convegno organizzato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna su *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria*, 23 aprile 2004, Bologna.
- URBANI S. (2009), *I fondi immobiliari per l'edilizia sociale*, in Dellisanti R., Mantella S. (a cura di), *Capital Market e Real Estate*, Egea, Milano.
- URBANO D., TOLEDANO N., SORIANO D.R. (2010), "Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1.

### **Siti internet**

<http://sinergiejournal.it>  
<http://acri.it>  
<http://bancaditalia.it>  
<http://evpa.eu.com>

**TRACK 9**  
**UNIVERSITÀ E TERRITORIO**



# The contribution of university to territorial development: the role of Technology Transfer Office

AUGUSTO D'AMICO<sup>\*</sup>, TINDARA ABBATE<sup>♦</sup>, RAFFAELLA COPPOLINO<sup>▲</sup>

## Abstract

**Objectives.** *University-industry-government relationships are being paid increasing attention for the socio-economic development in regional areas. The basic idea of our work is that Technology Transfer Offices (TTO), as innovation intermediaries, can play an important role to develop and to accelerate the combination of knowledge and to realize linkages among different entities. TTOs can provide not only the match between seekers and solvers (i.e. match provider) or can support the whole process from the match to the commercialization of innovative ideas (i.e. match supporters). Our purpose is to investigate on the contribution of TTOs to the match among researchers, industry and government and on their support to foster technology transfer and territorial development.*

**Methodology.** *Our study is structured in two phases: the first focuses on a literature review of TTOs as innovation intermediaries; the second focuses on a survey of some Italian TTOs.*

**Findings.** *Our findings refer to the role played by TTO in the network of technology transfer and territorial development.*

**Research limits.** *The limitations can be identified in an oversimplification of a complex scenario that involves TTOs and several actors.*

**Practical implication.** *The outcomes can be useful to pinpoint the different mind-sets of emerging research on TTOs*

**Originality of the study.** *The analysis can contribute to the integration of TTO studies and widen the horizon on this subject.*

**Key words:** *Technology Transfer Offices (TTO); university; innovation intermediaries; technology transfer*

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Messina  
e-mail: [augusto.damico@unime.it](mailto:augusto.damico@unime.it)

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Messina  
e-mail: [abbatet@unime.it](mailto:abbatet@unime.it)

▲ Ricercatore di Organizzazione aziendale, Università degli Studi di Messina  
e-mail: [rcoppolino@unime.it](mailto:rcoppolino@unime.it)

## 1. Introduction

The transfer of scientific and technological knowledge into valuable economic activities is a top priority of many policy makers the world over. To generate and/or to exploit opportunities for economic regional development, these actors are placing a greater emphasis on the technology transfer (Levin, 1993; Bessant and Rush, 1993; Roessner, 1994; Autio and Laamanen, 1995; Bozeman et al., 1996; Perez and Sanchez, 2002) and the linkages between science, technology and utilization (Allen, Tushman and Lee, 1979), to foster the creation of entrepreneurial initiatives within academic institutions.

This increased role of universities in the commercialization of scientific and technological knowledge produced in the research laboratories has been highlighted in the technology policy literature during the second half of the 1990s (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). In particular, Etzkowitz (1998), coined the term “*entrepreneurial university*” to describe the instances in where universities have proven themselves critical to regional economic development and, in general, to highlight the relevance of the interactions between industry, academia and government (*Triple Helix Model*).

In this perspective, the mentioned entities can increase the development of a fluid exchange not only of ideas but also of technologies, with fewer barriers between academia and industry for the information flow and the support by government that encourage the involvement of universities in technology transfer processes (e.g. the US Bayh-Dole Act of 1980 in the USA; OECD of 2003 in Europe).

As highlighted by David (1997, pag.4) “the universities are not just a creator of knowledge, a trainer of young minds and a transmitter of culture, but also a major agent for economic growth: the knowledge factory, as it were at the center of knowledge economy”. The main implication is that universities are fundamental agents to promote and to support technology transfer activities, influencing and accelerating the development of innovation processes in specific areas.

As a result, universities are proactively engaging in an ecosystem of research and technology commercialization (Markman et al., 2008), considered as a market that includes research joint venture, start-up companies focused on science and technology, licensing arrangements, strategic partnerships/relationships with industry (Siegel et.al, 2003), informal research networks and R&D projects. The fundamental missions of the traditional universities— teaching and research - are now integrated with this third mission that seems strictly related to regional and national economic development.

A number of heterogeneous factors can explain the motivations of this increasingly relevance of the universities: the growing importance of knowledge in the development of national economies and employment; the technical advanced in information and communication technologies; the importance of regional high-technology clusters; the growth of Open Innovation networks (Chesbrough, 2003; Gassmann, 2006; von Hippel and von Krogh, 2006; Cooper, 2008) that link industry, public-private organizations and academic institutions.

In that context, universities create specialized and decentralized TTOs for stimulating and supporting the activities of knowledge and innovation transfer to the business sector. In fact, a dedicated transfer unit can allow specialization in supporting service, especially management of intellectual property, business development and alliances with third parties, such as venture capitalist, investment bankers and multinational firms. TTOs can be functional in reducing the asymmetric information problem generally met in the scientific knowledge market and, also, in scientific and technological knowledge combination between supply and demand. Although different organizational factors are critical for TTOs, from promotion policies to staff competences, an important aspect refers to the bridge role between the firms and research. In that perspective, TTOs can be considered as innovation intermediaries (Howells, 2006; Lopez et al., 2009) matching different contexts where knowledge is created, and/or combined with users.

The aim of this paper is to investigate on the contributions of TTOs to the match among researchers, industry and government and on their support to foster technology transfer and territorial development.

The paper is structured as follows. The next section provides a brief overview of the literature on university Technology Transfer Offices as innovation intermediaries between the university and the industry. The second section analyzes the different types of ties that link TTOs and the other actors in the economic territorial development. The last section is devoted to the first results of research project in collaboration of CCIA (Camera di Commercio, Industria e Artigianato di Messina) on the Italian TTOs that should be act as technology and innovation intermediaries. Limits are considered.

## **2. TTOs as innovation intermediaries**

Transferring scientific and technological knowledge and innovation from a public research organization to the private sector for commercial applications requires a specialized unit to support the protect and license intellectual property activities, such as TTOs.

These organizations are considered a focal point for the flow of knowledge and technologies out of the universities and into industries (Rogers et al., 2001), becoming “bridging institution” in the complex innovation processes.

Several contributions of the literature define TTOs as key factor for the effectiveness and efficiency of technology transfer processes (Siegel et al., 2007; Thursby, 2000), since they function as innovation intermediaries that connect actively the supply and demand sides of the technological market (Howells, 2006; Hargadon and Sutton, 1997; Hargadon, 1998; Hargadon, 2002; Yusuf, 2008; Lopez et al., 2009; Daziel, 2010; Tietze and Herstatt, 2010) and also stimulate scientific and technological knowledge from academic organization into business sector.

In this perspective, TTOs can play an important role to develop and to accelerate the combination of knowledge and the realization of linkages among these entities.

TTOs can provide not only the match between seekers and solvers (i.e. match provider), but can support the whole process from the match to the commercialization of innovative ideas (i.e. match supporters). There are different typologies of innovation intermediaries: InnovationXchange oriented to offer several services for matchmaking requests of problems to be solved and innovators; Big Idea Group concentrated to the creation of community for developing ideas, products and services; NineSigma with its numerous negotiation tools; Innocentive with InnoCentive Solver community tries connect innovation requests with potential solvers.

The main functions of TTOs are multiple: to assist researchers to the identification of research lines that have commercial value and to document the discoveries through a disclosure process; to conduct analytic market research, oriented to the identification of potential collaborative partners and market innovation opportunities; to evaluate commercial potential of disclosed innovations; to create and support technological networks among different actors; to maintain and manage marketing and administrative functions in support of technology transfer; to train and support research entrepreneurs; to define complex strategies to scout for new technologies and knowledge, fostering an open innovation context (Howells, 2006).

## **3. TTO: social ties and development**

“Sociologists and organizational theorists have long claimed that the processes of knowledge creation and distribution are fundamentally social” (Sine et al. 2003).

In fact, if the cooperation among firms is based on tight contracts, the negotiations and connections are dependent on social interaction that may either promote or inhibit exchange of information and service production and transfer.

Given that in the basic level in an inter-organizational relationship (the dyad “one-to-one” relation) personal contacts and social capital play an essential role for the effectiveness of the relation, the role of social capital in complex relationship is fundamental.

In this work we are assuming that TTOs are innovation intermediaries having not only the mere role to match inventors and industry but also the mission to support economic development being consultant and incubators, and building complex relationships such as “many to one to many” (Howells, 2006), for this reason it, is important to give an overview the main types of ties that characterize such connections.

According to Granovetter, “the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie” (1973, p. 1361) and, in this perspective, weak ties are the most immediate and effective constraints, especially for the dissemination of information. Strong bonds, however, requiring a greater involvement of time mean that it creates greater confidence and higher expectations to be validated, but are slower and more complex to manage. The strength of the weak ties, supported by Granovetter, lies that strong bonds require increased use of resources from the emotional point of view and a temporal perspective as well and for which the quantity must necessarily be limited instead of weak links that, with the use of simple mechanisms and pre-established rules, can be created and maintained with the least expenditure of resources.

This is exactly one of the reasons for the success of the network as a way of organizational design: institutions with clear boundaries and perspectives of repeated “contacts” within the same context, can stem the transaction costs by creating bridges of cooperation to improve the information network and curb opportunistic behaviour.

Summarizing, the critical features that facilitate the diffusion of innovation is the presence of ‘weak ties’ that act as linkages between more strongly tied groups within the network.

The focus on the different types of ties that characterize a network permit to analyse the interaction within the net but the investigation of the role of every node is necessary to identify its position.

To this aim, available literature highlights the importance of centrality within networks, arguing that this “tie” maximizes access to information. In particular, Freeman identified three basic items to investigate the type of centrality:

- the number of linkages of a node with other nodes;
- the betweenness of a node in relation to other nodes;
- the closeness of relationships between nodes.

In this perspective, according to Winch and Courtney, TTOs “will have high degree centrality within networks as they mediated between the [academic] generators and users of new ideas in broadcast mode”; TTOs “will have high betweenness centrality as they liaise between networks in their search for solutions to tricky problems in consultancy mode” (2007, p.760).

#### **4. Data and method**

The starting point of this work are: a research project in collaboration of CCIA on the Italian TTOs and the findings of a previous work on innovation intermediaries that showed TTOs as bridging entities in the technology transfer process from universities.

With this underlying idea, we scheduled our work in three steps. To reach the aim, in fact, we begin in October 2011 an exploratory analysis to investigate the contribution of TTOs in economic-territorial development and, on May 2012, we started the survey.

In the first step, we analyzed the main contribution on technology transfer between universities and industry and, in particular, on the role of TTOs as intermediaries.

In the second step, we formulated the questionnaire, structuring seven batteries of questions coherent with the main critical areas highlighted in our framework. Once gained the answers to our

questionnaire, the third step was focused on the analysis of the gathered data and on their discussion.

The survey questionnaires were sent to the 57 Italian academic TTOs reported on the VIII Netval (Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria) Report on the Assessment of research in the Italian Universities.

Before the formal submission, the questionnaire form was pre-tested on technology transfer professionals from the three Sicilian major universities: Palermo, Catania and Messina.

This phase of pre-test and the subsequent interviews have been useful to remove certain ambiguities from the questionnaire. After this step, the questionnaire was sent to the remaining 54 Italian academic TTOs by email. Then, each mail was followed by a telephone call for a functional interview. In fact, the telephone interview has not only allowed a faster detection, but also has permitted us to overcome some inherent limitations of the questionnaire, including the risk of a low response rate, the self-exclusion of the sample and the lack of control over the compilation.

The questionnaire is characterized by the presence of two main sections: the first focuses on the role, the functions and the activities of TTO; the second refers to general information of this organization and to have a clear and complete picture of each TTO. While the second section encloses specific items that contribute to define the profile of these organizations, the first section contains the most critical questions, divided into the aforementioned batteries, with a quite identical answer format based on a 5-point Likert scale.

## 5. Findings

In light of the discussion of the TTOs contribution on economic regional development, the analysis of the first results suggests that these organizations recognize the importance of the intermediation role for complex technological and business innovation processes.

The intermediation functions allow the identification and/or the creation of different and profitable opportunities by search/match of the partners and scientific and technological knowledge sharing across industry and disciplinary boundaries at lower costs and more efficiently. In fact, as shown above, if the technology transfer is an activity that requires the development of new knowledge and the exploration and exploitation capacity in form of products and processes reducing transaction and information costs in the market for technology, the contribution of TTOs, such as intermediation organization (Howells, 2006), can be relevant to identify efficient and innovative ways between universities and business (i.e., strategic alliances with venture capitalist, investment bankers and patent attorneys).

At this point, it is necessary to examine the results of this investigation in order to notice some relevant aspects of the TTOs such as innovation intermediaries that can be stimulate the formation of the networks and the institutional linkages among private/public actors in an innovation contest.

Twenty-four responded, providing answers equal to a rate of 40% of the sample. The examined TTOs are built from 1994 to 2009, distributed in different country areas and with a number of employees from 1 to 3. With regard to the funding, the budget of the TTOs sample comes from the endowment of the academic institution, and, in small percentage, the national/international research projects and intellectual property management.

In defining their objectives the examined organizations tend to assign high level of importance on managing research results in an efficient and effective way, most of all to generate profit for department and academic institutions by the commercial profitability of their research results, to create positive spillovers for regional and national development and to support individual (researcher or inventor) gain at lesser degree.

The profit generation for researchers seems to be less relevant for TTOs, mainly oriented to support the commercialization of R&D results where specific legal and marketing know-how is needed.

To meet the mission of TTOs, the answers appear to be very homogeneous. In fact, the majority of respondents attribute importance to the activities of the research exploitation, in terms of intellectual property protection, creation of spin-off and territorial development.

In effect, these answers reflect the clear and transparent mission statements of TTOs, that can be summarized as follow: *service mission*, *economic development mission* and *income mission* (Young, 2007). First, TTOs can be considered a service unit that supports research in different activities and initiatives, such as IPR issues, contract design for cooperative projects and spin-off implementation. Secondly, these offices, oriented to the objectives of economic and innovation development, allow job creation, contribute to the growth of the local community and, in general, increase competitiveness and innovativeness in firms and regions. Finally, the third mission is related to the to income maximization from the transfer of knowledge and technologies between different entities.

The main activities of TTOs concern: IP consulting and the coordination among different actors. In this regard it is necessary to specify that it was not asked what activities were carried out, but what importance was given to the same activities.

The indications given in this battery of questions are related to the specific activities of the TTOs and to the typical activities of the innovation intermediaries as defined by the above mentioned literature (see Tab 1).

Tab. 1: The activities of TTOs

4.1	Research and study of new market
4.2	Analysis of strategic business opportunities
4.3	Mapping of the collaborative partners
4.4	Creating technology platforms for the different actors of innovation
4.5	Services consulting on projects / research contracts
4.6	Marketing Activities for the promotion of research results
4.7	Training and mentoring of young entrepreneurs
4.8	Activities of specialist advice on patenting
4.9	Activities of territorial animation on the enterprise culture
4.10	Coordination of the relationships between different actors in order to identify opportunities for territorial development

Source: our elaboration

About 71% of respondents consider the research and study of new markets or new business opportunities “unimportant” and only less than 10% have recognized their strategic nature. The same discrepancy occurred in the response regarding the mapping of the collaborative partners: more than 50% of the sample considers this activity unimportant although the value of this function is widely acknowledged.

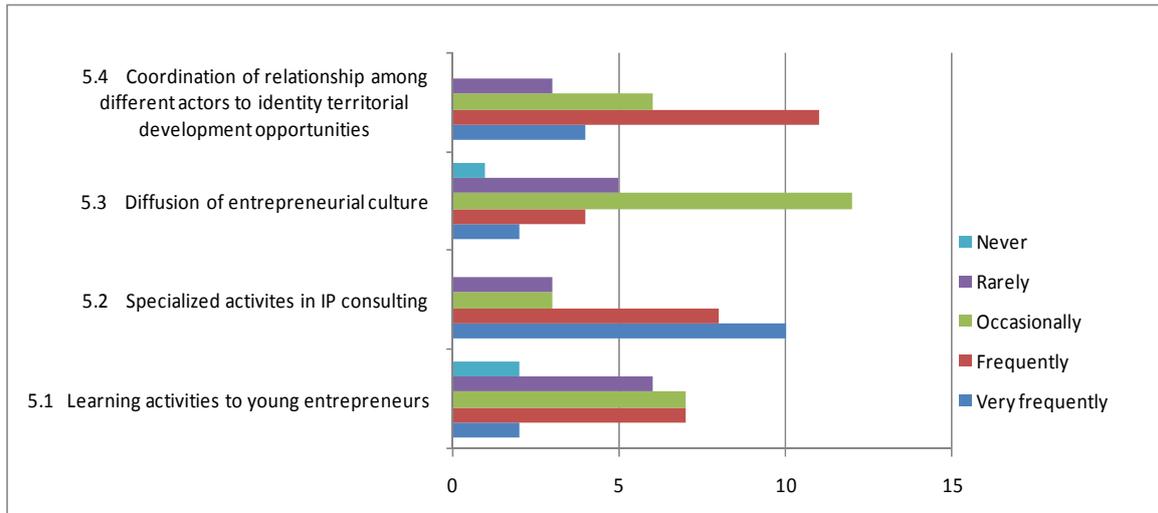
The creation of technology platforms to meet the actors of innovation is considered residual by the 50% of the sample while the research of new business opportunities and new scenarios is unimportant to nearly 71% of respondents.

Respondents consider essential both the specialized activities in IP consulting and the coordination of relationship among different and multiple actors in the territorial development (96% and 99 % of the sample stressed their importance, respectively).

Nonetheless, the activity of territorial growth following the entrepreneurial culture is occasional for 25% of the sample and nearly 63% of respondents often operate to coordinate the different actors of technology transfer to identify new opportunities for the local development.

As regards the frequency of the activities, the answers are in line with those on the importance given to the same: IP consulting and coordination are the most selected activities (Fig.1).

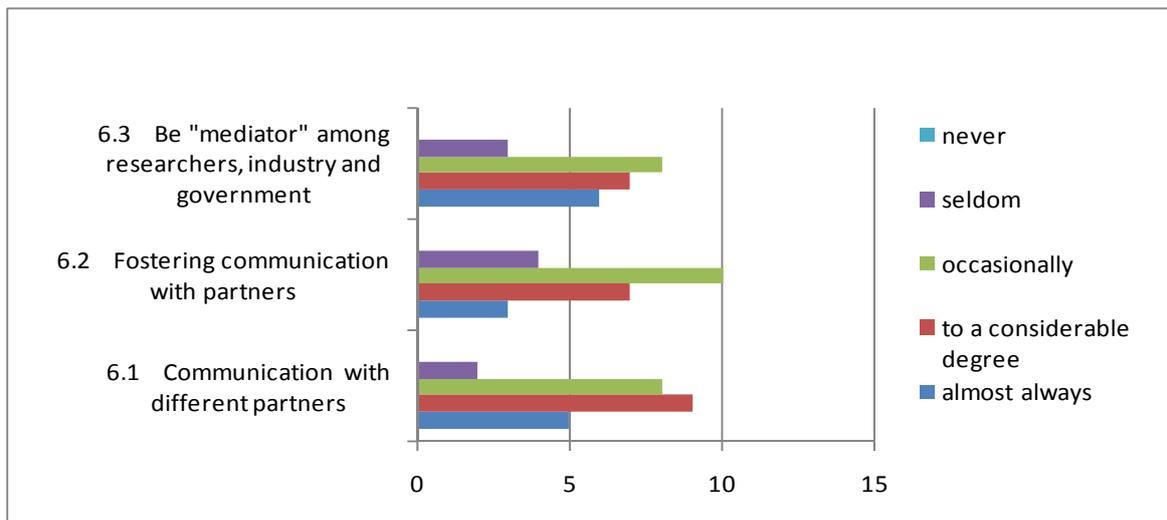
Fig. 1: The rate TTOs perform their activities



Source: our elaboration

As concerns communication activities, our findings underline that around 58 % of TTOs declare to have intense activities of communication with others actors (researchers, industry, other partner, and government) and 42% state to stimulate these communication and nearly 54% play the role of “mediator” operating also as supporter with a high degree of betweenness among subjects of innovation (Fig.2).

Fig. 2: The centrality of TTOs in the communication activities



Source: our elaboration

All examined TTOs play an active role in the generation of academic spin-off, with an increase of the number of spin-off of 16% from 2009 to date.

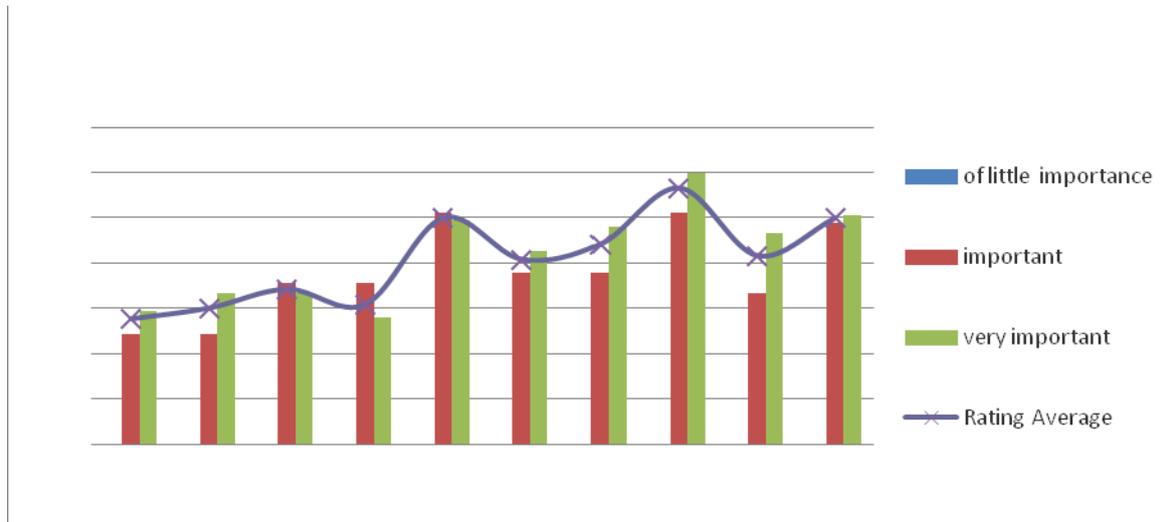
Finally, among the TTOs that focus their attention on the diffusion of entrepreneurial culture it seems possible to identify a direct relationship between the importance given to the diffusion of entrepreneurial culture and the centrality of TTOs in the interaction between universities and industry to gain the generation of positive spillovers for the regional and national economy.

From the analysis of all the data so far gathered, it is possible to highlight that although TTOs stress the relevance to ameliorate territorial development, the majority seems highly interested in activating bonding social capital (referring strong ties, internally focused), while, they seem to pay less attention to the stimulation of bridging social capital (referring to the weak ties, externally

focused). In fact, those among the TTOs that have recognized the importance of the mission to promote technology transfer and local economic development processes have stated that they consider important only a part of the whole range of proposed activities (Fig. 3).

In particular, only 24% of respondents that stated “important” or “very important” the mission of “Promoting technological Transfer and the processes of economic development at the local level” activate tools to improve the entrepreneurial culture in the local context. Moreover, 37% of them frequently organize learning activities devoted to young entrepreneurs.

Fig. 3: The importance of activities in territorial development



Source: our elaboration

## 6. Conclusion

The intention of this study was to examine TTOs as innovation intermediaries oriented to the creation of profitable opportunities between universities and different actors (firms, venture capitalists, banker investment, public organizations). We have examined how these organizations attribute importance not only to the traditional functions related to the commercialization of the research results (licensing arrangements, creation of spin-off, etc.), but also to the definition of efficient ways to stimulate interaction research from different disciplines and firms oriented to the exploration and the exploitation of new opportunities within the technology market.

Although the answers of the TTOs sample highlight this last aspect, the linked activities are less considered; in particular, the activities referred to the mapping of technology demand and supply and the creation of technological platform for different innovation actors are less important.

The low importance given to the activities of intermediation and, by contrast, the centrality of TTOs in the process of technology transfer suggest a rise of awareness by TTOs of their potentiality in becoming a focal point in the territorial economic development. In fact, TTOs as intermediaries have a high potentiality to coordinate researchers and the different actors playing in the local business system thus creating synergic collaboration through specific tools for technological transfer.

In doing so, they foster the development of some areas by the cooperation of different actors with specific knowledge of the territory and with specialized competences. By this way, several critical factors can be created to differentiate a territory from others that can be considered direct competitors, thus improving its competitiveness and attractiveness.

The implication is the need to widen the horizon of TTOs adopting a different mind-set to analyze their intermediation role, oriented to create bridging social capital in a pro-active perspective.

To date, the main limitations consist of this work in the fact that results are part of ongoing research whereas gathered data are biased by the restricted number of respondents. In further steps some issues inherent the centrality of TTOs in the technology transfer network can be examined through a network analysis

## References

- ALLEN T.J., TUSHMAN M.L., LEE D.M.S. (1979), "Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to technical service", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 4, pp. 694-708.
- AUTIO E., LAAMANEN T. (1995), "Measurement And Evaluation of Technology-Transfer-Review of Technology-Transfer Mechanisms and Indicators", *International Journal of Technology Management*, vol. 10, n. 7/8, pp. 643-664.
- BALDERI , PATRONO A., PICCALUGA A. (2011), *Potenziamo la catena del valore* , VIII Rapporto NETVAL sulla Valorizzazione della Ricerca nelle Università Italiane in <http://www.netval.it/contenuti/file/Rapporto%20Netval%202011.pdf>
- BESSANT J., RUSH H.(1993), "Government Support of Manufacturing Innovations: Two Country-Level Case Studies", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 40, n. 1, pp.79-91.
- BOZEMAN B. (2000), "Technology transfer and public policy: A review of research and theory", *Research Policy*, vol. 29, n. 4-5, pp.627-655.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- COOPER R. (2008), "Perspective: the Stage-Gate® Idea-To-Launch Process–Update, What’s New, and NexGen Systems", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, pp. 213-232.
- DAVID, P. (1997), "The knowledge factor: A survey of universities", *The Economist*, 4 October.
- DAZIEL M.(2010), *Why do innovation intermediaries exist?* DRUID Conference, London.
- ETZKOWITZ H. (1998) "The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university-industry linkages", *Research Policy*, vol. 27.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Research Policy*, vol. 29, pp. 109-123.
- FREEMAN L. C., (1978) "Centrality in social networks: conceptual clarification", *Social Networks*, n. 1, pp. 205-239.
- GASSMAN, O. (2006), "Opening Up the Innovation Process: Towards and Agenda", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 223-228.
- GRANOVETTER M., (1973) "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, n. 78, pp. 1360-1380
- HARGADON A., SUTTON R. (1997), "Technology brokering and innovation in product development firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 716-749.
- HARGADON A.B. (2002), "Brokering knowledge: linking learning and innovation", *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, pp .41-85.
- HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp.715-728.
- LEVIN M.(1993), "Technology transfer as a learning and development process: an analysis of Norwegian programme on technology transfer", *Technovation*, vol. 13, n. 8, pp.497-518.
- LOPEZ H., VANHAVERBEKE W. (2009), *How innovation intermediaries are shaping the technology market? An analysis of their business model*, 2009, available from <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20458/>.
- MARKAM G. D., SIEGEL D. S., WRIGHT M. (2008), "Research and technology commercialization", *Journal of Management Studies*, vol. 45, pp. 1401- 23.
- OBASI G.O.P., TOPFER K. (1997), Methodological and technological issues in technology transfer, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
- PEREZ M.P., SANCHEZ A.M. (2003), "The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking", *Technovation*, n. 23.
- ROESSNER J.D.(2000), "Technology transfer", in Hill C. (ed), *Science and Technology Policy in the USA Time of Change*, Longman, London.
- ROGERS E.M., TAKEGAMI S., YIN J. (2001), "Lesson learn about technology transfer", *Technovation*, vol. 21, pp. 253-261.
- SIEGEL D. S., WALDMAN D., LINK A. (2003), "Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study", *Research Policy*, vol. 32, pp. 27-48.
- SINE W.D., SHANE S., DI GREGORIO D. (2003) "The Halo Effect and Technology Licensing: The Influence of Institutional Prestige on the Licensing of University Inventions" *Management Science*, vol. 49, n. 4, pp. 478-496.
- VON HIPPEL E., VON KROGH (2003), "Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science", *Organization Science*, vol. 14, n. 2, pp. 208-223.

- WINCH G.M., COURTNEY R. (2007) "The organization of innovation brokers: An international review", *Technology analysis & strategic management*, n. 19, p. 747-763.
- YUSUF S. (2008), "Intermediating knowledge exchange between universities and businesses", *Research Policy*, vol. 37, n. 8, pp. 1167-1174.

# Università italiane e territorio: analisi di statuti e siti internet in ottica di community relations e civic engagement

TIZIANA CAVALLO\*, STEFANIA ROMENTI♦

## Abstract

**Obiettivi.** *Questo paper ha l'obiettivo di analizzare il tipo di strategie di coltivazione delle relazioni con la comunità territoriale di riferimento che le università italiane dichiarano nei propri statuti di voler attuare e mettono effettivamente in atto, ad esempio, in strumenti strategici di comunicazione esterna come i siti internet.*

**Metodologia.** *Il modello di coltivazione delle strategie relazionali messo a punto da Hung (2004) è stato adattato alla realtà di 53 istituzioni universitarie italiane e operazionalizzato. I risultati delle analisi sono stati elaborati tramite il software SPSS.*

**Risultati.** *Tra i risultati più significativi emerge che le università italiane prese in esame prediligono la strategia della positività della relazione per attrarre consensi e sviluppare visibilità, ma trascurano altre forme di coltivazione delle relazioni altrettanto importanti ed efficaci.*

**Limiti della ricerca.** *Sono state prese in esame solo 53 Università- rispettivi siti e statuti- che rappresentano quelle che hanno completato il processo di revisione dello Statuto al 31 aprile 2012.*

**Implicazioni pratiche.** *Il modello delle strategie relazionali impiegato in questo paper può essere utilizzato da ogni università per analizzare le attività svolte nei confronti dei soggetti della comunità territoriale, individuare punti di forza e gap da colmare.*

**Originalità del lavoro.** *Il paper coniuga il concetto di community relations in ottica universitaria con il background teorico-concettuale della corporate communication.*

**Parole chiave:** *Università; community relations; coltivazione delle relazioni; civic e public engagement; orientamento dialogico; stakeholder relationship management*

**Objectives.** *The aims of this paper are the analysis of relationships cultivation's strategies, which Italian universities declare they want to use towards their local communities, and how they practice those strategies within strategic external communication's tools such as web sites.*

**Methodology.** *Hung (2004) relationships cultivation framework has been adapted, using operationalization, to 53 Italian universities. Outcomes have been elaborated by SPSS.*

**Findings.** *Within the most solid outcomes, Italian universities prefer positivity strategy to achieve consensus and develop visibility, but they neglect other forms of relationships cultivation which are effective and important too.*

**Research limits.** *the analysis is related only to 53 on 95 Italian universities – their web sites and statutes – which are the ones who have completed the statutes' revision process, due to the new Law, by April 31<sup>st</sup> 2012.*

**Practical implications.** *the model of relationships cultivation strategy, used in this paper, can be applied by every university to analyse activities towards local community, identify strengths and gaps.*

**Originality of the study.** *the paper combines the concept of university community relations with the theoretical and conceptual background of corporate communication.*

**Key words:** *University; community relations; relationships cultivation; civic and public engagement; dialogue orientation; stakeholder relationship management*

---

\* Ph.D. Candidate in Corporate communication, Università IULM, Milano  
e-mail: tiziana.cavallo@iulm.it

♦ Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università IULM, Milano  
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

## 1. Governance delle università e relazioni con il territorio

Le relazioni con il territorio rappresentano il risultato di un processo dinamico, di lungo periodo, di comunicazione tra un'impresa e gli attori della comunità nella quale essa opera, per sapere se e come la prima può portare benefici ai secondi (Yarrington, 2004). Processo che implica un attento e scrupoloso momento di ascolto da parte dell'impresa per recepire i bisogni e le necessità specifiche provenienti da una categoria strategica di *stakeholder*, la comunità territoriale. In altre parole, è un processo che afferma un modello di impresa socialmente responsabile che pone al centro della sua *governance* le aspettative degli *stakeholder* più rilevanti (Freeman, 1984).

Ascoltare le aspettative degli *stakeholder* territoriali, includere le loro istanze nella definizione degli obiettivi d'impresa e delle strategie per perseguirli, implica poggiare l'azione di governo su basi di carattere cooperativo e sociale che ne aumentano l'efficacia. A questo proposito Wheeler e Davies (2004) definiscono la *governance* come un'attività di *stewardship* nei confronti delle risorse, poiché i processi di creazione, di sviluppo e di controllo delle risorse si basano su meccanismi di coltivazione e gestione delle relazioni con gli *stakeholder* chiave. Relazioni positive e di qualità con gli *stakeholder* strategici facilitano l'accesso alle risorse critiche, così come lo sviluppo di meccanismi di protezione e sviluppo delle medesime (Aguilera, Jackson, 2003). La gestione consapevole del profilo sociale della *governance* dell'impresa, consente alla stessa di sviluppare una buona reputazione che è l'attribuzione di senso all'agire dell'impresa a livello sociale (Fombrun *et al.*, 2000). Gli *stakeholder* attribuiscono senso all'agire organizzativo sulla base della propria esperienza diretta con l'impresa, dei segnali informativi e valoriali ricevuti da quest'ultima ma anche della socializzazione dei punti di vista e delle opinioni nell'ambito delle reti informali di relazioni con gli altri *stakeholder* (Balmer e Gray, 1999). Le nuove tecnologie della comunicazione rendono ancora più sfidante questa attività acuendo le logiche di globalizzazione di qualsiasi organizzazione complessa.

La coltivazione delle relazioni con il territorio di riferimento è un'attività strategica che tocca il cuore della *governance* anche in ambito universitario. I modelli di università più tradizionali ponevano una particolare enfasi sul valore della ricerca, come quello humboldtiano e sul ruolo della didattica, come quello napoleonico, anziché sull'inclusione del contesto territoriale e sulla coltivazione delle strategie con esso. I quattro modelli organizzativi di università definiti da McNay (1995) - *collegium*, burocrazia, corporation e impresa - presentano caratteristiche specifiche e distintive, senza tuttavia porre l'accento sull'importanza dei contesti sociale, economico, ambientale e tecnologico ai fini del buon funzionamento dell'organizzazione universitaria. Negli anni successivi, gli studi sui modelli organizzativi delle università evolvono verso concettualizzazioni innovative che iniziano a prendere in considerazione la valenza del territorio. A questo proposito, Clark (1998) propose il suo modello di *entrepreneurial university* che presto divenne punto di riferimento per i successivi studi e ricerche. Un concetto di imprenditorialità, quella definita da Clark, di stampo collegiale, partecipativo, differente in molti aspetti dal modello americano più vicino alla gestione imprenditoriale top-down. Alcuni studiosi italiani (Cafferata, 1999; Baccarani, 1999), inoltre, sostengono l'importanza del modello di azienda-rete professionale in cui viene superato il concetto di *collegium* e si prediligono strumenti di analisi e strategie tipicamente manageriali, ad esempio in ottica di Total Quality Management (Ugolini, Testa, 2010). Pur mantenendo il loro ruolo di custodi del sapere gli atenei sono agenti di diffusione di innovazione e formazione, e possono, o devono, incidere sul livello di imprenditorialità di un territorio (Baccarani, 1995). Tra i fruitori primari del valore prodotto dalla 'impresa università' c'è la comunità locale intesa dagli studiosi (Mandanici, 2011; Turri, 2011) prevalentemente come comunità economica e industriale. Basandosi sugli studi di Clark (1998), Etzkowitz e Leydesdorff, infatti, (2000) proposero il modello della 'Tripla Elica' in cui l'università si confronta con Stato e mondo industriale in modo paritario.

A partire dai primi anni 2000, gli studiosi iniziano poi a prendere in considerazione il ruolo del territorio inteso anche come luogo fisico e sociale composto da differenti comunità.

Nella Tabella 1 vengono inclusi gli studi in ambito universitario nei quali sono analizzati i concetti di territorio e comunità, e vengono fornite eventuali indicazioni in merito ad azioni, attività e strumenti utili ad attivare e stimolare le relazioni con essi.

Dagli studi presi in considerazione, emergono almeno tre accezioni di territorio e comunità in relazione alle organizzazioni universitarie.

*Territorio e comunità come “bacino competitivo” in cui diffondere i prodotti degli atenei, nello specifico quelli della ricerca scientifica, per promuovere la propria realtà e sviluppare la propria visibilità.* Nel modello di università come *Public Broadcaster* definito da Becker e reinterpretato da Davidson (2001) i soggetti della comunità territoriale sono concepiti in ottica di clienti/utenti dei servizi e dei prodotti offerti dagli atenei. Analogamente Crow (2008) considera gli atenei come *Entrepreneurs*, che si pongono con un atteggiamento proattivo e responsabile nei confronti del territorio e propongono un’offerta combinata di attività didattiche, di ricerca e di servizi correlati. Gli approcci imprenditoriali alla coltivazione delle relazioni con il territorio sono state tuttavia criticate da alcuni studiosi (Kirp, 2003) che ne hanno sottolineato gli aspetti talvolta negativi in quanto legati alla commercializzazione della conoscenza e dell’educazione.

*Territorio e comunità come partner co-decisionale, come fonti di risorse prevalentemente economiche in un’ottica collaborativa.* Frost (2004) definisce l’università come una *Global City*, ovvero un sito strategico dotato di flessibilità sistemica e di una cultura aperta mentre Kirp ha coniato il termine *Busiversity* (2003) per indicare un’università orientata al profitto che coltiva le relazioni con il territorio perché è una fonte di risorse e per e outsourcing. Collocandosi nella prospettiva della *knowledge organization*, Metcalfe (2010) propone, poi, un’idea di università come soggetto che persegue l’integrazione dello sviluppo economico del territorio di riferimento con la missione tradizionale di insegnamento e ricerca.

Infine, Tapscott e Williams (2010) propongono il concetto di ecosistema aperto, globale, connesso, creativo e socialmente responsabile, in relazione con un territorio che è fucina di imprese e opportunità di business. Tra i modelli più recenti si segnala l’*Engaged Campus* (Furco, 2010). È basato sulla teoria del *Public Engagement* di Boyer (1996) e nel quale la comunità, intesa sia come interna che esterna, sta alla base del modello stesso di governance e di comunicazione. Rispetto, infatti, a quest’ultimo aspetto recentemente Weerts (2011) ha adottato tale modello per analizzare il ruolo della funzione di comunicazione all’interno di un ateneo. Al centro vi è l’idea di una pianificazione di un’agenda pubblica, condivisa e partecipata dalla comunità locale ma anche nazionale, in quanto secondo questo studioso solo con l’adozione di una tale strategia l’università potrà tornare a ricoprire una funzione politica a sostegno dei governi e non essere, come accade attualmente e frequentemente, un problema ai primi posti dell’agenda politica ed economica dei Paesi. Con una prospettiva comunitaria, anche in chiave comunicazionale, l’università torna ad essere, quindi, agente di cambiamento sociale riscoprendo un ruolo che Von Humboldt aveva ritenuto proprietario e strategico per tale istituzione. Inoltre per Furco l’istituzionalizzazione del coinvolgimento pubblico e civico che un’ateneo dovrebbe perseguire passa anche attraverso la filosofia e la missione (Furco, 2012) contenute nel caso delle università italiane, in parte, da documenti ufficiali come gli Statuti. Al cuore del concetto di *Engaged Campus* si colloca l’idea che un ateneo sia come un cittadino con doveri e diritti e di ‘*knowledge enterprise*’ composta non solo da professionisti della conoscenza, individualisticamente portati ad operare dentro la torre d’avorio, bensì un’organizzazione aperta al confronto e alla collaborazione sulla base di un’agenda pubblica condivisa.

*Territorio e comunità come un insieme di soggetti che esprimono aspettative e bisogni da ascoltare e a cui allinearsi per sopravvivere in ottica etica e responsabile.* L’università in questo caso è orientata all’ascolto e al dialogo che valorizza la comunità nei confronti della quale si sente responsabile (Christensen, Eyring, 2011). Barnett propone un *ecological model* (2011). In questo caso emerge l’importanza di strumenti di relazione correlati all’interdisciplinarietà (Awbrey e Scott, 2001; Crow, 2008; Barnett, 2011), alla valorizzazione della diversità intesa non solo come razza e genere ma anche come differenziazione nelle discipline, e alla ricerca applicata, soprattutto quella

che risponda a specifici bisogni della comunità di riferimento ovvero la CBR, Community Based Research (Furco, 2010).

Un aspetto importante da rilevare è che il territorio, a prescindere dalla precisa accezione sottesa, non è più, o non solo, locale bensì globale (Kelly, 2009). Questa connota una particolare enfasi sul tema dell'internazionalizzazione dei modelli più recenti di università. Internazionalizzazione che è anche facilitata dalla diffusione delle nuove tecnologie informatiche modelli considerati come quello della Transversity Integrative University (Awbrey, Scott, 2001) secondo il quale la connettività multidimensionale con l'ambiente esterno per le università moderne avviene anche grazie alle nuove forme di comunicazione elettronica e l'ICT. Esse, infatti, permettono di abbattere i confini locali per raggiungere obiettivi strategici come l'internazionalizzazione che per l'Emerging Global Model (Mohrman et al., 2008) è la chiave di un futuro sostenibile.

Tab. 1: Modelli organizzativi di università e concezioni di territorio

Modelli Organizzativi	Teorie manageriali di riferimento	Accezione sottesa di territorio	Indicazioni Applicative
<b>Territorio/comunità come bacino competitivo</b>			
<b>Public broadcaster (Becker, 2001)</b>	Capitale umano (Sculz, Becker, 1961)	Comunità come luogo/entità a cui offrire i prodotti della ricerca scientifica	Attività integrata di comunicazione dei prodotti della ricerca
<b>Entrepreneur (Crow, 2008)</b>	Academic capitalism/managerialism (Slaughter, Leslie, 1997)	L'ateneo rispetto a territorio e comunità assume una responsabilità totale. Il territorio accoglie i prodotti scientifici, formativi, nonché i servizi aggiuntivi	-Attenzione alla diversità -Interdisciplinarietà -Ricerca applicata e alleanze operative -Misurazione delle attività imprenditoriali
<b>Custodian of knowledge (Metcalf, 2010)</b>	Economia della conoscenza (Hayek, 1945; Arrow, 1962; Simon, 1982; Machlup, 1984; Foray, 2006)	Territorio accoglie il processo di innovazione come realizzazione economica di un'invenzione	-----
<b>Networked Ecosystem - University 2.0 (Tapscott, Williams, 2010)</b>	Social Network Theory (Freeman, 1979; Tichy, Tushman, Fombrun, 1979)	- Territorio come luogo in cui operano le imprese/industrie, - Comunità è anche composta da clienti, utenti finali dei prodotti dell'università	-Uso delle nuove tecnologie online e offline - Nuovo modello di apprendimento e insegnamento ( <i>collaborative learning</i> ) -Partnership strategiche con il mondo industriale
<b>Territorio come partner co-decisionale</b>			
<b>Global city (Frost et al., 2004)</b>	Città globali emergenti (Sassen, 1998)	-L'ambiente esterno deve essere misurato e non influenzato	-Ricerca di partner – community based – e il pubblico che diventa “engaging space for scholarship” -Coltivazione della leadership tra i docenti
<b>Businervisity (Kirp, 2003)</b>	Academic capitalism/managerialism (Slaughter, Leslie, 1997)	Fonte di risorse (orientamento al profitto) e di outsourcing	- Strategia di management orientata al reperimento di risorse commerciali (relazioni con mondo industriale), economiche (fund-raising).
<b>Territorio come ambiente a cui adattarsi</b>			
<b>Innovative (Christensen, Eyring, 2011)</b>	Total quality control (Ishikawa, 1985)	Comunità, partecipazione attiva, dialogo, orientamento alla qualità	-Attenzione alla diminuzione dei prezzi e all'aumento dei contributi a studenti e società, -adozione di un preciso “Learning Model”
<b>Ecological (Barnett, 2011)</b>	Ecologia organizzativa (Aldrich, Pfeffer, 1976) e teoria ecologica delle popolazioni organizzative (Hannan, Freeman, 1977)	Condivisione, partecipazione ed interconnessione comunitaria, ecologica nel significato olistico del termine, - capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali, - orientamento etico e alla ‘cura’ in quanto università ‘terapeutica’	-Accreditamento delle attività extra-universitarie degli studenti ( <i>studentship</i> ), - utilizzo delle nuove e democratiche tecnologie online -produzione di materiale ad uso pubblico o a costi ridotti, - forum e incontri aperti, - interconnettività tra discipline differenti.

Fonte: ns. elaborazioni

Per quanto concerne le indicazioni operative, riportate nella quarta colonna della tabella, gli stimoli offerti dagli studi universitari sono molto ricchi e variegati. Henderson (2001) identifica almeno dieci esempi di attività in questo ambito come gli interventi dei docenti in conferenze organizzate sul territorio, gli inviti a leader della comunità locale affinché visitino le strutture scolastiche e didattiche o parlino in conferenze e incontri, i community forum, la distribuzione di materiali informativi in luoghi frequentati dalla comunità locale come fiere d'arte, mercati rionali o centri commerciali.

Una delle specializzazioni più interessanti delle Community Relations in ambito universitario sono i *Community Services*, ovvero i servizi educativi, culturali, sociali e ricreativi offerti dall'università alla sua comunità in aggiunta all'erogazione della regolare attività formativa. In particolare, rientrano tra questi servizi anche le attività media, la diffusione di newsletter, calendari di eventi pubblici. Il concetto di Community Services viene, inoltre, approfondito anche da Ernest Boyer (1996) promotore del concetto di 'scholarship of engagement' intesa come la connessione delle risorse di un ateneo con i problemi sociali, civili ed etici della società. Per Boyer gli atenei non devono essere visti come isole ma come palcoscenici d'azione coinvolti in un discorso ampio che riversa effetti positive sulla società intera.

Un aspetto specifico delle CR in ambito universitario sono le Educational relations, area di specializzazione che permette alle organizzazioni di offrire ai cittadini servizi educativi specifici che, in un'istituzione didattica, sono il core business dell'impresa stessa. Un altro oggetto specifico delle CR riguarda azioni di volontariato sponsorizzate che concorrano, ad esempio, alla valorizzazione delle risorse umane interne attraverso premi o segnalazioni rispetto ad attività correlate a volontariato o particolari progetti che implicino una responsabilità e partecipazione prettamente sociale e civica. Sovente, inoltre, le CR sono collegate al tema dell'attivismo sociale e civile e con esso devono relazionarsi nel tentativo di costruire relazioni di fiducia e prevenendo eventuali crisi, derivanti da proteste o manifestazioni.

Salute e sicurezza sono altre due aree, oltre le Educational Relations, strategiche per le CR in ambito universitario e ad esse si aggiungono le problematiche ambientali legate, quindi, ad azioni volte alla protezione e salvaguardia dell'ambiente circostante su scala locale e non solo. In prospettiva ambientale recentemente si sono costituiti vari comitati e/o associazioni - come il *Taillores Network*- tra atenei coinvolti in sviluppo e diffusione di una maggiore cultura ecologica, con accezione ambientalista. Tali atenei svolgono costantemente azioni di monitoraggio e confronto di *best practice* volte a misurare il livello di coinvolgimenti civico e pubblico - civic and public engagement - anche attraverso attività e strumenti comunicativi come comunicazioni con gli *alumni* e *report* di bilancio o di impatto socio-ambientale (Watson *et al.*, 2011).

Alcuni studiosi (Bruning, McGrewb, Cooper, 2006) hanno condotto una survey da cui emerge chiaramente come i cittadini che nei precedenti sei mesi avessero partecipato a un evento organizzato dall'ateneo locale fossero più predisposti a una relazione positiva. È, inoltre, emerso come spesso le università inviino studenti nel contesto territoriale, comunitario per attivare proficue relazioni mentre il contrario non avviene facilmente. Kim, Brunner e Fitch-Hauser (2006), hanno condotto, inoltre, una *survey* telefonica per analizzare le relazioni con la comunità territoriale da cui emerge che molte persone che conoscono le attività fatte dall'ateneo sul territorio sono molto propense a collaborare con l'ateneo stesso anche in termini di donazione e fondi.

Sempre in ambito universitario, alcuni recenti studi (Nejati *et al.*, 2011) indagano nello specifico, il concetto di CSR e su alcune sue aree strategiche - tra cui diritti umani, ambiente, condizioni lavorative e, appunto, "community involvement and development" (p. 443) - utilizzano il metodo dell'analisi di contenuto applicata ai siti internet. Di questo studio si può prendere come riferimento l'area afferente le CR individuando l'università come *stakeholder* della comunità i cui singoli membri, intesi come individui, gruppi o organizzazioni, hanno specifici interessi verso il mondo universitario. Rispetto a questa specifica area, lo studio ha utilizzato i parametri adottati per l'attribuzione dell'ISO 26000 tra cui: gli investimenti sociali ovvero donazioni o fondi speciali, promozione salute, creazione di reddito, sviluppo tecnologico e libero accesso, sviluppo competenze, educazione e cultura.

## 2. Relazioni e dialogo con la comunità: un framework concettuale

Nell'alveo degli studi di comunicazione d'impresa trovano ampio spazio i principi e le prospettive dello *stakeholder relationship management* (Bruning e Galloway 2003) e della *dialogue orientation* (Kent *et al.*, 2003) per definire le caratteristiche e le dimensioni che le strategie messe a punto dalle imprese devono possedere per coltivare relazioni di qualità con gli *stakeholder*.

In particolare, secondo la prospettiva di *stakeholder relationship management* la costruzione e lo sviluppo di relazioni positive tra organizzazione e pubblici rilevanti può contribuire ad aumentare l'efficacia dell'azione organizzativa (Bruning e Galloway 2003). Una gestione efficace delle relazioni consente, infatti, all'organizzazione di migliorare la propria abilità nel bilanciare gli interessi dell'impresa con quelli degli *stakeholder*, ottenere la loro fiducia e supporto, prevenire e risolvere potenziali situazioni di conflitto (Huang 1999).

Le dimensioni di una relazione che sono state identificate sono: il *commitment*, ovvero il livello di volontà di mantenere una relazione con l'altra parte; la *reciprocità controllata*, cioè il grado di potere e controllo esercitato sull'altra parte; la *fiducia* che ciascun partecipante sviluppa nei confronti dell'altro e il *grado di soddisfazione* espresso singolarmente dalle parti coinvolte nella relazione e che è strettamente connesso alla capacità di ciascuno di andare incontro alle reciproche aspettative (Hon e Grunig, 1999). Ledingham e Bruning (1998) hanno identificato tre ulteriori dimensioni delle relazioni tra organizzazioni e pubblici quali: il *grado di apertura* nei confronti degli altri; il *supporto* espresso da parte di ciascun partecipante e la *quantità di risorse* impiegata in una relazione. Numerose ricerche empiriche hanno focalizzato la loro attenzione sull'applicazione dei principi e delle strategie dialogiche ai siti web (Ingenhoff e Koelling, 2009; 2010; Kent *et al.* 2003; Park e Reber, 2008), a Facebook (Bortree e Seltzer, 2009; Sweetzer e Lariscy, 2008), ai blog (Seltzer e Mitrook, 2007) e a Twitter (Ribalko e Seltzer, 2010). In ottica dialogica esistono anche alcuni studi specifici sui siti internet dei college americani (McAllister, Taylor, 2007) considerati come 'magazzini virtuali' piuttosto che strumenti strategici di costruzione di interrelazioni efficaci (McAllister, 2006) e sui siti degli atenei italiani (Aquilani, Lovari, 2008) da cui emerge la difficoltà di cogliere le opportunità offerte da un approccio dialogico.

In questo *paper* sosteniamo che fonte di particolare interesse per le istituzioni universitarie sono rappresentate dalle strategie di coltivazione delle relazioni messe a punto da Hung (2004, 2011): *accesso, positività, apertura al dialogo, assicurazione di legittimità, networking, condivisione di compiti e mantenimento delle promesse*. Non sono state prese in considerazione le relazioni specifiche attinenti il tessuto economico, industriale o governativo in quanto le cosiddette relazioni *town-gown* sono oggetto di numerosi studi nella letteratura internazionale. Pertanto, ci si è concentrati sul concetto di territorio in senso comunitario, sociale e ambientale, meno economico.

*Accesso*: l'università offre la possibilità a specifiche categorie di *stakeholder* di partecipare ai propri processi decisionali, promuove attività di engagement, coinvolge in comitati consultivi per prendere decisioni condivise su tematiche che riguardano il territorio di riferimento.

*Positività*: l'università fa di tutto per rendere piacevole la relazione con lo *stakeholder* e promuovere la propria visibilità sul territorio, organizza eventi, momenti ricreativi, incontri, tour degli atenei anche virtuali, gestisce gallerie d'arte e musei.

*Apertura al dialogo*: l'università ascolta le aspettative degli *stakeholder*, apre forum sul sito web, lancia *survey* e sondaggi per capire cosa vogliono e pensano i clienti ma anche i soggetti esterni all'ateneo, è ideatrice e partner di media universitari come *webradio* e *webtv* comunitarie in cui la partecipazione della comunità studentesca è prioritaria.

*Assicurazione di legittimità*: l'università dichiara il proprio *commitment* al territorio, definisce e promuove il proprio codice etico, esplicita i valori di riferimento e l'impegno verso la comunità.

*Networking*: l'università offre un supporto forte ed esplicito al territorio offrendo servizi alla comunità e organizzando forme di volontariato attivo e partecipativo che coinvolgono anche enti di cultura e associazioni locali.

*Condivisione di compiti*: le università si fa carico di attività che sono importanti per entrambe le parti, soprattutto in ottica ecologista promuovendo momenti di formazione specifica su tematiche

ambientali, stimola e sostiene progetti di *car sharing* e *bike sharing*, offre sconti sui trasporti, affitta le aule a uso esterno.

*Mantenimento delle promesse*: l'università menziona i risultati passati, gli impegni presi, pubblica i bilanci sociali e ambientali, rendiconta puntualmente sui traguardi raggiunti.

### 3. Metodologia

La ricerca è partita dalla operazionalizzazione del modello di coltivazione delle relazioni messo a punto da Hung (2011). Il modello è stato adattato alle istituzioni universitarie per comprendere se e in che modo esse gestiscono le relazioni con il territorio e la comunità di riferimento. In particolare, sono stati individuati 29 item raggruppati nelle 7 macro strategie di coltivazione delle relazioni (Hung, 2011): *accesso, positività, apertura al dialogo, assicurazione di legittimità, networking, condivisione di compiti e mantenimento delle promesse*. L'analisi ha riguardato sia gli statuti, sia contenuti e i documenti pubblicati sui siti web delle istituzioni universitarie.

#### 3.1 Campione e variabili

Il campione di indagine è rappresentato da 53 università italiane: Firenze, Torino, Reggio Calabria, Macerata, Cagliari, Urbino, Roma Tre, Trieste, Insubria, Cattolica Milano, Calabria, Milano, Pavia, Chieti-Pescara, Ferrara, Napoli Seconda, Udine, Pisa, Bergamo, Napoli L'Orientale, Politecnico di Milano, Siena, Modena-Reggio Emilia, Sissa, Parma, Iuav, L'Aquila, Napoli Parthenope, Molise, Salento, Cassino-Lazio Meridionale, Foggia, Foro Italico, Sant'Anna, Bologna, Padova, Verona, Sassari, Tor Vergata, Genova, Brescia, Politecnico di Torino, Catania, Piemonte Orientale, Luspio, Kore Enna, Imt Lucca, Cà Foscari, San Raffaele Milano, Iulm, Lumsa, Luiss, Catanzaro. La scelta è stata quella di analizzare le attività delle strutture che si sono adeguate alla Riforma universitaria Gelmini e il cui processo di revisione dello Statuto - richiesto dalla legge stessa - si sia completato con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale entro il 31 aprile 2012. Dall'elenco, inizialmente composto da 54 atenei, è stata eliminata Uninettuno in quanto università telematica.

#### 3.2 Analisi dei siti web e degli statuti

La valutazione dei tipi di strategie relazionali attuati dalle università prese in considerazione è stata realizzata attraverso la verifica della presenza (1) oppure dell'assenza (0) di ogni dimensione del modello tramite l'analisi dei contenuti dei siti web, dei documenti ivi pubblicati e degli statuti. L'analisi dei siti web e degli statuti permette di capire due aspetti molto diversi tra loro: ciò che le università fanno (siti web) e ciò che le università dichiarano di voler fare nei documenti istituzionali (statuti). Nel prossimo paragrafo sono analizzati i risultati della ricerca, riportati nella Tabella 2, tramite l'utilizzo del software SPSS.

### 4. Analisi dei risultati

Dall'analisi della distribuzione di frequenze delle strategie relazionali attuate e riportate nei siti web delle 53 università italiane emergono alcuni significativi risultati (Tab. 2). Prima di tutto, la strategia di coltivazione delle relazioni più diffusa risulta essere quella legata alla positività della relazione (61%).

Tab. 2: La distribuzione di frequenza delle strategie di coltivazione delle relazioni in 53 Università italiane

Dimensioni/indicatori	Numero relativo (%) di siti universitari (tot. 53)	Numero relativo (%) di statuti universitari (tot. 53)
<b>ACCESSO</b>	<b>M: 16,35 SD: 18,04</b>	<b>M: 76,73 SD: 19,15</b>
Possibilità per gli stakeholder di partecipare ai processi decisionali	2	94
Advisory Committee, Comitati, Consulte	0	36
Possibilità per gli stakeholder di accedere a informazioni personalizzate	47	100
<b>POSITIVITÀ</b>	<b>M: 61,32 SD: 21,87</b>	<b>M: 17,30 SD: 13,85</b>
Campus Tour	11	0
Eventi scientifici/di ricerca	57	2
Eventi ricreativi, celebrazioni aperte all'esterno	85	4
Gallerie o musei universitari	47	30
Promozione attività sportive	79	68
Wi-Fi, accessibilità reti wireless, promozione e/o presenza	89	0
<b>APERTURA AL DIALOGO</b>	<b>M: 45,19 SD: 23,24</b>	<b>M: 18,9 SD: 8,27</b>
Spazi aperti al confronto (forum, etc)	42	0
Sondaggi e questionari rivolti a studenti	74	4
Sondaggi e questionari rivolti ad altri stakeholder	6	4
Presenza link o promozione dei social media	62	0
Media universitari	43	0
<b>ASSICURAZIONE DI LEGITTIMITÀ</b>	<b>M: 47,80 SD: 23,12</b>	<b>M: 55,35 SD: 19,55</b>
Dichiarazioni a favore dell'impegno per la comunità	47	64
Codice etico	89	94
Esplicitazione valori	8	8
<b>NETWORKING</b>	<b>M: 36,32 SD: 27,54</b>	<b>M: 20,28 SD: 19,64</b>
Iniziative di beneficenza a favore di realtà esterne all'ateneo	26	0
Community services- volontariato	21	15
Newsletter	34	11
Possibilità di accesso a prodotti di ricerca	64	55
<b>CONDIVISIONE DI COMPITI</b>	<b>M: 29,06 SD: 29,23</b>	<b>M: 6,42 SD: 9,42</b>
Corsi e iniziative aperte al pubblico sulla sostenibilità e l'ambiente	30	32
Bike e Car Sharing	42	0
Sconti su trasporti	43	0
Parcheggi aperti all'esterno, agevolazioni varie	15	0
Affitto aule a esterni	15	0
<b>MANTENIMENTO DELLE PROMESSE</b>	<b>M: 42,77 SD: 15,15</b>	<b>M: 28,30 SD: 22,06</b>
Informazioni visibili sui risultati raggiunti	100	64
Report/Bilancio Sociale	23	17
Report/Bilancio ambientale	6	4

Fonte: ns elaborazioni.

In particolare, le Università cercano di rendere piacevole e positiva la relazione con i propri *stakeholder* offrendo l'accesso wireless gratuito nel campus (89%) e organizzando eventi culturali, ricreativi ai quali possono partecipare anche persone esterne agli Atenei (85%). Gli eventi ricreativi vengono organizzati in misura maggiore rispetto a quelli scientifici dedicati alla diffusione e alla promozione dei prodotti della ricerca (57%) e a quelli sportivi (79%). Sono solo l'11% le università che offrono sui propri siti dei campus tour virtuali per aprire le porte e far conoscere, seppur virtualmente, la propria realtà attraverso palazzi, strutture, luoghi storici e significativi. Poco meno della metà delle Università analizzate pone molta attenzione alla ricerca di legittimità presso la comunità di riferimento (48%). In questo caso l'impegno è comprovato dalla pubblicazione del codice etico nel sito web.

La terza strategia relazionale più impiegata è quella del dialogo e dell'apertura alla comunità. In particolare vengono diffusi e promossi sondaggi ai quali sono invitati a partecipare gli studenti (74%), mentre sono quasi del tutto assenti forme di ascolto rivolte ad altre categorie di *stakeholder*

interessate alla vita universitaria e che potrebbero rappresentare i potenziali studenti (6%). Inoltre nei siti web sono presenti in misura sempre crescente link a social network preposti al dialogo e alla promozione della partecipazione (62%). Meno della metà degli atenei italiani offre spazi aperti alla discussione, come i forum, e impiega i media universitari per dar voce alla propria realtà e promuoverla in modo significativo.

Al contrario, la strategia relazionale meno diffusa nelle Università italiane è quella dell'accesso ovvero dell'inclusione degli *stakeholder* nei propri processi decisionali. Mentre nel 47% degli atenei gli *stakeholder* possono accedere a informazioni personalizzate in base alle proprie esigenze informative, sono praticamente assenti *Advisory Committee*, comitati e consulte per ascoltare gli *stakeholder* e confrontarsi con essi su tematiche riguardanti il territorio e la comunità di riferimento.

Diversa è al contrario la situazione che emerge dall'analisi degli statuti, e quindi delle dichiarazioni di intenti da parte delle Università dove il collegamento con il territorio è molto accentuato. In particolare, una dei risultati più significativi e delle differenze più eclatanti rispetto a quanto effettivamente realizzato dalle Università riguarda le strategie di accesso.

Negli statuti le università dichiarano l'importanza di istituire meccanismi di inclusione dei principali *stakeholder* per dibattere di tematiche relative alla vita dell'ateneo che potrebbero avere un impatto sul territorio circostante (77%). Emerge pertanto che la strategia relazionale più menzionata dagli statuti è quella al momento anche meno praticata dagli atenei italiani. La seconda strategia relazionale più menzionata negli statuti è quella che riguarda l'assicurazione di legittimità che ripone molta importanza nella stesura e nell'applicazione di un codice etico (94%) e nella dichiarazione di impegno a favore della comunità (64%). Gli statuti non menzionano in alcun modo la rilevanza della condivisione dei compiti tra gli atenei e le comunità di riferimento (6%) tranne che per iniziative legate all'educazione ambientale (32%).

## 5. Discussione dei risultati

Dai dati raccolti emergono con forza almeno tre risultati significativi.

Il primo è che esiste un forte scollamento tra le dichiarazioni di intenti che emergono dagli statuti delle università italiane e le attività effettivamente realizzate, come indicate o comunicate nei rispettivi siti internet in alcuni dei quali, ad esempio, non esistono mai riferimenti a comunità e/o territorio intesi essi come imprese, enti, gruppi di *stakeholder* differenti da quelli tradizionali e primari che sono gli studenti, seguiti dal personale docente e tecnico-amministrativo. Non sono pochi, inoltre, i casi in cui nei siti internet appaiono indicatori di cui non vi è traccia negli Statuti come per l'Università di Lecce dove il Bilancio Sociale è pubblicato online ma non è indicato nel documento ufficiale che rappresenta, a tutti gli effetti, il luogo privilegiato dove esprimere la missione che non viene, di fatto, espressa in nessun altro modo altrimenti. Mentre negli statuti viene ribadita l'importanza di considerare i soggetti del territorio come partner decisionali, come fonti di risorse in un'ottica collaborativa e comunitaria, la quasi totalità degli atenei presi in esame non ha attivato alcuna forma di engagement degli *stakeholder* sui propri siti che vada oltre eventuali sezioni o profili specifici che si riferiscano genericamente a territorio o comunità. Dato che trova riscontro nella mancanza totale sui siti di strumenti di rilevazione delle opinioni esterne, come *survey* o sondaggi aperti alla comunità territoriale locale e non solo.

Rappresentano un'eccezione alcuni atenei sui cui siti è particolarmente visibile e ricopre una posizione di rilevanza il profilo dedicato agli *stakeholder* territoriali che entrano, quasi, a fare parte del processo decisionale - o comunque sono considerati particolarmente strategici -. Tra questi si trova l'ateneo dell'Insubria che dichiara nella sezione dedicata al territorio che "La comunità universitaria vive e lavora non solo autonomamente, ma anche partecipando allo sviluppo culturale, sociale ed economico della collettività locale" (sito internet); inoltre, nello statuto dello stesso ateneo è posta particolare attenzione all'educazione ad una possibile responsabilità sociale dell'impresa universitaria. Un altro ateneo che coinvolge il territorio in modo approfondito sul sito è quello della Calabria con una sezione molto ricca dedicata al territorio. Questa mancanza da parte

degli atenei emerge anche dal fatto che sono pochi gli atenei che hanno attivato forme di condivisione di compiti con i soggetti del territorio soprattutto locale, così come di networking, ovvero di sostegno e supporto attraverso forme di beneficenza e servizi di volontariato. Poche, infatti, le eccezioni tra cui gli atenei di Bologna e Genova che, unici, dedicano una sezione del proprio sito web al tema del volontariato, mentre Trieste sostiene l'iniziativa "Un'ora per l'Emilia" attraverso la quale il personale dell'amministrazione può volontariamente donare l'ammontare di una propria ora lavorativa in favore dei terremotati o Cà Foscari che ha intrapreso un'attività annuale di raccolta fondi per il Giappone. Il caso di Trieste risulta, inoltre, interessante in quanto le dichiarazioni di intenti contenute nello Statuto, ad esempio "l'Università riconosce e valorizza le libere forme associative e di volontariato" (p. 8) - trovano riscontro concreto nelle azioni promosse anche dal sito d'ateneo.

Rispetto al secondo risultato, dall'analisi delle attività realizzate dagli atenei è evidente un approccio al territorio in ottica di marketing, di posizionamento competitivo, di bacino di potenziali clienti. Questo emerge dal fatto che le università prediligono coltivare relazioni con la comunità impiegando la strategia della positività e quindi cercando di rendere piacevole la relazione, magari organizzando eventi ludici, sportivi e promuovendo, mediante la strategia del networking, le proprie attività formative e di ricerca. Esempi di tali attività sono rappresentati da atenei come Bergamo con il progetto UniBergamoRete, due settimane di eventi, attività, incontri per rafforzare le relazioni con il territorio, che rimane attivo tutto l'anno grazie alla sezione del sito istituzionale, University Social Network o il Politecnico di Torino che con PorTO apre a tutti l'accesso ai prodotti della propria ricerca, mentre in molti altri casi l'accesso all'anagrafe della ricerca o altri strumenti simili è limitato a docenti e personale interno.

Infine, terzo e ultimo risultato significativo, emerge poco valorizzata dalle università la concezione del territorio come soggetto da ascoltare, cui allinearsi grazie a un continuo ascolto delle aspettative e dei bisogni espressi. Sono, infatti, esigui gli spazi dedicati alla discussione, anche online tramite forum, all'ascolto tramite *survey* e sondaggi specifici, mentre rispetto al dialogo tramite social media sono poco più della metà gli atenei indagati che hanno profili sui principali strumenti di comunicazione sociale. Tanto più che nessuno degli atenei considerati in questo studio cita nei propri statuti tali specifiche attività e strumenti, confermando una tendenza negativa verso forme di comunicazione digitale e interattiva. Sono ancora poco numerosi, inoltre, i casi di atenei che abbiano attivato strategie innovative di interazione e dialogo con le comunità di riferimento ma alcuni risultano interessanti. Tra questi, il Salento con il progetto Ateneo 2.0 e Cassino-Lazio Meridionale con l'Academic Social Network, di fatto piattaforme però ad accesso riservato previa login o registrazione. Alcuni sforzi positivi si possono riscontrare nella tutela del territorio in termini ambientalisti ed esistono dei casi significativi di forte attenzione a queste problematiche con l'adozione, ad esempio, di Carte per la sostenibilità come a Cà Foscari, Ferrara, Politecnico di Torino e l'eccellenza del Politecnico di Milano, capofila di un progetto di *mobility management* tra gli atenei milanesi.

## 6. Conclusioni

Questo *paper* propone un modello di valutazione della strategie di coltivazione delle relazioni con il territorio, basato sugli spunti provenienti dalla letteratura di *corporate communication*/relazioni pubbliche e adattato al contesto universitario. Il modello è stato applicato ai contenuti dei siti web degli atenei e degli statuti universitari, rivisti in 53 atenei in base alle indicazioni della legge Gelmini. La ricerca presenta due principali limiti. In primo luogo non rappresenta la totalità degli atenei italiani ma di poco più della metà (56%), in quanto a oggi 41 Atenei non hanno ancora riformulato e pubblicato il proprio Statuto. In secondo luogo, la ricerca prende in considerazione le attività di coltivazione delle relazioni comunicate e rese visibili dagli Atenei. Questo implica che le attività realmente svolte e non comunicate siano state trascurate dall'analisi, poiché avrebbero potuto essere rilevate soltanto attraverso lo svolgimento di interviste a

diversi testimoni privilegiati e analisi di casi di studio in profondità. E' utile tuttavia tenere presente, adottando una prospettiva di *corporate communication*, che la decisione stessa di comunicare e rendere visibile un'attività svolta nei confronti del territorio è da considerarsi essa stata una strategia di coltivazione delle relazioni che denota apertura, vocazione alla trasparenza e alla rendicontazione nei confronti degli *stakeholder*.

Lo studio delle attività svolte e comunicate attraverso i siti web e gli Statuti di 53 Atenei italiani, seppure limitato al 56% del totale delle Università del nostro Paese, rivela che quello dell'ascolto e dell'allineamento strategico tra le università e il territorio di riferimento appare come un terreno ancora da esplorare e sfruttare appieno. Al contrario, la strategia relazionale più diffusa è quella della positività della relazione, atta a rendere piacevole il legame tra università e territorio.

Esiste un evidente gap tra la comunicazione delle attività svolte sul territorio e comunicate attraverso i siti internet e la comunicazione degli intenti nei confronti del territorio come riportato negli Statuti. La scelta degli Atenei Sebbene si possa sostenere che gli Statuti degli atenei italiani siano principalmente documenti normativi mirati a descrivere l'organizzazione e il funzionamento delle rispettive istituzioni, essi si rivelano strumento unico e strategico per definire missione, visione e valori essendo essi manifestazioni primarie di autonomia. Soprattutto manca in ambito italiano la tradizione alla creazione e diffusione di documenti, come le *Mission*, in quanto tradizionalmente affidata ad altri strumenti, quali appunto gli Statuti.

Pare, quindi, occasione mancata quella offerta dalla recente Legge Gelmini che prevede e indica come obbligatoria la revisione degli stessi al fine di attuare importanti cambiamenti nella *governance* universitaria. L'obbligo, ad esempio, di avere nel Consiglio di Amministrazione almeno cinque membri espressione della comunità esterna è sintomo di un'apertura verso il territorio, che non trova però concreto riscontro in uno degli strumenti di comunicazione per eccellenza in questo momento storico: il sito internet. Indicati, inoltre, da altra legge (Brunetta n 69/ 2009), come luogo per eccellenza della comunicazione pubblica, trasparente e aggiornata, i siti sono per gli atenei italiani la principale vetrina verso un mondo che non è più, o non è solo, locale bensì internazionale e globale. Proprio come indicato in alcuni dei modelli emergenti presi in considerazione ai fini di questo studio, l'apertura verso una comunità globale è da ritenersi condizione indispensabile per un engagement efficace e fruttuoso per tutti i soggetti coinvolti.

Nella prospettiva della coltivazione delle relazioni i risultati non sono l'unico parametro di valutazione, bensì il processo attraverso il quale i rapporti vengono avviati, sostenuti e valorizzati diventa fondamentale in un percorso di comunicazione strategica.

Questo studio ha due principali implicazioni manageriali. In primo luogo, consente ai manager di Ateneo di disporre di uno strumento di diagnosi, flessibile e personalizzabile, per analizzare quali tipi di strategie di comunicazione e di coltivazione delle relazioni con il territorio sono state messe in atto. E' uno strumento impiegabile anche per analisi di *benchmarking* con gli atenei concorrenti che consente di evidenziare gap e aree di miglioramento da perseguire. In secondo luogo se accostato a una valutazione periodica della qualità delle relazioni con i soggetti del territorio è uno strumento formativo, ovvero che consente di capire il perché vi possono essere stati miglioramenti o peggioramenti della qualità di alcune componenti della relazione, quali leve di comunicazione e coltivazione è opportuno azionare per riparare i danni oppure quali è opportuno eliminare.

Le *community relations* e il *public e civic engagement* negli atenei di area anglo-americane sono diventati concetti fondamentali a tal punto che una nuova categoria, denominata Community-Engagement, è stata aggiunta recentemente tra i criteri di valutazione di una delle principali fondazioni americane che eroga fondi agli atenei statunitensi, la Carnegie Foundation (Christensen, Eyring, 2011). E rilevanza e fattori sociali sono stati, inoltre, inseriti dall'Observatory of the European University, dal 2007, per valutare l'impatto degli atenei sulla società.

Il cammino degli atenei italiani verso un dialogo proficuo, effettivo e duraturo con il proprio territorio e una comunità in continua evoluzione e cambiamento, sembra essere ancora lungo e insidioso.

Sviluppi futuri di questa ricerca prevedono il completamento dell'analisi con l'aggiunta delle rimanenti 41 università al fine di stilare eventuali classifiche che determinino il livello di capacità di

coltivazione delle relazioni in ottica di *community relations e public e civic engagement* degli atenei italiani.

## Bibliografia

- AGUILERA R.V., JACKSON G. (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 3, pp. 447-465.
- AQUILANI B., LOVARI A. (2008), "The "new season" of University Communication between institutionalization processes and strategic target relationships: an empirical analysis of internet web sites of Italian universities" in Invernizzi E., Muzi Falconi T., Romenti S., *Istituzionalising pr and corporate communication*, vol. 2, Pearson, Milano, pp. 1132-1220.
- AWBREY S.M., DAVID K., SCOTT D. K. (2001), *Creating Integrative Universities for the Twenty-First Century*, paper non pubblicato.
- BACCARANI C. (1995), "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo delle università", *Sinergie*, n. 36-37.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (1999), "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 4, n. 4, pp. 171-177.
- BARNETT R. (2011), *Being a University*, Routledge, London.
- BORTREE D.S., SELTZER T. (2009), "Dialogic strategies and outcomes: an analysis of environmental advocacy groups' Facebook Profiles", *Public Relations Review*, n. 35, pp. 317-319.
- BOYER E.L. (1996), "The Scholarship of Engagement," *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, n. 1, pp. 11-20.
- BRUNING S.D., GALLOWAY T. (2003), "Expanding the organization-public relationship scale: exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships", *Public Relations Review*, n. 29, pp. 309-319.
- BRUNING S.D., MCGREWB S., COOPER M. (2006), "Town-gown relationships: Exploring university-community engagement from the perspective of community members", *Public Relation Review*, n. 32, pp. 125-130.
- CAFFERATA R. (1999), "L'università: potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli", *Sinergie*, n. 17.
- CHRISTENSEN C.M., EYRING H.J. (2011), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CLARK B.R. (1998), *Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation*, IAU Press, Pergamon.
- CROW M. (2008), *The Case for a New Kind of Public University*, Planck Institute Entrepreneurship Research Conference, Munich.
- DAVIDSON K. (2001), "Teaching the Promise: The Research University in the Information Age" in Grossman L.E., Minow N.N. (a cura di), *A digital gift to the nation: fulfilling the promise of the digital and Internet age*, The Century Foundation, New York.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The dynamics of innovation: from national system and mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, vol. 29, pp. 109-23.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., SEVER J.M. (2000), "The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4, pp. 241 -255.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- FROST S., CHOPP R., POZOROSKI AL. (2004), "Advancing universities: the global city as guide for change", *Tertiary Education and Management*, n. 10, pp. 73-86.
- FURCO A. (2010), "The engaged campus: Toward a comprehensive approach to public-engagement", *British Journal of Educational Studies*, n. 58, pp. 375-390.
- HEATH R. L. (2001), *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- HENDERSON J. K. (2001), "Educational Public Relations" in Robert L. Heath, *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks, pp. 535-542.
- HON L.C., GRUNIG J.E. (1999), "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Paper pubblicato in *Institute for Public Relations*, [http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships .pdf](http://www.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf) (25 giugno 2012).
- HUANG Y. (1999), "The effects of public relations strategies on conflict management", Proceedings the Annual Conference International Communication Association, San Francisco.
- HUNG C.J.F. (2006), "Towards the theory of relationship management: How to cultivate quality relationships?", in Toth E.L. (a cura di), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges to the next generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- INGENHOFF D., KOELLING A.M. (2009), "The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs", *Public Relations Review*, n. 35.
- KENT M.L., TAYLOR M., WHITE W.J. (2003), "The relationships between website design and organizational responsiveness to stakeholders", *Public Relations Review*, n. 29.

- KELLY K. (2009), "Changing Universities" in *Conference Proceedings of Changing Universities*, SEFI 5th. European Forum, Lapland, Finland.
- KIM S.H., BRUNNER B.R., FITCH-HAUSER M. (2006), "Exploring community relations in a university setting", *Public Relation Review*, n. 32 , pp. 191-193.
- KIRP D. L. (2003), *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line. The Marketing of Higher Education*, Harvard University Press, Harvard.
- LENDINGHAM J.A., BRUNING S.D. (1998), "Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship", *Public Relations Review*, n. 24.
- MANDANICI F. (2011), *Il controllo strategico nell'azienda università*, Franco Angeli, Milano.
- McALLISTER-GREVE S. (2006), "Dialogic public relations practices via community college Websites" in *Conference Papers - International Communication Association*, vol.1-33, International Communication Association.
- McDONALD T. (2011), *Social responsibility and sustainability: multidisciplinary perspectives through service learning*, Stylus Pub, Sterling.
- McNAY I. (1995), *The changing university*, Open University Press, Buckingham.
- METCALFE J.S. (2010), "University and business interactions: connecting the knowledge economy", *Minerva*, n. 48.
- MOHRMANA K., MAB W., BAKER D. (2008), "The Research University in Transition: The Emerging Global Model", *Higher Education Policy*, n. 21.
- NEJATI M., SHAFAEI A., SALAMZADEH Y., DARAEI M. (2011), "Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites", *African Journal of Business Management*, vol. 5, pp. 440-447.
- PARK H., REBER B. (2008), "Relationship building and the use of Websites: How Fortune 500 companies use their Websites to build relationships", *Public Relations Review*, n. 34.
- RYBALKO S., SELTZER T. (2010), "Dialogic Communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", *Public Relations Review*, n. 36.
- SELTZER T., MITROOK M.A. (2007), "The dialogic potential of weblogs in relationship building", *Public Relations Review*, n. 332.
- SWEETZER K.D., LARISCY R.W. (2008), "Candidates make good friends: An analysis of candidates' uses of Facebook", *International Journal of Strategic Communication*, n. 2.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2010), *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*, Penguin, New York.
- TURRI M. (2011), *L'università in transizione*, Guerini, Milano.
- UGOLINI M., TESTA F. (2010), "Università e contesto in mutamento: la sfida della qualità", in Babbi A.M., Bigliuzzi S., Marchi G.P., *Bearers of a tradion. Studi in onore di Angelo Righetti*, Edizioni Fiorini, Verona.
- WATSON D., HOLLISTER R.M., STROUD S.E., BABCOCK E. (2011), *The Engaged University: International Perspectives on Civic Engagement*, New York, Routledge.
- WHEELER D., DAVIES R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, vol. 30, n. 2.
- WEERTS D.J. (2011), "If We only Told our Story Better...", *Wiscap*, pp. 1-10.
- YARRINGTON R. (2004), *Community relations handbook* , Longman, New York.



# L'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti universitari italiani

ANGELO RIVIEZZO\*, MARIA ROSARIA NAPOLITANO♦

## Abstract

**Obiettivi.** Il lavoro si propone di misurare empiricamente l'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti delle università italiane e verificare l'impatto che esso ha sulla capacità di generare brevetti e imprese spin-off della ricerca.

**Metodologia.** È stato inviato un questionario web-based a 238 direttori di dipartimento, ottenendo 103 risposte utili. Successivamente, un'analisi di regressione multipla ha consentito di indagare il legame tra l'orientamento imprenditoriale e le performance dei dipartimenti.

**Risultati.** L'orientamento imprenditoriale impatta significativamente sulla capacità dei dipartimenti universitari di generare brevetti e imprese spin-off della ricerca. Tuttavia non tutte le variabili utilizzate per misurare il costrutto teorico rivestono lo stesso ruolo.

**Limiti della ricerca.** Un limite dello studio è rappresentato dalla numerosità del campione ottenuto e dal fatto che l'indagine è concentrata solo in Italia. Inoltre, per l'analisi statistica dei risultati si sarebbero potuti impiegare approcci più evoluti, quali ad esempio modelli di equazioni strutturali.

**Implicazioni pratiche.** Il lavoro integra il tradizionale approccio alla valutazione della capacità imprenditoriale delle università che si limita a considerare i risultati, ma spesso non ne indaga le determinanti strategiche. Inoltre individua i fattori sui quali occorre intervenire, a livello di singoli dipartimenti o di ateneo, per sostenere l'imprenditorialità accademica.

**Originalità del lavoro.** La letteratura esistente sul tema dell'università imprenditoriale ha tradizionalmente approfondito le implicazioni organizzative della terza missione rispetto a quelle strategiche. Il lavoro considera l'orientamento strategico come un fattore determinante per l'imprenditorialità accademica, misurandone empiricamente l'impatto.

**Parole chiave:** orientamento imprenditoriale; imprenditorialità accademica; terza missione

**Objectives.** The paper aims at empirically measuring the entrepreneurial orientation of the departments of Italian universities and the impact it has on their ability to generate patents and spin-offs from research.

**Methodology.** We sent a web-based questionnaire to 238 Heads of department of Italian universities, getting 103 useful responses. Through a multiple regression analysis we investigated the link between departments' entrepreneurial orientation and performance.

**Findings.** The entrepreneurial orientation significantly affects the ability of university departments to generate patents and spin-offs. However, not all the dimensions we used to operationalize the theoretical construct play the same role.

**Research limits.** A limitation of the study is the sample size obtained and the fact that the survey was administered just in Italy. Furthermore, for the statistical analysis of results we could have used more advanced approaches, such as structural equation modeling.

**Practical implications.** The paper integrates the traditional approach in assessing the entrepreneurial ability of universities, which is limited to the focus on the results, without investigating their strategic determinants. Furthermore, it identifies the factors on which is possible to act, at the level of single departments or the whole university, in order to foster academic entrepreneurship.

**Originality of the study.** The literature on entrepreneurial university has traditionally studied the organizational implications of the third mission rather than the strategic implications. This paper considers the strategic orientation as a key factor to academic entrepreneurship, empirically measuring its impact.

**Key words:** entrepreneurial orientation; academic entrepreneurship; third mission

---

\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio  
e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

♦ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Sannio  
e-mail: napolitano@unisannio.it

## 1. Introduzione

Nel corso degli anni l'università è stata chiamata a promuovere una trasformazione del proprio ruolo da organizzazione elettiva per la produzione di conoscenza a organizzazione chiave per la diffusione e la valorizzazione della conoscenza a fini innovativi e imprenditoriali (Etzkowitz, 1983, 2004; Clark, 1998; Gibb, 2005; Piccaluga, 2001; Compagno, Pittino, 2006). In altri termini, si è affermato un nuovo modello di "università imprenditoriale" (Etzkowitz, 1983), caratterizzato per essere non più «*an isolated island of knowledge*» (Klofsten, Jones-Evans, 2000), bensì «*an economic actor on its own right*» (Etzkowitz, 2004) con un impegno diretto per il progresso economico e sociale. Come evidenziato dalla copiosa letteratura sul tema, tale "rivoluzione accademica" è in corso in tutto il mondo, ancorché a un difforme stadio di evoluzione.

Nel nostro Paese, ad esempio, le evidenze empiriche sembrano mostrare una generalizzata accettazione e una più positiva propensione verso l'imprenditorialità accademica con risultati che cominciano a essere significativi, seppur ancora lontani da quelli delle università nordeuropee o nordamericane (Cesaroni *et al.*, 2005; Piccaluga, Balderi, 2006; Napolitano, Riviezzo, 2008; Riviezzo, Napolitano, 2010; CNVSU, 2011; NETVAL, 2011). Gli atenei italiani hanno incrementato la propria capacità di attrarre finanziamenti esterni (CNVSU, 2011); buona parte di essi ha introdotto nella propria struttura organizzativa delle unità dedicate al trasferimento tecnologico (Riviezzo, Napolitano, 2010); il numero di imprese spin-off create, di brevetti detenuti e di licenze concesse è costantemente e significativamente cresciuto (NETVAL, 2011).

La "terza missione" dell'università - trovando concretezza nella capacità della stessa di intessere molteplici relazioni con la comunità degli stakeholder esterni - implica numerosi cambiamenti, in termini strategici, organizzativi e culturali. Molta attenzione da parte degli studiosi ha calamitato la prospettiva organizzativa, con un'approfondita analisi delle innovazioni introdotte, dei fattori che hanno causato e accelerato la trasformazione e delle variabili interne ed esterne in grado di condizionarne gli esiti. Una certa enfasi è stata conferita pure alla prospettiva culturale, valutando le possibili difficoltà di dialogo dell'accademia con il mondo produttivo e le implicazioni che ne derivano per l'efficacia del trasferimento tecnologico. Ad oggi, sembra invece aver suscitato minor interesse la prospettiva strategica, privilegiata nel presente lavoro che risulta focalizzato sul ruolo dell'orientamento strategico delle università. Come noto (Coda, 1988; Venkatraman, 1989), l'orientamento strategico ispira la strategia di un'organizzazione e ne definisce l'identità - effettiva o ricercata - in termini di idee, convinzioni, atteggiamenti, valori, rapporti con l'ambiente esterno e obiettivi da perseguire. Pare pertanto particolarmente interessante adottare tale prospettiva nel contesto delle università (Rebora, 2008) con l'obiettivo di analizzare le determinanti dell'imprenditorialità a livello accademico.

In tal senso, mutuando un approccio tipicamente utilizzato negli studi focalizzati sulle imprese, il presente lavoro mira a indagare il ruolo dell'orientamento imprenditoriale (Miller, 1983; Lumpkin, Dess, 1996) nel determinare la capacità delle università di valorizzare a fini commerciali i risultati della propria attività di ricerca. In particolare, ci si muove da un'innovativa e recente declinazione del costrutto, che tiene conto delle specificità delle università pubbliche (Todorovic, McNaughton, Guild, 2011), per indagare l'impatto che esso ha sulle performance misurate in termini di brevetti e imprese spin-off. L'indagine - che si configura quale un *replication study* - è stata sviluppata attraverso l'invio di un questionario *web-based* a 238 direttori di dipartimento di oltre 30 università italiane, ottenendo 103 risposte utili. Successivamente, un'analisi di regressione multipla ha consentito di indagare il legame tra l'orientamento imprenditoriale e le performance dei dipartimenti.

Nei paragrafi seguenti una sintetica *review* della letteratura sul modello di università imprenditoriale e sul concetto di orientamento imprenditoriale viene presentata. In seguito viene discussa la metodologia che è stata utilizzata e i risultati ottenuti. Infine, le implicazioni e le limitazioni dello studio vengono illustrate.

## 2. Analisi della letteratura

### 2.1 Il concetto di università imprenditoriale

Particolarmente ricca è la letteratura sul modello di università imprenditoriale, sebbene non sia tuttora possibile identificare delle precise connotazioni che lo contraddistinguano in maniera univoca. È stato notato che le università diventano imprenditoriali quando (Clark, 1998) «*they are unafraid to maximise the potential for commercialisation of their ideas and create value in society and do not see this as a significant threat to academic values*». In tal senso, aprendosi all'esterno e instaurando relazioni con gli stakeholder rilevanti in modo sia formale che informale, cercano di divenire delle «*'stand-up' universities*» (Clark, 1998) e di assumere «*a pro-active stance in putting knowledge to use*» (Etzkowitz, 1983).

Numerosi sono i contributi incentrati sull'analisi delle motivazioni che hanno condotto a una intensificazione dei rapporti tra l'accademia e il mondo produttivo. Tra i fattori maggiormente discussi è possibile, ad esempio, annoverare: lo sviluppo tecnologico e il contenuto sempre più tecnico di tutti i prodotti; la necessità delle università di diversificare le proprie entrate per far fronte ad una progressiva diminuzione dei finanziamenti pubblici; la crescente autonomia e complessità delle istituzioni di ricerca; la maggior pressione politica per avere ritorni economici dalla ricerca; l'emergere di nuove discipline, frutto della combinazione o fusione di discipline pre-esistenti (biotecnologie, bioinformatica etc.) (Geuna, 1998; Piccaluga, 2001; Bencardino, Napolitano, 2011).

Molta attenzione è stata conferita allo studio dell'evoluzione organizzativa delle università impegnate nell'implementazione della terza missione. È stata in tal senso evidenziata l'eterogeneità delle soluzioni sperimentate (Hussler *et al.*, 2010). Etzkowitz (2004) descrive il percorso evolutivo che accomuna molti dei casi direttamente osservati in vari paesi del mondo: si parte con l'istituzione di un Industrial Liaison Office (ILO), responsabile della promozione di occasioni di interazione tra i ricercatori e le imprese; si continua con la creazione di un Technology Transfer Office (TTO), incaricato di identificare, brevettare e commercializzare le invenzioni di maggior interesse; ed infine si giunge alla realizzazione di un Incubatore, che facilita la possibilità di trasferire la conoscenza verso l'esterno nella forma di nuove imprese create dagli inventori. Non necessariamente, tuttavia, esiste una così netta distinzione nella natura e nella funzione delle unità organizzative. Nel caso specifico dell'Italia, ad esempio, recenti studi (Riviezzo, Napolitano, 2010; NETVAL, 2011) mostrano come gli uffici predisposti negli ultimi anni per implementare la terza missione siano mediamente molto piccoli e assolvano nella maggior parte dei casi sia alle funzioni tipiche degli ILO che dei TTO. Ancora piuttosto scarsa è inoltre la diffusione presso le università del nostro Paese degli Incubatori (Riviezzo, Napolitano, 2010). In un'interessante applicazione della catena del valore di Porter al processo di valorizzazione della ricerca scientifica, Compagno e Pittino (2006) riconducono tali entità organizzative alle attività di supporto a sostegno delle attività primarie che sono: il riconoscimento delle opportunità, soltanto implicite nei risultati della ricerca, e la loro traduzione in una forma suscettibile di essere commercializzata; la formalizzazione di un piano per realizzare il valore dell'idea innovativa; l'ottenimento di un brevetto che, spesso, può costituire le fondamenta su cui creare uno spin-off.

Parallelamente all'evoluzione organizzativa, molti autori evidenziano la possibile progressione nel corso del tempo nella natura delle relazioni tra università e imprese, da singole e occasionali transazioni a rapporti di lungo termine (Bercovitz, Feldman, 2006). Questa evoluzione è tuttavia influenzata dal contesto in cui si sviluppano le relazioni: sia le condizioni esterne all'università che quelle interne influiscono infatti sull'efficacia e sui risultati del trasferimento tecnologico.

Cambiamenti significativi nel quadro normativo, economico o politico possono accelerare la trasformazione della ricerca scientifica in prodotti commerciali. Un esempio ben noto e frequentemente citato in letteratura è il Bayh-Dole Act americano del 1980 (Powers, McDougall, 2005; Lerner, 2005). Allo stesso modo, le caratteristiche delle imprese locali assumono un ruolo rilevante nel determinare la relazione con l'università come partner strategico (Cesaroni *et al.*, 2005; Bercovitz, Feldman, 2006). Ancora, il livello di investimenti pubblici e privati in ricerca e la presenza di investitori formali e informali - *merchant bank, venture capital, business angels*, etc. -

può influire sull'attività imprenditoriale sviluppata all'interno delle università (Roberts, Malone, 1996).

Non tutte le università che sviluppano attività di ricerca sono state abili a generare effetti economici sul territorio (Feller, 1990). Ci sono infatti anche fattori interni che caratterizzano l'ambiente universitario e che determinano il livello di trasferimento tecnologico realizzato. A tal proposito, Gras *et al.* (2008) individuano cinque categorie di risorse e competenze interne che risultano determinanti: la presenza di politiche e strategie per il trasferimento tecnologico; il capitale umano; lo stock di tecnologie detenute; le risorse e competenze degli uffici per il trasferimento tecnologico; le misure e le politiche di supporto.

Un'altra prospettiva d'analisi molto utilizzata è quella che si focalizza sugli inventori accademici, indagandone le intenzioni (Prodan, Drnovsek, 2010), la propensione a dedicarsi ad attività commerciali (Hoye, Pries, 2009) o le difficoltà di accesso al capitale per finanziare lo start-up (Macho-Stadler *et al.*, 2008; Gurdon, Samsom, 2010). Altri studiosi si soffermano sulle differenze culturali tra l'università e il mondo delle imprese, indagandone gli effetti sul processo di trasferimento tecnologico (Liyanage, Mitchell, 1994; van Geenhuizen, Soetano, 2009).

Una ulteriore peculiarità del modello di università imprenditoriale è rappresentato dalla creazione e promozione della cultura imprenditoriale. In tal senso, tale modello si caratterizza anche per la diffusione di insegnamenti dedicati all'imprenditorialità in tutte le aree disciplinari (Clark, 1998; Van Burg *et al.*, 2008). Recente indagini nel nostro Paese (Riviezzo, Napolitano, 2010) testimoniano come, anche da questo punto di vista, la situazione sia in netto miglioramento ma ancora ben distante da quella di paesi con maggior tradizione.

Occorre infine evidenziare come parte della letteratura assuma una posizione critica rispetto all'inclusione della terza missione dello sviluppo economico e sociale tra quelle di cui l'università è portatrice (ad esempio, Slaughter, Leslie, 1997; Hayes, Wynyard, 2002; Barnett, 2003; Bok, 2003). Le opposizioni alla "McUniversity" (Hayes, Wynyard, 2002) e al "capitalismo accademico" (Slaughter, Leslie, 1997) si basano sull'assunto che esista un conflitto per il ricercatore tra la missione della ricerca e l'impegno per lo sfruttamento a fini commerciali dei risultati scientifici. Come notato da Etkowitz (1998), tuttavia, ci si può attendere che - così come la ricerca è stata integrata tra le funzioni universitarie per effetto della "prima rivoluzione accademica" alla fine del diciannovesimo secolo - allo stesso modo la "seconda rivoluzione accademica" porterà la terza missione ad essere integrata rispetto alle altre, «*with incubators adjoining classrooms and laboratory facilities*».

## 2.2 Il concetto di orientamento imprenditoriale e la sua applicazione nel contesto delle università

Sebbene nel linguaggio comune il fenomeno imprenditoriale sia generalmente ricondotto alla creazione e all'avvio di nuove imprese, la ricca letteratura esistente sul tema della *corporate entrepreneurship* evidenzia l'importanza dell'imprenditorialità nell'ambito di organizzazioni già esistenti. L'orientamento imprenditoriale rappresenta il modo in cui è possibile rilevare l'imprenditorialità nella sua essenza. L'imprenditorialità attiene allo sviluppo di nuove iniziative da parte di imprese di nuova costituzione o già esistenti, su mercati nuovi o già consolidati, mentre l'orientamento imprenditoriale definisce il modo in cui l'imprenditorialità trova realizzazione.

Lumpkin e Dess (1996) identificano cinque dimensioni chiave del concetto di orientamento imprenditoriale: innovatività, propensione al rischio, proattività, autonomia e aggressività competitiva. L'innovatività attiene non solo ai prodotti o servizi e ai mercati, ma anche alle tecnologie, ai sistemi amministrativi e alle strategie. La propensione al rischio trova espressione nella volontà di allocare risorse finanziarie a progetti dall'esito incerto, circostanza inscindibilmente legata al continuo perseguimento di nuove opportunità. La proattività esprime la necessità di anticipare i bisogni dei clienti per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti di una concorrenza sempre più agguerrita. Molti autori (ad esempio, Miller, 1983; Covin, Slevin, 1986) propongono una più ampia concettualizzazione della proattività, includendo in essa una serie di elementi che rimandano all'aggressività competitiva. Lumpkin e Dess (1996) propongono invece l'aggressività competitiva quale dimensione separata e indipendente, volta a misurare la

propensione dell'impresa ad affrontare i propri competitori in modo diretto e intenso, anche attraverso strumenti competitivi non convenzionali. L'autonomia, infine, è intesa come la capacità di un individuo o di un gruppo di agire in modo indipendente al fine di realizzare un'idea o una visione.

Accanto ai più consolidati modelli interpretativi dell'orientamento imprenditoriale, la letteratura ha offerto numerose evidenze empiriche del suo legame con le performance (Zahra, Covin, 1995; Daily *et al.*, 2002; Wiklund, Shepherd, 2003). In linea teorica l'orientamento strategico finalizzato alla creazione di valore e al continuo perseguimento di opportunità attraverso attività innovative ben si adatta anche a organizzazioni che non siano orientate al profitto, quali le organizzazioni pubbliche. Tuttavia, le evidenze empiriche in questo settore sono ancora limitate e le potenzialità di applicazione del costrutto in tale ambito sono state solo parzialmente esplorate (ad esempio, Morris, Jones, 1999; Caruana *et al.*, 2002; O'Shea *et al.*, 2005; Bhuian, Menguc e Bell, 2005; Morris *et al.*, 2007). Inoltre, negli esempi riscontrati la misurazione dell'orientamento imprenditoriale non tiene conto delle peculiarità del campo di applicazione e, di conseguenza, non viene proposto alcun adattamento degli strumenti di rilevazione – cosa questa che appare invece indispensabile.

Nel caso specifico delle università le differenze esistenti in termini di obiettivi, organizzazione e sistemi di *governance* rispetto alle imprese rendono ancor più necessaria un'attenta riflessione sulle dimensioni rilevanti attraverso cui risulti possibile valutare l'orientamento imprenditoriale. A partire da questa considerazione, un recente contributo di Todorovic, McNaughton e Guild (2011) ha mirato a sviluppare e validare una innovativa scala, concepita *ad hoc* per essere applicata al contesto delle università pubbliche.

Gli item inseriti nella scala, denominata dagli autori "Entre-U", sono il frutto di interviste in profondità realizzate con quaranta docenti di quattro università canadesi. Agli intervistati – in buona parte direttori di dipartimento nelle aree scientifiche con il maggior numero di brevetti e spin-off – è stato chiesto di identificare gli elementi più rilevanti che nella loro percezione fossero riconducibili all'orientamento imprenditoriale del dipartimento, nonché evidenziare i vantaggi e gli svantaggi dell'essere imprenditoriali. Il numero di item è stato successivamente ridotto re-intervistando gli stessi docenti e chiedendo di indicare quelli più o meno significativi e, in una seconda fase, attraverso un *focus group* con altri direttori di dipartimento. Alla fine del processo sono stati sviluppati 23 item ricondotti a quattro dimensioni.

Il passo successivo ha riguardato la validazione statistica della scala mediante un'indagine esplorativa che ha coinvolto oltre 100 direttori di dipartimento di vari atenei canadesi. Gli autori infatti identificano il target dell'indagine nei singoli dipartimenti, piuttosto che negli atenei. In tal senso, essi considerano i direttori di dipartimento come gli informatori ideali, poiché detengono tutte le informazioni necessarie sui risultati della ricerca.

La scala Entre-U, come detto, si compone di quattro dimensioni: *research mobilization*; *unconventionality*; *industry collaboration*; *university policies*. La prima dimensione attiene alle attività di ricerca realizzate nel dipartimento in termini sia di focus che di orientamento verso gli stakeholder esterni. La denominazione utilizzata dagli autori è finalizzata proprio a cogliere la capacità di «*engage external stakeholders at all stages of research process, especially in making sure that research outcomes are communicated to multiple audiences in ways that are easily understood, so the results are more readily transferred and applied*» (Todorovic, McNaughton e Guild, 2011). La seconda dimensione è inerente alla capacità del dipartimento di identificare nuove opportunità al di fuori del tradizionale ambiente accademico, privilegiando approcci non convenzionali nella ricerca di finanziamenti, nella risoluzione dei problemi, nella collaborazione con soggetti esterni al mondo universitario e così via. La terza dimensione valuta il grado di cooperazione del dipartimento con le imprese, a diversi livelli: coinvolgimento dei docenti, degli studenti e della struttura dipartimentale nel suo complesso. La quarta e ultima dimensione si riferisce alla percezione che il direttore di dipartimento ha delle politiche universitarie centrali e della misura in cui esse ostacolano o agevolano i dipartimenti nella propria azione innovativa e anticonvenzionale.

L'indagine esplorativa condotta in Canada fornisce un'evidenza empirica dell'affidabilità della scala Entre-U nella misurazione delle performance imprenditoriali dei dipartimenti, espresse in termini di brevetti e spin-off. Le dimensioni identificate sono effettivamente in grado di "spiegare" la capacità dei dipartimenti di valorizzare i risultati della propria ricerca - almeno con riferimento specifico a quel contesto territoriale. Questo studio seminale, nella sua novità e originalità, fornisce pertanto una puntuale definizione di ciò che significa essere "imprenditoriale" per un dipartimento universitario. Da questa definizione si muove il presente lavoro, che adotta lo stesso approccio metodologico nella misurazione dell'imprenditorialità e delle performance dei dipartimenti e mira a comparare i risultati con quelli dello studio seminale, configurandosi pertanto come un *replication study*.

### 3. Metodologia della ricerca

#### 3.1 Raccolta dei dati e caratteristiche del campione

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca è stata realizzata una *survey* basata su un questionario strutturato e indirizzata ai dipartimenti delle università italiane con il maggior numero di brevetti detenuti e imprese spin-off realizzate. All'individuazione della popolazione target si è giunti attraverso *step* progressivi. A partire da dati secondari sulle attività di valorizzazione della ricerca parte degli atenei italiani - tra gli altri il rapporto annuale Netval (2011) - sono state selezionate le università che hanno fatto registrare le migliori performance. Successivamente, sono stati contattati gli uffici per il trasferimento tecnologico di ciascun ateneo ed è stata richiesta la collaborazione per identificare i singoli dipartimenti maggiormente coinvolti nelle attività commerciali. Si è quindi provveduto a contattare i direttori dei dipartimenti, dapprima telefonicamente e poi via e-mail. Acquisita la disponibilità a prendere parte all'indagine, è stato inviato tramite e-mail il link al questionario realizzato on line. Come incentivo alla partecipazione è stato garantito ai rispondenti l'anonimato ed offerta la possibilità di visionare i risultati finali dell'indagine. Si sono naturalmente resi necessari ulteriori contatti per sollecitare la compilazione del questionario e validare alcune risposte.

Come si evince dalla Tabella 1, sono stati contattati complessivamente 251 dipartimenti, nel periodo compreso tra gennaio e maggio 2012. Di questi, 238 sono i direttori che hanno dato la disponibilità a ricevere il link al questionario e 113 quelli che hanno restituito il questionario compilato - con un tasso di risposta pari al 47,47%. Tuttavia, ai fini dell'analisi, è stato necessario escludere 10 risposte a causa dell'incompletezza o della mancanza di dati. Pertanto il campione ottenuto risulta composto da 103 dipartimenti.

Il 31% circa dei dipartimenti afferisce all'area di Ingegneria; il 16% alle aree di Chimica e Medicina; il 10% all'area di Fisica e Matematica l'8% all'area di Biologia; il 4% all'area di Economia e il 12% ad aree scientifiche di diversa tipologia (ad esempio, scienze dell'antichità, agraria, architettura, scienze giuridiche etc.).

Quanto alle dimensioni, la maggioranza del campione (53%), presenta un numero di afferenti compreso nell'intervallo 31-60; il 20% del campione appartiene alla classe 61-90 afferenti; il 16% appartiene alla classe 15-30 afferenti; il 10% appartiene alla classe 91-120 afferenti e soltanto l'1% del campione presenta un numero di afferenti superiore a 120.

Infine, un'analisi descrittiva in relazione all'anno di costituzione mostra la presenza di dipartimenti nati in differenti epoche storiche - con il più "datato" che risale al 1969 e il più "recente" che è stato costituito negli ultimi mesi del 2011. Significativa è risultata la presenza di strutture dipartimentali costituite nell'anno solare antecedente l'indagine - dato questo ascrivibile agli effetti della riorganizzazione conseguente all'ultima Legge di Riforma dell'università, la n. 240/2010. Questa peculiarità ha avuto effetti anche sul tasso di risposta ottenuto, in quanto molte strutture risultavano ancora in fase di riorganizzazione nel momento in cui sono state contattate.

Tab. 1: Atenei selezionati e rispettivi dipartimenti contattati

<b>Atenei identificati</b>	<b>N° Dipartimenti contattati</b>
Politecnico di Bari	5
Politecnico di Milano	3
Politecnico di Torino	5
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa	8
Università Bicocca di Milano	8
Università de L'Aquila	6
Università del Piemonte Orientale	4
Università del Salento	6
Università del Sannio	2
Università della Calabria	8
Università di Bologna	7
Università di Brescia	3
Università di Cagliari	4
Università di Catania	6
Università di Ferrara	15
Università di Firenze	4
Università di Genova	3
Università di Modena e Reggio Emilia	15
Università di Padova	16
Università di Parma	9
Università di Pavia	6
Università di Perugia	18
Università di Pisa	20
Università di Sassari	7
Università di Siena	6
Università di Torino	12
Università di Trieste	4
Università di Udine	7
Università Federico II di Napoli	7
Università La Sapienza di Roma	10
Università Politecnica delle Marche	5
Università Tor Vergata di Roma	12
<b>TOTALE</b>	<b>251</b>

Fonte: ns. elaborazioni

### 3.2 Variabili considerate

Il questionario somministrato ai direttori di dipartimento è stato sviluppato a partire dalla scala “Entre-U”, con gli adattamenti che si sono resi necessari, ed ha consentito di raccogliere informazioni: sulle quattro dimensioni dell’orientamento imprenditoriale, che costituiscono le variabili indipendenti della nostra indagine; sui risultati conseguiti dai dipartimenti per la valorizzazione della propria ricerca, che costituiscono le variabili dipendenti; e infine sulle caratteristiche del dipartimento, che rappresentano le variabili di controllo dell’indagine.

Per misurare l’orientamento imprenditoriale si è partiti dai 23 item proposti da Todorovic, McNaughton e Guild (2011). Rispetto a ciascuno di essi è stato richiesto ai direttori intervistati di esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo su una scala Likert a 7 posizioni. La Tabella 2 riporta gli item rientranti in ciascuna delle dimensioni indagate.

Ai direttori intervistati è stato inoltre richiesto di esprimere su una scala Likert a 7 posizioni il proprio grado di accordo/disaccordo rispetto alla seguente affermazione: “Il nostro dipartimento ha un forte orientamento imprenditoriale”. Inoltre è stato richiesto di indicare: il numero complessivo di brevetti detenuti; il numero complessivo di licenze e/o opzioni concesse sui brevetti detenuti; il numero complessivo di imprese spin-off create. Tuttavia la variabile dipendente “numero di licenze e/o opzioni concesse sui brevetti” è stata successivamente esclusa dall’analisi a causa dell’elevato numero di risposte mancanti.

Tab. 2: Item utilizzati per valutare l'orientamento imprenditoriale

<b>Applicazione dei risultati della ricerca</b>	
-	Incoraggiamo gli studenti che preparano la tesi e i dottorandi a seguire filoni di ricerca che abbiano significative implicazioni per le imprese o per la società nel suo complesso
-	Incoraggiamo i nostri studenti e dottorandi a cercare applicazioni pratiche per le loro ricerche
-	I membri del nostro dipartimento danno molta importanza alla ricerca applicata
-	Rispetto ad altri dipartimenti simili della nostra regione, il nostro dipartimento vanta una reputazione per il suo contributo alle imprese o alla società nel suo complesso
-	Molti dei nostri docenti conducono ricerche in collaborazione con soggetti esterni non accademici
-	Dai membri del nostro dipartimento ci si attendono contributi rilevanti per l'industria o per la società nel suo complesso
<b>Anticonformismo</b>	
-	La collaborazione con organizzazioni esterne all'università migliora in modo significativo la nostra attività di ricerca
-	I membri del nostro dipartimento spesso cercano opportunità di ricerca al di fuori del tradizionale ambiente accademico
-	Cerchiamo con determinazione risorse finanziarie da fonti diverse dal MIUR
-	Rispetto ad altri dipartimenti simili della nostra regione, i membri di questo dipartimento sono conosciuti come ricercatori molto efficienti e produttivi
-	Con i progetti di ricerca cerchiamo di generare risultati di cui si possa beneficiare al di fuori dell'ambiente accademico
-	Rispetto ad altri dipartimenti simili della nostra regione, siamo abili ad identificare nuove opportunità
-	Supportiamo i membri del nostro dipartimento nel collaborare con soggetti esterni al mondo accademico
-	Quando emerge una nuova idea originale, di solito lasciamo che la sperimentino altri e stiamo a vedere cosa succede ( <i>Reverse coded</i> )
<b>Collaborazione con le imprese</b>	
-	Incoraggiamo il coinvolgimento delle imprese nelle attività di ricerca dei membri del nostro dipartimento
-	Il nostro dipartimento è molto apprezzato dalle imprese
-	Siamo riconosciuti dalle imprese e dall'opinione pubblica per la nostra flessibilità e capacità innovativa
-	Crediamo che il nostro dipartimento debba intessere relazioni con altre organizzazioni del settore pubblico o privato
-	I nostri laureati occupano spesso posizioni di rilievo nelle imprese
<b>Politiche universitarie</b>	
-	Riteniamo che le politiche intraprese a livello centrale da questa università contribuiscano in modo sostanziale al perseguimento degli obiettivi del nostro dipartimento
-	Le politiche della nostra università seguono un approccio "bottom up", avvalendosi dei contributi provenienti da tutti i livelli dell'organizzazione
-	Rispetto alla maggior parte delle altre università, la nostra università è molto ricettiva verso nuove idee ed approcci innovativi
-	Al nostro dipartimento è concessa ampia discrezionalità nel valutare la performance dei suoi membri

Fonte: ns. elaborazioni

Infine, si è provveduto a considerare come variabili di controllo le caratteristiche descrittive del dipartimento: area scientifica di riferimento; numero complessivo di afferenti; anno di istituzione. Si è inteso in tal modo verificare in che misura tali connotazioni potessero contribuire a spiegare le differenze in termini di performance imprenditoriali tra i dipartimenti.

#### 4. Analisi e risultati

Come fase preliminare all'analisi, si è provveduto a verificare l'attendibilità e l'affidabilità della scala utilizzata, mediante il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach, che descrive la coerenza interna di raggruppamenti di item - tanto maggiore quanto più il valore dell'indicatore è vicino ad 1 ( $0 < \alpha < 1$ ). La verifica della coerenza interna di ogni *subtest* permette anche di conoscere e definire la validità di costruito della scala. I risultati dell'attendibilità della scala, sono stati ottimali, come è possibile osservare dalla Tabella 3, che evidenzia i valori in relazione a ciascuna delle dimensioni ed alla scala nel suo complesso, e che riporta, inoltre, le statistiche descrittive.

Tab. 3: Misura della validità della scala utilizzata, per dimensioni

Variabili	Media	Dev. Std.	Min	Max	$\alpha$
Applicazione dei risultati	5,129	1,068	2,000	7,000	0,863
Anticonformismo	5,416	0,853	2,375	6,875	0,783
Collaborazione con le imprese	5,117	1,090	2,200	6,800	0,864
Politiche universitarie	4,473	1,185	1,750	7,000	0,818
Entre-U (complessiva)	4,155	1,406	1,000	7,000	0,914

Fonte: ns. elaborazioni

Sempre in via preliminare si è provveduto a verificare la presenza di problemi di multicollinearità, mediante gli indici Variance Inflation Factor (VIF) e Condition Index. Con riferimento ai VIF, i valori risultano appena superiori a 1, ben lontani dalle soglie critiche. Similmente, i Condition Index hanno restituito valori ottimali - essendo il più elevato pari a 3,835, ben al inferiore al limite critico di 30. La Tabella 4 riporta i coefficienti di correlazione ed evidenzia come le quattro dimensioni utilizzate per misurare l'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti risultino tutte correlate in maniera positiva e significativa tra loro. Inoltre, tutte le quattro dimensioni risultano positivamente e significativamente correlate con l'orientamento imprenditoriale percepito dai direttori. Infine, la variabile spin-off risulta correlata in maniera positiva con tre delle dimensioni considerate, ma significativamente solo con la dimensione collaborazione con le imprese, mentre risulta correlata in maniera negativa con le politiche universitarie. La variabile brevetti è significativamente correlata con le dimensioni considerate, ad eccezione delle politiche universitarie.

Tab. 4: Matrice di correlazione

Variabili	1	2	3	4	5	6	7
1. Applicazione dei risultati	<b>1</b>						
2. Anticonformismo	<b>0,743</b>	<b>1</b>					
3. Collaborazione con le imprese	<b>0,662</b>	<b>0,656</b>	<b>1</b>				
4. Politiche universitarie	<b>0,209</b>	<b>0,308</b>	<b>0,324</b>	<b>1</b>			
5. Orientamento imprenditoriale percepito	<b>0,766</b>	<b>0,867</b>	<b>0,855</b>	<b>0,610</b>	<b>1</b>		
6. Brevetti	<b>0,258</b>	<b>0,398</b>	<b>0,336</b>	0,134	<b>0,376</b>	<b>1</b>	
7. Spin-off	0,156	0,178	<b>0,195</b>	-0,005	<b>0,186</b>	0,175	<b>1</b>

Valori in grassetto significativi ad un livello 0,05

Fonte: ns. elaborazioni

Il legame tra l'orientamento imprenditoriale e le performance è stato verificato mediante un'analisi di regressione multipla effettuata utilizzando il software SPSS Statistics 19. In particolare, è stata preliminarmente realizzata una regressione con le sole variabili di controllo, che ha evidenziato un ruolo molto marginale delle stesse nel determinare il numero di spin-off e brevetti. Solo le dimensioni del dipartimento - misurate, come evidenziato, in termini di numero di afferenti - impattano significativamente sulla variabile dipendente spin-off. Risultato altamente plausibile data l'incremento di probabilità che vengano create delle imprese al crescere del numero di ricercatori.

Il modello di regressione multipla è stato utilizzato successivamente per verificare la relazione tra l'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti e le due variabili dipendenti. Se considerato nella sua totalità, come costruito unico, l'orientamento imprenditoriale dei dipartimenti risulta significativamente legato alle performance misurate. In particolare, però, emerge un ruolo più significativo dell'orientamento imprenditoriale nel determinare il numero di brevetti detenuti dai docenti afferenti ai dipartimenti rispetto alle imprese spin-off create (Tabella 5).

Tab. 5: Relazione tra orientamento imprenditoriale e performance

Variabili	Spin-off	Brevetti
Entre-U (complessiva)	0,529**	5,032*
R <sup>2</sup>	0,030	0,134
ADJUSTED R <sup>2</sup>	0,021*	0,125*

\* p&lt;0,001 \*\*P&lt;0,05

Fonte: ns. elaborazioni

Come noto dalla letteratura sull'orientamento imprenditoriale, tuttavia, le singole dimensioni che compongono il costrutto possono avere un diverso ruolo nel determinare le performance (Lumpkin, Dess, 1996). Anche nel caso della scala Entre-U pare opportuno verificare empiricamente il ruolo delle singole dimensioni. La Tabella 6 mostra i risultati della regressione effettuata considerando le singole dimensioni dell'orientamento imprenditoriale come variabili indipendenti e il livello di orientamento imprenditoriale percepito dai direttori, il numero di spin-off e di brevetti come variabili dipendenti.

Tab. 6: Relazione tra dimensioni dell'orientamento imprenditoriale e performance

	Orientamento imprenditoriale percepito	Spin-off	Brevetti
Applicazione dei risultati	1,656 *	0,140	1,618
Anticonformismo	2,616 *	0,298	5,219*
Collaborazione con le imprese	0,224 **	0,441**	1,826
Politiche universitarie	0,165	-0,181	0,173
R <sup>2</sup>	0,758	0,038	0,158
ADJUSTED R <sup>2</sup>	0,751*	0,028*	0,150*

\*p&lt;0,001 \*\*P&lt;0,05

Fonte: ns. elaborazioni

Come si evince dalla tabella, il numero di spin-off risulta particolarmente influenzato dal grado di collaborazione dei dipartimenti con le imprese. La capacità di produrre brevetti risulta invece fortemente influenzata dalla dimensione dell'anticonformismo. Se si considera invece la percezione che i direttori hanno dell'orientamento imprenditoriale complessivo del proprio dipartimento, il modello di regressione multipla evidenzia un ruolo significativo di tutte le dimensioni, ad eccezione delle politiche universitarie. Il peso più rilevante è in questo caso esercitato dalla capacità di applicazione dei risultati della ricerca e, ancora, dall'anticonformismo.

## 5. Discussione dei risultati

A differenza di altri studi sul tema dell'università imprenditoriale, nel presente lavoro l'attenzione non è stata concentrata sulla dotazione di risorse interne e sulle innovazioni di carattere organizzativo da parte delle università o sulle caratteristiche dell'ambiente esterno capaci d'influenzare i risultati conseguiti in termini di valorizzazione della ricerca. L'attenzione è stata invece focalizzata sull'orientamento strategico delle università, mutuando un approccio tipicamente utilizzato negli studi sulle imprese e mirando a indagarne il legame con le performance imprenditoriali. Tale prospettiva pare essere particolarmente interessante ancorché, al momento, maggiormente trascurata dalla letteratura.

I risultati hanno evidenziato l'impatto che l'orientamento imprenditoriale ha sulla capacità dei dipartimenti di creare imprese spin-off e di conseguire brevetti, confermando in una certa misura le conclusioni dello studio esplorativo di Todorovic, McNaughton e Guild (2011), ma anche

evidenziando significative differenze. L'orientamento imprenditoriale, misurato come costruito unitario, influenza sia il numero di brevetti che di spin-off, anche se risulta maggiormente legato ai primi. Questo risultato non è sorprendente, poiché la brevettazione e la creazione di nuove imprese sono processi di valorizzazione completamente differenti che si pongono a un differente stadio evolutivo. Come notato in precedenza, il brevetto è spesso - ma non sempre - il presupposto per la creazione di uno spin-off (Etzkowitz, 2004; Compagno e Pittino, 2006). Poiché molti dei dipartimenti coinvolti nell'indagine hanno da poco avviato una profonda riflessione sui meccanismi attraverso cui promuovere una valorizzazione dei risultati delle proprie attività di ricerca, è plausibile pensare che l'azione imprenditoriale ancora trovi manifestazione soprattutto nei brevetti piuttosto che nella creazione di nuove imprese. A conferma di quanto appena evidenziato, è opportuno considerare che nello studio esplorativo condotto in Canada - dove le università hanno profonde e radicate tradizioni di sfruttamento commerciale della propria ricerca - il legame della scala utilizzata per misurare l'orientamento imprenditoriale con le due variabili dipendenti è opposto: più forte con gli spin-off e meno con i brevetti, che risultano un'attività probabilmente meno "imprenditoriale" in quel contesto.

Inoltre, ad una più approfondita analisi, è emerso che non tutte le dimensioni dell'orientamento imprenditoriale rivestono lo stesso ruolo nel determinare le performance dei dipartimenti universitari italiani. In particolare, per incrementare il numero di brevetti i risultati ottenuti sembrano indicare la necessità di puntare sull'anticonformismo, esplorando innovative modalità di interazione con gli stakeholder che possano migliorare le attività di ricerca e contribuire alla diversificazione delle fonti di finanziamento. Per incrementare la capacità di creare spin-off occorre invece dare maggior peso ed investire maggiori risorse nella collaborazione con le imprese, puntando sulla flessibilità operativa e sul coinvolgimento diretto delle stesse nelle attività di ricerca dei membri del dipartimento. A differenza dello studio esplorativo realizzato in Canada, dunque, non tutte le dimensioni dell'orientamento imprenditoriale risultano essere significativamente legate alle variabili dipendenti. In particolare, la capacità di promuovere la ricerca applicata e le politiche universitarie non sembrano incidere direttamente sulle performance. Ancora una volta tali risultati non sorprendono e sono da ricondurre allo stadio evolutivo nel quale gli atenei coinvolti nell'indagine si trovano rispetto al modello "ideale" di università imprenditoriale.

Il ruolo marginale della dimensione che maggiormente attiene alla promozione della ricerca applicata è probabilmente ascrivibile alle caratteristiche delle università pubbliche italiane nelle quali, come notato da Varaldo (2010), «la terza missione [...] stenta a farsi luce ed è penalizzata [...] da tradizioni ideologiche e strutture di *governance* che sacrificano lo spirito innovativo e imprenditoriale degli ambienti più aperti e dinamici». La "seconda rivoluzione accademica" teorizzata da Etzkowitz (1998) è probabilmente nel nostro Paese ancora in divenire e il dibattito su come la terza missione possa coesistere con le due tradizionali missioni della didattica e della ricerca di base non sembra ancora mitigato. Allo stesso modo, il ruolo marginale delle politiche universitarie è riconducibile al fatto che ancora pochi sono gli atenei che hanno esplicitamente inglobato la terza missione nella propria strategia. Nei casi in cui si riscontrano risultati imprenditoriali significativi, le competenze e le attività di promozione della valorizzazione della ricerca sono concentrate in unità organizzative specializzate o nell'azione di singoli individui, piuttosto che diffuse in tutte le unità periferiche. Come conseguenza, la nostra indagine sembra mostrare che in molte unità periferiche vi è la percezione che le politiche centrali non agevolino le attività di valorizzazione della ricerca.

Come noto dalla letteratura (Clark, 1998; Etzkowitz, 2004), la trasformazione dell'università verso il modello imprenditoriale è lenta e solitamente si sviluppa attraverso tre distinte fasi. All'inizio di questo processo di apprendimento organizzativo, l'università comincia a considerare in maniera strategica l'opportunità di essere maggiormente coinvolta con l'ambiente e comincia a specializzarsi in tale direzione. Successivamente assume un ruolo attivo nella commercializzazione di brevetti che derivano dalla propria ricerca e cerca di promuovere la creazione di spin-off. Nello stadio più avanzato, assume un ruolo pro-attivo nel migliorare il sistema locale d'innovazione, spesso in collaborazione con le imprese e l'amministrazione pubblica. Pare possibile affermare che

gli atenei italiani abbiano tutti superato la prima fase e siano, nella maggior parte, impegnati nella seconda fase, con poche eccezioni di università che sono già protagoniste delle dinamiche di sviluppo dei territori in cui sono inserite. In tal senso si giustificano i risultati ottenuti, che risentono di un processo evolutivo ancora “in progress”.

Come più volte notato, solo recentemente i dipartimenti universitari italiani sono stati chiamati a riflettere operativamente su queste tematiche, soprattutto per effetto dell’istituzione di meccanismi di valutazione che non tengono conto più esclusivamente della qualità della didattica e della produttività scientifica, ma anche, seppur parzialmente, della capacità di applicare i risultati prodotti. In tal senso, è possibile che la scala di misurazione adottata - sviluppata e validata in un contesto molto più “maturo” da questo punto di vista - sia volta a “leggere” attività che correntemente i dipartimenti non sempre svolgono o che comunque stentano a ricondurre ad un atteggiamento “imprenditoriale”. Sembrerebbe pertanto imprescindibile un’opportuna considerazione delle variabili ambientali nel tentativo di misurare empiricamente l’orientamento imprenditoriale dei dipartimenti universitari. Circostanza questa che emerge come una limitazione dello studio seminale che ha ispirato il presente lavoro e che rappresenta un’interessante direzione di sviluppo per il futuro.

## 6. Limitazioni e future direzioni di ricerca

L’indagine realizzata non è esente da limitazioni. Innanzitutto, la consistenza del campione ottenuto non è elevata in senso assoluto, ma risulta in linea con altri studi sul tema e in senso relativo - con un tasso di risposta prossimo al 50% – può essere considerata soddisfacente.

Altra limitazione è ascrivibile al limitato potere esplicativo del modello di regressione sviluppato - come evidenziato dal valore del coefficiente  $R^2$  che, ancorché sempre significativo da un punto di vista statistico, ha restituito valori bassi. Inoltre, il modello sembra spiegare più efficacemente la differenza di risultati in termini di brevetti, ma solo limitatamente quella in termini di spin-off. Come evidenziato, questo è imputabile allo strumento di rilevazione adottato, che probabilmente avrebbe richiesto un maggior adattamento degli item. Più in generale, occorre considerare che diverse sono le variabili che incidono sul livello di imprenditorialità accademica e l’orientamento strategico rappresenta soltanto uno dei fattori che sanciscono la differenza di performance tra i dipartimenti.

Un’ulteriore limitazione è riconducibile alla tipologia di analisi statistica effettuata. Approcci differenti - quali modelli di equazioni strutturali - avrebbero probabilmente restituito risultati più puntuali. In tale direzione ci si muoverà per futuri sviluppi della ricerca. Inoltre, al fine di verificare in che misura il contesto ambientale possa influire sui risultati e sulle relazioni esistenti tra le variabili indagate - come sembrerebbe emergere dal confronto tra i nostri risultati e quelli dello studio seminale condotto in Canada - appare interessante ipotizzare un’analisi comparativa tra più paesi, a partire da quelli nord-europei. E questa rappresenta un’ulteriore direzione di sviluppo della ricerca.

## Bibliografia

- BARNETT R. (2003), *Beyond all reason: Living with ideology in the university*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.
- BENCARDINO F., NAPOLITANO M.R. (2011), “L’Università nei processi di sviluppo economico e sociale”, in Bianchi A., (a cura di), *Le Università del Mezzogiorno nella Storia dell’Italia Unita 1861-2011*, SVIMEZ, Il Mulino, Bologna, p. 123-134.
- BERCOVITZ J., FELDMAN M. (2006), “Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development”, *Journal of Technology Transfer*, n. 31, p. 175-188.
- BHUIAN S.N., MENGUC B., BELL S.J. (2005) “Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance”, *Journal of Business Research*, n. 58, p. 9-17.

- BOK D. (2003), *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*, Princeton University Press, Princeton.
- CARUANA A., EWING M.T., RAMASESHAN B. (2002), "Effects of some environment challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities", *Service Industries Journal*, vol. 22, n. 2, p. 43-58.
- CESARONI F., CONTI G., PICCALUGA G., MASCARA P.C. (2005), "Technology Transfer Offices (TTO) in Italian Universities: What they do and how they do it", *Working Paper*, 5, IN-SAT Laboratory, Scuola Superiore S. Anna di Pisa.
- CLARK B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational pathways of transformation*, Pergamon Press, New York.
- CNVSU (2011), *Undicesimo Rapporto sullo Stato del Sistema Universitario*, Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino
- COMPAGNO C., PITTINO D. (2006), *Ricerca scientifica e nuove imprese. Spin-off accademici e valore della conoscenza*, Isedi, Novara.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1986), "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", in Ronstadt R., (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley.
- DAILY C.M., MCDUGALL P.P., COVIN J.G., DALTON D.R. (2002), "Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms", *Journal of Management*, vol. 28, n. 3, p. 387-412.
- ETZKOWITZ H. (1983), "Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science", *Minerva*, n. 21, p. 198-233.
- ETZKOWITS H. (2004), "The evolution of the entrepreneurial university", *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 1, n. 1, p. 64-77.
- FELLER I. (1990), "Universities as engines of R&D-based economic growth: they think they can", *Research Policy*, n. 19, p. 335-348.
- GEUNA A. (1998), "The internationalisation of the European university: A return to medieval roots", *Minerva*, n. 36, p. 253-270.
- GIBB A.A. (2005), "Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a lever for change", *NCGE Policy paper series*, n. 15.
- GRAS J.M.G., LAPERA D.R.G., SOLVES I.M., JOVER A.J.V., AZUAR J.S. (2008), "An empirical approach to the organisational determinants of spin-off creation in European universities", *International Entrepreneurship and Management Journal*, n. 4, p. 187-198.
- GURDON M.A., SAMSOM K.J. (2010), "A longitudinal study of success and failure among scientist-started ventures", *Technovation*, vol. 30, n. 3, p. 207-214.
- HAYES D., WYNYARD R., (a cura di), (2002), *The McDonaldization of higher education*, Bergin & Garvey, Westport.
- HOYE K., PRIES F. (2009), "'Repeat commercializers,' the 'habitual entrepreneurs' of university-industry technology transfer", *Technovation*, vol. 29, n. 10, p. 682-689.
- HUSSLER C., PICARD F., TANG M.F. (2010), "Taking the ivory from the tower to coat the economic world: regional strategies to make science useful", *Technovation*, vol. 30, n. 9/10, p. 508-518.
- KLOFSTEN M., JONES-EVANS D. (2000), "Comparing Academic Entrepreneurship in Europe-The Case of Sweden and Ireland", *Small Business Economics*, vol. 14, n. 4, p. 299-310.
- LERNER J. (2005), "The University and the Start-Up: Lessons from the Past Two Decades", *Journal of Technology Transfer*, vol. 30, n. 1/2, p. 49-56.
- LIYANAGE S., MITCHELL H. (1994), "Strategic management of interactions at the academic-industry interface", *Technovation*, vol. 14, n. 10, p. 641-655.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *The Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, p. 135-172.
- MACHO-STADLER I., PEREZ-CASTRILLO D., VEUGELERS R. (2008), "Designing contracts for university spin-offs", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 17, n. 1, p. 185-218.
- MILLER D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, n. 29, p. 770-791.
- MORRIS M.H., COOMBES S., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2007), "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, n. 13, p. 12-39.
- MORRIS M.H., JONES F.F. (1999), "Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n. 1, p. 71-91.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A. (2008), "The institutional education and training for entrepreneurship development in the Italian universities", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 8, n. 6, p. 665-685.
- NETVAL (2011), *La valorizzazione della ricerca nelle università italiane. Ottavo rapporto annuale*, Network per la valorizzazione della ricerca universitaria, Milano.

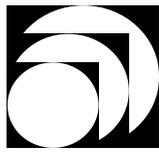
- O'SHEA R.P., ALLEN T.J., CHEVALIER A., ROCHE F. (2005), "Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. Universities", *Research Policy*, vol. 34, n. 7, p. 994-1009.
- PICCALUGA A. (2001), *La valorizzazione della ricerca scientifica*, Franco Angeli, Milano.
- PICCALUGA A., BALDERI C. (2006), "Consistenza ed evoluzione delle imprese spin-off della ricerca pubblica in Italia", presentato al workshop Finanza & Innovazione, Milano, 25 Settembre.
- POWERS J.B., McDOUGALL P.P. (2005), "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, n. 20, p. 291-311.
- PRODAN I., DRNOVSEK M. (2010), "Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: an empirical test", *Technovation*, vol. 30, n. 5/6, p. 332-347
- REBORA G. (2008), "L'orientamento strategico dell'università", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- RIVIEZZO A., NAPOLITANO M.R. (2010), "Italian universities and their third mission: a longitudinal analysis of the organization and education renewal towards the 'entrepreneurial university' model", *Industry & Higher Education*, n. 3, p. 227-236.
- ROBERTS E.B., MALONE D.E. (1996), "Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations", *R&D Management*, n. 26, p. 17-48.
- SLAUGHTER S., LESLIE L.L. (1997), *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- TODOROVIC W.Z., MCNAUGHTON R.B., GUILD P.D. (2011), "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities", *Technovation*, vol. 31, n. 1, p. 128-137.
- VAN BURG E., ROMME A.G.L., GILSING V.A., REYMEN I.M.M.J. (2008), "Creating university spin-offs: a science-based design perspective", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 2, p. 114-129.
- VAN GEENHUIZEN M., SOETANTO D.P. (2009), "Academic spin-offs at different ages: a case study in search of key obstacles to growth", *Technovation*, vol. 29, n. 10, p. 671-681.
- VARALDO R. (2010), "Università di Stato: un modello che frena l'eccellenza", *La Stampa*, 28 Luglio, 33.
- VENKATRAMAN N. (1988), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science*, vol. 35, n. 8, p. 942-962.
- WIKLUND J., SHEPHERD D. (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, n. 24, p. 1307-1314.
- ZAHRA S.A., COVIN J.G. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, n. 10, p. 43-58.

*con il sostegno di*



**UNIVERSITÀ  
DEL SALENTO**

DIPARTIMENTO  
DI SCIENZE DELL'ECONOMIA



**CUEIM**



*Fondazione  
Cassa di Risparmio di Puglia*



**BPP** Banca Popolare Pugliese



**Provincia di Lecce**

**UBI**  **Banca Carime**



**VESTAS**  
HOTELS & RESORTS



**eoshotel**  
LECCHE



**SIS**

SVILUPPO IMMOBILIARE SALENTINO s.r.l.