

sinergie

rivista di studi e ricerche

N. 91 - Maggio-Agosto 2013

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

Selected papers del XXIV Convegno annuale di Sinergie
Università del Salento, 18-19 ottobre 2012

Parte seconda

Claudio Bacarani - Gaetano M. Golinelli
E se il telefono non suona più?

Keynote speeches

Carina Weijma
Brainport: the power of cooperation creating the industries of the future

Antonio Ricciardi
I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive

Selected papers

Cecilia Grieco - Gennaro Iasevoli - Laura Michelini
Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio

Luciano Pilotti - Roberta Apa - Alessandra Tedeschi-Toschi - Igor Sarman
La competitività dinamica degli ecosistemi territoriali. Il caso degli eco-sistemi turistici multilocali tra Italia e Svizzera

Piero Mastroberardino - Giuseppe Calabrese - Flora Cortese
La vocazione territoriale come mito razionalizzante

Alfonso Siano - Mario Siglioccolo - Maddalena Della Volpe - Felice Addeo
Location image "halo effect" on museum image: an exploratory survey of British Museum visitors

Conclusioni

Enzo Rullani
Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali

L'ospite

Evert Gummesson
In support of creative and useful science

Quadrimestrale - Poste italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale D.L. 353/2003
(conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB VERONA



CUEIM

Sinergie

rivista di studi e ricerche fondata da Giovanni Panati

Anno XXXI - N. 91 - MAGGIO-AGOSTO 2013

ISSN 0393-5108

Rivista
accreditata
AIDEA



CUEIM

Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale
tra le Università di Verona, Sapienza di Roma, della Calabria, di Cagliari, di Pavia,
di Trento, di Salerno, di Cassino, Politecnica delle Marche, di Bari,
«della Tuscia» di Viterbo, «IULM» di Milano, di Brescia, di Foggia, del Salento,
di Roma Tre, di Torino, di Messina, di Macerata, del Molise, di Firenze e di Bergamo

CUEIM



COMUNICAZIONE

Direzione scientifica

Gaetano M. Golinelli
Claudio Baccarani

Comitato scientifico

Antonio Borghesi, Martin Christopher, Jens Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard Park, Alex Douglas, Daniele Fornari, Pietro Genco, Anne Gregory, Emanuele Invernizzi, Gianni Lorenzoni, Jacques Martin, Piero Mastroberardino, Angelo Miglietta, Yossi Raanan, Enzo Rullani, Mario Scicutella, Lucio Sicca, Sergio Silvestrelli, Giuseppe Tardivo, Riccardo Varaldo, Alfonso Vargas Sanchez, Dario Velo

Redazione centrale di Verona

Federico Testa, Marta Ugolini (responsabili), Angelo Bonfanti, Federico Brunetti, Fabio Cassia, Paola Castellani, Laura Ciarmela, Nicola Cobelli, Elena Giarretta, Chiara Rossato, Francesca Simeoni, Vania Vigolo

Redazione di Roma (Area Ambiente)

Stefano Banini (responsabile)

Redazione di Napoli (Rapporti di Ricerca)

Alfonso Siano (responsabile), Agostino Vollero, Francesca Conte

Direttore Responsabile

Gaetano M. Golinelli

Segretaria di Redazione

Ada Rossi
e-mail: redazione@sinergieweb.it

Amministrazione, abbonamenti, pubblicità

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655

Fax 045/597550

www.cueim.it, e-mail: amministrazione@sinergieweb.it



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Registrazione presso il Tribunale di Verona al n. 570 in data 1° aprile 1983

La Direzione non si assume responsabilità per le opinioni espresse dagli autori dei testi redazionali e pubblicitari. L'utilizzo parziale o totale degli articoli è autorizzato purché ne venga citata la fonte. La segreteria si rammarica di non poter provvedere alla restituzione dei manoscritti. Pubblicità inferiore al 50%.

Le informazioni sul referaggio dei contributi, le *publishing ethics*, le modalità di *submission* e le norme redazionali sono pubblicate in fondo alla Rivista e sul portale web www.sinergiejournal.it.

sinergie

NUMERO 91

MAGGIO-AGOSTO 2013

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

Selected papers del XXIV Convegno annuale di Sinergie
Università del Salento, 18-19 ottobre 2012

Parte seconda

Due passi tra le nuvole pag. V

sommario

Claudio Baccharani - Gaetano M. Golinelli “ VII
E se il telefono non suona più?

Keynote speeches

Carina Weijma
Brainport: the power of cooperation creating the industries of the future “ 3

Antonio Ricciardi
I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive “ 21

Selected papers

Cecilia Grieco - Gennaro Iasevoli - Laura Michelini
Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli
di misurazione dell'impatto sociale sul territorio “ 61

Luciano Pilotti - Roberta Apa - Alessandra Tedeschi-Toschi - Igor Sarman
La competitività dinamica degli ecosistemi territoriali.
Il caso degli eco-sistemi turistici multilocali tra Italia e Svizzera “ 83

Piero Mastroberardino - Giuseppe Calabrese - Flora Cortese
La vocazione territoriale come mito razionalizzante pag. 103

Alfonso Siano - Mario Siglioccolo - Maddalena Della Volpe - Felice Addeo
Location image "halo effect" on museum image: an exploratory survey
of British Museum visitors " 121

Conclusioni

Enzo Rullani
Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie
e le società locali " 141

L'ospite

Evert Gummesson
In support of creative and useful science " 167

Saggi

Angelo Bonfanti - Federico Brunetti - Paola Castellani
The Last Minute Market Model: an innovative service
of efficient assortment management in a sustainability perspective " 173

Alberto A. Suárez - Pablo Albañil - Javier Alonso - Ramiro Martí
Carlos Catalán - Miguel Angel Pascual
Improving the quality of services at the University of Oviedo " 193

Gerardino Metallo - Carmen Gallucci
Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione
della famiglia imprenditoriale: asset o liability? " 211

Recensioni

Pietro Barilla, *Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio*,
Rizzoli, Milano 2013, a cura di *Umberto Casari* " 239

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it " 245

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi " 247

Il referaggio dei contributi " 248

Publishing ethics " 249

Le modalità di submission e le norme redazionali " 250

Due passi tra le nuvole

1. *“La fortuna favorisce la mente preparata”*
(Louis Pasteur)
2. *“L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi”*
(Marcel Proust)
3. *“C'è un solo tipo di successo: quello di fare della propria vita ciò che si desidera”*
(Henry David Thoreau)
4. *“Il dubbio o la fiducia che hai nel prossimo sono strettamente connessi con i dubbi e la fiducia che hai in te stesso”*
(Kahlil Gibran)
5. *“Quando si agisce cresce il coraggio, quando si rimanda cresce la paura”*
(Publilio Siro)

Per collaborare alla rubrica scrivere a duepassitralenuvole@sinergieweb.it

E se il telefono non suona più?

In questi giorni Francesco Varanini su *Bloom, frammenti di organizzazione* (www.bloom.it), ha pubblicato i risultati di una ricerca svolta nel corso del 2012 dal titolo: “Artigiani e Piccoli Imprenditori come persone. Le conseguenze della crisi 2007-2012 sugli atteggiamenti e sulle motivazioni”.

La lettura di questo report costruito in forma quali-quantitativa ha suggerito il tema di questo editoriale almeno per due motivi. Il primo perché consente di percepire e cogliere la natura delle emozioni avvertite da chi si trova a vivere momenti di intensa discontinuità nelle proprie usuali prospettive; il secondo perché la sua lettura ripropone perentoriamente agli studiosi d’impresa una riflessione profonda sul proprio ruolo nel sistema socio-economico, soprattutto in momenti di crisi come quello che stiamo attraversando.

La natura della prima sollecitazione si coglie facilmente riprendendo alcune affermazioni degli intervistati contenute nel report citato e tratte dalle venti interviste in profondità condotte con gli imprenditori coinvolti dello studio. La percezione si completa con il riferimento ad alcune misurazioni quantitative, riferite alle frequenze registrate per le risposte ad alcune domande proposte in una seconda fase dello studio sulla base di un questionario predefinito.

La seconda sollecitazione scaturisce immediatamente dalla semplice lettura dei risultati della ricerca. Diviene per così dire automatica, perché al di là degli sforzi per conseguire il *rigor* richiesto per la pubblicazione nei *journal* di management induce a mettere in discussione il senso ultimo dell’attività degli studiosi di impresa.

Ovviamente, in questa sede non potremo che prendere in considerazione una selezione delle informazioni raccolte nella ricerca citata. E lo faremo in forme raccordate cercando di connettere più affermazioni a sé stanti ma partecipi dello stesso tema indagato.

Siamo ben consapevoli che ogni volta che si propone una selezione si tracciano delle linee di demarcazione del fenomeno indagato frutto del sentire di chi le traccia. Va quindi precisato - in particolare perché il tema investe le emozioni - che, oltre a non essere esaustiva, la nostra analisi potrebbe anche risultare di parte perché difficilmente può prescindere da giudizi di valore che portiamo con noi stessi quando si trattano temi come questo. Temi che muovono il pensiero secondo logiche razionali ma anche non razionali ed emotive.

Per questi motivi invitiamo i lettori interessati, e crediamo che gli studiosi di impresa potrebbero far parte di tale gruppo, a scorrere l’intera ricerca per cogliere appieno la natura del fenomeno indagato attraverso le proprie lenti di lettura ed interpretazione della realtà, attraverso, cioè, il proprio modo di sentire e di vedere.

Lo studio si avvia secondo le regole dello *story telling*, quindi sulla base della raccolta di pensieri espressi dai testimoni privilegiati che hanno partecipato allo studio.

Pensieri intercalati da brevi commenti dell'autore della ricerca e raccolti in una serie di punti: il mestiere e il lavoro, l'uso de tempo, l'atteggiamento, la lettura della crisi e il senso dell'andare avanti.

“Mi piaceva fare le cose con le mani, lasciare traccia”, “la perfezione nell’artigianato deve avere irregolarità codificate”, “l’imperfezione manuale è ovvia”.

In queste brevi affermazioni si coglie tutta la natura del Mestiere e la sua diversità rispetto ad un lavoro che tale non sia. Il mestiere è a tutto tondo, chi lo padroneggia dispone di un sapere fare le cose dall'inizio alla fine, dalla progettazione alla realizzazione in una manualità accentuata anche se mediata da moderne strumentazioni tecnologiche. Per questo il mestiere conduce a piccole imperfezioni, che fanno parte di questo modo di procedere che non replica, non omologa, lascia traccia di sé nel trasmettere un'anima in ciò che si fa, attraverso un'arte capace di rispondere in modo personalizzato ed unico a chi propone un problema all'impresa.

“Lavorare non mi pesa. Non ho orari. Quando devo finire un lavoro, specialmente quando sto per concluderlo, continuo a lavorare la sera fino a tardi”.

Si avverte in questa affermazione il profondo senso di piacere provato nello svolgere il proprio lavoro. Il lavoro non pesa, certamente è faticoso e stancante ma viene avvertito come “giocosso”, “dilettevole”, al punto tale che non esiste una netta separazione tra tempo di lavoro e tempo libero. Si tratta, infatti di una distinzione che interessa a chi avverte il lavoro come un sacrificio, un qualcosa da fare, per ottenerne un reddito sufficiente a soddisfare le esigenze di sé e della famiglia, non interessa a chi nel lavoro in qualche modo si diverte.

Il pensiero corre immediato al Primo Levi della *Chiave a stella*, romanzo nel quale l'A. ricorda che “l'amore per il proprio lavoro, che è privilegio di pochi, costituisce la più grande approssimazione concreta alla felicità sulla terra”.

“Quando c'è la passione non c'è fatica”, “tutti i giorni cerchi qualcosa”.

In questo dire è raccolto un profondo sentimento di entusiasmo per quello che si fa, per un qualcosa che appare come il lavoro più bello del mondo, per un qualcosa di cui si è innamorati, come il primo giorno in cui si è avviata l'avventura imprenditoriale.

È questo un sentimento tanto prezioso quanto poco diffuso in un mondo del lavoro frequentemente spersonalizzato, nel quale a volte le persone non sanno nemmeno bene come si collochi la propria parcellizzata azione all'interno del processo produttivo d'impresa. Sentimento che rappresenta un immenso tesoro da preservare e diffondere anche nelle imprese industriali, i cui processi non si sviluppano per mestieri ma per micro fasi omogenee di lavorazione che

difficilmente riescono a valorizzare le energie che questo stato dell'animo consente di movimentare.

Fatte queste premesse sui tratti del modello d'impresa indagato lo studio entra nell'analisi della crisi e qui i toni si fanno decisamente cupi e preoccupati seppur incapaci di riflettere una rassegnazione senza via di uscita.

“Stiamo vedendo e vivendo una crisi senza precedenti”, “il clima si avvelena”, “un muro dappertutto”, “sono costretto a vivere da sconfitto eppure non è per causa mia che si è creata questa situazione”.

Il mondo è cambiato, come sempre peraltro è accaduto. Ma questa volta è cambiato con una intensità ed una velocità tali da far avvertire all'imprenditore come un senso di accerchiamento, difficile da decodificare nella sua natura di fondo e come tale fonte di disorientamento. A ciò contribuisce la difficoltà di intravedere la strada nuova da percorrere, magari solo confusamente intravista attraverso una cassetta degli attrezzi gestionali inadatta a focalizzare il significato vero della drammatica caduta di domanda, soprattutto interna, che si avverte. Il presente sembra distaccarsi completamente dal passato, non consentendo di pensare ad un futuro da costruire perché non si riesce ad immaginarlo. Così la crisi diventa anche crisi di valori e personale.

“Non è solo che manca equità, proprio non ci sono regole”, “ci sono molti che ne approfittano e abbassano l'asticella etica”, “abbiamo direttori di banca che insultano le famiglie”, “se qualcuno ci dicesse qualcosa continuerei a fare con più tranquillità quello che faccio”, “abbiamo bisogno di essere educati, di avere informazioni”.

Un senso di smarrimento e di abbandono, oltre che di emarginazione, traspaiono dalla semplice lettura di queste ultime affermazioni. Tuttavia non viene meno il senso morale che sa riconoscere i comportamenti scorretti. Sembra che il quadro delle regole sia venuto meno anche nella confusione che si è impadronita dei sistemi costruttori di regole, a loro volta travolti dal vortice della crisi e incapaci di tracciare una rotta all'interno di una tempesta che richiederebbe -come nel *Tifone* di Conrad - il coraggio del capitano MacWhirr di andare contro le regole fissate nei manuali per fronteggiare il tifone che la nave si trovava ad affrontare. Il coraggio di produrre scelte diverse e controcorrente ma guidate dall'assunzione di una responsabilità che oggi sembra destinata a rimanere orfana, destinata a non trovare persone disponibili ad accoglierla, in un vuoto discorrere produttore di una sinergia negativa che attraverso ansia e frustrazione facilmente potrebbe aprire le porte alla depressione e alla disperazione.

Puntuale, peraltro, è la richiesta di educazione in termini di formazione e informazione, come emerge anche da altre affermazioni che sostengono la necessità di una formazione continua, oltre che di una formazione d'ingresso nell'attività.

Aspetto, questo, che sottolinea il riconoscimento dell'inadeguatezza delle conoscenze possedute, incapaci di leggere il divenire in atto per tradurlo in una rivisitazione del proprio modo d'essere per poter partecipare alla costruzione del futuro.

“Se il telefono non suona è terribile”, “sono anestetizzato, sono in stand by”, “avendo perso l’entusiasmo l’umore è peggiorato tantissimo”, “ho vissuto questa esperienza in famiglia, mio padre è fallito, lui occultava tutto per vergogna”, “in casa è diventata una atmosfera invivibile”, “non ho niente da far fare a chi lavora con me”, “devo mettere in cassa integrazione, devo licenziare”.

Il venir meno del lavoro, che rappresentava parte integrante della vita della persona e che forniva anche un riconoscimento sociale per il valore riconosciuto al mestiere ed alla capacità di lavorare e di dar da lavorare, espelle l'entusiasmo e l'euforia per accogliere l'ansia, la paura e la frustrazione con il timore di perdere la dignità derivante dall'essere parte attiva di una comunità.

Lo *stand by* richiamato potrebbe invero diventare una trappola dalla quale difficilmente si può uscire, perché se i tempi di ozio creativo sono fondamentali nei momenti di intensa attività, i tempi di ozio forzato possono avvolgere la persona in una spirale di emozioni negative tali da indurla a non cercare alternative al “telefono che non suona”, in una vana attesa di un qualcosa che potrebbe non arrivare mai.

Nella fase quantitativa, condotta attraverso 185 interviste *on line*, lo stato d'animo prevalentemente segnalato dagli intervistati vede questa classifica:

- 1) Speranza, 67%
- 2) Rabbia 58,9%
- 3) Ansia 56,8%
- 4) Frustrazione 31,9%
- 5) Fiducia 17,3%
- 6) Umiliazione 8,6%
- 7) Vergogna 2,2%

Tra i sentimenti proposti nell'intervista è importante notare come quello che raccoglie la maggioranza dei consensi- ogni intervistato poteva segnalare al massimo 3 tra i 7 sentimenti proposti - sia la speranza, quindi un sentimento positivo. Speranza probabilmente legata alla certezza del valore del mestiere e quindi alla volontà di agire per riaffermarlo nella nuova situazione che si è venuta a creare. Speranza che non rappresenta una fiduciosa attesa in un qualcosa che verrà dall'alto da parte di qualche altro sistema, quanto il desiderio di riproporsi attivamente per la creazione del futuro, una speranza attiva come la definiva Ernst Bloch. Speranza, però, che per diventare tale necessita di un sostegno nella decodificazione della complessità del problema, per muovere di conseguenza nelle nuove direzioni che potrebbero emergere da una rinnovata capacità di inoltrarsi nel folto bosco delle idee nuove che potrebbero scaturire dalla rivisitazione delle conoscenze disponibili.

Rilevante è anche la segnalazione del valore, anche se ben più ridotto, assegnato alla fiducia, quindi al senso di affidamento nelle relazioni, riconoscimento che non è venuto meno pur nel burrascoso periodo in atto.

Invero, i sentimenti negativi segnalati fanno pensare più ad un senso di impotenza che ad un senso di rinuncia ad un proprio ruolo nella società.

In realtà, rispondendo alla domanda su quali sensazioni provino, gli intervistati mettono ai primi 4 posti le seguenti affermazioni:

“È dura lavorare senza soddisfazione”, 48,6%

“Mi rifiuto di cedere”, 46,5%

“Stiamo sopravvivendo, non vivendo”, 44,3%

“Questa situazione è una sfida e la voglio vincere”, 40,5%

risposte che alternano sconforto a speranza attiva, a volontà cioè di uscire dalla situazione che si è determinata, aspetto questo che in qualche modo si può ritenere prevalente se si considera che il 51,9% degli intervistati ritiene che questa crisi possa consentire di riscoprire l'importanza dell'artigianato e della piccola impresa.

“Se questa cosa non funziona pazienza, ne proverò un'altra”, *“non si può starsene chiusi nelle proprie quattro mura ad aspettare che il telefono suoni, bisogna viaggiare all'estero”*, *“il problema dell'artigiano è che non ha un banalissimo sito internet, è una bomba se usato bene”*, *“mollare no, non mollo, vado all'estero da un'altra parte”*, *stare nel proprio buco non è fruttuoso, la comunicazione tra artigiani è basilare*, *“rischiamo di perdere il nostro vero patrimonio: capacità e stile artigianale”*, *“la crisi tira fuori il meglio di noi, ci costringe a darci da fare”*.

Due strade paiono emergere da questo gruppo di affermazioni: l'una l'apertura al mondo, l'altra la coltivazione dell'unicità dello stile e della bellezza del prodotto artigiano. Strade che però potrebbero ben fondersi ricorrendo all'aiuto dei moderni sistemi di comunicazione che possono facilmente veicolare nel mondo la bellezza di un prodotto plasmato dalle mani di un “maestro artigiano”, un prodotto che possiede un'anima e che sa dialogare con chi lo produce e con chi lo usa.

Due ulteriori affermazioni riportate nello studio meritano di non passare inosservate:

“Non dimenticare la dimensione umana, siamo persone, non numeri”;

“Un buon artigiano deve leggere libri, un buon intellettuale deve lavare i piatti, è una cosa che fa bene”.

La prima ci pone dinnanzi alla brutalità con la quale i *mass media* trattano del problema della crisi delle piccole imprese, pressoché ignorate in favore degli ampi spazi dedicati al vacuo dibattito politico popolato da discorsi pieni di vuoto dove il burocratese è divenuto ormai norma. Gli unici spazi, piccoli quanto basta, vanno a sottolineare i casi di suicidio di un imprenditore o di lavoratori rimasti senza lavoro, perché questo fa notizia. Mai uno spazio dedicato alla tristezza ed alla tragedia che la fabbrica chiusa, popolata di erbacce che gradualmente la seppelliscono, diffonde

nella comunità e negli ignari passanti, quando prima era viva e popolata di persone che si muovevano nei loro ruoli, in un rincorrersi quasi musicale di rumori che ora hanno lasciato spazio ad uno spaventoso e assordante silenzio.

Le persone sono diventate dei semplici numeri, come quelli delle quotazioni di borsa dietro cui si nasconde quella finanza egoistica che ha portato il sistema capitalistico sull'orlo della sua fine a causa dell'insopportabilità sociale delle sperequazioni che ha generato.

Ma le persone sono persone, ovviamente anche numeri per la statistica e la ricerca, ma mai numeri nei sentimenti e nelle emozioni provate.

Invero, se il buon artigiano deve leggere libri, è certamente vero che l'intellettuale deve lavare i piatti, e noi, studiosi d'impresa apparteniamo a questa categoria.

Quei piatti non sono che un richiamo al fatto che l'intellettuale, lo studioso d'impresa nel nostro caso, non deve muoversi in un mondo che sia separato dal reale.

Intendiamoci, l'immaginazione, la fantasia, la creatività, la curiosità, l'esplorazione di strade che apparentemente non vanno in nessun posto, l'andare controcorrente, la ricerca dell'impossibile restano parte integrante del lavoro del ricercatore.

Ma la finalità che lo muove nel suo desiderio di conoscenza non può che essere il riferirsi all'impresa, alla sua vita, alla sua morte, al suo divenire, alla sua capacità di vincere il tempo come accade per le imprese ultracentenarie, alle emozioni di chi la vive, alle relazioni sociali che sostiene, alla qualità della vita che contribuisce a diffondere, ai processi decisionali che la caratterizzano ed alle forme organizzative e alle tecniche che la popolano. E tutto questo con lo sguardo alzato al futuro, vivendo il presente nella memoria di un passato che consente di innalzare l'edificio della conoscenza per fare dell'impresa un posto bello dove lavorare e un produttore e diffusore di progresso.

Quanto di tutto questo la nostra comunità sta facendo? Quanto tempo dedica a costruire ponti tra il pensiero e l'azione e quanto alla sfida dell'*impact factor* in una moderna e sterile autoreferenzialità agghindata nei sontuosi abiti della *double blind peer review*, ma spesso rattrappita su esercizi di ginnastica mentale a malapena utili solo a chi li fa?

Non è forse giunto il momento di condurre al nostro interno una riflessione per verificare come poter portare la capacità di produrre idee ed innovazione di cui disponiamo a sostegno del progresso del nostro Paese e delle imprese che lo popolano?

O forse ci illudiamo di farlo già?

Claudio Baccarani

Gaetano M. Golinelli

Keynote speeches

Brainport: the power of cooperation creating the industries of the future

CARINA WEIJMA*

Abstract

Purpose of the paper: This case study offers information on Brainport region Eindhoven (Brainport) in the Netherlands by explaining the cooperation between companies, government and knowledge institutes.

Methodology: Focusing on the importance of the High Tech Systems & Materials sector, including a strong Lifetec cluster. The presence of powerful major companies like ASML, DAF, Philips, Océ, DSM, NXP and VDL is unique, as is the related extensive network of high-tech SMEs suppliers (the high tech open supply chain Brainport Industries) and an internationally renowned Design cluster.

Findings: Including graphs supporting the claim that Brainport is a top technology region of European and global status and the cornerstone of the Dutch economy.

Research Limits: The qualitative variables data collected are offered by EUROSTAT, CBS, and Dutch high tech companies. To avoid complexity for the reader, no other qualitative variables were included on Dutch national numbers.

Practical implication: The case study shows that the strongest asset of Brainport is cooperation among industrial champions, market and technology leaders (or the market and technology leaders?), sustained by the government. These form a winning team through cooperation, with new governance as its starting point. Companies and knowledge institutes cooperate to create and make the technology of tomorrow and to help make the Netherlands a safe and sustainable place to live and remain economically prosperous.

Originality of the paper: This case study is based on the knowledge of five years working in the Brainport region in various roles and on publications, research, interviews and stories of many business and governmental leaders in the Brainport region. The story offered in this case study should be seen as a wonderful joint effort between companies, government and knowledge institutes

Key words: Brainport; Open Innovation; Cooperation between government, companies and knowledge institutes

* Strategic advisor of Brainport Industries and Brand Manager of the high tech sector of the Netherlands
e-mail carina.weijma@carwei.com

1. Brainport region Eindhoven, cornerstone of the Dutch economy

Brainport (Brainport region Eindhoven, fig. 1) is a fitting name for a region bursting at the seams with innovation. This is the Southeast Netherlands; at its heart lies Eindhoven. Brainport region Eindhoven is close to Paris in France (450 km) and London in Great Britain (460 km). As a basis for added value the region exploits knowledge and technology. Brainport also has close connections across country borders with Leuven in Belgium (100km) and Aachen in Germany (100 km).

Fig. 1 Brainport stands for progress, top technology, innovation, success, cooperation, region, ecosystem, international network

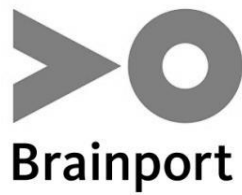
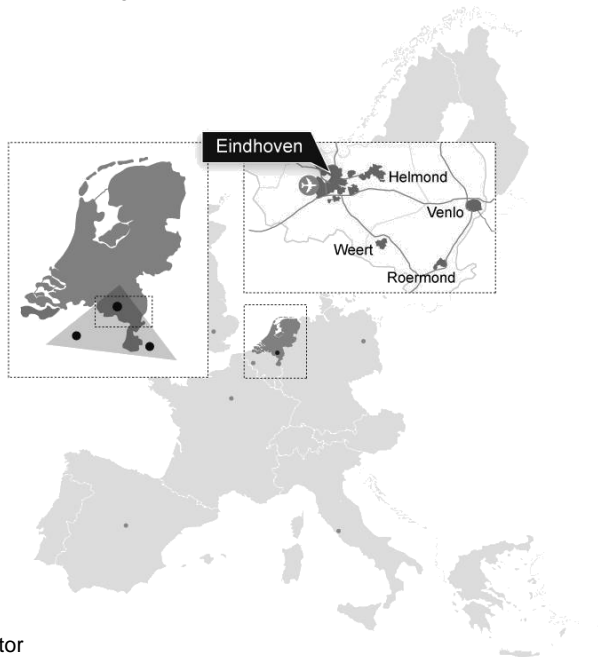


Fig. 2: Where is Brainport



Source: Brainport Monitor

Brainport is a European top technology region of stature. There's a long tradition of technical ingenuity in Brainport; it never fails to surprise. Take, for example, classic inventions and applications such as the first overseas radio broadcast, the video phone, electronic music and the CD. And there are more recent examples, such as the LED lamp, Blu-Ray Disc, the world's leading manufacturing systems for computer chips, the MRI scanner, innovative transport systems and the nanomicroscope for pupils in secondary education.

The Southeast Netherlands contributes significantly to the rest of the Netherlands, with 35% of all Dutch exports coming from this region. Together with the mainports of Amsterdam and Rotterdam, the Southeast Netherlands is the bulwark of the Dutch economy. The very strong performance of the Southeast Netherlands can be attributed to the investments made by companies in research and development (R&D) into new products, services and technologies. Nearly half of all R&D investments within our national borders is spent here. And more than half of all patents come from the Southeast Netherlands, part of the cross-border top technology region of Eindhoven-Leuven-Aachen (TTR ELAt). The economy of the Southeast Netherlands acts on a European level in various partnerships and in the top technology region of Eindhoven-Leuven-Aachen. This is a region of approximately 9.3 million residents, with an economy that is larger than that of Finland with more R&D investment than Singapore. It makes the Southeast Netherlands one of Europe's strongest innovation regions.

An example of European cooperation is Holst Centre, a partnership between Imec Leuven in Belgium and TNO in the Netherlands. Two co-locations of 'Knowledge Innovation Communities' (KICs) of the European Institute of Innovation and Technology are also accommodated in the Southeast Netherlands: the KIC InnoEnergy and the KIC ICT. Furthermore in the Southeast Netherlands, Chemelot Campus, RWTH and RWTH Aachen Campus are exploring the possibility of forming a consortium in Europe to make use of their complementarity and to boost efficiency.

Brainport's residents include universities, various renowned knowledge and research institutes, and hundreds of innovative companies both large and small SME's [SMEs stands for small and medium sized enterprises]. Philips, DAF, ASML, VDL, TomTom and FEI are among the well-known 'major players' established here, along with Original Equipment Manufacturers (OEM's) and companies in the high tech supply chain. Many people are working to invent, develop, design, produce and sell innovative products and technologies in a climate of open innovation. Here, top scientists, designers, producers and marketers are doing complementary work: creating the industries of the future.

A survey of entrepreneurship in Brainport region Eindhoven has shown that more and newer, entrepreneurs are establishing themselves in this region than in the rest of the Netherlands. The number of people just starting up or in the starting phase of a company is relatively high. The attitude among the population towards entrepreneurship is also more positive than the national average.

The top technology region is capable of earning money. Research shows that all over the world it is especially private R&D investments that are a booster for economic growth. This is proven by the development of Brainport region Eindhoven. In this region clusters of SMEs and multinationals that perform above average are located, also in a European context.

A requirement for innovations and economic success is a well educated labour force. Brainport stimulates a qualitatively effective range of education and a knowledge infrastructure with close ties to the industry. The region has three strong universities with different but complementary profiles in Tilburg, Eindhoven and Maastricht: alpha, beta and gamma, a university medical centre, and the open university. Next to these are the good and broad higher educational establishments Fontys Hogescholen, Hogeschool Zuyd, the world-leading Design Academy in the field of industrial design and the renowned Hogeschool HAS Den Bosch in the field of Agrofood. At all educational levels (from secondary to university) educational establishments work together with industry. However, in a quantitative sense, compared with the national average, the public knowledge infrastructure is not up to par.

2. Eindhoven region, from past to present

The current Brainport way of working and cooperating has been built on a history of economic problems that prompted their solutions. There is an important historical reason for a cooperating attitude in Southeast Netherlands, the Brainport region Eindhoven. At the end of the last Ice Age, around 10,000 years ago, the North Sea was a large lowland plain. As the temperature increased, the sea level rose and after a few thousand years, the North Sea was on the doorstep of what we now call the Netherlands. The grounds in Southeast Netherlands were sandy with no fertile soil. People living in this area had to work together to survive. This explains the cooperative attitude in the Southeast of the Netherlands. The cooperation of the Rabobank for example is based on the idea that all contributors are owners.

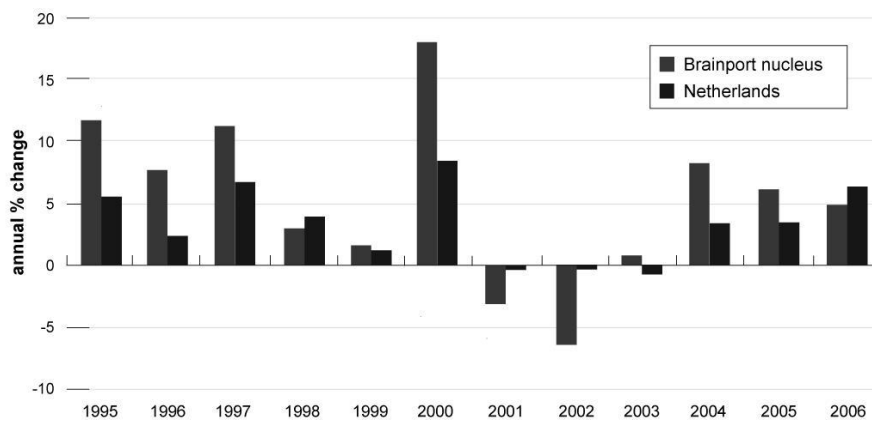
Numbers of export from the Brainport region were always higher than the total for the Netherlands. However, compared to the rest of the Netherlands the economy of Brabant is rather sensitive due to its historically developed economic structure: two big companies, DAF and Philips, offered the main jobs in the '90s. And the manufacturing industry, with 23% employment, is relatively large in Brabant as compared to the Netherlands as a whole (18%). However, it is way below the 29% for the EU27 as a whole. The economy of Brabant was hit harder than the rest of the Netherlands by the dotcom crisis and recently by the credit-crunch crisis, but it also recovered more speedily. The level and trend for GDP per capita here is above the EU average, but similar to the national average.

After the last downturn in the '90s, government and companies decided to do their utmost to prevent companies and employees in Eindhoven from a repetition of

this disaster. This decision paved the way for stronger cooperation between government and companies.

Besides the appreciation of cooperation between companies and dedicated public research institutes in innovation projects, the region has also recently experienced another type of beneficial impact from cooperation between the public and private sides of the research sector. In 2009, the region initiated a scheme to remedy the impact of the crisis which threatened many research positions in the region. With a national support measure researchers from the companies in the region were temporarily stationed at TNO or the university. This has proved to have been a good instrument, as most researchers have returned to their old positions.

Fig. 3: Export development Brainport versus the Netherlands



Source: ERBO

3. From closed to open innovation

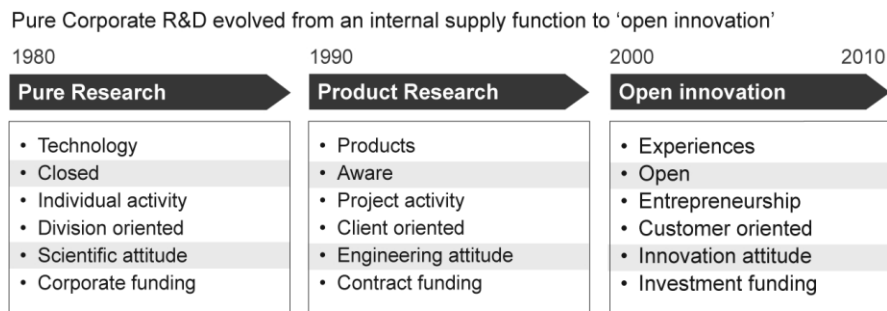
The crises at Philips and DAF lead to a new approach regarding innovation. Philips' laboratories and offices were built on an industrial park with big fences around it. The increasing availability and mobility of skilled workers, the growth of the venture capital market, external options for ideas sitting on the shelf, and the increasing capability of external suppliers, paved the way to open innovation. See fig. 4.

In an open innovation model companies cooperate with each other and with internationally active knowledge institutes like universities, university medical centres and hospitals. In Brainport for example TNO and the Dutch Polymer Institute cooperate by sharing and multiplying knowledge in an open environment before they bring their products to the market. Open innovation is almost always multidisciplinary; beta programmes work with market researchers, sociologists and

psychologists. Meeting facilities and accessible research facilities are key criteria. Innovation programmes like Point One (focused on high-tech systems), HTAS (specifically geared to automotive), CTMM (Centre for Translational Molecular Medicine) and BMM (Biomedical Materials) also play an important role.

An innovation campus with international allure is the High Tech Campus Eindhoven. This innovation campus is built on the strong foundation of the top players in High Tech Systems & Materials. The High Tech Campus Eindhoven (founded in 1998) is synonymous with open innovation. In an area of just one square kilometer in Eindhoven, more than 8,000 researchers, developers and entrepreneurs work closely together developing the technologies and products of tomorrow. Philips established the High Tech Campus to act as a single location for all its national R&D activities. This approach proved highly successful. The atmosphere of openness and the concentration of high-end knowledge and facilities produced considerable interaction between the researchers. Knowledge sharing and mutual inspiration generated a definite boost for the innovative capacity of the organization. To further accelerate this process, Philips decided to open up the Campus to other technological companies in 2003. The result was massive growth. The atmosphere changed from Pure Research to Product Research, to Open innovation. The campus now has unique research facilities and forms a hotspot for innovation.

Fig. 4: Corporate R&D and Open Innovation



Source: Brainport Development NV, (2010), *Brainport Monitor*, Eindhoven

4. Brainport Development Organization - new governance model

The Eindhoven region has a unique tradition of partnership between industry, knowledge institutions, and the government that drives the region forward. Created in the crisis period of the '90s and embedded in the Brainport Development organization, founded in 2006. A new style development agency in which representatives from the industry, research and the government work side by side to strengthen Brainport region Eindhoven. It is a horizontal Triple Helix collaboration, since companies and SMEs, knowledge institutes and governments collaborate at

various and multiple levels. The project management approach consists of a large number of bottom-up initiatives with external project owners. Brainport Development asks one of the involved firms or knowledge institutes to take ownership of an initiative or project.

As a result, Brainport Development stimulates and develops regional and (inter)national projects and programmes, promotes Brainport region Eindhoven at home and abroad, facilitates regional industry through vehicles like business advice and funding, start-up provisions, business accommodation and business centres, and monitors regional trends. Strategy and activities are clustered around four domains: People, Technology, Business and Basics. (Basics: compared with the national picture, the quality of living and liveability in Brainport region Eindhoven is above average).

All activities focus on innovative projects in the major industries: High-Tech Systems & Materials, Food, Automotive, Life Tec (medical technology) and Design. The aim is to expand Brainport's international competitive position as a hotspot in the field of innovations. By spurring on innovative projects they are helping to build the region's already strong economy. And as a promoter of the Brainport region Eindhoven they are working - internationally - to create an image that truly reflects all that Brainport has to offer.

Finally, when it comes to Governance there are several organizations that have an umbrella function and play a coordinating role in the direction of a cluster. Examples of these cluster management organizations are the Design Cooperation Brainport, Automotive Technology Campus and the high tech open supply chain Brainport Industries.

The new governance model is based on the following principles:

- trust: in networking, leadership, and bottom up instead of top down;
- leadership: in a triple helix cooperation between companies, educational knowledge institutes and government;
- scale: not limited by the boundaries of a public administration, based on a functional network, thinking global and acting local;
- focus: on clustering, competences, resources, and partners, in an integrated program.

5. Ecosystem and domains

In the Brainport region as well as the way of working of Brainport Development, the entire ecosystem is divided into five domains: People, Technology, Business, Basics and Governance. The facilities for this case study are categorized and described according to this structure. When it comes to people, knowledge institutes and the industry work together when attracting international knowledge workers. Having a sufficient amount of high skilled employees in the labor force is a critical success factor for Brainport. When it comes to Technology, the research facilities and programmes that can be regarded as standard shared facilities are described. In

the Business domain, supporting facilities are for example the business incubation concept that aims to increase the number of start-ups and provides several (physical) supporting facilities. Furthermore, living labs/test beds present in the region allow organizations to test if their products are mature and ready for sale. Then, the Basics domain encompasses all the boundary conditions for a strong region. One of the aspects is whether a location is attractive for organizations and knowledge institutes with similar activities. In this situation, a top location enhances productivity and added value from companies and allows them to profit from present knowledge and skills.

6. Spearhead sectors

The five spearhead sectors - Automotive, Design, Food, High Tech Systems & Materials and LifeTec - are worth 16.1% of the jobs in Southeast Netherlands. All five spearhead sectors are drivers for employment in other sectors and thus key cornerstones of the regional and national Dutch economy. The largest of these spearhead sectors is High Tech Systems & Materials, which employs more than 40,000 people, equivalent to a good 10% of all the jobs in the region. A comparison with the national employment picture of these sectors reveals that these spearhead sectors are concentrated in Brainport region Eindhoven to a large extent. For instance, the proportion of jobs in Automotive, High Tech Systems & Materials and LifeTec in the region is much greater than in the rest of the Netherlands. In 2011 the total number of people working within the five spearhead sectors rose by 8% compared to 2010, way above the national average of 1%.

Key players in these spearhead sectors in the South of the Netherlands are the campuses located around Eindhoven: the high tech campus Eindhoven, the Technical University campus (TU/e), the High Tech Automotive Campus in Helmond, and the so-called Design Campus around the Design Academy. A Food Technology Park is also being developed in Helmond, as well as plans for the Brainport Industries Park for high tech suppliers in Eindhoven. They function as supporting facilities for companies located in the region.

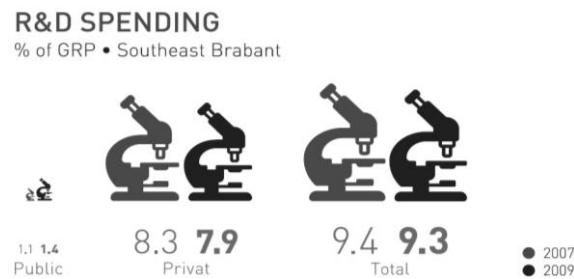
7. Brainport facts and figures

The private expenditure in R&D in the Brainport region Eindhoven is higher than the public expenditure. The international operating companies responsible for the R&D expenditure are ASML, FEI, Océ, Philips Healthcare and DAF. Market champions, worldwide operating: ASML: the world's leading provider of lithography systems for the semiconductor industry. FEI Company: premier provider of the highest resolution electron and ion-beam microscopes and tools for nanoscale applications across many industries like industrial and academic materials research, life sciences and semiconductors. Philips Healthcare: market leader in intelligent

medical technology e.g. Imaging Systems, Home Healthcare Solutions, Clinical Care Systems, Healthcare Informatics. Océ: owned by Canon and one of the worlds largest suppliers of document management and printing for professionals. DAF: owned by the American PACCAR. DAF Trucks has large production facilities in Eindhoven, the Netherlands and in Westerlo in Belgium. Thanks to its high efficiency and world class manufacturing and products, the company has established a strong competitive position on the European market.

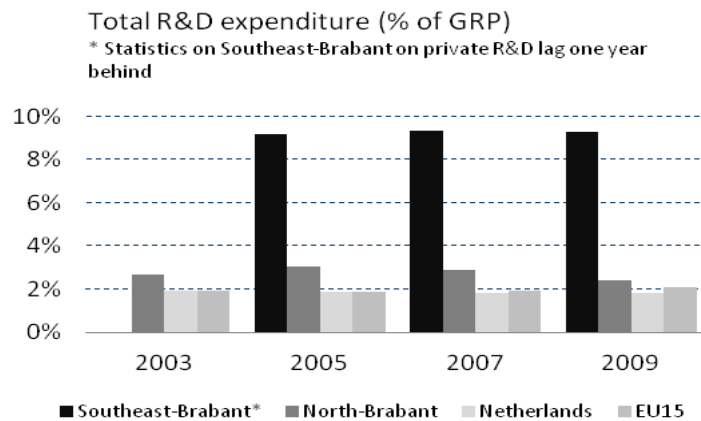
The very high innovation performance in terms of the number of EPO patents per million inhabitants is typical of the region. The research lab of Philips in Eindhoven is mainly responsible for this high number of patents, as well as for the high business R&D expenditures.

Fig 5: R&D spending in % of GRP Southeast Brabant



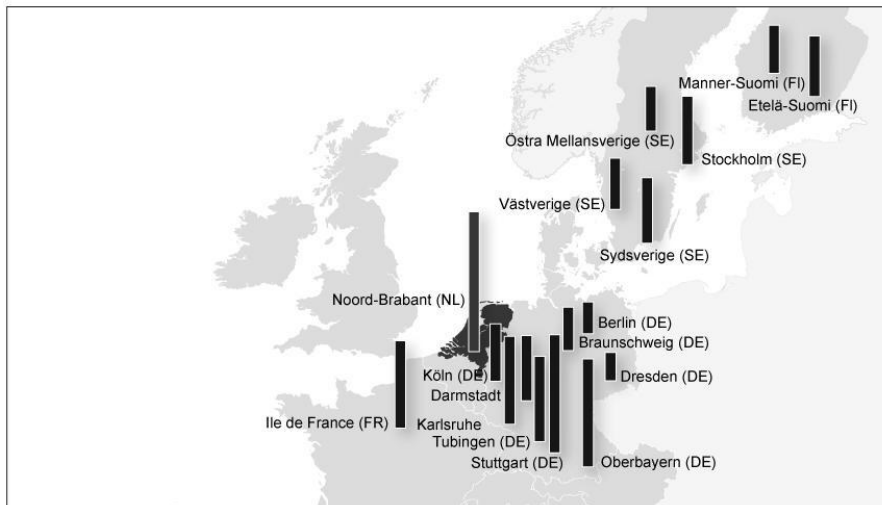
Source: Eurostat, CBS, Brainport Monitor, 2003; 2005; 2007; 2009

Fig 6: total R&D expenditure (% of GRP)



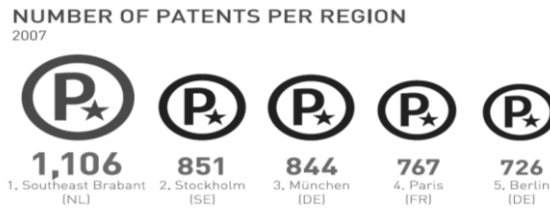
Source: Eurostat, CBS, Brainport Monitor 2007; 2009

Fig. 7: EPO patents per million population (2002)



Source: Eurostat, 2002

Fig. 8: Number of patents per region



Source: Brainport Monitor

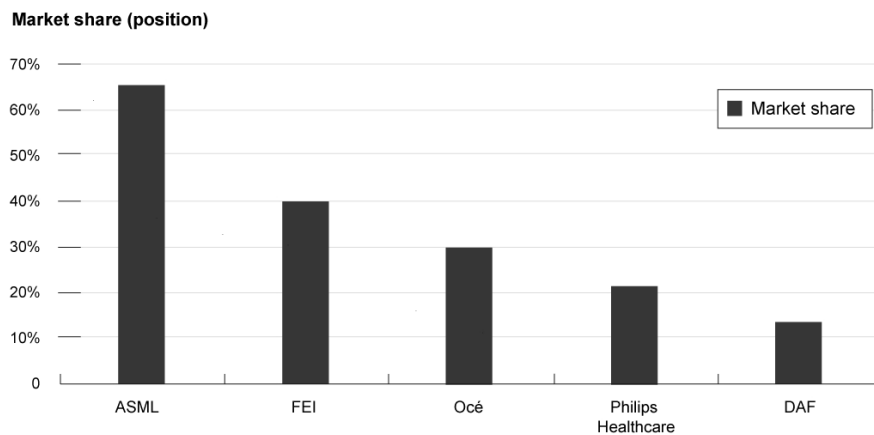
8. World-class companies

World-class, knowledge-intensive international companies in the Southeast Netherlands active in one of the top sectors (High Tech Systems & Materials, Chemical Engineering & Chemistry, and Agrofood) spend 3.3 billion euros each year on research and development (R&D) and export products and services worth 80 billion euros). Among the leading world players that have a unique market position are ASML, Canon (Océ), DAF, DSM, FEI, NXP, Philips and VION, plus many smaller but equally excellent companies like Fuji, Annatech, Vanderlande Industries, Kverneland, Pamgene and CFS. The internationally competitive creative industry also plays a key role.

Brainport is an innovative SME sector: about 26% of all companies in the Southeast Netherlands are innovative. Moreover, participation of small and medium-sized enterprises in national innovation schemes, innovation vouchers, innovation performance contracts and innovation programmes is above average: 44% of these specific national funds end up in the Southeast Netherlands.

The Southeast Netherlands has powerfully embedded chains of suppliers of services (like R&D) and semi-finished products in manufacturing. Research and development, design, production and sales all occur within close proximity of each other, with 70% of the first-line suppliers of several major OEMs (Original Equipment Manufacturers) located within 40 km of Eindhoven. The same applies to second and third-line ancillary suppliers.

Fig.9: Technology leaders, market champions



Source: ASML, FEI, Océ, Philips Healthcare, DAF, 2012

9. Brainport Industries, the high tech open supply chain

In 2011, many agencies published reports stating how important manufacturing is. In both the Netherlands and the US there is a call for more input into manufacturing in view of its economic significance. A strong export-gearred sector is good for innovation and therefore for solutions to societal problems. Manufacturing also helps create a lot of employment in other trades and industries: one job in manufacturing means 6-10 jobs elsewhere. Manufacturing is viable in Western economies because other location factors are becoming more important. These include knowledge, the clusters that are present, the convergence of research and production, and fiscal regulations, which are factors that can help Western economies compete.

Market & technology leaders like ASML, DAF, Philips and FEI in Brainport need high tech equipment in the semiconductor, medical, analytical, printing and photo voltaic sectors. Over 75 tier-one, tier-two and tier-three suppliers (SME's) in the open high-tech supply chain in the Netherlands have joined forces to create Brainport Industries. Brainport Industries designs develops and manufactures leading, advanced, precise and intelligent high-tech equipment. The Netherlands, and in particular the Brainport region around Eindhoven, are key players in the development, manufacturing and marketing of some of the most advanced, precise and intelligent machines. OEMs (Original Equipment Manufacturers) competing on the international market for high-mix, low-volume, high-complexity machines have been outsourcing the manufacturing of sub-assemblies and larger non-core submodules to strategic suppliers for quite some time and are now increasing the outsourcing of the design and development of the equipment they manufacture as well. What they're doing in fact is giving suppliers full responsibility for these modules, from design to manufacturing (www.brainportindustries.com).

This shift is driving suppliers to push their own boundaries in terms of feasibility and responsibility, and to extend their reach across international borders in order to tap into new, foreign markets. This can be quite challenging for individual suppliers because their companies are often too small or don't have enough financial power. But together, suppliers are strong. The leading tier-one, tier-two and tier-three high-tech suppliers in the Netherlands (not only in the Brainport region) gave this unique high-tech hub a face: Brainport Industries. The cooperation was established so suppliers could join forces to strengthen the professional character and competitive position of the high-tech supply chain. As partners, suppliers can contribute to the continuity and growth of the high-tech industry. Brainport Industries provides a fertile ground and a solid structure for collaborative projects whether they are related to technology, markets or people. It's an environment that provides for a continuing flow of knowledge workers and experts and enables suppliers to increase their output and steadily grow into market leaders.

Companies and suppliers, united in the cooperation Brainport Industries design, develop and manufacture leading advanced, precise and intelligent high tech equipment. Brainport Industries is therefore the high-tech supply chain of choice for international OEMs competing on the international market for high-mix, low-volume, high-complexity machines that want their concepts worked out into machines or submodules. The open supply chain is created through collaborative projects in Technology & Process, Market & Value chain, People & Cooperation. Along with the OEM's (ASML, Philips, FEI etc.) these suppliers contribute to the growing international allure of Brainport, creating opportunities for the business communities in the region, both home-grown and foreign, who then locate to Brainport.

Brainport Industries is working with the Eindhoven council on plans to develop its own high-tech campus for suppliers working in the high tech sector. The Brainport Industries Park will be located to the west of the A2 near the Eindhoven

Airport. This future campus will provide an environment where companies can freely collaborate with each other. The goal is to create a high-tech hub with a fertile environment that fosters creativity and positions this Dutch supplier chain on the international high-tech map. The atmosphere of this park will be collaborative, modern and green. With a campus of its own, the chain of companies (Brainport Industries) working in the high tech area will be able to carry out its projects and programmes and accommodate new types of collaboration. A so-called CFT 2.0's shared facilities centre, for example, will be located here to establish a link between education, research and practice. The campus and its companies will also attract highly qualified employees, knowledge and expertise, and drive entrepreneurship. The campus will also help create an appealing and healthy region: High Tech, High Green, High Culture.

10. Brainport, Intelligent Community of the Year 2011

In 2011 Brainport region Eindhoven was voted 'Intelligent Community of the Year 2011' by the Intelligent Community Forum, an award that acknowledges the region's strong international position. In international terms, the innovative performances of the Netherlands and Brainport region Eindhoven in 2011 remain comparable with those of the previous year. While its research system and intellectual performances are among the best in the world, the Netherlands lags behind in the number of innovative companies and amount of R&D. But these are precisely the areas in which Brainport region Eindhoven excels and is regarded as one of Europe's most innovative regions, with good prospects of strengthening that position.

11. Challenges for Brainport

It is from this position of strength that the region faces up to major challenges. Various trend reports alert to trends such as demographic and climate change, technological innovations, scarcity and globalization. In terms of this last trend, the emerging economies of BRIC countries (Brazil, Russia, India and China), among others, have a sizeable impact.

The Dutch government has responded to these trends by introducing a new industry policy geared to nine top sectors for the Netherlands. One of them is the Dutch top sector High Tech Systems and Materials. This policy has been carefully reviewed in a number of studies and recommendations have been made for its effective implementation. From this it appears that foreign companies are attracted to regional industrial concentrations. The link to European policy is also crucial, including the societal focal areas, and the strong existence of companies in the top of the High Tech Systems & Materials sector in Brainport region Eindhoven has a good basis to benefit from this European policy.

11.1 Challenges regarding employment

The recent economic crisis has led to a larger group of protracted unemployed. Ageing and a population in decline are concerns for the region. Compared to a decade ago, there are fewer young people and a much greater proportion of older people in the population composition.

In many policy studies and research reports the battle for talent remains a hot issue. The demand for highly educated technical personnel continues to rise and talent recruitment increasingly goes abroad. This is the case for both companies and countries. Social capital is also a key factor for both industry and the economic performance of regions. The Netherlands and Brainport region Eindhoven both score reasonably well in this respect. That universities welcome international students is apparent from the balance of home-grown and foreign enrolments. Foreign students are keen to come to the Netherlands and stay on to work there. For the third year in a row the region has a positive migration figure, with the Asian share in the region growing particularly strongly.

(<http://www.brainporttalentregion.com/> and <http://www.brainport.nl/en?session=46qv5985noaobvknocs3vph113>).

11.2 Challenges regarding public R&D investments

Brainport region Eindhoven performs well when it comes to technology indicators. The Southeast Brabant region is the Dutch R&D hotspot, where R&D investment totals 390 million euros of public funds and a good 2.1 billion euros of private funds. Despite the rise in public spending, this is still a very unbalanced ratio according to comparable high achieving regions in Europe. It is only in private R&D spending that the region squeezes into the top 15. On the other hand, Brainport region Eindhoven has more registered patents than any other region in Europe.

The three universities in the Southeast Netherlands score high in terms of the number of publications and they share attributable to international cooperation, which is the highest of all. Four in every ten innovative companies in the region cooperate in innovation and the sharing of international partnerships is significantly higher than the national average. While sales of innovative products by companies in the region have fallen in recent years, this is still three times higher than the national average.

The strong international position is an important asset of the region. Various studies reveal that knowledge is acquiring an increasingly international dimension. More countries are undertaking more research with an increasing number of researchers collaborating internationally. The presence of a large scale research infrastructure is a vital anchor for both multidisciplinary research and the formation of networks, talent and economic spin-off. So, in this sense, the low public R&D spending mentioned above could constitute a potential risk for the region if companies decide to re-allocate their R&D centres.

12. Brainport strategy in Europe - Top Economy, Smart Society

The Southeast Netherlands has a very promising base but the world is changing rapidly. The major societal themes of our era also have considerable impact on the competitiveness of the region: scarcity of raw materials, ageing population, climate change, the growing need for energy and food, congested roads and strong international competition. The European Union wants to tackle these problems and opportunities at a European level through an all-embracing programme: *Europe 2020*.

Brainport 2020 is a governmental assignment comprising a vision and strategy along with a tangible implementation programme. The assignment reads: “*Develop, parallel with the airport and seaport visions, a cohesive and comprehensive vision of Brainport. At the level of the Southeast Netherlands with Brainport as its pivot and with a focus on cross-border links to Flanders and Nordrhein-Westfalen.*”

The Dutch government wants to make the Dutch economy one of the world’s top five economies and has therefore opted to focus on top sectors. High Tech Systems & Materials, Chemical Engineering & Chemistry and Agrofood are especially substantial contributors to the Dutch economy. These three sectors account for 68% of all private spending on research and development, and together make up for almost half of all Dutch exports, the engine of economic growth. World players, multinationals and small and medium sized enterprises with strong export positions in these sectors are located in Southeast Netherlands. Only if the knowledge economy of the Southeast Netherlands gets the opportunity to grow that can a top 5 spot can be achieved for the country. Compared to top regions around the world with a similar business and technology profile, a European top three spot and a world top ten ranking are feasible for the Southeast Netherlands. But to achieve this, specific actions and investments are necessary. These are outlined in *Brainport 2020*. *Europe 2020* is a strategy that uses economic actors to tackle societal issues. The approach of *Brainport 2020* and the European Union correspond to a great extent, and the Cabinet’s policy fits in perfectly with this.

Some of the ambitions expressed in *Brainport 2020*, Top Economy, and Smart Society includes:

- in 2020 the Southeast Netherlands will be among the top three European top technology regions and in the top ten on a global scale;
- the economic growth in the Southeast Netherlands of around 3% is double the country’s average;
- the industry base in the Southeast Netherlands is taking advantage of opportunities for growth, with its annual share of gross national product rising from 40 to 136 billion euros;
- three world renown field labs that function as an incubator of innovative solutions for home care, mobility and sustainable buildings;
- the Southeast Netherlands will be aiming for near full employment. Every talent will be used because the job market needs them all, from skilled workers to highly educated knowledge workers.

13. Summary

Brainport is a top technology region of (inter)national importance in the Netherlands. An open and innovative ecosystem with a long tradition of successful innovations that continues to this day. The region has a long tradition of successful innovations. An open and innovative ecosystem, continued today. The major industries are High-Tech Systems & Materials, Food, Automotive, Life Tec (medical technology) and Design. Around this flourishing top technology and knowledge industry a network of companies such as (business-to-business) service providers, builders and transporters is developing. This ecosystem will continue tomorrow and in the future with solutions like Smart supply, High tech tools, systems in a package, and automotive solutions made to fit.

In 2011 the region was announced as the smartest region in the world. Brainport aims to maintain this position and strengthen it so that Brainport becomes a top technology region of European and global status. The strongest asset of Brainport is its cooperation among industrial champions, market and technology leaders, which is supported by the government. In this manner, a winning team through cooperation with new governance as starting point, may be formed.

Main facts

- the Netherlands rank 7th in competitiveness and knowledge economy (World Economic Forum September, 2011);
- Brainport (<http://www.brainport.nl>) is among Europe's top 20 innovative regions;
- companies in Brainport invest 2.1 billion euros in research and innovation (numbers of 2008);
- Brainport accounted for € 28 billion of the Dutch economy (in 2008);
- each year Brainport produces more than half the patents in the Netherlands;
- Brainport Eindhoven has been declared 'Intelligent Community of the Year 2011' by the ICF (Intelligent Community Forum).

What is unique about the Brainport governance model:

- it is a strong, open, and innovative eco-system;
- it covers value chains from knowledge to skills / know-how;
- it involves high density of top-technology companies and research institutes;
- it has a strong tradition in co-operation;
- it is open minded and characterized by comprehensive research, development, business and willingness to cooperate.

The main features of the unique ecosystem and *Brainport 2020* programme, including cooperating organizations in Southeast of the Netherlands around Brainport are:

- world-class companies: Knowledge-intensive international companies in the Southeast Netherlands that are active in one of the top sectors (High Tech Systems & Materials, Chemical Engineering & Chemistry and Agrofood) spend

3.3 billion euros each year on research and development (R&D) and export products and services worth 80 billion euro;

- companies with unique market positions like ASML, Canon (Océ), DAF, DSM, FEI, NXP, Philips and VION, plus many smaller but equally excellent companies like Fuji, Annatech, Vanderlande Industries, Kverneland, Pamgene and CFS. The internationally competitive creative industry also plays a key role;
- an innovative SME sector: about 26% of all companies in the Southeast Netherlands are innovative). Moreover, the participation of small and medium-sized enterprises in national innovation schemes, innovation vouchers, innovation performance contracts and innovation programmes is above average: 44% of these specific national funds ends up in the Southeast Netherlands;
- strong supply chains: The Southeast Netherlands has powerfully embedded chains of suppliers of services (like R&D) and semi-finished products in manufacturing. Research and development, design, production and sales all occur within close proximity of each other, with 70% of the first-line suppliers of several major OEMs (Original Equipment Manufacturers) located within 40 km of Eindhoven. The same applies to second and third-line ancillary suppliers which cooperate in the high tech open supply chain 'Brainport Industries';
- a well educated labour force with a qualitatively effective range of education and a knowledge infrastructure with close ties to the industry. At all educational levels (from secondary to university) educational establishments work with the industry. However, in a quantitative sense, compared with the national average, the public knowledge infrastructure is not up to par;
- open innovation: Companies cooperate with each other and with internationally active knowledge institutes like universities, university medical centres and hospitals TNO and the Dutch Polymer Institute cooperate by sharing and multiplying knowledge in an open environment before they introduce their products to the market. Open innovation is almost always multidisciplinary; bèta programmes work with market researchers, sociologists and psychologists. Meeting facilities and accessible research facilities are key factors;
- innovation campuses with international allure: High Tech Campus Eindhoven and Chemelot Campus in Sittard-Geleen are built on the strong foundations of the top players in High Tech Systems & Materials, Chemical Engineering & Chemistry, Philips and DSM. The campuses have unique research facilities and form hotspots for innovation. Their profile and power have been reinforced by the location of tens of companies that fit into the ecosystem;
- strategic location in Northwest Europe: The Southeast Netherlands is well positioned between the metropolitan areas of the Dutch Randstad, the German Ruhr and Flemish urban diamond with 55 million consumers within a range of 200 kilometres, and three intercontinental airports just 100 km away;
- powerful European player: The economy of the Southeast Netherlands acts on a European level in various partnerships and in the top technology region of Eindhoven-Leuven-Aachen;

- triple helix cooperation: The Brainport Eindhoven region has a unique tradition of partnership between industry, knowledge institutions and government that drives the region forward. The cooperation between government, companies and knowledge institutes was created in the crisis period of the '90s and is now embedded in the Brainport Development organization;
- pleasant place to live: The Southeast Netherlands offers a pleasant place to live with a combination of urban and rural living in a green, sustainable environment with an open, hospitable mentality, good sports facilities, and cultural amenities.

References

BRAINPORT DEVELOPMENT NV, (2011) *Brainport2020, Top economy, Smart society*, Eindhoven.

BRAINPORT DEVELOPMENT NV, (2012), *Brainport Monitor*, Eindhoven

ROMPA J. (2011), *CLUSNET, Case Study, Eindhoven Seminar 2011*, Brainport Development NV, Eindhoven, May, n. 10.

EUROSTAT, European statistics, 2003, 2005, 2007, 2009

WINTJES R. (2011), *Regional Innovation Monitor, regional innovation report North-Brabant*, Technopolis Group, UNI-Merit, University of Maastricht, August, n. 24.

International publications in 2012 on Brainport, Smartest Region:

AKHTAR O. (2012), "The Best New Cities for Startups", *Fortune*, September, n. 9.

KACZMARSKI, M. (2012), "Collaboration proves key to Eindhoven's innovation and success", *Financial Times*, February, n. 10.

STABENOW M. (2012), "Wir sind die Schlaueste Region der Welt", *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, October, n. 9.

I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive

ANTONIO RICCIARDI *

Abstract

Obiettivo del paper: Verificare se gli effetti della recente crisi sono stati mitigati, nel caso dei distretti industriali, dalle loro peculiarità organizzative e dalle rispettive competenze distintive.

Metodologia: Il paper propone una nuova classificazione dei distretti industriali (dinamici, maturi, vulnerabili, virtuali) e per ciascuna categoria, anche con ausilio di casi, si cerca di individuare le performance, i fattori critici di successo/insuccesso, l'impatto della crisi e le rispettive "reazioni" strategiche.

Risultati: I vantaggi localizzativi di cui godevano le imprese distrettuali non sono scomparsi ovunque - vi sono alcuni distretti che registrano ancora oggi performance di gran lunga superiori alla media del settore - e comunque ciò che si rileva positivamente nei numerosi sistemi locali industriali sono la capacità di anticipare con scelte strategiche opportune le tendenze future e le profonde trasformazioni organizzative come risposta alle dinamiche discontinue della congiuntura.

Limiti della ricerca: La classificazione dei distretti proposta si basa in parte sull'analisi ed elaborazione di variabili qualitative

Implicazioni pratiche: In uno scenario di mercato globalizzato, il ruolo del territorio paradossalmente diventa ancora più importante per sostenere la stessa sopravvivenza dei distretti. C'è bisogno, tuttavia, di un territorio «attrezzato», che metta a disposizione delle imprese conoscenze, technicalities avanzate, servizi finanziari innovativi.

Originalità del lavoro: La classificazione dei distretti è originale e non risultano in letteratura studi recenti sull'analisi dell'impatto della crisi sulle performance dei distretti e sulle strategie messe in atto per fronteggiarla.

Parole chiave: classificazione distretti industriali; impatto della crisi e reazione strategica dei distretti; reti di imprese; reti tra distretti

Purpose of the paper: To verify whether the effects of the recent crisis have been mitigated in the case of industrial districts by their organizational peculiarities and distinctive competencies.

Methodology: The paper proposes, through the analysis of qualitative variables, a new classification of industrial districts (dynamic, mature, vulnerable, virtual), and for each

* Ordinario di Economia Aziendale - Università degli Studi della Calabria
e-mail: antonio.ricciardi@unical.it

category, with the aid of case studies, it seeks to identify the performance, the critical factors of success / failure, and the impact of the crisis and their strategic "reaction".

Findings: The location advantage enjoyed by the district firms has not disappeared anywhere: there are some districts that still, today, record performance far superior to the industry average, and a lot of local industrial systems are able to anticipate future trends with appropriate strategic choices and adopt organizational transformations in order to face the dynamics of the economic trend.

Research limits: The classification of the industrial districts, are based on the analysis and processing of qualitative variables.

Practical implications: In a globalized market, the role of the territory paradoxically becomes even more important going as far as to support the continued survival of the districts. There is a need, however, for a territory to be "equipped" that provides business knowledge, advanced technical knowledge, and innovative financial services.

Originality of the study: The classification of districts is original and does not appear in recent studies of the impact of the crisis on the districts' performance and the strategies adopted to face it.

Key words: classification of industrial districts; the impact of the crisis and strategic reaction of the districts; business networks; networks between districts

1. I distretti: definizione, caratteristiche delle imprese distrettuali e vantaggi competitivi

Il distretto industriale, modello organizzativo tipico dell'economia italiana, è un'area territoriale con un'alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un'intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l'ambiente socio-economico locale che le ospita.

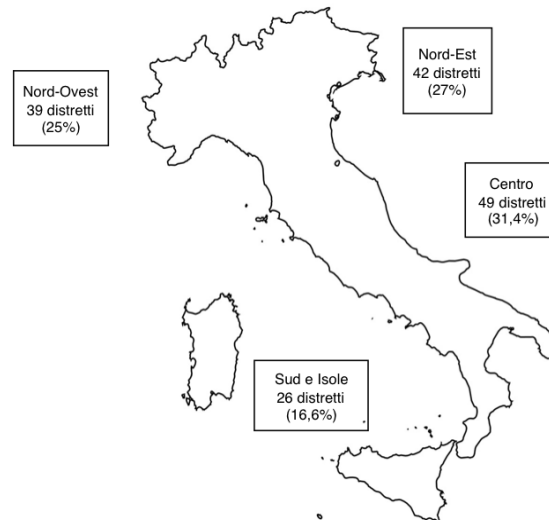
Il distretto industriale non va confuso con le aree industriali: territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, molto spesso senza aver sviluppato tra loro alcun tipo di collaborazione e senza alcun legame con il territorio.

Generalmente in un distretto operano imprese indipendenti, integrate in una rete di relazioni di cooperazione informale e di lungo periodo. Da questo punto di vista, il distretto rappresenta indubbiamente un terreno fertile per il sorgere di un sistema reticolare, tenuto conto che si innesta in un tessuto di relazioni (anche sociali) preesistenti in aree geograficamente ben delimitate. La caratteristica peculiare dei distretti, soprattutto quelli più dinamici, è, infatti, la collaborazione tra imprese: si distribuiscono gli ordini di produzione; realizzano insieme servizi; mettono in comune conoscenze e sviluppano insieme innovazione tecnologica¹.

¹ Un esempio emblematico di cooperazione tra aziende è offerto dal distretto conciario di Santa Croce - Pisa (1400 aziende, 10.000 addetti, 2,6 miliardi di fatturato, 40% *export*) dove le imprese con investimenti comuni hanno realizzato un Centro di ricerca con l'Università di Pisa per ridurre l'emissione di gas inquinanti. Il risultato di questa collaborazione è stata la depurazione del 98% del carico inquinante contro il 70% della

I distretti industriali rappresentano un modello organizzativo tipico dell'economia italiana che il mondo studia e cerca di imitare. L'ultimo censimento Istat (2001) ha rilevato l'esistenza di 156 distretti (12,5 milioni di abitanti; 22,2% della popolazione) la maggior parte dei quali localizzati nel Centro Italia (49) e nel nord est (42) come illustrato nella Figura 1².

Fig. 1: Distretti industriali per area geografica



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (Censimento 2001)

Le 215mila aziende distrettuali con circa 2 milioni di addetti (39,3% del settore manifatturiero) realizzano il 27,2% del Pil e il 37,2% delle esportazioni, con quote superiori al 50% in alcuni settori di eccellenza³.

In termini di composizione settoriale, il sistema distrettuale italiano è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del *Made in Italy*, come messo in evidenza dalla numerosità delle imprese operanti nei settori del tessile-

media mondiale. Queste aziende, insieme, oltre ad esportare prodotti, esportano anche tecnologia di cui la Cina è uno dei principali Paesi importatori.

² La rilevanza dei distretti è maggiore nel Centro Nord (43% dell'occupazione manifatturiera dell'area) mentre è limitata nel Mezzogiorno (la stessa quota scende al 10%). Il fenomeno distrettuale è assente in Valle d'Aosta e Liguria mentre ha la maggiore diffusione nelle Marche dove l'80% degli occupati manifatturieri e il 70% dell'*export* si rilevano nei distretti (cfr. Cap.3 del Terzo Rapporto dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani).

³ Tessile-abbigliamento 67%, cuoio e prodotti in cuoio 66,9%, lavorazioni dei minerali non metalliferi (incluse piastrelle e pietre ornamentali) 60,4%, legno e prodotti in legno (esclusi mobili) 55,8%, macchine e apparecchi 51,6%, metalli e prodotti in metallo 51%.

abbigliamento (28,8%), della meccanica tradizionale (24,4%), dell'arredo-casa (20,5%), della pelletteria e delle calzature (12,8%). Questi settori sono presenti in 135 distretti (l'86,5% del totale), cui si aggiungono quelli degli elettrodomestici, della meccanica strumentale, del *packaging* ed imballaggio e della produzione agroalimentare.

La maggior parte dei distretti italiani è nata e si è ampliata durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l'economia cresceva a ritmi elevati. Hanno poi conosciuto un significativo sviluppo negli anni Settanta e Ottanta, quando il sistema economico italiano ha rallentato la corsa mentre i distretti hanno portato sviluppo e benessere in aree allora arretrate come il Nord-Est e le regioni centrali lungo la costa adriatica. Negli anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta i distretti industriali hanno cominciato a prendere piede anche nel Sud del Paese.

Ciò che ha contraddistinto lo sviluppo e il successo della maggior parte dei distretti è stata la spontaneità dell'iniziativa promossa dal basso, dagli stessi imprenditori che nel corso degli anni hanno sviluppato competenze specialistiche in determinati settori e fondato la loro crescita sulle relazioni informali con le altre imprese e con il territorio. La spontaneità che contraddistingue il processo di addensamento dei distretti e la naturalezza con cui si instaurano le connessioni tra aziende operanti in una certa area, sembrano escludere *a priori* la possibilità di replicare in altre zone, attraverso politiche industriali preordinate e intenzionali, tali esperienze. La verifica empirica conferma questa considerazione⁴.

Le imprese localizzate nei distretti assumono caratteristiche diverse in base ad alcune variabili come l'autonomia strategica, lo sviluppo di competenze distintive nelle diverse aree della gestione e il grado di stabilità delle aziende.

In base a queste variabili è possibile individuare quattro profili di imprese distrettuali (Fig. 2) (Ricciardi, 2003; Izzo e Ricciardi, 2006; Ricciardi, 2008-a; Onida *et al.*, 1992; Viesti, 2000).

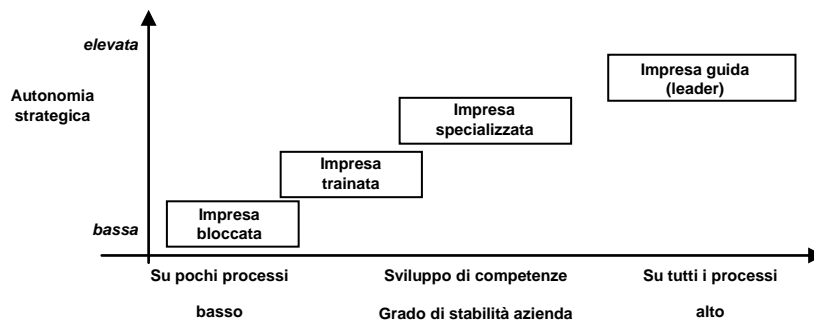
Le imprese «*bloccate*» sono di piccole e piccolissime dimensioni (laboratori artigiani), specializzate in singole fasi di lavorazione, a basso contenuto professionale, in grado di garantire bassi costi ed adeguati *standard* qualitativi ma incapaci di esprimere in autonomia scelte strategiche idonee ad un inserimento autonomo nel mercato. Deboli sotto il profilo contrattuale, queste imprese risultano strettamente dipendenti dalle imprese committenti e più di altre stanno subendo gli effetti della crisi registrando percentuali più alte di chiusure e fallimenti.

Le imprese «*trainate*» presidiano le funzioni critiche della produzione, anche ricorrendo alla rete di fornitori locali, ma come le imprese bloccate assumono un comportamento adattivo-imitativo soprattutto nei confronti dell'innovazione di

⁴ Il patrimonio relazionale, ossia il vantaggio competitivo primario di ogni distretto industriale, dal quale scaturiscono tutti gli altri, difficilmente potrebbe essere ripristinato una volta distrutto, né potrebbe essere artificialmente costituito, per via esogena, in contesti in cui non emerge spontaneamente. Una politica di sviluppo può quindi contribuire a rafforzare i caratteri di una comunità ma non è sufficiente a costruire la comunità (Bellandi e Russo, 1994).

prodotto e di processo. Per limiti della loro organizzazione non riescono a cogliere direttamente le opportunità della crescita *export* e, pur impegnate a migliorare la qualità dei prodotti, sostanzialmente la loro strategia competitiva si risolve nello sfruttare le condizioni facilitanti offerte dal contesto distrettuale ma quando queste vengono meno sono fortemente esposte alla concorrenza di fornitori esteri con più basso costo del lavoro.

Fig. 2: Profili delle imprese distrettuali



Fonte: ns. elaborazione

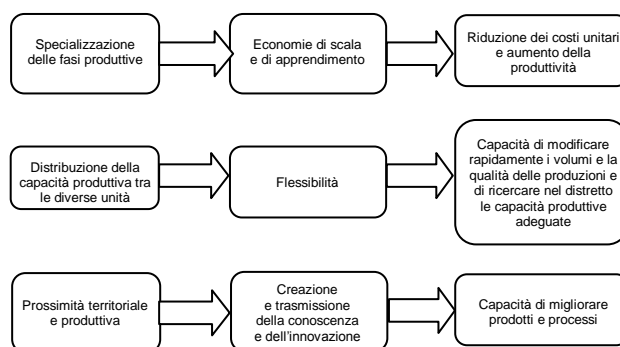
Le imprese «specializzate» focalizzate su elevate competenze produttive (progettazione e ingegnerizzazione del prodotto), sono capaci di realizzare, anche avvalendosi di sub-fornitori specializzati, semilavorati e prodotti finiti ad alto contenuto tecnologico ma difficilmente con marchio proprio. Si tratta di imprese che generalmente svolgono internamente poche fasi del processo produttivo, orientate allo sviluppo in proprio di innovazioni tecnologiche e di *know-how* esclusivo, ma che si rivelano deboli sul piano commerciale. Per questo motivo tendono a stabilire legami stretti con le imprese committenti (imprese *leader*), con la conseguenza che l'autonomia nella formulazione della propria strategia competitiva risulta essere condizionata dal «peso» che le produzioni in conto terzi assumono rispetto a quelle realizzate in proprio e con propri marchi. Come reazione alla crisi, queste aziende, sfruttando le competenze ad alta tecnologia, tendono ad occupare all'interno della filiera un segmento più remunerativo e con più alte barriere all'entrata, che le consentono di mettersi al riparo dalla concorrenza di subfornitori stranieri. In alcuni distretti, quelli più dinamici, le imprese specializzate, grazie ad una più elevata proiezione internazionale, hanno ampliato il numero dei committenti, in particolare aziende multinazionali che hanno favorito l'attività innovativa di queste imprese svolgendo il ruolo di trasmettitori di conoscenza tecnologica e manageriale. Le imprese specializzate rappresentano uno dei punti di forza dell'organizzazione distrettuale.

In alcuni distretti emergono alcune imprese di livello superiore (*imprese leader/guida*), non necessariamente di dimensioni superiori rispetto alle altre, ma maggiormente strutturate e che in genere sono presenti in maniera diretta sui mercati di sbocco, anche internazionali, con conoscenze tecnologiche ed un maggior potere

contrattuale. Si tratta di aziende, spesso con marchi propri affermati sia sul mercato nazionale che internazionale, dotate di forte autonomia nell'elaborare le proprie scelte di posizionamento sui mercati di sbocco, in grado di svolgere al proprio interno tutte le fasi del processo produttivo, con competenze distintive soprattutto nella funzione ricerca e sviluppo e commerciale. Le imprese guida accentrano le fasi strategiche del processo produttivo mentre decentrano le fasi meramente tecnico-produttive ad altre imprese (terzisti, laboratori artigiani, lavoratori a domicilio) sia interne che esterne al distretto. In sostanza, esse fungono da forze «motrici» dello sviluppo locale e svolgono un importante ruolo di interfaccia tra il mercato ed il sistema locale: attivano - quasi spontaneamente - la distribuzione tecnica del lavoro fra le unità operative interne, assumono il coordinamento dell'intera filiera produttiva distrettuale e ne promuovono politiche di marchio e di immagine⁵.

La competitività dei distretti industriali deriva dalla stessa organizzazione produttiva: la scomposizione (spaziale e temporale) del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano competitività sui costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione (Fig. 3). La specializzazione delle fasi produttive permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività.

Fig. 3: I vantaggi competitivi dei distretti



Fonte: ns. elaborazione

⁵ Liu Jo, azienda di produzione di abbigliamento fashion made in Italy, localizzata nel distretto tessile di Carpi, rappresenta un caso emblematico di azienda leader. Il brand, nato nel 1995, lancia inizialmente una collezione di maglieria per donna, per concentrarsi in seguito sulla caratterizzazione del marchio, rivolto ad un pubblico femminile selezionato. Prima produceva tutto all'interno, ora la produzione è tutta esternalizzata grazie ad una rete di fornitori coordinata da Liu-Jo. Attualmente, l'azienda si occupa solo di alcune fasi del processo produttivo: design, promozione del marchio, controllo dei canali di vendita. Grazie a questa strategia, attualmente i punti vendita monomarca sono circa 190 (di cui 120 all'estero) mentre sono 4.500 i clienti multimarca; il fatturato 2010 è stato pari a 230 mln di euro (91 mln nel 2005, +152% in quattro anni).

La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità consente di realizzare elevati livelli di flessibilità. Tale flessibilità va intesa sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità delle produzioni (con costi analoghi - o inferiori - a quelli delle produzioni standardizzate) sia in termini di possibilità di ricercare nel distretto la risposta più opportuna tra le capacità produttive diffuse e disponibili. Il fatto che nel distretto siano presenti risorse di lavoro specializzate, dotate di un'elevata mobilità interna fra un'impresa e l'altra consente, per esempio, di intensificare il ricorso alla sub-fornitura e al lavoro a domicilio in presenza di aumenti anche transitori dei livelli produttivi. Ciò conferisce dinamicità al distretto industriale nel suo complesso e rappresenta il suo punto di forza nella competizione internazionale.

La prossimità, territoriale e produttiva, delle imprese favorisce processi di creazione e trasmissione della conoscenza e dell'innovazione. Una delle determinanti del successo dei distretti è rappresentata dalla capacità innovativa delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali, mediante investimenti in ricerca e sviluppo, quanto piuttosto come capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera, grazie alla conoscenza del mercato di riferimento, alla padronanza di un materiale o di una tecnica produttiva, alla velocità di circolazione delle informazioni, al contatto interpersonale e all'osservazione diretta, generando processi di apprendimento *on the job* da parte della manodopera.

Ciò che favorisce questo coordinamento è la specifica struttura sociale ed economico-produttiva del territorio, che influenza le relazioni tra gli attori: individui, famiglie, imprese, istituzioni. La peculiare divisione sociale del lavoro è regolata da meccanismi di coesione e scambio sociale, nonché da codici comuni di comportamento, che sviluppano meccanismi di apprendimento collettivo e di riproduzione della conoscenza e riducono l'incertezza in cui si svolge l'attività economica. In tal modo, si ridimensionano i costi delle informazioni legati alle transazioni e si favoriscono la nascita e la localizzazione di nuove imprese.

Tale modello di organizzazione territoriale della produzione costituisce un concreto esempio dell'importanza delle relazioni di reciprocità e della strutturazione di un clima di fiducia per supportare l'intensificazione delle relazioni economiche su scala locale. Il fitto tessuto relazionale distrettuale, difatti, conferisce alle aziende rilevanti vantaggi competitivi *embedded*, incorporati nel territorio e fruibili solo dai soggetti operanti nello spazio locale. L'atmosfera industriale, creata dal distretto, determina l'accumulazione di complessi saperi a carattere tecnologico e gestionale su scala locale. Tale *stock* di *know-how* costituisce un patrimonio comune dal quale ciascuna impresa può attingere, attraverso le dense reti informative e relazionali, per incorporare le risorse di cui necessita nei suoi processi produttivi (Russo, 2012, p. 197).

Questi vantaggi hanno prodotto nel corso del tempo il cosiddetto "effetto distretto", che si traduce nel conseguire *performance* superiori da parte delle aziende localizzate nel distretto rispetto a quelle dello stesso settore ma localizzate fuori distretto.

In una recente indagine⁶ si è inteso verificare l'impatto dei vantaggi competitivi delle imprese distrettuali del settore meccanico rispetto alle imprese dello stesso settore ma localizzate in aree non distrettuali. Considerato l'obiettivo dell'analisi, sono stati analizzati e messi a confronto per il periodo 2003-2007 i dati di bilancio di un campione di 1.769 imprese di 10 distretti del settore meccanico⁷ con quelli di 10.023 imprese meccaniche operanti su aree non distrettuali⁸.

In definitiva, si può affermare che per le imprese dei 10 distretti della meccanica osservati si rilevano *performance* di bilancio sostanzialmente differenti (in positivo), rispetto a quelle fatte registrare da imprese dello stesso settore ma non localizzate in distretti⁹.

I benefici dell'appartenenza ad un distretto sono maggiori per le imprese di piccole dimensioni ed in particolare per quelle inserite in distretti storici. I fattori che

⁶ La ricerca è stata coordinata dall'autore dell'articolo ed è stata realizzata da UniCredit Corporate Banking Progetti Speciali in collaborazione con Federazione dei Distretti Italiani. Per una sintesi della Ricerca (Ricciardi, 2011).

⁷ I dieci distretti esaminati sono: 1) Distretto della Meccatronica Pugliese - MEDIS (Bari); 2) Distretto Metalmeccanico Lecchese; 3) Distretto del Metallo delle Valli Bresciane (Lumezzane); 4) Distretto industriale del Coltello e della Metallurgia (Maniago); 5) Distretto Veneto del Condizionamento e della Refrigerazione Industriale (Padova); 6) Distretto produttivo della Meccatronica (Palermo); 7) Distretto industriale della Componentistica e Termoelettromeccanica CO.MET (Pordenone); 8) Distretto produttivo della Meccanica Siciliana (Siracusa); 9) Distretto della Termomeccanica - VenetoClima (Verona); 10) Metadistretto della Meccatronica e delle Tecnologie Meccaniche Innovative (Vicenza).

⁸ Per ciascuno dei 10 distretti, sono stati analizzati i dati di bilancio di un campione di imprese registrate in forma di società di capitali (S.p.A., S.r.l.).

Complessivamente sono stati esaminati i valori di bilancio degli ultimi 5 esercizi fiscali disponibili per un totale di 1.769 imprese. In particolare, sono stati calcolati i principali indici di *performance* (crescita del fatturato, margini operativi lordi), efficienza (ROI; Ebit/dipendenti) e sostenibilità finanziaria (D/E; PFN/Ebitda). Successivamente, i risultati raggiunti dal campione di imprese distrettuali sono stati confrontati con i risultati raggiunti da imprese non distrettuali. A tal fine, è stato costruito un *benchmark* rappresentativo di tutti i settori manifatturieri di specializzazione dei 10 distretti, costituito da 10.023 imprese meccaniche registrate sul territorio nazionale.

⁹ L'Ebitda (il Margine Operativo Lordo) in percentuale sul fatturato presenta per le aziende di distretto valori costantemente superiori a quelli registrati dalle imprese non distrettuali: il vantaggio è massimo (+33%) per le imprese di dimensioni più piccole (fino a 15 mln € di fatturato), si riduce per le imprese di medie dimensioni con fatturato fino a un massimo di 100 mln € (+8%), mentre ritorna a crescere per le imprese di più grandi dimensioni con fatturato tra 200 e 500 mln € (+25%). Inoltre, le imprese appartenenti ai distretti industriali presentano livelli di redditività del capitale investito (ROI) sensibilmente superiori in tutte le classi dimensionali. A beneficiare in misura maggiore dell'appartenenza al distretto sono le imprese piccole e piccolissime, che fanno registrare livelli medi di ROI superiori del 75% rispetto alle imprese operanti nello stesso settore, ma isolatamente. Il differenziale si riduce per le medie imprese (+15%) per tornare a crescere nel caso delle imprese più grandi (+45%).

determinano questi benefici sono molteplici, tuttavia, quello determinante è l'opportunità di accesso a reti consolidate, che favorendo la cooperazione a diversi livelli (fornitori, sub-fornitori, imprese *leader*) permette, da un lato, alle imprese di grandi dimensioni di esternalizzare efficacemente parte della produzione (*outsourcing*) e, quindi, di generare livelli eccedenti di produttività, dall'altro lato, alle imprese di piccole dimensioni di accedere più agevolmente ad economie di scala, ottenendo vantaggi di *performance* chiaramente misurabili.

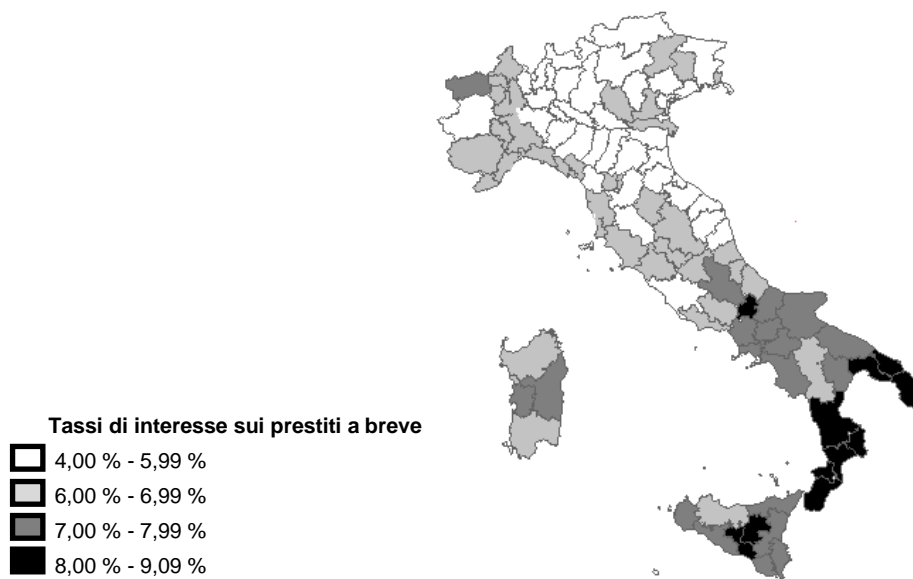
Un ulteriore effetto del vantaggio competitivo dei distretti è la diversa valutazione del rischio di impresa e quindi la conseguente determinazione dei tassi di interesse bancari nei differenti territori. Al riguardo, si rileva che nelle regioni dove non sono localizzati distretti i tassi di interesse sui finanziamenti sono più alti. In particolare, se si sovrappone la mappatura dei distretti industriali italiani rilevati dall'Istat in base al censimento del 2001 con quella dei tassi di interesse provinciali rilevati nel 2005 e nel 2009 si osserva che nelle province a maggiore vocazione distrettuale i tassi di interesse sono più bassi (Figg. 4, 5, 6).

Fig. 4: I 156 distretti individuati dall'Istat



Fonte: Istat, 2005

Fig. 5: Distribuzione dei tassi di interesse (2005)



Fonte: ns. elaborazione su dati Unioncamere, 2006

Fig. 6: Tassi di interesse sui prestiti a breve termine (settembre 2009)

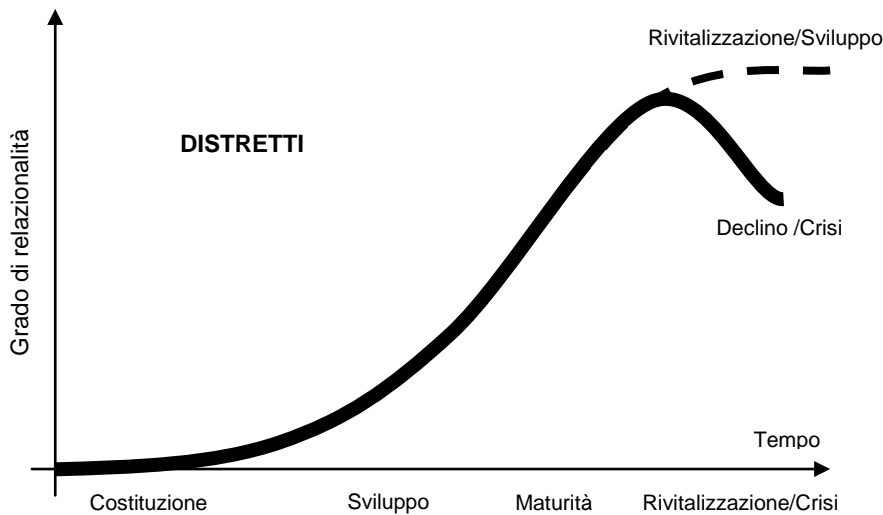


Fonte: ns. elaborazione su dati Banca d'Italia, 2009

2. Il ciclo di vita dei distretti

Generalmente, il modello organizzativo del distretto presenta un processo evolutivo caratterizzato da tre fasi (v. Fig. 7): la prima di specializzazione della produzione, la seconda di irrobustimento dei rapporti tra le imprese, la terza di maturità.

Fig. 7: Il ciclo di vita dei distretti



Fonte: ns. elaborazione

In questi ultimi anni si sta assistendo allo sviluppo della terza fase del ciclo di vita dei distretti, stimolato da una serie di criticità, sia a livello di contesto che di singola impresa. In particolare, quello che si osserva è che in un contesto competitivo fortemente turbolento il distretto non permette di fornire risposte soddisfacenti giacché le imprese non dispongono di conoscenze e competenze tali da poter fronteggiare le nuove dimensioni del processo concorrenziale. Si fa riferimento, in primo luogo, ai ritardi della tecnologia, alla debolezza delle politiche di marketing, in particolare all'impossibilità di attivare un controllo efficace sulla qualità e sui servizi erogati alla clientela finale, alla scarsa attenzione alla gestione finanziaria, al basso livello di pianificazione della cooperazione tra imprese.

In particolare, la struttura distrettuale manifesta considerevoli punti di debolezza soprattutto nelle funzioni in cui è determinante la dimensione organizzativa, come ad esempio, nell'applicazione delle innovazioni. In questo caso, infatti, la piccola dimensione delle imprese distrettuali non permette di fronteggiare il fabbisogno finanziario degli investimenti e il rischio connesso all'incertezza associata al lungo differimento temporale del recupero degli esborsi finanziari. Se a questi limiti si aggiungono alcuni fenomeni congiunturali, come ad esempio la concorrenza di

alcune produzioni asiatiche e dell'est europeo che hanno beneficiato del trasferimento di *know-how* da parte delle stesse imprese di alcuni distretti¹⁰, alcuni problemi cronici di questo sistema, come le difficoltà connesse al ricambio generazionale degli imprenditori e degli stessi lavoratori, la carenza di professionalità specializzate, alcune scelte strategiche controproducenti come la delocalizzazione in aree dove non è possibile beneficiare del contesto socio-ambientale di riferimento¹¹ e, non ultimo per importanza, l'immobilismo da parte degli enti locali che governano i distretti, si delinea un quadro prospettico piuttosto critico con ripercussioni sulla stessa sopravvivenza dei distretti nel medio-lungo periodo.

Attualmente, alcuni distretti stanno affrontando situazioni di crisi mentre altri stanno adottando strategie di rivitalizzazione che hanno contribuito, dopo un periodo di stasi congiunturale, ad un loro ulteriore sviluppo.

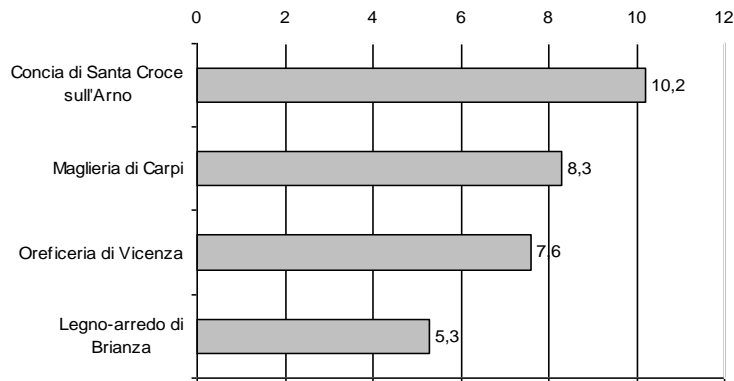
Quello che emerge dai dati *export* è che la crisi o il successo dei distretti non dipendono né dalla localizzazione geografica né dai settori di appartenenza (v. Figg. 8 e 9), ma dalle scelte strategiche messe in campo¹².

¹⁰ È opportuno precisare al riguardo che la produzione dei distretti è minacciata anche dalla concorrenza sleale, soprattutto delle aziende cinesi, mediante una sistematica falsificazione dei prodotti e dei marchi delle aziende italiane. Gli effetti della contraffazione operata dalle aziende asiatiche sono rilevanti nei settori moda e arredo casa. A favorire il fenomeno è l'attività di grossisti e installatori che molto spesso in maniera consapevole favoriscono la penetrazione nel mercato dei falsi. Cfr. Fortis e Quadrio Curzio, 2003.

¹¹ Sotto questo profilo, emblematico è il caso Said, azienda *leader* di utensili per la lucidatura di piastrelle e ceramiche. Per dieci anni, la Said ha fornito materie prime ai *partner* cinesi per realizzare il semilavorato, per poi completare il prodotto in Italia anche al fine di controllarne la qualità. Nel corso del tempo la delocalizzazione ha comportato numerosi problemi: eccessivi costi di trasporto e complessità della logistica, ma soprattutto il mancato rispetto della dichiarazione dei materiali da parte dei fornitori cinesi. Su questi presupposti la Said ha ritrasferito tutta la produzione a Isola Vicentina integrando verticalmente altre aziende del territorio creando un polo distrettuale con prodotti rigorosamente *Made in Italy*.

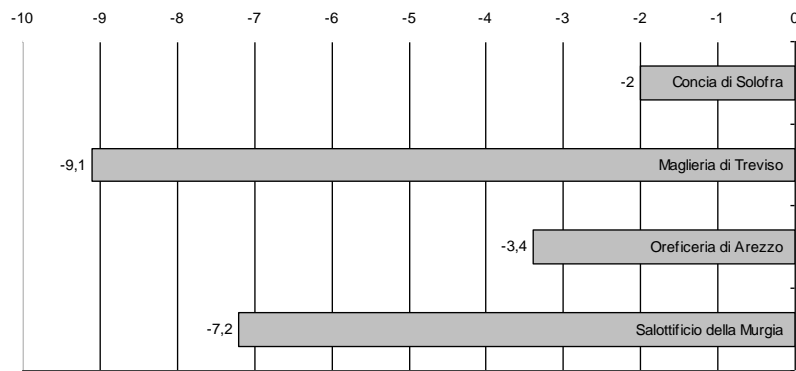
¹² Nel settore del tessile-abbigliamento, ad esempio, nel 2010 la distanza tra i distretti migliori e quelli peggiori si è notevolmente ampliata: il distretto di Biella, specializzato in produzioni di alta qualità, ha registrato una crescita superiore al 20% contro un calo sensibile del fatturato registrato nel distretto di Corato (Puglia) e in quello delle confezioni e abbigliamento della Bassa bresciana. Meno sensibile ma altrettanto significativa è la differenza tra i distretti nel settore del legno-arredo: da un lato, si rileva la crescita del 10% del fatturato nel distretto del mobile di Forlì e del 5% in quello della provincia di Pordenone, dall'altro lato una riduzione di circa l'8% in quello del mobile classico della pianura veneta. Nel settore legno-arredo i buoni livelli di redditività di alcuni distretti sono stati raggiunti anche grazie a progetti di ricerca condotti in collaborazione con centri universitari, alle certificazioni di qualità, al potenziamento della fase commerciale e alla diversificazione produttiva.

Fig. 8: Andamento delle esportazioni dei distretti di "successo"
(var. % su valori nominale 2010/2011)



Fonte: Intesa Sanpaolo, Monitor dei Distretti, aprile 2012

Fig. 9: Andamento delle esportazioni dei distretti in crisi
(var. % su valori nominale 2010/2011)



Fonte: Intesa Sanpaolo, Monitor dei Distretti, aprile 2012

Le principali cause che hanno determinato la crisi di alcuni distretti sono¹³:

¹³ Esempio tipico di distretto in crisi è quello del salotto della Murgia che negli ultimi anni ha registrato un sensibile calo di ordini, chiusura di aziende e conseguenti licenziamenti. Queste *performance* negative sono state determinate da una serie di inefficienze. In primo luogo, le imprese del distretto hanno manifestato un'eccessiva dipendenza dalla più importante impresa *leader* (Gruppo Natuzzi) che ha provocato la mancanza di stimoli ad applicare innovazioni di prodotto e di processo e la cui crisi ha determinato a cascata la

- incapacità a controllare i mercati di sbocco e scarsa attenzione ai mutamenti della domanda;
- bassi livelli di investimenti in innovazione di prodotto e di processo;
- limitate competenze nella gestione finanziaria;
- carenza di professionalità specializzate;
- scarsa cooperazione tra le imprese;
- concorrenza, qualche volta anche sleale, di alcune produzioni asiatiche e dell'est europeo;
- limitato sostegno da parte degli enti locali.

Esistono, tuttavia, distretti in forte sviluppo che hanno saputo riconquistare livelli di competitività grazie all'implementazione di strategie vincenti¹⁴:

- cooperazione con altre imprese fino ad arrivare alla costituzione di reti di imprese;
- sforzo congiunto nell'applicazione di innovazioni di prodotto e di processo;
- strategie comuni di marketing e formazione del personale;
- delocalizzazione pianificata;
- presenza di numerose aziende *leader* che coordinano differenti filiere;
- elevata autonomia delle imprese sub-fornitrici;
- sinergie con università e centri di ricerca;
- collaborazione con le parti sociali e *governance* efficiente da parte degli enti locali.

3. La nuova classificazione dei distretti

La presenza di distretti con *performance* diverse non dipende dai settori di appartenenza e/o dalla loro localizzazione, in quanto all'interno degli stessi settori e in aree limitrofe coesistono distretti in crescita e distretti in difficoltà¹⁵. Inoltre, si rileva che negli stessi distretti in crescita operano aziende in crisi e nei distretti in crisi operano aziende in forte sviluppo. In definitiva, il successo o la crisi dei

crisi delle altre imprese. Si rileva, poi, una fortissima incidenza di microimprese (il 50% occupa da 1 a 15 dipendenti) che hanno mostrato scarsa attenzione ai mutamenti della domanda e all'innovazione del prodotto.

¹⁴ Esempio di distretto di successo è quello metalmeccanico di Lecco (1.089 imprese, 21.000 addetti, 2 miliardi di euro di fatturato, il 40% *export*) che ha registrato negli ultimi anni un sensibile incremento delle esportazioni grazie a:

- notevoli investimenti in innovazione (il 41,3% delle imprese investe in innovazione dal 6 al 10% del fatturato);
- rapporti collaborativi con le parti sociali;
- presenza di reti di imprese che condividono investimenti in marketing, formazione, ricerca e sviluppo;
- rafforzamento del patrimonio delle aziende che ha permesso un aumento delle loro dimensioni mediante capitalizzazione.

¹⁵ Per ulteriori approfondimenti si veda il paragrafo 4 di questo stesso articolo.

distretti e delle loro aziende dipende dalla qualità della *governance* e dalle strategie adottate. Sotto questo profilo, i distretti che mostrano *performance* migliori sono caratterizzati da alcuni fenomeni comuni: propensione all'investimento in innovazione; *governance* efficiente; presenza di diverse aziende *leader* che coordinano numerose filiere; elevata autonomia delle imprese subfornitrici; sinergie con università e centri di ricerca¹⁶.

In base all'evoluzione che caratterizza i singoli distretti, in funzione della loro *governance* e delle strategie implementate è stata elaborata una nuova classificazione dei distretti (Ricciardi, 2010-a; Fazio e Ricciardi, 2008):

- a. *distretti dinamici*: dotati di *governance* efficiente, mettono in campo strategie che garantiscono lo sviluppo e l'incremento costante delle *performance* reddituali e delle quote *export*. Ciò che contraddistingue questi distretti è l'intensa cooperazione tra le imprese con una forte interdipendenza dei loro cicli produttivi che favorisce la presenza di un circuito di conoscenza; le imprese *leader*, non sempre quelle di maggiori dimensioni, si propongono come laboratori di innovazioni strategiche e condizionano "virtuosamente" i comportamenti di tutte le altre aziende di distretto;
- b. *distretti maturi*: presentano un forte radicamento al territorio d'origine e alla comunità locale ma sono privi di una *governance* efficiente e la cooperazione tra le imprese è di natura spontanea e non pianificata. Inoltre, le imprese sono poco attente all'innovazione di prodotto e al marketing. Subiscono pesantemente le crisi congiunturali ma in alcuni casi, grazie alle loro capacità imprenditoriali, riescono in parte a superarle;
- c. *distretti vulnerabili*: privi di *governance* e con un debole radicamento sul territorio. Le imprese non sviluppano strategie di cooperazione, operano isolatamente e molto spesso in concorrenza tra loro; l'appartenenza al distretto, in presenza di crisi congiunturali, costituisce un fattore di rischio piuttosto che un'opportunità, soprattutto quando si rileva la presenza di una o poche imprese *leader* che rappresentano l'unico sbocco commerciale. Inoltre, l'assenza di investimenti in innovazione e di strategie di commercializzazione contribuisce a rendere fortemente instabili le *performance* di questa categoria di distretti;
- d. *distretti virtuali*: esistono sulla carta, «imposti» per decreti regionali, ma di fatto rappresentano solo aree industriali.

¹⁶ Il distretto Veneto del Condizionamento e della Refrigerazione Industriale di Padova, ad esempio, registra le migliori *performance* tra i distretti della meccanica grazie a una *governance* efficiente, garantita dalla presenza di Refricold Scarl che svolge funzioni di coordinamento e che promuove iniziative e progetti comuni. Inoltre, il Distretto si caratterizza per gli intensi rapporti di collaborazione sia tra le imprese sia con l'Università di Padova e per la presenza di imprese, di medie e piccole dimensioni, con forte propensione all'investimento in innovazione, capacità di attrarre figure manageriali esterne e dotate di elevata autonomia rispetto alle imprese *leader* anche mediante la diversificazione della clientela localizzata al di fuori del distretto. Queste imprese, tra l'altro, stanno avviando la transizione dalla *governance* familiare ad una piena delega manageriale (UniCredit Corporate Banking e Federazione dei Distretti Italiani, 2009).

Fig. 10: La nuova classificazione dei distretti italiani: i distretti dinamici



Fonte: ns. elaborazione

È interessante rilevare che uno degli elementi sempre presente in tutti i distretti dinamici è la *governance* efficiente¹⁷. Una recente ricerca (Pastore e Tommaso, 2012) ha dimostrato empiricamente una correlazione tra *performance* economico-finanziarie e qualità della *governance* dei distretti. L'indagine ha riguardato 10 distretti: 5 distretti con *performance* superiore alla media di settore e 5 distretti con

¹⁷ A *Mirandola* (Modena), il Consorzio *ConsoBioMed*, ente di *governance* del distretto nato nel 1990, ha contribuito a favorire la cooperazione tra le imprese ed è diventato un punto di riferimento per l'applicazione delle innovazioni e per l'internazionalizzazione. Grazie alle iniziative del Consorzio il distretto è conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo per le sue macchine elettromedicali e per la produzione di organi artificiali. Nel *distretto cartario di Capannori* (Lucca) è stato costituito *Lucense*, un centro multifunzionale capace di proporre soluzioni ai problemi tecnologici e ambientali delle singole aziende. In particolare, è stato realizzato un prototipo di impianto in grado di rendere efficiente il ciclo degli scarti in linea con quanto già previsto da una Direttiva europea che imporrà ai rifiuti industriali delle carte da macero di produrre energia.

performance inferiore alla media di settore¹⁸. In particolare, nei distretti industriali caratterizzati dalla presenza di strutture di *governance* che hanno intrapreso azioni efficaci sul territorio e dotati di strumenti efficienti di coordinamento, le imprese ottengono risultati economici e finanziari mediamente superiori; viceversa, nei distretti caratterizzati da assenza di *governance* oppure sistemi di *governance* inefficienti in termini di iniziative e strategie, le *performance* economico-finanziarie delle aziende sono inferiori alla media.

Distretti dinamici: alcuni casi

Il distretto VeronaProntoModa

Il distretto VeronaProntoModa è un'area-sistema con un patrimonio di conoscenze, competenze ed esperienze maturate in oltre 50 anni di storia, particolarmente sviluppata grazie anche alla presenza di infrastrutture efficienti.

La realtà del veronese, zona in cui vi è una maggiore presenza delle imprese di abbigliamento (1.292 aziende: 358 tessili e 934 aziende di abbigliamento), già dal 2000 ha visto l'unione di un piccolo gruppo di imprenditori, aderenti all'Associazione Imprenditori del comprensorio villafranchese - Aiv, che hanno dato vita al Consorzio della Moda della provincia di Verona per dare risposte concrete a problematiche comuni: ricerca di personale specializzato; partecipazione a fiere internazionali; scambio di conoscenze, informazioni e aggiornamenti sul settore. Il Consorzio, che può quindi essere considerato una sorta di *spin-off* dell'Aiv, raggruppa oggi 46 aziende di produzione di abbigliamento distribuite tra la provincia di Verona e di Mantova, per la metà specializzate nel pronto-moda giovane e femminile.

Al Consorzio fanno riferimento anche:

- 170 imprese (11.000 addetti) sottoscrittrici del Patto per lo sviluppo del *Distretto VeronaProntoModa-Distretto veneto dell'abbigliamento*;
- 30 tra istituzioni ed enti economico-finanziari e locali, associazioni di categoria, enti di formazione e *partner* tecnici competenti di supporto per la programmazione degli interventi strategici a favore delle aziende associate e del Distretto.

Il Consorzio è, dunque, oggi un soggetto di riferimento per gli imprenditori del settore abbigliamento riconosciuto da enti locali (Provincia e Regione) e dalle associazioni di categoria.

Tra le iniziative realizzate dal Consorzio spicca l'individuazione e registrazione di 3 marchi istituzionali, con valore ed utilizzo diverso ma complementare tra loro:

1. il *marchio istituzionale*, Verona Moda, utilizzato per individuare l'intera filiera dell'abbigliamento del territorio veronese e per rappresentarla dal punto di vista istituzionale;
2. il *marchio di gestione*, Consorzio della Moda, segno distintivo della società Consorzio della Moda, ente di natura progettuale e soggetto capofila dei progetti distrettuali;
3. il *marchio collettivo di prodotto Vem*, Verona Epicentro Moda, creato per individuare e distinguere il prodotto delle aziende aderenti e distrettuali.

Relativamente alla ricerca, il Consorzio promuove progetti legati al settore in chiave di innovazione tecnologica, centrati principalmente sulla fase di creazione dei prototipi. Tra questi è interessante citare *Vem-Lab*, laboratorio di creatività per il lancio di nuove linee di abbigliamento, *Innovem*, progetto di sviluppo di prototipi per le nuove linee di abbigliamento con marchio collettivo Vem (Verona Epicentro Moda), *Matrix*, progetto di sviluppo di movimentazione automatizzata dei capi di abbigliamento per migliorare il processo produttivo di aziende (lavanderie) a servizio dei produttori ed infine Ener-Vem, progetto finalizzato alla realizzazione di impianti fotovoltaici per produrre energia da utilizzare per il funzionamento delle aziende del distretto. Per quanto riguarda la promozione e commercializzazione, il Consorzio organizza «*Verona Fashion*», l'evento promosso dalla Camera di Commercio, in collaborazione con l'Apindustria, la Casartigiani, il Cna, l'Assindustria, il Distretto Verona Prantomoda e

¹⁸ I dieci distretti dell'indagine appartengono ai settori meccanico, abbigliamento-moda e arredo-casa. La qualità della *governance* è stata valutata in funzione della presenza di strutture di *governance*; presenza di strumenti di *governance*; efficacia delle azioni intraprese. Quali indicatori di *performance* economico-finanziarie sono stati considerati: la variazione percentuale del fatturato e dell'*export*; il Roi, il Roe e il grado di patrimonializzazione medio.

l'Unione Provinciale Artigiani, per dare visibilità e valorizzazione alle imprese veronesi del settore tessile-abbigliamento.

Una caratteristica comune alle aziende del consorzio è quella di aver realizzato un intenso processo di *outsourcing* delle fasi produttive a maggior intensità di manodopera anche se, evidentemente, non tutte le aziende presentano la stessa situazione. In particolare, il confezionamento dei capi avviene prevalentemente attraverso l'ausilio di laboratori che lavorano in conto terzi: il 90% delle aziende di abbigliamento affida a terzisti (per lo più laboratori che generalmente fanno parte del Distretto VeronaProntoModa) la fase della confezione. Le aziende presidiano direttamente e governano al proprio interno le attività legate allo *styling*, alla modellistica, alla commercializzazione e alla logistica. La maggior parte delle aziende *outsourcer* sono fornitori stabili e affidabili interni al Distretto sebbene ci siano anche molti laboratori cinesi, non inseriti nel distretto. La rete di fornitura è soprattutto locale: il 60/70% delle aziende fornitrici è collocata entro i 100 km, il resto è rappresentato da aziende localizzate sul territorio nazionale anche perché la stessa natura dei cicli produttivi estremamente rapidi non rende praticabile la via della delocalizzazione. Le aree storiche della sub-fornitura del pronto moda veronese si collocano in Emilia-Romagna, precisamente nella zona di Carpi, in Lombardia e, in misura minore, in Toscana. Inoltre, il Consorzio ha avviato una collaborazione strategica tra aziende dell'area Verona/Veneto e aziende in Campania, in Toscana e in Puglia.

L'obiettivo perseguito è anche quello di completare la filiera mantenendo tutte le fasi di processo in Italia e quindi incentivando il vero *Made in Italy*.

Cfr. Ricciardi e Pastore, 2010; Ricciardi, 2009.

Il distretto aeronautico campano

In controtendenza rispetto all'andamento negativo dell'economia regionale, la fase di sviluppo e di crescita dell'attività aeronautica campana è trainata da Alenia Aeronautica, *leader* in Italia e tra le prime nel mondo per la produzione di aerei civili e militari, che racchiude conoscenze, tecnologie e strumentazioni all'avanguardia. In tale ambito, Alenia Aeronautica coordina una rete di Pmi-fornitori di secondo livello, altamente specializzate nella produzione di parti, componenti o interi gruppi funzionali per il settore aeronautico e spaziale e un insieme cospicuo di piccole imprese-subfornitori, che dispongono di tecnologie e processi produttivi compatibili con gli *standard* tecnici richiesti dal settore.

Alenia Aeronautica ha implementato un sistema di relazioni di *outsourcing* fondato prevalentemente su meccanismi di governo di natura gerarchico-cooperativa. Ciò vuol dire che nell'ambito del sistema di fornitura, Alenia si afferma quale vertice strategico-decisionale, le cui risorse e competenze chiave sono focalizzate sulle attività a maggior valore aggiunto (ricerca tecnologica e assemblaggio finale) mentre definisce legami di *partnership* forti, non necessariamente *equity*, con imprese specializzate, di elevate competenze tecnico-organizzative e affini in termini di *vision* e cultura aziendale. Inoltre, la prossimità geografica rappresenta un ulteriore fattore strategico per Alenia: circa il 75% dei suoi *sub-fornitori* è localizzato a Pomigliano d'Arco nei pressi dello stabilimento principale, in cui si svolge l'assemblaggio finale.

Il ridotto numero dei fornitori, opportunamente selezionati per qualificazione tecnica e tecnologica, ha aumentato nel tempo l'intensità nelle relazioni e la durata dei rapporti. La tendenza a stabilire accordi di lungo periodo migliora l'intesa fra le imprese e l'integrazione delle attività consente al fornitore una migliore pianificazione della produzione, oltre ad assicurargli il recupero dei costi relativi agli investimenti. L'idea di fondo è che la divisione del lavoro tra imprese, da un lato, favorisce il trasferimento di conoscenza su scala internazionale, non solo incorporandola nei prodotti ma anche sviluppando rapporti di cooperazione interaziendale e, dall'altro lato, esplica effetti moltiplicativi anche sulle attività delle imprese locali, in termini di *spillover* tecnologici e di mercato, trasferimento del sapere tecnologico, diffusione di processi di *spin-off* mettendo a disposizione un patrimonio di conoscenze altrimenti inaccessibile.

Una caratteristica importante da sottolineare è che nel settore aeronautico le aziende *leader* sempre più spesso richiedono l'assunzione di rischio da parte dei loro fornitori. La partecipazione di Alenia al programma A380, ad esempio, prevede, su un costo totale di 12 miliardi di euro, un investimento di oltre un miliardo di euro. A loro volta i *sub-fornitori* di Alenia versano a quest'ultima una quota, assumendosi anch'essi una parte del rischio legato al programma. L'assunzione di rischio da parte delle varie aziende che partecipano al programma consente, da un lato, al *prime* di ridurre i propri rischi e l'impegno finanziario, dall'altro alle imprese fornitrici di essere, coerentemente con la quota di capitale impegnata, non meri esecutori di parti, ma veri e propri *partner*.

Attualmente è in corso un processo di emancipazione delle imprese minori dall'impresa centrale (Alenia Aeronautica). Le Pmi aeronautiche italiane che oggi svolgono attività di sub-fornitura non solo per Alenia, ma anche a livello internazionale sono, in alcuni casi, il risultato di processi di *spin-off* dalla

stessa Alenia. Le imprese in grado di realizzare un prodotto finito a marchio proprio hanno puntato sulla specializzazione di nicchia, soprattutto verso il segmento degli aerei superleggeri e dei piccoli velivoli da 6-8 posti: è la scelta, per esempio, compiuta da Vulcanair e da Tecnam. Altre aziende hanno perseguito una strategia di accesso alle reti di eccellenza transnazionali, anche attraverso processi di acquisizione (come è accaduto per Aerosoft). Infine, per alleggerire il vincolo di dipendenza da Alenia, altre imprese invece hanno preferito una strategia di diversificazione, affacciandosi in segmenti industriali contigui per tecnologie e competenze, come i trasporti marittimi e ferroviari (è il caso di Geven).

A livello di settore, si sta progettando di dare vita a un «metadistretto» tra le 5 aree forti del nostro Paese (Campania, Lombardia, Piemonte, Lazio, Puglia), capace di competere sui scala globale mettendo insieme i poli di eccellenza geograficamente lontani ma assolutamente vicini se si guarda alle sinergie tecnologiche e produttive maturate negli ultimi anni. In questa direzione, Puglia e Campania hanno mosso i primi passi aggregandosi tra loro. Le due regioni hanno, infatti, sottoscritto un protocollo d'intesa per la realizzazione di un «Distretto dell'industria aeronautica e aerospaziale del Mezzogiorno», fondato sulla presenza nelle due regioni delle più grandi imprese italiane del settore e di un sistema diffuso di Pmi che compongono la filiera della subfornitura. Il distretto unico, che sarebbe composto da 150 imprese, per un fatturato complessivo di 2 miliardi di euro (pari al 32% del totale italiano), punta a sfruttare le potenzialità derivanti dal *trend* di forte crescita internazionale che caratterizza il settore aeronautico in questa fase congiunturale.

Cfr. Ricciardi, 2008-b.

4. Le recenti tendenze evolutive: i risultati dell'Osservatorio Distretti Italiani

L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani, istituito nel 2009, grazie al contributo di autorevoli *partner*¹⁹, rappresenta la banca-dati ufficiale dei distretti italiani e persegue gli obiettivi di aggiornare e monitorare periodicamente i dati relativi ai distretti e studiare i fenomeni che ne caratterizzano l'evoluzione e la trasformazione.

L'Osservatorio dei Distretti Italiani analizza 101 distretti²⁰, la maggior parte dei quali localizzati nel Nord Italia (Fig. 11) e così ripartiti per settori di specializzazione: Abbigliamento-Moda (37,6%); Arredo-casa (21,8%); Automazione e meccanica (25,7%); Alimentare (11,8%). Si veda, al riguardo, la Fig. 12.

Nel 2010, nei 101 distretti dell'Osservatorio risultano registrate 283mila aziende (erano 285mila nel 2009) il 28,5% del totale manifatturiero. Nel 2009, le imprese attive nei distretti impiegavano oltre 1,4 milioni di addetti (fonte Istat), che rappresentano il 29,4% del totale dell'occupazione manifatturiera.

¹⁹ Banca d'Italia, Censis, Cna, Confartigianato, Confindustria, Federazione dei Distretti Italiani, Fondazione Edison, Intesa Sanpaolo, Istat, Symbola e Unioncamere.

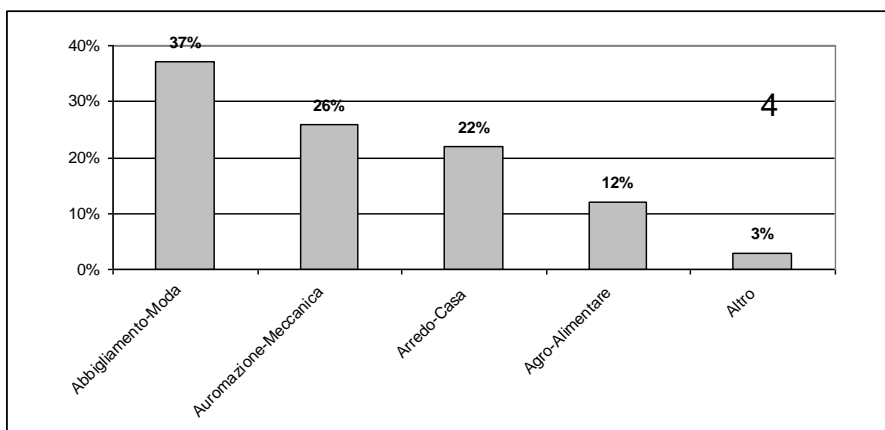
²⁰ I 101 distretti del campione Osservatorio comprendono i distretti aderenti alla Federazione dei Distretti Italiani e quelli considerati nella 9^a Indagine annuale su «Le medie imprese industriali italiane» a cura di Unioncamere e Mediobanca. Per ulteriori informazioni sulla metodologia seguita si veda la documentazione disponibile sul Portale dell'Osservatorio <http://www.osservatoriodistretti.org>.

Fig. 11: I distretti dell'Osservatorio per Regione



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 12: I distretti dell'Osservatorio per settore di specializzazione



Fonte: ns. elaborazione

4.1 Le performance delle imprese dei distretti nel periodo 2008-2011²¹

I risultati dei bilanci 2008-2009 delle imprese distrettuali hanno mostrato con molta evidenza gli effetti della crisi economica. In base alle Indagini elaborate dal Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo e pubblicate nei Rapporti dell'Osservatorio, nel 2008 il fatturato delle imprese distrettuali si è ridotto del 3,1% ed ha accusato un ulteriore sensibile ridimensionamento nel 2009, arretrando in termini mediani del 18,9%. I settori di specializzazione che hanno mostrato le maggiori difficoltà sono stati quelli metalmeccanico, sistema moda e sistema casa.

Solo le imprese dei distretti alimentari, grazie al carattere poco ciclico dei consumi, sono riuscite nel 2009 a limitare al minimo il calo delle vendite (nel 2008 questi distretti avevano registrato un aumento del fatturato del 5%).

Dopo il crollo del biennio 2008/09, il fatturato delle imprese distrettuali ha registrato nel 2010 un aumento medio dell'8,2%: le *performance* migliori sono state ottenute dai distretti della meccanica (+13,4%) e dal sistema moda (+9%) mentre più contenuta è la crescita nel settore agroalimentare (+2%). Volendo fare un raffronto con il fatturato del 2008, anno pre-crisi, solo il settore alimentare ha superato quei livelli (+2,1%) mentre tutti gli altri settori di specializzazione sono ancora molto lontani: metalmeccanica (-17,3%), sistema casa (-16,8%), sistema moda (-8,8%). In linea generale il fatturato dei distretti nel 2010 è stato del 12,1% inferiore a quello fatto registrare nel 2008.

Il crollo del fatturato ha influenzato pesantemente il valore dei due principali indici di redditività: Roi e Roe, rispettivamente pari al 5,1% e 2,8% nel 2010, pur avendo registrato un aumento rispetto al 2009 (4,3% e 1,3%), sono comunque ancora molto al di sotto dei livelli raggiunti nel 2008 (6,9% e 3,5%) (Tab. 1).

Tab. 1: Indici e dati di bilancio delle aziende distrettuali nel periodo 2008-2010

	2008	2009	2010
Fatturato	-3,1%	-18,9%	+8,2%
Roi	6,9%	4,3%	5,1%
Roe	3,5%	1,3%	2,8%

Fonte: ns. elaborazione

Gli effetti della crisi si sono abbattuti soprattutto sulle microimprese che hanno registrato nel periodo 2008/2010 un calo del fatturato pari al 13% e una riduzione del Roi pari al 2,1% contro un ridimensionamento rispettivamente dell'11,4% e

²¹ L'analisi di questa indagine è realizzata sui bilanci di esercizio del triennio 2008/10 estratti dal *data base* del servizio studi di Intesa Sanpaolo e relativi alle imprese dei distretti individuati dall'Osservatorio nazionale distretti italiani. Sulla base di questi criteri sono state individuate 14.399 imprese distrettuali con fatturato superiore ad un milione di euro. Per un approfondimento del campione si rimanda ai capitoli elaborati da Intesa Sanpaolo nei Rapporti dell'Osservatorio.

dell'1,4% delle medie imprese. Le previsioni reddituali per le aziende di minori dimensioni sono molto negative in quanto, rispetto alle altre aziende, presentano livelli di indebitamento molto più elevati (pari a circa il 70% delle fonti di finanziamento) che determineranno pesanti oneri finanziari nella prospettiva di sensibili rialzi dei tassi di interesse²².

Si conferma il fenomeno della dispersione delle *performance*: nel 2010, in termini di variazione del fatturato, il differenziale tra imprese migliori e imprese peggiori si è ulteriormente ampliato, per cui la mediana della crescita del fatturato delle imprese distrettuali migliori è stata pari al 48,3% mentre quella delle imprese peggiori è stata pari a -24,4% con uno scarto di quasi il 73% (era del 57% nel 2009). L'alta dispersione di *performance* riguarda sia aziende localizzate in differenti distretti ma appartenenti allo stesso settore di specializzazione sia aziende localizzate negli stessi distretti. Nel primo caso, la dispersione è determinata dal diverso posizionamento strategico dei distretti, in termini di innovazioni di prodotto, servizi alla clientela, canali distributivi; nel secondo caso dal diverso ruolo svolto dalle imprese all'interno della filiera produttiva. Sotto questo profilo, le imprese capofila (*leader*) e quelle fornitrici di "primo livello" (*specializzate*) hanno avuto la capacità di offrire prodotti esclusivi e personalizzati, che hanno garantito un'alta redditività e un soddisfacente portafoglio ordini; viceversa le microimprese, "fornitrici di capacità produttiva" sono state penalizzate dai minori ordini delle imprese capofila, che hanno internalizzato parte della produzione precedentemente esternalizzata. Quello che si rileva anche da recenti studi (Gallo, 2011, p. 163) è che le imprese che hanno perseguito strategie di *leadership* sono più redditizie e caratterizzate da un più elevato contenuto immateriale della produzione che si riflette in un marchio affermato e in una produzione di qualità. Sono soprattutto queste le imprese che, accompagnate da un'attenta e oculata gestione finanziaria, stanno ampliando il controllo delle fasi di gestione focalizzando risorse anche sulla distribuzione e vendita del prodotto soprattutto all'estero, ricercando nuove nicchie di mercato e nuove opportunità in aree di business complementari a quelle di specializzazione del distretto²³. Imprese tanto evolute strategicamente che in alcuni

²² Sotto il profilo finanziario, ad aggravare la posizione delle micro e piccole imprese sono le condizioni di incasso dei crediti, le cui scadenze, dopo il balzo del 2009, sono ulteriormente aumentate, determinando un pericoloso circolo vizioso: peggioramento della qualità del capitale circolante con conseguente deterioramento del *rating* e contestuale necessità a ricorrere ad un massiccio indebitamento a breve a tassi molto onerosi.

²³ Anche le ricerche condotte dalla Banca d'Italia (cfr. *I distretti industriali nelle analisi sulle economie regionali della Banca d'Italia*, www.osservatoriodistretti.org) evidenziano la crescente eterogeneità delle strategie e dei risultati delle imprese all'interno dei distretti. In particolare, nei distretti calzaturieri marchigiani, le *performance* migliori negli anni più recenti sono state ottenute da quelle imprese che hanno adottato una strategia di differenziazione qualitativa, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo, in reti commerciali dedicate. Nei distretti del Nord est le imprese più

casi hanno sostenuto gli anelli deboli della filiera (deboli soprattutto per criticità finanziarie) al fine di garantire nel medio-lungo periodo la flessibilità produttiva e la «conservazione» nel territorio della qualità della produzione.

4.2 I risultati del 2011

In base all'indagine campionaria di Unioncamere (Cap. 2 del Terzo Rapporto), la quota di aziende distrettuali che ha segnalato un incremento del fatturato nel 2011 è aumentata rispetto al 2010, passando dal 34% al 39,9%, quota superiore a quella delle aziende manifatturiere non distrettuali (37,2%). Un incremento del fatturato superiore alla media lo hanno registrato le aziende dei distretti della meccanica (42,6%) e quelle localizzate nei distretti del Centro (45,5%) e del Nord-Ovest (45,3%). Tuttavia, all'aumento della percentuale di imprese distrettuali che ha segnalato un incremento del fatturato nel 2011, corrisponde una crescita altrettanto sensibile della quota di aziende che ha registrato un ridimensionamento del proprio volume d'affari (26% nel 2011 contro il 19,3% del 2010).

4.3 L'export dei distretti 2008-2011

L'export dei distretti dell'Osservatorio, nel 2009, è stato di 74,6 miliardi di Euro (48,2 miliardi nel settore *core business*) pari al 25% della quota *export* nazionale, con un ridimensionamento rispetto al 2008 (96 miliardi) del 22,3%.

Dal punto di vista settoriale, i distretti che nel 2009 hanno registrato il calo *export* più sensibile sono quelli meccanico, arredo-casa e abbigliamento-moda mentre più contenuta è stata la flessione dell'*export* dei distretti *Hi-tech* e del comparto degli alimentari-vini.

Sull'andamento *export* 2009 ha pesato la specializzazione produttiva dei distretti poco presenti nella produzione di beni intermedi (chimica, gomma, plastica, prodotti petroliferi) ed elettronica che, invece, hanno registrato crescita o almeno stabilità nei mercati mondiali. I risultati quindi non riflettono tanto problemi di competitività dei distretti quanto un "effetto domanda mondiale" congiunturalmente meno sensibile ai beni di consumo del sistema moda, mobili ed elettrodomestici (settori di specializzazione dei distretti).

Il 2010, invece, ha rappresentato un anno di forte recupero sul fronte delle esportazioni distrettuali, cresciute dell'11,8% rispetto ai livelli minimi toccati nel 2009 ed è tornato a crescere anche l'avanzo commerciale dei distretti, che è salito a 42,5 miliardi superando quello dell'intero manifatturiero italiano (cfr. Monitor dei distretti, marzo 2011). L'andamento positivo dell'*export* è confermato anche per i

competitive sono state quelle che hanno puntato all'innovazione di prodotto e di processo e ad inserirsi in reti commerciali internazionali.

primi 9 mesi del 2011 quando si è registrato un ulteriore aumento dell'11,3% rispetto allo stesso periodo del 2010 per un importo di 51,5 miliardi di euro²⁴.

I settori dell'automazione-meccanica-gomma e plastica (+16,4%), quello dell'abbigliamento-moda (+12,1) quello dell'*Hi-tech* (+6,6%) e quello dell'alimentare-vini (+5,9%) continuano a rappresentare il principale traino delle nostre esportazioni mentre a livello geografico sono i 38 distretti del Nord Est a registrare la crescita maggiore (+12,9%) seguiti dai 23 distretti del Centro (+11,4%) e dai 33 distretti del Nord Ovest (+10,5%); in flessione invece l'*export* dei 7 distretti del Sud (-3,4%)²⁵. A livello di settore di specializzazione, le criticità del mercato immobiliare continuano a penalizzare il *trend* dei distretti del sistema-casa, per lo più fermi sui bassi livelli di *export* del 2010 mentre, a livello geografico, le migliori *performance* sono registrate dall'Umbria, dal Piemonte e dalla Lombardia, con un aumento tendenziale delle esportazioni nel terzo trimestre 2011 rispettivamente pari al 25,7%, al 14,1% e all'11,23%; più in difficoltà i distretti delle regioni del Sud che, con l'eccezione della Puglia, sono rimaste in territorio negativo, dopo un secondo trimestre 2011 già in calo (cfr. Monitor dei distretti, dicembre 2011).

Per quanto riguarda la destinazione dell'*export* si rileva una maggiore penetrazione verso i mercati *extra UE*: per i primi nove mesi del 2011 l'*export* distrettuale verso i Paesi Ue, pari a 27,7 miliardi di euro, è cresciuto dell'8,3% mentre quello verso i Paesi *extra Ue*, pari a 23,8 miliardi, è aumentato del 15% (con punte del 21,7% per i settori automazione-meccanica-gomma-plastica).

4.4 L'impatto della crisi e la tenuta del modello distrettuale

La crisi in atto ha fatto emergere segnali di criticità che non solo persistono ma frequentemente si acuiscono determinando un indebolimento dell'organizzazione produttiva di molti distretti:

- l'andamento negativo dell'*occupazione*. Tra il 2008 e il 2009 nei distretti si sono persi circa 92mila posti di lavoro e la riduzione di addetti ha colpito soprattutto

²⁴ Il dato più confortante è che ben 48 distretti hanno superato i livelli di *export* registrati nei primi 9 mesi del 2008; tra questi 48 distretti, 11 hanno registrato aumenti dell'*export* superiori al 20% con punte del 70% per le macchine industriali di Treviso, del 60,4% per il distretto alimentare di Parma e del 31,8% per la rubinetteria di Omegna.

Nel terzo trimestre del 2011 il livello delle esportazioni distrettuali è inferiore solo del 3,1% rispetto al corrispondente periodo del 2007, anno pre-crisi. È interessante rilevare che nei tre trimestri del 2007 i distretti italiani hanno registrato una crescita tendenziale superiore alle esportazioni tedesche manifatturiere (8,2% vs 7,5%). Cfr. Monitor dei Distretti, Intesa Sanpaolo, dicembre 2011.

²⁵ Nei primi 9 mesi del 2011 l'*export* dei 47 distretti dell'Osservatorio è stato pari a 31,2 miliardi di euro, in crescita del 9,9% rispetto allo stesso periodo del 2010. Il dato è sostanzialmente in linea con l'andamento complessivo dei 101 distretti dell'indice Fondazione Edison ma con la differenza che a trainare la crescita *export* sono stati soprattutto i distretti dell'abbigliamento-moda (+ 12,9) rispetto a quelli del comparto automazione-meccanica-plastica-gomma (+ 11,4%).

le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) dove si concentra il 32% dell'occupazione. Se dall'indagine Unioncamere il quadro del 2011 risulta grave ma con segnali positivi rispetto al 2010 - le aziende che dichiarano di aver ridotto l'organico sono pari al 25,6% (era il 28% nel 2010) contro il 19% che rileva un aumento dell'occupazione (12% nel 2010) - ciò che preoccupa sono i dati 2012: le imprese che hanno previsto un calo dell'occupazione sono pari al 25% contro soltanto il 6% che ne prevede un aumento;

- si indebolisce sensibilmente *l'interazione tra le imprese, gli enti locali e i soggetti intermedi di rappresentanza*. Emergono di frequente segnali di indebolimento del livello di coesione tra i sistemi imprenditoriali e i soggetti intermedi, col rischio di veder affievolirsi la capacità di *governance* del fenomeno distrettuale rispetto ai cambiamenti dello scenario economico. Gli enti istituzionali vengono giudicati dalle imprese meno *dialoganti* e *lenti* nel mettere a punto strumenti che aiutino ad affrontare le difficoltà dell'attuale fase congiunturale. Se i distretti si configurano come luoghi di produzione ma anche come sistemi sociali che necessitano di una *manutenzione* continua delle competenze e dei valori, agli enti locali gli imprenditori chiedono una reimpostazione della *policy* che sappia identificare gli interessi del territorio. In concreto, per gli imprenditori risulterebbe strategica una *governance* unitaria ed efficiente, che garantisca, da un lato, un supporto per la realizzazione di progetti di innovazione e la soluzione di problemi strutturali e, dall'altro lato, favorisca e stimoli azioni virtuose come le aggregazioni tra imprese, l'accesso a nuovi mercati, la progettazione di attività di formazione, l'applicazione di strategie eco-sostenibili;
- le gravi *tensioni sui mercati finanziari* hanno determinato, per una maggiore prudenza nella valutazione dei rischi, *una minore disponibilità delle banche ad erogare finanziamenti e ciò ha prodotto una crisi di liquidità* in molte aziende soprattutto quelle di minori dimensioni, che più di altre soffrono l'enorme ritardo nell'incasso dei crediti.

Al sistema bancario s'imputa soprattutto di essere stato eccessivamente prudente pur in un contesto, come quello delle aree distrettuali, in cui si è continuato a produrre, investire e dove si sono registrati i più elevati tassi di esportazione. La crisi di liquidità che ne è scaturita ha in parte minato la capacità propulsiva dei distretti industriali. Se nel 2011 è aumentata la quota di aziende distrettuali che ha dichiarato di aver effettuato nell'anno nuovi investimenti (dal 37,3% del 2010 al 57,5% del 2011) e il 33% prevede di ricorrere al credito per sostenere nuovi investimenti nel 2012, colpisce il fatto che più del 30% delle aziende di distretto dichiara di aver incontrato difficoltà di accesso al credito negli ultimi sei mesi e che in molti casi tali difficoltà si sostanziano in tassi più onerosi, limitazioni del credito erogato e maggiori garanzie richieste. Il credito bancario risulta essenziale non solo per i nuovi investimenti ma anche per generare flussi di cassa, spesso sotto il livello di sicurezza, anche a causa del sensibile peggioramento negli ultimi due anni dei tempi di pagamento.

Pur consapevoli degli effetti derivanti dalla grave crisi dei mercati finanziari, si richiede al sistema bancario, da un lato, di rafforzare il rapporto tra territorio e banche locali, che in molti distretti hanno tradizionalmente giocato un ruolo determinante e che negli ultimi tempi a causa di processi di fusioni e incorporazioni hanno ridimensionato la loro originaria vocazione; dall'altro lato di individuare strumenti di valutazione del merito creditizio che riescano a premiare quelle realtà imprenditoriali che vogliono crescere e rafforzarsi, attraverso la realizzazione di progetti di innovazione, l'ingresso in nuovi mercati, l'inserimento in forme reticolari più evolute;

- *il passaggio generazionale, l'innalzamento del livello delle competenze all'interno delle aziende, la crescita della cultura d'impresa* e i processi di modernizzazione dell'organizzazione aziendale, sono, ancora oggi, variabili critiche che molte imprese distrettuali non riescono a governare con efficacia. In un mercato del lavoro dove le prospettive di nuove assunzioni sono molto limitate persiste, tuttavia, in molte aree produttive la mancanza di personale qualificato e di figure manageriali, che insieme al problema del passaggio generazionale e della limitata cultura aziendale ostacolano lo sviluppo di molte aziende distrettuali. La classe imprenditoriale non è più incarnazione di un *animal spirit* capace di guidare in modo efficace le principali decisioni ma ha bisogno di crescere culturalmente; la gestione dell'impresa non può basarsi esclusivamente sulla figura dell'imprenditore ma ha bisogno di manager: nel complesso sembra necessario un salto di qualità sebbene un processo di affinamento delle strategie sia stato già messo in atto. In questa prospettiva, le criticità occupazionali dovrebbero rappresentare l'occasione per intensificare, in particolare, il dibattito sugli strumenti che consentano l'adeguamento e il rafforzamento delle competenze professionali, atte a mantenere alta la competitività dei distretti industriali;
- *il lavoro sommerso, l'evasione e la concorrenza sleale* delle aziende irregolari riducono in maniera distorta la competitività, soprattutto di quelle regolari di minori dimensioni che, anche a causa di questo fenomeno, rischiano l'esclusione dalle filiere produttive. Sullo stesso piano va ricondotto il fenomeno della contraffazione, valutata in una recente ricerca di Confindustria in circa 7 miliardi annui, proveniente per il 70% dal Far East. Una sua eventuale eliminazione garantirebbe, secondo il Censis, 130mila unità di lavoro aggiuntive nel nostro Paese mentre se si riportasse sul mercato legale il valore della contraffazione stimata si garantirebbe una produzione aggiuntiva per quasi 18 miliardi di euro. Ad essere colpiti sono soprattutto i prodotti *Made in Italy* e, quindi, soprattutto le produzioni delle aree distrettuali: nel settore dell'occhialeria, ad esempio, la contraffazione tocca punte che comprimono il fatturato del 15%.

Queste *criticità*, insieme ad altri fenomeni connessi alla globalizzazione che hanno limitato il vantaggio competitivo del territorio, hanno ridimensionato l'effetto distretto per cui la maggiore redditività e produttività generata all'interno delle

agglomerazioni tende ad affievolirsi se non addirittura ad annullarsi²⁶. I vantaggi localizzativi di cui godevano le imprese distrettuali non sono però scomparsi ovunque - vi sono alcuni distretti che registrano ancora oggi *performance* di gran lunga superiori alla media del settore - e comunque ciò che si rileva positivamente nei numerosi sistemi locali industriali sono la capacità di anticipare con scelte strategiche opportune le tendenze future e le profonde trasformazioni organizzative come risposta alle dinamiche discontinue della congiuntura.

Così come si rileva da un'indagine Unioncamere (Capitolo 2 del Secondo Rapporto), la focalizzazione sulla qualità del prodotto e sulla sua marcata caratterizzazione (*design*, marchio, posizionamento in specifiche nicchie di mercato) non è più, da tempo, la sola strategia ampiamente diffusa tra le aziende distrettuali, essendo ormai questi *asset* competitivi acquisiti già prima della fase di crisi della domanda internazionale. Il vero cambiamento degli ultimi anni si sostanzia nell'individuare le strategie più efficaci per vendere i prodotti, soprattutto all'estero.

In una fase di mercato sostanzialmente recessiva ma *discontinua*, alcuni fenomeni che caratterizzano l'organizzazione produttiva dei distretti appaiono più evidenti di altri:

- *si rafforzano le reti di subfornitura* che diventano più efficienti e assumono una conformazione a geometria variabile a seconda delle competenze e delle innovazioni delle aziende. Le reti di produzione si stanno allungando andando ben oltre i confini ristretti del territorio distrettuale e la tendenza a creare reti più lunghe è spinta da una duplice esigenza: razionalizzare i costi e acquisire le migliori competenze, ovunque esse si trovino, anche all'estero. Si conferma quindi l'ipotesi che i processi di internazionalizzazione abbiano già trasformato progressivamente i distretti in *dis-larghi* (Marini, 2012), non annullando il rapporto con il territorio di origine, ma ridefinendolo: il distretto allarga le proprie reti di relazioni, grazie soprattutto alle imprese che hanno internazionalizzato le proprie produzioni, in molti casi trascinando con sé anche i fornitori locali.

La crisi se, da un lato, ha espulso molte imprese marginali, dall'altro lato, ha creato opportunità per quelle imprese che hanno saputo approfittare della possibilità di acquisire *asset* multifunzionali e di integrare e rafforzare filiere estese internazionalmente. Al riguardo, è interessante rilevare che nei distretti del tessile-abbigliamento dove si era fatto ricorso intensamente alla delocalizzazione produttiva si registra, soprattutto da parte delle imprese di medie dimensioni, un potenziamento delle filiere localizzate nei territori distrettuali che garantiscono

²⁶ Durante la crisi, la variazione dell'*export* e del fatturato nei distretti italiani è stata in ogni settore inferiore a quella media italiana. Anche il ritorno alla crescita delle esportazioni che ha caratterizzato il 2010 è stato di minore intensità nei distretti (12,2%) rispetto alla media nazionale (15,0%). Un'inversione di tendenza si nota invece nei primi tre trimestri del 2011 quando l'*export* distrettuale è tornato a superare (di circa mezzo punto) la media nazionale, soprattutto per effetto delle buone *performance* della meccanica e dei sistemi distrettuali nord-occidentali (cfr. Cap. 3 del Terzo Rapporto Osservatorio).

flessibilità, puntualità delle consegne, co-progettazione e soprattutto riducono al minimo i frequenti errori della produzione delocalizzata: ritardo nelle consegne, ordini inevasi, necessità di riparazioni.

I criteri di selezione dei *partner* sembrano mutare: oltre all'affidabilità del fornitore e alla rapidità di consegna diventa sempre più importante la capacità del *partner* di progettare insieme al committente. Inoltre, tendono a svilupparsi, grazie alle opportunità offerte dalla nuova disciplina, le reti formali e le più frequenti sono quelle realizzate con università e centri di ricerca. Il distretto, inoltre, si sta dimostrando uno degli ambienti più congeniali per la formalizzazione di cooperazioni, fino ad oggi spontanee, mediante il contratto di rete previsto dalla legge n. 33/2009;

- *si moltiplicano le forme di innovazioni* non più esclusivamente di prodotto e di processo ma sempre più frequentemente legate ai servizi offerti ai clienti finali. In particolare, i fattori critici di successo sembrano risiedere nella cura per il dettaglio, negli elevati *standard* qualitativi, nella capacità di progettazione e nel miglioramento delle strategie commerciali e distributive. È evidente che questa carica innovativa è presente soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni e in posizione di *leadership* all'interno del distretto mentre appare più sfumata nelle aziende minori che presidiano solo poche fasi lungo la filiera. Oggi, se si considera il tema dell'innovazione, all'interno dei distretti è possibile riconoscere diverse tipologie di imprese: quelle *leader* che si caratterizzano per la capacità di proiettare le proprie relazioni oltre i confini del distretto (e quindi di accedere a fonti esterne di conoscenza); quelle *co-operative sub-contractors* che non competono nei mercati esterni, ma collaborano con quelle *leader* nella produzione e nell'innovazione; le *follower*, che sfruttano le opportunità locali senza contribuire ai processi di generazione dell'innovazione e le *unlinked*, marginali e che occupano segmenti a minor remuneratività e con minori barriere all'entrata, esposte quindi alla concorrenza di altri sub-fornitori, anche esteri, con costi del lavoro più bassi (Marini e Toschi, 2011).

Nonostante questa *eterogeneità*, il carattere distintivo dei distretti continua a risiedere nella *capacità di amalgamare ruoli differenti* e generare nel contempo processi produttivi e organizzativi caratterizzati da un elevato grado di innovazione. La focalizzazione sul prodotto e la rispondenza alle aspettative del mercato finale resta il *paradigma interpretativo dominante* delle strategie competitive dei distretti. L'innovazione si sostanzia anche in nuove forme organizzative dei processi produttivi, caratterizzate da continue modifiche strategiche con *mix* variabili di processi di esternalizzazione e internalizzazione della produzione. Da questo punto di vista, molte imprese di distretto mostrano una capacità di generare e adattare alle proprie esigenze reti lunghe e corte, creando sistemi di circolazione della conoscenza e di collaborazione ormai flessibili e destrutturati²⁷;

²⁷ In questa prospettiva, è emblematico il caso del distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi (Intesa Sanpaolo, *Monitor dei distretti*, Marzo 2010), che

- *si diffonde la cultura della responsabilità sociale e si investe in processi produttivi eco-sostenibili.* L'omogeneità delle produzioni, del livello tecnologico e delle scelte gestionali rendono il distretto un ambito favorevole per perseguire strategie e politiche ambientali in chiave competitiva. I distretti dell'Osservatorio hanno una conoscenza robusta dei temi legati alla responsabilità sociale, con una maggiore consapevolezza da parte di quelli dell'abbigliamento moda e dell'automazione meccanica. Per il mondo distrettuale il punto di forza della responsabilità sociale è la tutela ambientale e in subordine la *governance* e le politiche verso i dipendenti; le motivazioni che spingono le aziende ad adottare pratiche di responsabilità sociale sono il miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* interni (dipendenti e management), l'aumento dell'efficienza e il rafforzamento della reputazione aziendale mentre risultano meno importanti il vantaggio commerciale e l'incentivo fiscale/pubblico.

A conferma di questa tendenza vi sono i dati dell'Indagine Unioncamere dove si rileva che più di un terzo delle aziende distrettuali ha realizzato o realizzerà a breve investimenti in tecnologie verdi (era il 24% nel 2010): per il 53,8% i nuovi investimenti verdi riguardano impianti e tecnologie per la riduzione dei consumi energetici, per il 30,5% modifiche sugli impianti al fine di ridurre l'impatto ambientale e per il 15,7% realizzazione di prodotti ecocompatibili;

- *crece la propensione all'esportazione e si intensifica l'accesso e il presidio dei mercati extra Ue.* Nel 2011 e in particolare nel secondo trimestre è ulteriormente cresciuta la propensione a esportare nei "nuovi" mercati ad alto potenziale, dove i distretti hanno registrato un aumento dell'*export* intorno al 13,6% tendenziale. Molto positiva ancora la *performance* conseguita in Cina (606 milioni di euro esportati vs 483 milioni nello stesso periodo del 2010). È confermata anche la ripartenza dell'altro "motore" emergente, la Russia (+20,6%) e ha iniziato ad acquisire un ruolo maggiore anche un altro BRIC, il Brasile, dove le esportazioni, guidate dai distretti della meccanica, hanno raggiunto la quota di 173 milioni di euro.

dopo una fase di crisi negli anni Novanta, ha registrato negli anni Duemila una sensibile crescita del fatturato. La ripresa del distretto è stata il frutto di un intenso processo di riposizionamento strategico: orientamento verso segmenti medio-alti del mercato (meno esposti alla concorrenza di prezzo), investimenti nella ricerca stilistica del prodotto, ampliamento della gamma fino ad offrire un *total look*, affermazione di marchi propri, controllo diretto dei canali distributivi. Effetti di questo riposizionamento strategico sono stati la concentrazione del fatturato in poche aziende, la chiusura di molte imprese marginali, un valore della produzione del comparto confezione superiore a quello della maglieria (specializzazione tradizionale del distretto). Sull'evoluzione del distretto ha pesato il ruolo delle imprese *leader*, che hanno avuto il merito di creare *reti produttive* in grado di effettuare l'intero processo (dalla creazione del modello alla consegna nel canale di vendita) con la *partnership* di sub-fornitori selezionati capaci di co-progettare e disponibili a partecipare al rischio degli investimenti.

5. Il fenomeno reti nei distretti

La consapevolezza di non essere autosufficienti e la necessità di superare i limiti posti dai vincoli di proprietà hanno indotto molte aziende di dimensioni ridotte ad affiancare alle forme classiche di gestione meccanismi di regolazione, come le relazioni di cooperazione, sotto forma di reti, che in questi ultimi anni hanno di fatto rappresentato il vantaggio competitivo di alcune imprese. Queste forme di collaborazione strategica tendono sempre più a diffondersi e, in alcuni casi, arrivano addirittura alla condivisione di investimenti e dei relativi rischi mediante la specializzazione dei processi produttivi: un unico processo viene ripartito in più fasi ed ogni operatore in base alle proprie competenze distintive si occupa di una specifica fase, generando in tal modo economie di scala e di apprendimento.

La rete può rappresentare una delle migliori soluzioni al problema dimensionale del nostro sistema economico in quanto si è osservato che quando l'impresa *leader* acquisisce la consapevolezza di non poter fare a meno dei *partner*, inizialmente formalizza i rapporti mediante contratti e successivamente acquisisce il controllo delle imprese nodali trasformando la rete in un gruppo di imprese.

Generalmente in un distretto operano imprese indipendenti, integrate in una rete di relazioni di cooperazione informale e di lungo periodo. Da questo punto di vista, il distretto rappresenta indubbiamente un terreno fertile per il sorgere di un sistema reticolare, tenuto conto che si innesta in un tessuto di relazioni preesistenti in aree geograficamente ben delimitate. Quello che non sempre accade è che i rapporti di comunanza geografica si evolvano in rapporti di comunanza gestionale. Pertanto, *“il distretto e le aree-sistema non costituiscono condizione né necessaria né sufficiente per l'applicabilità dei reticoli evoluti di cooperazione”* (Faedo e Farinet, 1999, p. 49). Tuttavia, grazie alla maggiore interazione sociale, alle comuni radici culturali, alla circolazione agevolata delle competenze e delle conoscenze, i distretti possono costituire degli acceleratori del processo di sviluppo di reti evolute.

La rete, dentro e fuori il distretto, rappresenta ancora un valore, capace di contribuire positivamente al miglioramento della competitività delle singole imprese *partner*. Molto saldi appaiono i legami funzionali tra imprese all'interno dei distretti, specie nel caso delle reti di produzione, che progressivamente sono divenute più complesse. Se è vero, così come si rileva dall'indagine Unioncamere (cfr. Capitolo 2 del Secondo Rapporto), che per una parte molto consistente delle imprese (37%) i principali fornitori sono ancora «di prossimità», quote altrettanto consistenti (31%) indicano la presenza di fornitori nella regione di localizzazione dell'impresa e fuori dalla regione (26,7%), così come per più del 5% i fornitori sono collocati all'estero. Si configurano in tal modo reti lunghe e corte allo stesso tempo, un sistema policentrico, con molti nodi, espressione della complessità delle nuove e diversificate esigenze dei distretti industriali italiani. Ci sono reti molto accentrate su un soggetto *leader*, generalmente una media impresa di successo del *Made in Italy* e reti orizzontali che condividono un progetto di prodotto o commerciale ma anche finalizzate a condividere conoscenze e aggiornamento continuo.

Il sistema delle reti distrettuali si è notevolmente evoluto nel corso dei decenni, di pari passo con l'innalzamento progressivo e costante della qualità dei prodotti realizzati. In particolare, diventa sempre più sofisticato il processo di selezione dei fornitori e sempre più frequenti sono i casi di co-progettazione tra committente e fornitore. Al riguardo, l'indagine Unioncamere rileva che solo il 30% degli intervistati valuta un fornitore in primo luogo in base al prezzo mentre per il resto interviene un *mix* di altri criteri come, ad esempio, la qualità delle forniture, la rapidità di consegna della merce, i rapporti consolidati, la capacità del fornitore di progettare o di apportare miglioramenti ai prodotti. Altre forme di collaborazione si profilano all'interno dei distretti: dai legami con i centri universitari di ricerca (prevalentemente localizzati nella provincia del distretto) ai consorzi per l'*export* e per l'internazionalizzazione a quelli per l'acquisto in comune di materie prime. Si tratta di schemi di rete assai diffusi, il più delle volte provvisori, quindi con un tasso di *turnover* elevato. Sotto questo profilo, tendono a diffondersi anche relazioni tra imprese localizzate in distretti diversi e tra imprese di settori di specializzazione differenti.

La crisi ha rimesso in gioco gran parte della forza di coesione intra-distrettuale, ma per il momento l'architettura complessiva, quel legame forte tra territorio e impresa, sembra mostrare ancora molti punti di forza. Occorre tuttavia chiedersi quanto le reti distrettuali siano attuali. Se da un lato esse garantiscono il perpetuarsi di un modello che resiste alle difficoltà più evidenti, dall'altro è sempre più evidente che tali reti debbano aprirsi all'esterno. L'allargamento costante delle reti collaborative dovrebbe essere una priorità essenziale per i distretti: debordare dai confini del localismo ed allargare la visuale potrebbe, dunque, essere un nuovo importante obiettivo di crescita. Il distretto, in sostanza, può essere la base attraverso cui far passare reti sempre più ampie e nuove, forme di collaborazione diverse: dai consorzi acquisti a quelli per l'*export*, da quelli per la sperimentazione di innovazioni fino alle piattaforme logistiche comuni.

Nel 2009, in Italia è stata approvata la legge che disciplina le reti di imprese (L. 33/2009 poi modificata con L. 122/2010). Per le imprese aderenti ad una rete viene prevista la possibilità di sottoscrivere un "contratto di rete" teso a formalizzare la posizione preesistente. Con tale contratto due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato²⁸.

²⁸ Finora, in Italia sono stati stipulati 523 contratti di rete che coinvolgono 2.807 imprese, di cui 646 situate in Lombardia, 443 in Toscana, 312 in Emilia Romagna e 238 in Veneto. La maggior parte dei contratti (369, pari al 70% del totale contratti) vede coinvolte imprese operanti nella stessa regione, mentre sono 105 i contratti che insistono su 2 regioni e 49 quelli che coinvolgono imprese con sede in 3 o più regioni. Con riferimento al macrosettore di attività economica delle imprese aderenti, circa il 41% opera nell'industria in senso stretto, il 34% nel settore dei servizi, il 10% nell'edilizia/costruzioni.

Nessuna contrapposizione o esclusione, quindi, tra reti e distretti, bensì uno strumento in linea con l'esigenza di maggiore flessibilità. Le recenti esperienze testimoniano che la necessità di porre in attuazione progetti fortemente innovativi determina una spinta alla condivisione dei progetti tra aziende della stessa filiera, a volte collocate al di fuori del proprio territorio distrettuale, che resta comunque la culla di esperienze industriali, di conoscenze tecniche, di specifiche conoscenze manifatturiere. Il territorio, inoltre, può e deve mettere a disposizione strumenti e soggetti di supporto allo sviluppo: non è la territorialità il tema da superare, bensì la funzione del territorio che va riposizionata. In questa prospettiva, un ruolo fondamentale di stimolo allo sviluppo di queste forme organizzative lo rivestono le associazioni di categoria e soprattutto le Camere di commercio.

Queste istituzioni, nell'attuale fase delicata del ciclo di vita dei distretti, dovrebbero svolgere alcune funzioni di importanza prioritaria²⁹: riuscire a conservare e consolidare sul territorio il patrimonio di *know-how* produttivo oggi a rischio, sia per l'uscita dal mercato degli addetti che detengono queste professionalità sia per lo scarso interesse delle giovani generazioni ad acquisire queste competenze³⁰; implementare nuovi circuiti di conoscenze che permettano un efficace e rapido trasferimento tra chi le crea e chi le utilizza; favorire una *partnership* con le banche anche al fine di migliorare i criteri di valutazione del rischio che tengano conto delle peculiarità delle imprese distrettuali.

Infine, sarebbe auspicabile la costituzione di reti tra distretti. L'evoluzione del modello distrettuale, infatti, è rappresentata dallo sviluppo di *partnership* tra distretti diversi ma caratterizzati da una stretta interconnessione delle vocazioni produttive. Le aziende che operano nello stesso settore o in settori affini hanno necessità comuni e insieme possono realizzare progetti mirati ad aumentarne la competitività sui mercati internazionali.

In questa prospettiva si colloca il *Progetto di collaborazione Verona-Puglia*, avviato da circa due anni, che punta a realizzare forme di collaborazione stabile e duratura nel tempo tra aziende delle aree veronese e pugliese per supplire alla carenza di lavorazioni specifiche, anche in seguito alla chiusura di molti subfornitori locali. Si tratta, di fatto, di una delocalizzazione della produzione in *house*, invece che nell'Europa dell'Est, che prende le mosse da un «atto di legalità», nell'ultima parte del 2008, quando il prefetto di Verona fece chiudere per irregolarità i laboratori cinesi che rifornivano i semilavorati alle imprese del Consorzio Verona

²⁹ Un sistema territoriale caratterizzato da istituzioni e centri di servizio che costituiscono un vero punto di riferimento e sostegno per gli imprenditori si ritrova nel sistema delle macchine agricole di Modena e Reggio Emilia, con una quota *export* di circa il 60% del fatturato. Le iniziative promosse dalle istituzioni locali, in termini di servizi e assistenza, hanno contribuito, secondo il giudizio degli imprenditori, all'internazionalizzazione delle imprese e alla loro capacità d'innovazione.

³⁰ Nel *distretto tessile di Carpi* la collaborazione tra istituzioni e imprese ha dato vita alla costituzione del *Campus della Moda*, dove vengono insegnate competenze stilistiche e manageriali con l'obiettivo, riuscito, di mantenere nel territorio il patrimonio di professionalità e competenze produttive.

Moda. Si cercarono quindi nuovi fornitori in Serbia, Slovacchia, Romania ma senza successo. In particolare, i subfornitori di quelle aree territoriali non garantivano la qualità e soprattutto i tempi di consegna. A questo punto, anche grazie all'intervento della Federazione dei Distretti Italiani, che ha tra gli obiettivi la creazione di progettualità sinergiche tra i distretti, venne creato un contatto tra il Distretto Veneto dell'abbigliamento VeronaModa e il Distretto Filiera ModaPuglia. Il progetto aveva *partner* autorevoli come Confindustria Bari e Confartigianato Puglia nonché il Gruppo Bancario Monte dei Paschi. Ad oggi, si è raggiunto il risultato di avere prodotti di più elevata qualità a costi lievemente superiori senza i disagi connessi all'internazionalizzazione della strategia. In definitiva, il Progetto Verona-Puglia rappresenta un esempio di "rete nazionale tra distretti", un'esperienza che, se replicata per altre aree sistema e per settori di specializzazione, potrebbe garantire un notevole incremento del valore aggiunto prodotto nel nostro Paese. La collaborazione, infatti, prevede un ulteriore modello di cooperazione per competere su scala globale, finalizzato in particolare alla integrazione delle imprese lungo la filiera della moda, allo sviluppo di prodotti di nicchia e di campionari di *total look* per le varie fasce di mercato. Sono anche allo studio metodi per sviluppare modelli di *comarketing* per la formazione congiunta di marchi, per realizzare campagne pubblicitarie e per organizzare la distribuzione dei prodotti su scala globale, creando così un'integrazione completa di servizi.

Nell'ambito della promozione di reti tra distretti si colloca anche il Progetto Elica, che ha l'obiettivo di incentivare la collaborazione tra aziende distrettuali innovative, italiane e olandesi, operanti nei settori dell'*high tech*, del *design* e dell'agroalimentare. La denominazione "Elica" enfatizza l'accelerazione dell'innovazione e delle opportunità di business di cui beneficiano i soggetti coinvolti nel progetto, accelerazione resa possibile dalla stretta cooperazione tra aziende, governi e istituzioni universitarie e di ricerca: le tre pale dell'elica. Per i promotori di questo progetto, Elica è orientata a interconnettere attivamente *cluster* e aziende innovative, competitive e aperte al cambiamento nella convinzione che le aziende operanti nei *cluster* olandesi e nei distretti italiani nei settori dell'*high tech*, del *design* e dell'agroalimentare possano beneficiare fortemente di tali interscambi e, operando congiuntamente, espandere i relativi mercati.

6. Conclusioni

Dai tre Rapporti dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani emerge un *quadro in movimento*, fatto di territori in cui la produzione organizzata in filiere lunghe o corte e il sistema delle reti collaborative assumono ancora un valore profondo, ma nel quale si inseriscono con crescente evidenza dei *fenomeni di frattura* rispetto al passato: alcuni positivi che favoriscono il riposizionamento del sistema distrettuale nel contesto produttivo nazionale, altri negativi che rischiano di compromettere equilibri consolidati e di determinare una crisi irreversibile del "territorio".

Le criticità esaminate, insieme ad altri fenomeni connessi alla globalizzazione che hanno limitato il vantaggio competitivo del territorio, hanno ridimensionato l'effetto distretto per cui la maggiore redditività e produttività generata all'interno delle agglomerazioni tende ad affievolirsi se non addirittura ad annullarsi. I vantaggi localizzativi di cui godevano le imprese distrettuali non sono però scomparsi ovunque - vi sono alcuni distretti che registrano ancora oggi *performance* di gran lunga superiori alla media del settore - e comunque ciò che si rileva positivamente nei numerosi sistemi locali industriali sono la capacità di anticipare con scelte strategiche opportune le tendenze future e le profonde trasformazioni organizzative come risposta alle dinamiche discontinue della congiuntura.

Tuttavia, ciò che si rileva dall'analisi dei dati e dei fenomeni è ancora una volta la capacità dei distretti non solo di resistere ad una fase recessiva permanente ma anche di anticipare le tendenze e di rappresentare un modello di riferimento per le modalità di interrelazione e collaborazione tra imprese, per la propensione a investire, per l'accesso a nuovi mercati e per la *vocazione* alla sostenibilità.

Forte è la sensazione che la crescita non risieda solo in nuovi investimenti in innovazione ma in *un cambiamento culturale* che parta, in primo luogo, dalla classe imprenditoriale e che sia debitamente accompagnato e alimentato dai principali soggetti intermedi operanti nella dimensione locale.

C'è da chiedersi dunque in che misura e come i distretti produttivi vadano ripensati.

La questione è urgente e dalle scelte che ne conseguono dipendono in parte gli esiti del nostro sistema industriale, caratterizzato più di altri dalle agglomerazioni industriali: alla metà degli anni 2000 circa il 60% dei 27 milioni di occupati manifatturieri dell'UE a 15 era concentrato in Germania (28%), Italia (13%), Francia (12%) ma oltre la metà degli addetti delle agglomerazioni industriali dei tre Paesi era concentrato in Italia con un'incidenza delle agglomerazioni dell'industria italiana (in termini di addetti) tre volte superiore alla Germania e dieci volte superiore alla Francia (Alampi *et al.*, 2012, p. 38).

In uno scenario di mercato globalizzato, il ruolo del territorio paradossalmente diventa ancora più importante per sostenere la stessa sopravvivenza dei distretti. C'è bisogno, tuttavia, di un territorio «attrezzato», nel quale le relazioni fra le imprese e fra queste ed i centri di servizio si caratterizzino per capacità progettuali. Il territorio diventa vantaggio competitivo nella misura in cui mette a disposizione delle imprese conoscenze, *technicalities* avanzate, servizi finanziari innovativi. La circolazione di conoscenze deve svilupparsi non solo tra imprese ma anche intessendo rapporti con Università, centri di ricerca, poli tecnologici per sostenere l'ulteriore terziarizzazione dei distretti produttivi. La storia degli ultimi anni mostra come in alcuni casi la rete tra imprese e tecnostutture ha funzionato mentre in altri casi si è rilevata meno efficace. Occorre, pertanto, riflettere su come migliorare l'operatività dei legami tra imprese e strutture di servizio.

Il futuro di molti distretti dipenderà dalla loro capacità di conservare il ricco patrimonio di conoscenze e saperi produttivi. Oggi, anche per via della bassa propensione delle nuove generazioni ad occuparsi di attività produttive/artigianali

considerate poco remunerative e prestigiose, è sempre meno possibile basare la formazione del capitale umano su processi spontanei (Intesa Sanpaolo, 2009). Per evitare il rischio concreto che si disperdano competenze professionali/artigianali “secolari” è necessario potenziare e promuovere strategicamente le scuole tecniche locali nonché stimolare l’interesse delle nuove generazioni verso quelle specifiche attività produttive³¹.

In questa prospettiva, risulta prioritario ripensare alla *governance* dei distretti che attualmente rappresenta il loro principale punto debole: una *governance* che sappia interpretare ma soprattutto anticipare le esigenze delle imprese e che offra soluzioni concrete per migliorarne la competitività.

A tal fine, occorre agire su alcune leve strategiche: *governance*, cooperazione, innovazione, finanza. In questa fase congiunturale delicatissima, i distretti non possono essere lasciati soli: ogni Paese ha il dovere di salvaguardare le proprie eccellenze e i distretti, oggi, rappresentano una delle eccellenze produttive dell’Italia.

Pertanto, come afferma Becattini, “*in un Paese come il nostro la politica economica dovrebbe preoccuparsi anzitutto di traghettare oltre la crisi i nostri distretti industriali, che, come dimostra chiaramente la nostra bilancia dei pagamenti, da un lato costituiscono il motore principale dell’economia italiana, dall’altro danno un grande contributo alla coesione sociale del Paese*” (Primo Rapporto Osservatorio, p. 15).

Bibliografia

- ALAMPI D., CONTI L., IUZZOLINO G., MELE D. (2012), “Le agglomerazioni industriali italiane: peculiarità strutturali nel confronto internazionale”, in Atti del Convegno Banca d’Italia *Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali*, Università di Bologna, 31 gennaio e 1° febbraio 2012.
- ALTER C., HAGE J. (1993), *Organizations working together*, Sage Publications, London.
- BANCA D’ITALIA (2009), Bollettino statistico, IV trimestre.
- BECATTINI G. (1979), “Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull’unità di indagine nell’economia aziendale”, *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 7-21 (pubblicato anche in Becattini G., *Industrial districts. A new approach to industrial change*, Edward Elgar, 2004).
- BECATTINI G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

³¹ Al riguardo, è interessante l’esperienza del distretto meccanico di Lecco dove si rileva una forte sensibilità alla formazione e al consolidamento delle competenze dello specifico settore. In particolare, è stato avviato il Progetto Labomet che prevede formazione specifica per i processi produttivi della meccanica mediante l’erogazione di corsi di aggiornamento *post diploma*, corsi di specializzazione e riqualificazione professionale, corsi di aggiornamento e formazione per i docenti. Il progetto, promosso dal Comitato di Distretto e supportato dai Gruppi Metalmeccanici e Scuola delle Associazioni di Categoria, nasce dall’esigenza diffusa di coprire un differenziale formativo che non risulta adeguato ai bisogni espressi dalle imprese del comparto metalmeccanico.

- BECATTINI G. (1991), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Quaderno di "Studi e Informazioni" della Banca Toscana, n. 34, pp. 51-65.
- BECATTINI G. (1999), "La fioritura delle piccole imprese e il ritorno dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 103, pp. 5-16 (Ristampato in Becattini G., *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, pp. 25-37).
- BECATTINI G. (2007), *Il Calabrone Italia*, Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI G. (2009), "Traghettiamo i nostri distretti industriali oltre la crisi", *Il Ponte*, giugno n. 6, pp. 94-96.
- BECATTINI G., BELLANDI M., DE PROPRIIS L. (2009) (a cura di), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1996), "Local systems and global connections: the role of knowledge", in Cossentino F., Pyke F., Sengenberger W., *Local and Regional Response to Global Pressure. The Case of Italy and its Industrial Districts*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- BELLANDI M., RUSSO M. (1994), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BELUSSI F., SAMMARRA A. (2009) (a cura di), *Business Networks in Clusters and Industrial Districts. The governance of the global Value chain*, Routledge, London.
- BENTIVOGLI C., GALLO M. (2011), "Nord Est: metamorfosi di un modello", in *L'economia del Nord Est*, Banca d'Italia, Seminari e convegni - Workshops and Conferences, n. 8, Ottobre.
- BRENNER T. (2004), *Local Industrial Clusters: Existence, Emergence & Evolution*, Routledge, London.
- BRESCHI S., MALERBA F. (2005), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (2002), *Cooperative strategies and alliances*, Business & Economics, Oxford.
- DEI OTTATI G. (2009), "An industrial district facing the challenges of globalisation: Prato today", *European Planning Studies*, vol. 17, n. 12, pp. 1817-1835.
- FAEDO P., FARINET A. (1999), "Modelli reticolari evolutivi e strategie di cooperazione tra piccole e medie imprese: alcune ipotesi interpretative", *Economia e Politica Industriale*, n. 104, pp. 35-56.
- FAZIO V., RICCIARDI A. (2008), *Il distretto della Pesca di Mazara del Vallo. Una buona pratica di cooperazione tra aziende internazionali*, Franco Angeli, Milano.
- FEDERAZIONE DEI DISTRETTI ITALIANI (a cura di), *Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*, anni vari, disponibile su www.osservatoriodistretti.org.
- FORESTI G., GUELPA F., PALUMBO A. (2011), "Analisi economico-finanziaria dei distretti industriali italiani", *III Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*.
- FORTIS M., QUADRIO CURZIO A. (2003), "Distretti: sì ai marchi d'origine", *Il Sole 24 Ore*, 23 aprile 2003.
- GALLO M. (2011), "Alla ricerca della competitività: il cambiamento strategico nelle imprese industriali del Nord Est", in *L'economia del Nord Est*, Banca d'Italia, Seminari e convegni - Workshops and Conferences n. 8, Ottobre 2011.
- INTESA SANPAOLO (2009), "Economia e Finanza dei Distretti industriali", *Rapporto* n. 2, pp. 1-165, dicembre.
- INTESA SANPAOLO (2010), *Monitor dei Distretti*, marzo.
- INTESA SANPAOLO (2011), *Monitor dei Distretti*, marzo.

- INTESA SANPAOLO (2011), *Monitor dei Distretti*, dicembre.
- ISTAT (2005), *I Distretti Industriali. 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001*, 16 dicembre.
- IZZO F., RICCIARDI A. (2006), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, Franco Angeli, Milano.
- IUZZOLINO G. (2011), "Le recenti trasformazioni nei distretti industriali italiani", in Federazione dei Distretti Italiani (a cura di), *III Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*, pp. 83-109, disponibile sul sito <http://www.osservatoriodistretti.org>
- MARINI, D. (2012), *Innovatori di confine. I percorsi del nuovo Nord Est*, Marsilio, Venezia.
- MARINI D., TOSCHI G. (2011), "Imprese distrettuali e processi di innovazione", Federazione dei Distretti Italiani (a cura di), *III Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*, pp. 249-261, disponibile sul sito <http://www.osservatoriodistretti.org>
- ONIDA F., VIESTI G., FALZONI A.M. (1992) (a cura di), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano.
- PASTORE P. (2008), "La governance nei distretti produttivi italiani", *Amministrazione & Finanza*, vol. 11, pp. 29-39.
- PASTORE P. (2009), "Modelli e strutture di governance nei distretti industriali e nelle reti di imprese", in Tommaso S., *Distretti e reti di imprese. Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano.
- PASTORE P. (2010), "Modelli di governance nelle reti di imprese", *Amministrazione & Finanza*, vol. 7, pp. 32-40.
- PASTORE P., TOMMASO S. (2012), "Relazioni tra governance e performance economico-finanziarie nei distretti industriali", in Mosconi F., (a cura di), *Metamorfosi del Modello Emiliano: c'è ancora un futuro per i distretti industriali?*, Il Mulino, Bologna.
- PIORE M.J. (2009), "Conceptualizing the dynamics of industrial districts", in Becattini G., Bellandi M., De Propis L., (a cura di), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- PIORE M.J., SABEL C. (1984), *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- RICCIARDI A. (2003), *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, F. Angeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2006), "Distretti industriali: criticità della gestione finanziaria e strumenti innovativi", in Antoldi F., (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna.
- RICCIARDI A. (2008-a), "I distretti industriali: motore dello sviluppo economico del nostro Paese", *Amministrazione & Finanza*, Inserto, n.18, pp. I-XV
- RICCIARDI A. (2008-b), "Polo aeronautico campano", in AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- RICCIARDI A. (2009), "Consorzio della Moda della provincia di Verona", in AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- RICCIARDI A., PASTORE P. (2010), *Outsourcing strategico*, Franco Angeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2010-a), "Le Pmi localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, maggio, n. 54, pp. 129-177.

- RICCIARDI A. (2010-b), "L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri", *Il Ponte*, n. 4, pp. 51-62.
- RICCIARDI A. (2010-c), "Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese", in Airolti G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano.
- RICCIARDI A. (2011), "Le aziende dei distretti della meccanica: evidenze emerse dalle analisi di bilancio", *Performance & Management*, n. 2, pp. 15-23.
- RICCIARDI A. (2012), "I distretti tra crisi e ripresa: i risultati del III Rapporto (2011) dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani", in Mosconi F., (a cura di), *Metamorfosi del Modello Emiliano: c'è ancora un futuro per i distretti industriali?*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2002), "Il distretto industriale come sistema adattivo complesso", in Quadrio Curzio A., Fortis M., (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna.
- RUSSO A. (2012), *Politiche pubbliche tra globalizzazione e spazio locale*, Carocci editore, Roma.
- SANCETTA G. (1997), *I gruppi di imprese minori*, Cedam, Padova.
- STABER U. (2001), "The structure of Networks in Industrial Districts", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n. 3, pp. 537-552.
- TOMMASO S. (2009-a), *Distretti e Reti di imprese. Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano.
- TOMMASO S. (2009-b), "I distretti produttivi: analisi dei recenti provvedimenti normativi", *Amministrazione & Finanza*, n. 8, pp. 26-32.
- UNICREDIT CORPORATE BANKING, FEDERAZIONE DEI DISTRETTI ITALIANI (a cura di) (2009), *I Distretti della Meccanica-10 realtà a confronto per valorizzare le eccellenze ed agire sui territori*.
- UNIONCAMERE-TAGLIACARNE (2006), *I tassi di interesse a livello provinciale*, 15 dicembre.
- UNIONCAMERE, FONDAZIONE SYMBOLA (2011), *GreenItaly. L'economia verde sfida la crisi, Rapporto 2011*, disponibile sul sito <http://www.unioncamere.gov.it>
- VIESTI G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Roma-Bari.

Selected papers

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

CECILIA GRIECO* GENNARO IASEVOLI** LAURA MICHELINI***

Abstract

Obiettivo del paper: Il tema del rapporto tra impresa e territorio assume particolare rilevanza nell'attuale scenario competitivo caratterizzato da una profonda trasformazione in cui i confini tra settore profit e non profit sono sempre più labili. In questo contesto si sviluppa l'interesse verso il tema delle imprese sociali e della misurazione del valore da esse generato. Il presente contributo propone una tassonomia dei principali modelli di misurazione dell'impatto sociale 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 di individuare quattro diverse categorie di modelli.

Limiti della ricerca Il campione esamina un contesto ampio di modelli, tuttavia le tecniche utilizzate possono offrire margini di discrezionalità al ricercatore e conseguente parzialità nello svolgimento dell'analisi.

Implicazioni pratiche: I risultati emersi e la tassonomia proposta possono rappresentare un riferimento utile alle organizzazioni per orientarsi nell'ampio e variegato panorama dei modelli esistenti. La classificazione è inoltre a vantaggio delle istituzioni pubbliche che, nell'erogazione dei contributi a sostegno delle iniziative sociali, hanno iniziato a tenere conto dei risultati effettivamente ottenuti.

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. I criteri identificati in questo contributo sono applicati ad un campione ampio di modelli al fine di pervenire ad una classificazione generale.

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

* Dottorando di 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

*** Docente a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - Università LUMSA

e-mail: l.michelini@lumsa.it

Purpose of the paper: *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, in order to describe their characteristics and aims.*

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

Findings: *The research allows the description of the main characteristics of social impact measurement models and their classification in four categories.*

Research limits: *The sample examines a large number of existing models, nevertheless the analysis techniques may provide room for discretion to the researcher.*

Practical implications: *Emerged results can be a useful landmark for companies to address the landscape of existing models. Moreover, the proposed taxonomy is useful for public institutions, which had begun to assess the real achieved outcomes when funding social initiatives.*

Originality of the study: *Since models are different in nature and purpose, classification systems are still incomplete. Identified criteria are applied to a wide sample of model in order to achieve a general classification.*

Key words: social enterprise; impact on the ecosystem; social and economic value; social impact; measurement models

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 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 (2006) "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 che conduce verso 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, 2006).

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 il cosiddetto "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 civili¹ 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 conseguiti. Ad esempio, si sta diffondendo il cosiddetto Social Impact Bond (Shanmugalingam *et al.*, 2011), un meccanismo di investimenti basato sui risultati sociali ottenuti (*social outcome*).

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.

¹ 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 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.

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 e 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'interpretazione di impresa sociale varia da una prospettiva più ristretta ad una più allargata (Perrini, 2007).

Nel primo caso, meno diffuso, si 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).

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 e 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 *shareholder* 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'impresa². 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)³. 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).

² 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.

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

L'analisi della letteratura mostra inoltre come numerosi studiosi abbiano posto al centro delle loro definizioni il concetto di missione sociale, declinato in forme diverse: affrontare/alleviare significativi problemi e bisogni sociali (Light, 2006), generare un cambiamento sociale (Mair e Marti, 2006), alleviare le sofferenze di uno specifico gruppo di persone (Martin e Osberg, 2007). 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 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 di 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 non univoco al concetto di impatto sociale e di misurazione dello stesso (Maas e Liket, 2010; Nicholls, 2007).

Il *social impact* viene definito come una combinazione di risorse, *input*, processi o politiche (Emerson *et al.*, 2000), generati dalla presenza e dall'azione di determinati soggetti (Latanè, 1981) che, nel perseguimento dei risultati desiderati (Reisman e Giennap, 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 e Vanclay, 1996). 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; 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 ed un impatto occupazionale diretto ed indiretto pari a 45.300 posti di lavoro.

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 *et al.*, 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).

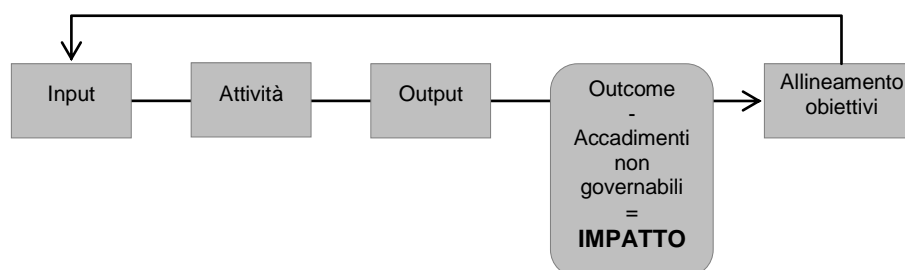
Le motivazioni che spingono le imprese sociali ad avviare un processo di misurazione dell'impatto sociale generato possono essere differenti, ma principalmente l'esigenza di relazionarsi con gli *stakeholder*, è un fattore determinante di importanza considerevole. Le imprese sociali, infatti, possono

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

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

Per la selezione del campione sono state svolte le seguenti attività:

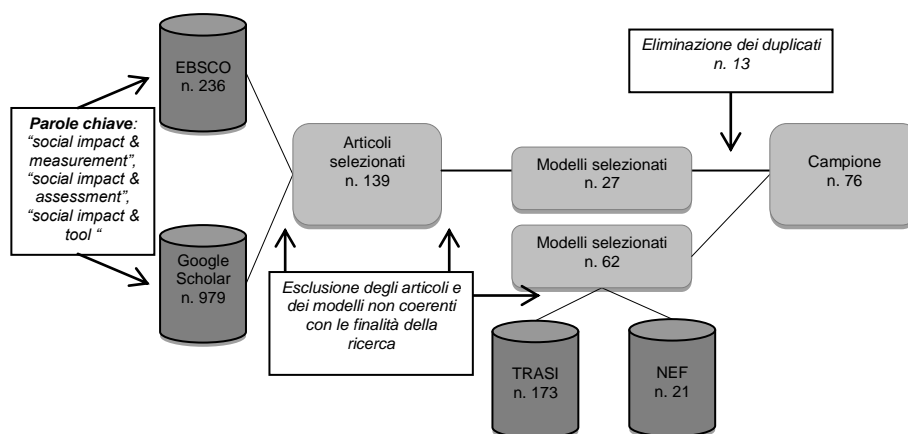
1. ricerca di articoli accademici su due banche dati internazionali (EBSCO e Google Scholar) contenenti nel titolo o nell'*abstract* le seguenti parole chiave: "social impact and measurement", "social impact and assessment" e "social impact and tool". La ricerca è stata effettuata nel mese di Aprile 2012. Dalla ricerca sono emersi complessivamente 1215 articoli;
2. selezione, attraverso la lettura degli *abstract* e del *full text*, degli articoli rilevanti. Sono stati selezionati 139 articoli;
3. selezione dei modelli 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)⁴ e la New Economics Foundation (NEF)⁵. 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).

⁴ 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) 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.

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

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.

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 variabili⁶:

1. tipologia dati in *input*: quantitativi, qualitativi, quali-quantitativi;
2. oggetto prevalente dell'analisi: olistico (basato su un'analisi complessiva del valore aggiunto generato), interno (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

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

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 *stakeholder*);

4. complessità del modello: *basic*, semplice, medio e complesso⁷;
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

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

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).

Tab. 2: Analisi delle frequenze

VARIABILE	FREQUENZA	VARIABILE	FREQUENZA
Oggetto prevalente di analisi		Settore	
Olistico	47,4%	Generico	78,9%
Persone	17,1%	Specifico	21,1%
Sociale	25%	Timeframe	
Ambientale	5,3%	Antecedente	3,9%
Economico	5,3%	Concomitante	40,8%
Scopo		Retrospettivo	55,3%
Verifica	44,6%	Tipologia di promotore	
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%
Complessità		Istituzione	5,3%
Basic	40,8%	Tipologia dati	
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:

- il *cluster* 1 (modelli SOCIO-QUANTITATIVI SEMPLICI) rappresenta il 14,5% del campione ed è formato da modelli basati su indicatori quantitativi che hanno per oggetto prevalente sia il valore sociale generato (es. numero beneficiari dei servizi erogati) sia l'impatto sulle persone (es. soddisfazione del personale, clima organizzativo). Con riferimento al *timeframe*, i modelli di questo *cluster*

misurano l'impatto prevalentemente 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) rappresenta il 26,3% del campione ed 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 (40,8% del campione) ed è caratterizzato da modelli che impiegano variabili qualitative e una prospettiva di analisi olistica. Hanno un *timeframe* prevalentemente retrospettivo e, anche in virtù della loro natura qualitativa, hanno un livello *basic* 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) rappresenta il 18,4% del campione, 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.

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 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, sviluppati 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 *stakeholder* 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.

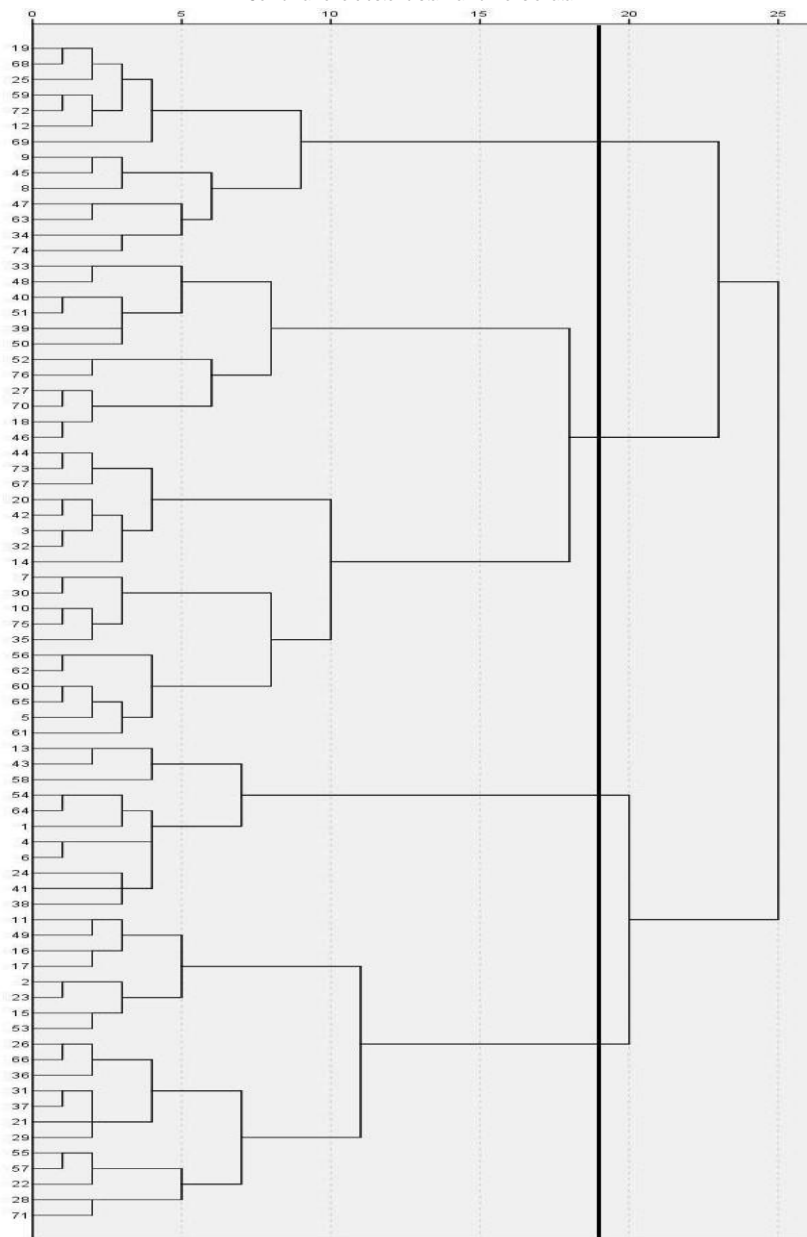
Appendice 1

N.	NOME MODELLO	SOGGETTO PROMOTORE
1	Soft Outcomes Universal Learning	The Research Centre City College
2	AA1000	AccountAbility
3	Atkisson Compass Assessment for Investors	Atkisson 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)	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 Organizations	Charities Evaluation Services
18	Prove it!	New Economics Foundation (NEF)
19	Quality First	Birmingham Voluntary Service Council
20	Social IMPact Measurement for Local Economies (SIMPLE)	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 High 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 Developing Countries	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 Foundation 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	Wellbeing 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

Dendrogramma che utilizza il legame Ward
 Combinazione cluster distanza ridimensionata



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.
- 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, n. 1, 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. 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. 24, n. 3, pp. 37-57.
- DART R. (2004), "The Legitimacy of Social Enterprise", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, n. 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 (2011), *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. Accessibile su 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.
- 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, Bologna.
- 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. 17, n. 2, pp.161-181.
- HOCKERTS K. (2006), "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures", in Mair J., Robinson J., Hockerts K., *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.

- LATANÉ 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.
- MAAS K. (2009), *Social Impact Measurement: Towards a guideline for managers*. Accessibile su www.eric.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.eric.nl/portal/pls/portal/xopus_public.download_document?p_guid=9E98A3A73D99B74FE04018AC8A060CB5. Visitato il 20 giugno 2012.
- MAIR J., MARTI J. (2006), "Social entrepreneurs research: a source of explanation, prediction and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 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*, SpringerBriefs in Business, Berlin.
- MICHELINI L., FIORENTINO D. (2012), "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal*, vol. 8, n. 4. pp. 561-577.
- MULGAN G., REEDER N., AYLOTT M., BO'SHER L. (2011), *Social Impact Investment: the challenge and opportunity of Social Impact Bonds*, The Young Foundation.
- 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_1,0.html. Visitato il 10 Maggio 2012.
- PERRINI F. (2007), *Social Entrepreneurship*, Egea, Milano.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, vol. 84, n. 12, 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.eric.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.
- 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. 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.
- YUNUS M., MOINGEON B., LEHMANN-ORTGEGA L. (2010), "Building social business model: lessons from the Grameen experience", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2/3, pp. 308-325.
- 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, n. 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

TRASI (Foundation Center): <http://trasi.foundationcenter.org>
NEF: <http://www.nef-consulting.co.uk>

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

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Milano
e-mail: luciano.pilotti@unimi.it

** Dottore di Ricerca 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 di Marketing turistico- Università della Svizzera Italiana
e-mail: igor.sarman@usi.ch

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

Purpose of the paper: *This paper aims to analyze in a “eco-territorial dynamism” emerging driver s 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 driver s 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

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 sé 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»¹. 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 positive², come nel caso delle infrastrutture e della comunicazione, solo per fare due

¹ 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, 2006). Sugli eco-sistemi turistici si veda, Pilotti *et al.*, (2010, 2011)

² 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

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 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.

aggregata o aggiunta» superiore alla loro sommatoria lineare, il cui livello deriva dalla coerenza tra qualità di sistema e qualità dei singoli servizi.

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 inter-connessioni *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 (Govers e Go, 1999), in aspetti "*soft*" quali la qualità del capitale sociale, le relazioni e la capacità innovativa (Senn 2002; Buhalis, 2000), nelle *policy* territoriali (Poon, 1993), nelle politiche dei singoli operatori e negli stessi comportamenti della domanda (Rispoli e Tamma, 1995; Valdani e Guenzi, 1998). Particolare attenzione è peraltro dedicata all'immagine del territorio quale co-determinante della qualità percepita (Grönroos, 1994) 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 (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 «neostrukturalisti», quale quello di Crouch e Ritchie (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* (Pilotti *et al.*, 2011) 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 (Govers e Go, 1999; Weaver e Oppermann, 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, nè 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».
- 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 *ecologica* 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 riferimento³.

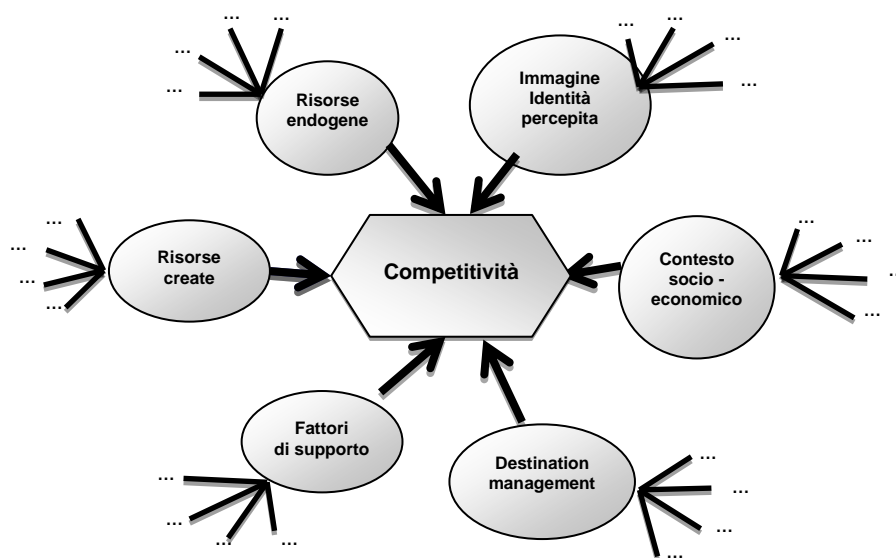
I territori assumono in tal modo, il ruolo di tessuti connettivi e spazi relazionali, ovvero contesti caratterizzati da dense interazioni, preziose per la produzione di valore economico, sociale e relazionale (Paiola, 2006) alimentato da diffusi inspessimenti comunitari. Tali aspetti vanno ad evidenza 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 relazioni tra imprese, sistemi e territori e tra questi e i consumatori, direttamente o attraverso i *social media*.

³ Tale affermazione prende le mosse da contributi che si focalizzano sul ruolo della variabile “relazionale” nella *governance* territoriale [Caroli, 1999; Van den Berg e 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..

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. Esse sono costituite dal patrimonio naturale (clima, flora e fauna, ambiente naturale etc.) e culturale (storia, costumi, monumenti, cucina, tradizioni, arte, musica, etc.)⁴.
- *Risorse create*: si tratta delle strutture turistiche, di per sé imitabili, riproducibili e rinnovabili. Tali risorse, essendo create, possono cambiare nel tempo e, rispetto alle risorse endogene sono più rinnovabili, anche se in certi casi esse possono essere legate a particolari significati storici o artistici (particolari opere archeologiche o d'arte) e quindi non essere rinnovabili.
- *Fattori di supporto*: determinano la capacità produttiva del settore e la *carrying capacity* del sistema quali le infrastrutture generiche, la qualità dei servizi,

⁴ Il patrimonio cultura rappresenta una potente forza attrattiva nella prospettiva del visitatore (Murphy *et al.*, 2000).

l'accessibilità delle destinazioni, l'ospitalità e i legami con i mercati (Dwyer e Kim, 2003). Le organizzazioni pubbliche e private che possiedono specifiche capacità non facilmente imitabili, possono essere un'importante fonte per sostenere i vantaggi competitivi (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990), in quanto *provider* di infrastrutture che supportino le attività turistiche.

- *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*: rappresenta un fattore critico di successo per un sistema turistico, come dimostrato anche da vari studi a livello regionale che sono basati sulla nozione per cui il processo innovativo delle imprese non può essere separato dall'ambiente in cui sono inserite. Tale fattore include tra l'altro il sistema normativo, le relazioni tra gli attori pubblici e privati all'interno della regione.
- *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.
- *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 e 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 Tabb. 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	Δ 03/10	Letti	Δ 03/10	Strutture	Δ 07/10	Letti	Δ 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: Elaborazione dell'Osservatorio laghi su dati Istat e O-Tur, 2010
<http://users2.unimi.it/osservalaghi/>

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
Garda	2.470.931	9.104.830	1.527.808	10.053.696
Como	260.763	824.417	62.960	435.578
Maggiore	523.880	1.492.951	248.318	1.483.337
Ticino	1.106.816	2.487.164	N.D.	2.021.372

Fonte: Elaborazione dell'Osservatorio laghi su dati Istat e O-Tur, 2010
<http://users2.unimi.it/osservalaghi/>

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 Lordo 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 ricettive⁵ 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%).

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 turistico⁶.

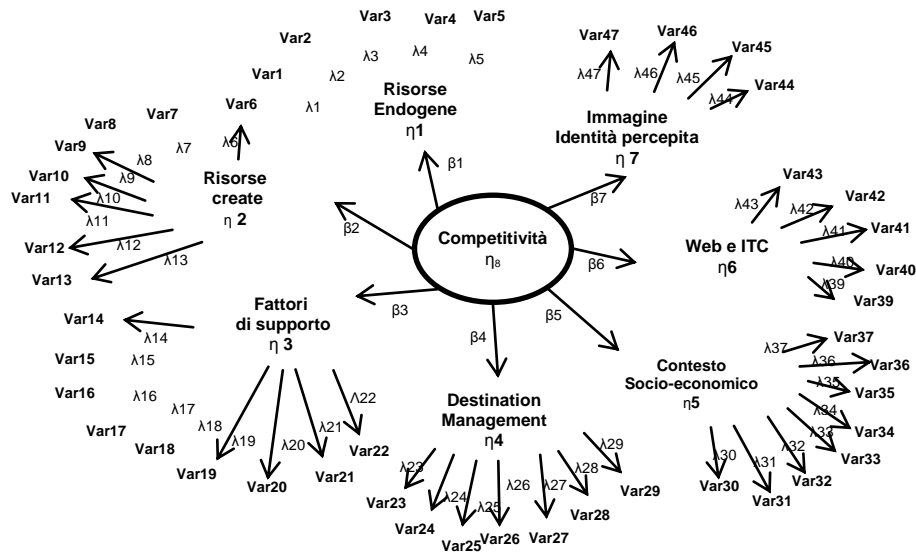
In particolare, in una prima fase il modello teorico ipotizzato è stato tradotto in un sistema di equazioni e relazioni tra variabili (Fig. 2).

Il nucleo del modello è formato dalla variabile latente (η_8) Competitività che è collegata con un nesso causale diretto con le altre 7 variabili latenti ($\eta_1 \dots \eta_7$), tali legami sono indicati dai coefficienti β .

⁵ 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.

⁶ 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 *et al.*, 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, *et al.*, 2001).

Fig. 2: Rappresentazione grafica del modello



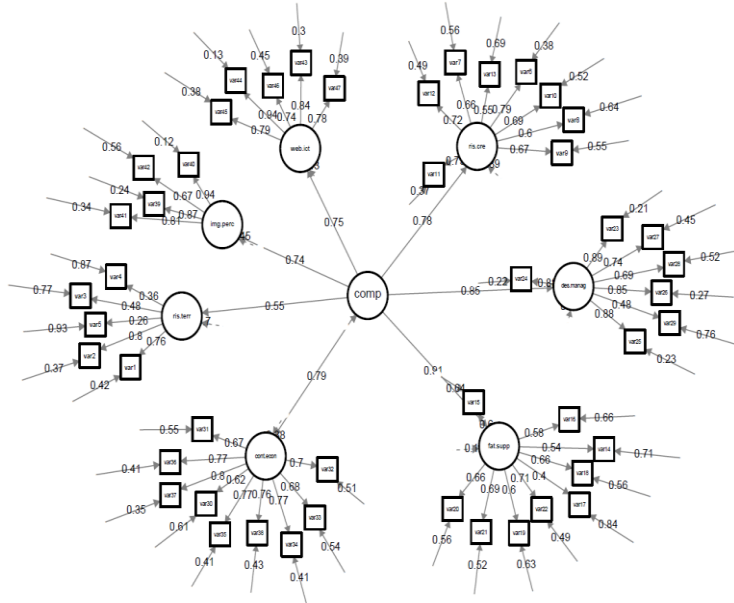
Fonte: ns. elaborazione

Le variabili latenti ($\eta_1 \dots \eta_7$) derivano a loro volta dalle 47 variabili osservate. In particolare le variabili Var1, Var2, Var3, Var4, Var5, sono gli indicatori della variabile latente η_1 ; le variabili Var6, ..., Var13 della variabile latente η_2 ; le variabili Var14, ..., Var22 della variabile latente η_3 ; le variabili Var23, ..., Var29 della variabile latente η_4 ; le variabili Var30, ..., Var38 della variabile latente η_5 ; le variabili Var39, ..., Var43 della variabile latente η_6 ; le variabili Var43, ..., Var47 della variabile latente η_7 . I coefficienti che legano le variabili latenti a quelle osservate sono i λ . Gli indici Alpha Cronbach e ρ 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.

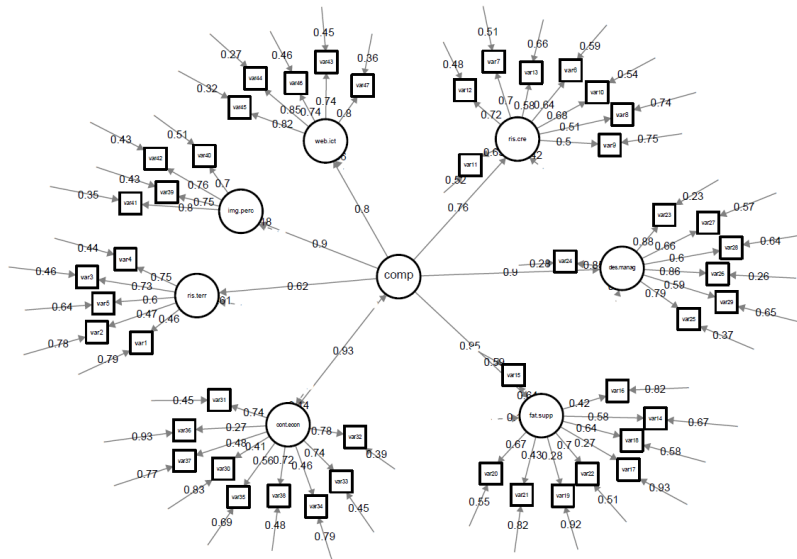
Successivamente è stata effettuata l'analisi dei coefficienti strutturali che ha permesso di valutare se il modello proposto è in grado di sostenere le ipotesi teoriche che lo costituiscono. La prima evidenza emergente è che il modello convalida le ipotesi teoriche in quanto presenta tutti coefficienti 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 β).

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) rilevando dunque, come per il sistema Gardesano, che un sistema competitivo debba saper offrire efficienti facilitazioni che permettano ai turisti di poter usufruire dei servizi turistici garantendo, ad esempio, la possibilità di facili spostamenti sia con mezzi pubblici che privati, una *location* pulita ed ordinata, strutture sanitarie adeguate, centri di informazione e assistenza efficienti. Ma tutto ciò è condizionato da un'efficiente attività di indirizzo e coordinamento dei Destination Manager. Si può allora evincere che un intervento primario su tali due fattori sia essenziale al fine di incrementare la competitività del sistema. Tuttavia nel caso Ticinese emerge che le variabili *contesto socio economico* e *l'immagine e l'identità percepita* hanno un peso decisamente superiore rispetto a quanto emerso per il Garda, dovuto principalmente al migliore *background* normativo e relazionale che disciplina il contesto Svizzero. 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, pp. 387.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, Sage Publications, vol. 17, n. 1, 99-120.
- BUHALIS B., (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, n. 21, pp. 97-116.
- CAROLI M.. (1999), *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M. (2009), "Un modello di valutazione della qualità di una destinazione turistica", *Economia dei Servizi*, vol. 4, n. 1, pp. 29-46.
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B. (1999), "Tourism, Competitiveness, and societal prosperity", *Journal of Business Research*, n. 44, vol. 3, pp. 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, pp. 369-414.

- ENRIGHT M.J., NEWTON J. (2005), "Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 4, pp. 339-350.
- FLAGESTAD A., HOPE C.A. (2001), "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", *Tourism management*, vol. 22, n. 5.
- 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.
- FORMICA S., UYSAL M. (1998). "Market segmentation of an international cultural-historical event in Italy", *Journal of Travel Research*, vol. 36, n. 4, pp. 16-24.
- FOURNIER S. (1998), "Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n. 3, pp. 343-373.
- GOVERS R., GO F.M. (1999), "Achieving Service Quality Through the Application of Importance-Performance Analysis", *Service Quality and Management*, pp. 161-185.
- GRÖNROOS 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, pp. 249-261.
- MURPHY P., PRITCHARD M.P., SMOTH B. (2000), "The destination product and its impact on traveller perceptions", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 43-52.
- OSSERVATORIO LAGHI SU DATI ISTAT E O-TUR (2010), <http://users2.unimi.it/osservalaghi/>
- OSTILIO 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.
- 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*, vol. VIII, n. 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. (2011), "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*, Paris-Venice, Marketing Trends Association.
- PILOTTI L., TEDESCHI-TOSCHI A., APA R. (2010), "Which quality for the system competitiveness? The "Long-Tail" touristic service case", International Conference Quality and Service Sciences. 13th Toulon-Verona Conference. Coimbra 2-4 Settembre.
- POON A. (1993), *"Tourism, Technology, and Competitive Strategies"*, Cab International, Wallingford.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- 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*, vol. 8, n. 2, pp. 107-134.

- SENN L. (2002), "New economy, territorio e fiscalità", *Scienze Regionali*, vol. 1, n. 1, pp. 147-156.
- VALDANI E., ANCARANI F.(2000), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, Egea, Milano.
- 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, pp. 987-999.
- WEAVER D., OPPERMANN M., (2000), *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Brisbane.
- YOON Y., GURSOY D., CHEN J.S. (2001), "Validating a tourism development theory with structural equation modeling", *Tourism Management*, Elsevier, vol. 22, n. 4, pp. 363-372.

La vocazione territoriale come mito razionalizzante*

PIERO MASTROBERARDINO** GIUSEPPE CALABRESE***
FLORA CORTESE****

Abstract

Obiettivo del paper: 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 costruito 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.

* 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 di 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

Parole chiave: territorio; governance; vocazione territoriale; mito razionalizzante; potere; quadro istituzionale

Purpose of the paper: *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

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 e 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 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, 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’ - e 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 (Triglia, 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 è affrontato, a parere 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, s’illustrano (o forse si auspicano) spontanei processi ordinatori, fenomeni di ‘auto-organizzazione’, forme di democrazia diretta e di auto-governo locale basato su un sussulto di cittadinanza in grado di attivarsi e 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 di allineamento delle scelte individuali che, per quanto accuratamente descritti, continuano ad apparire come una sorta di *black-box*.

Entrambe queste traiettorie rinviano ad un comune paradigma, prevalente negli studi di management, che definiamo ‘unitario’ (Burrell e 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, *stakeholder*, 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 suo 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 e 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 e 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 emersi in altri recenti autorevoli contributi (Baccarani e Golinelli, 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 e Rullani, 1993; Varaldo, 1979; 2006; Varaldo e 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 e 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' (Rispoli e Tamma, 1995). Nella medesima prospettiva, infine, si colloca la letteratura di marketing territoriale (Kotler *et al.*, 1993; Ancarani, 1999; Paoli, 1999; Caroli, 1999; Biggiero e 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 e Jarach, 1998; Valdani e 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 propone riguardo alle organizzazioni - e tra queste all'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* (Wright, 1988), opta per un idealtipo di razionalità sistemica, prediligendo le logiche della spiegazione funzionalista in una lettura collettivista-olista dei fenomeni sociali (Burrell e Morgan, 1979; Mastroberardino, 2006, p. 82). Nella "tensione fondamentale" (Capra, 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, 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

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 dinamiche di auto-organizzazione e capacità emergenti di *governance* in grado di generare spontanei processi di auto-governo caratterizzati dall'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 e Stengers, 1981; Morin, 1993; Waldrop, 1995; Taylor, 2005; Bocchi e 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 e 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 e 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 collassare” (Tagliagambe e 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 sviluppatasi 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 e 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 e Etzioni, 1987; Golinelli, 2000; 2011).

Il passaggio ulteriore trasla al territorio ‘sistema’ le medesime *routine* (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 ad una visione radicata e condivisa dell’identità e del futuro del territorio: “*E pluribus unum, dalle molte voci una visione unitaria*” (Schillaci e 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 necessita di “*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; 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, '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'ingegneria 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 divergenti, 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 e 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 asimmetricamente 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 e Nigro, 2009; Mastroberardino *et al.*, 2010b).

La matrice epistemologica situazionista offre al riguardo interessanti spunti di riflessione: affondando le sue radici nella fenomenologia sociale (Berger e Luckmann, 1969) e nell’etnometodologia (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 e Friedberg, 1978; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1994; Crespi, 1999) e neo-micro-istituzionalista (Meyer e Rowan, 2000; Zucker, 2000; Powell e DiMaggio, 2000).

La *prospettiva politica* centra la sua attenzione su attori sociali per definizione ‘interessati’, ovvero intenzionalmente tesi a 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, sulle cornici istituzionali e sui condizionamenti che queste operano sugli 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; Colasanto *et al.*, 2010; Mastroberardino *et al.*, 2010a; Nigro e Trunfio, 2010; Mastroberardino *et al.*, 2010b).

In questa prospettiva, la *governance* locale è frutto di un gioco di potere fondato su continua *negoziazione*. Il processo negoziato, che si presenta come un'interazione in cui più parti cercano di accordarsi su un risultato reciprocamente accettabile in situazioni di divergenza di interessi (Pruitt, 1981), 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 e 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 sono 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, 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 contingentemente convergenti, 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, 2000) 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 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 e March, 1963; Thompson, 1967;

Mastroberardino, 2006; 2010; Mastroberardino *et al.*, 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 legittimazione e 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 e Rowan, 2000). È attraverso lo stesso processo di isomorfismo che gli attori contribuiscono a rafforzare la vocazione.

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 vengono create 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’. È 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 od 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 e 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-maker* locali, che cercano di ritagliarsi asimmetricamente 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. Attraverso un processo iterativo di ‘evocazioni’ successive, tende a oggettivizzarsi sino a divenire strumento, seppure non del tutto rispondente alle iniziali intenzioni della coalizione dominante, di orientamento dell’agire individuale.

La stessa ‘identità del territorio’, che la letteratura considera diretta emanazione della vocazione territoriale, altro non è che un ulteriore costruito 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, la rilettura delle dinamiche di *governance* locale in chiave situazionista, enfatizzando il *continuum* tra i processi di azione e di istituzionalizzazione richiede, coerentemente, l’adozione di un approccio metodologico qualitativo che rivaluti le tecniche e gli strumenti propri dello studio storico ed etnografico dei fenomeni sociali e politici. La finalità di tali percorsi di ricerca empirica non potrà essere, dunque, l’individuazione di leggi generali in grado di spiegare le dinamiche di sviluppo o di crisi dei territori, pena il ricadere nelle esoteriche ma sterili piste già battute dai numerosi ‘guru’ dell’ingegneria sociale olistica.

Per converso, la ricerca dovrà e potrà esplorare a fondo differenti esperienze e casi, successi e fallimenti, in una logica di comprensione *ex post* delle concrete dinamiche di azione individuale e coalizionale, abbandonando pretenziose ambizioni di minuziosa pianificazione, progettazione e controllo dello sviluppo di un territorio. Al contempo, la ricerca dovrà e potrà supportare la *policy* locale puntando alla diffusione della conoscenza circa gli strumenti e le tecniche di negoziazione, nonché le pratiche di *lobbying*, uscendo definitivamente dalla coltre di ingenuità e di ipocrisia che le connota.

Infine, la ricerca empirica, più che operare aprioristiche distinzioni tra attori buoni e attori cattivi, tra altruisti ed egoisti, dovrà ‘addestrarsi’ ed ‘addestrare’ nella preziosa opera di smascheramento dei giudizi di valore che, abilmente celati in ipotesi di ricerca formalmente coerenti, popolano la nostra letteratura, in merito al rapporto tra impresa e territorio, etica imprenditoriale e responsabilità sociale dell’impresa.

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*, vol. 18, n. 1, pp. 93-117.
- 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.
- BECATTINI G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Politica ed Economia industriale*, n. 1, pp. 7-21.
- 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.S., STARICCO L. (2002), *Complessità, auto-organizzazione, città*, Franco Angeli, Milano.
- BIGGIERO L., SAMMARA A. (a cura di) (2002), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.
- BOCCHI G., 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. (a cura di) (2010), *La negoziazione nelle dinamiche di governance locale*, Franco Angeli, Milano.
- 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 V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- 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.
- 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", *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.
- 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. I L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. II Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- 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.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, Free Press, New York.
- 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., (a cura di) (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- MAGNAGHI A. (a cura di) (2005), *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, 8 e 9 novembre 2006, pp. 1-13.
- MAGNAGHI A. (a cura di) (2007), *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.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MASTROBERARDINO P. (a cura di) (2004), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali. Riflessioni sull'area garganica*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P. (a cura di) (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.

- MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (a cura di) (2009), *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", *Sinergie*, n. 81, pp. 135-171.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CALABRESE G. (2010a), "Azione ed istituzionalizzazione", *Azienda Pubblica*, n. 1, pp. 15-38.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CORTESE F., CAROLILLO G. (2010b), "La negoziazione nei processi di sviluppo locale", in Atti XXXIII Convegno AIDEA, Università Bocconi 21-22 ottobre, Milano.
- MASTROBERARDINO P., CALABRESE G., CORTESE F. (2012), "Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa", *Sinergie*, n. 88, pp. 17-34.
- 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, pp. 47-89.
- OGIEN A., QUÉRÉ 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. (a cura di) (2000), *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, pp. 703-750.
- PFEFFER J. (1981), *Power in organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass.
- POPPER K.R. (2003), *La società aperta e i suoi nemici*, vol. 1, Armando Editore, Roma.
- 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. (a cura di) (2007), *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. (a cura di) (2000), *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. (a cura di) (1997), *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.

Location image “halo effect” on museum image: an exploratory survey of British Museum visitors*

ALFONSO SIANO** MARIO SIGLIOCCOLO***
MADDALENA DELLA VOLPE**** FELICE ADDEO*****

Abstract

Purpose of the paper: This paper explores the museum image formation process, with particular focus on the case of the British Museum in London. The research aims to analyze whether, among 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 British Museum visitors’ image formation

Methodology: Considering the exploratory nature of the study, a non-probabilistic sampling procedure was chosen. Data were collected through a structured questionnaire, and interviewees were selected through a non-probability sampling procedure. Data analysis involved multivariate regression, performed through SPSS software

Findings: The collected data provided a preliminary response to the main research question posed by this paper: could the halo effect of London’s image play a role in developing the image visitors have of the British 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

* 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 sections “Methodology”, “Research design”, “Concept map”, “Sampling and data collection”, and “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: msiglioccolo@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

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 its location*

Key words: halo effect; London image; British Museum image; exploratory survey

1. Introduction

In recent years, the significance of analyzing museum visitors' perceptions through field surveys has been increasingly asserted (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 of the place where they are located.

This paper explores the connection between museum and location, and aims to identify a "halo effect" of a 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, considering that museums are location-based institutions, and they may not be separated from their territorial context. Museums succeed not only as economic development engines, but also as attractions within tourist destinations, as they are deeply rooted in their territory of reference, and this is one of their main features.

The 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 the halo effect to be a salient cue of quality in buyers' perception, and it has been recognized that inferences may (correctly or incorrectly) alter the judgement of consumers (Fishbein and Ajzen, 1975). For example, a person whose bias suggests that German cars convey the idea of 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 the 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), or 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 shown in the previous examples, outside variables may have inferential effects on product beliefs. With specific regard to museums and the effect of their country of location, little research seems to have been carried out.

2. Literature review

In modern times, museums have taken on 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 obtained full recognition both from an academic and an operational point of view (Solima, 1999). This has led museums to conduct research on visitors, acquiring knowledge about them and applying it to planning and decision-making, in order to offer exhibitions and services that are suitable for visitors (Liu, 2008). The growing interest of the scientific community in this area of analysis has also been accompanied by a progressive increase in attention from museum staff 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 relationship with the place where the museum is located. This lack is due in part to the fact that museums and their locations have been regarded as two separate issues for 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 previously described (DiMaggio, 1991; Janes, 1997; 1999), no contribution has focused explicitly on the link between location image and its effect on museum image.

Image is of great importance to the tourist industry and has been extensively analyzed in 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 a 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), the nature of the images residents have of a museum, and the relationship between previous experience and image (Vaughan, 2001).

Although there is a tendency to define image by using the perceptual or cognitive approach, recent 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 to 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 has been observed 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 of visiting a museum), or secondary 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 have identified a variety of motivations for visiting museums, such as to be entertained, to learn, because they are on holiday, to visit a particular exhibition, to be with people and enjoy social interaction, to do something worthwhile, to feel comfortable with the surroundings, to enjoy the challenge of a new or unusual experience, to have a learning opportunity, and to participate actively (Jansen-Verbeke and Van 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 contributions on museum image formation have analyzed the existence and the relevance of a location halo effect on museum visitors' image formation process to date. 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 is more superior in 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 (Cascio, 1991; Feldman, 1986) and ubiquitous (Cooper, 1981). This consideration leads to an analysis on its pertinence to museums, which are closely linked to their locations.

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 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 a 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 this study.

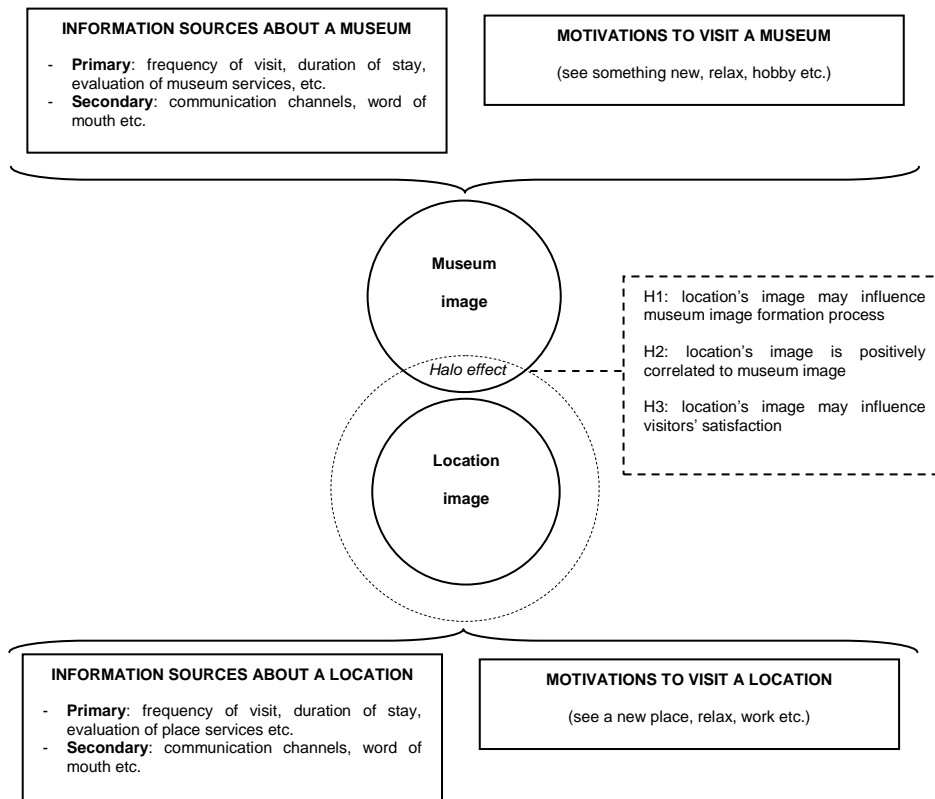
The choice of the British Museum is justified by its ability to attract tourist flows representing different countries and cultures. In addition, the image of London to be measured in this study provides a good first impression, as it refers to one of the most visited cities in the world.

Based on the conceptual and empirical perspectives gained from the literature, the hypotheses proposed in this study are the following (see figure 1):

- location image may influence museum image formation process (H1);
- location image is positively correlated to museum image (H2);
- the higher the values of all the independent variables (location image, visitor satisfaction, expectations etc.) the more the visitors’ perception of a 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 to be developed, taking into account the role of location image halo effect in the museum image formation process.

Fig. 1: The proposed framework: the factors determining museum image and the potential role of location image halo effect



Source: our elaboration

4. Methodology

4.1 Research design

The theoretical framework presented in the previous pages inspired exploratory empirical research on the British Museum, required in order to check the effectiveness of the hypotheses. The 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 other variables, the perceived image of London may 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 a non-probability sampling procedure, and data analysis, performed through SPSS software, involved multivariate regression.

4.2 Concept Map

The first research step was the choice of the conceptual dimensions considered by the 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 *integrated* into the items of our questionnaire¹.

As shown in figure 2, the 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 the British Museum or London in his decision to visit the Museum.

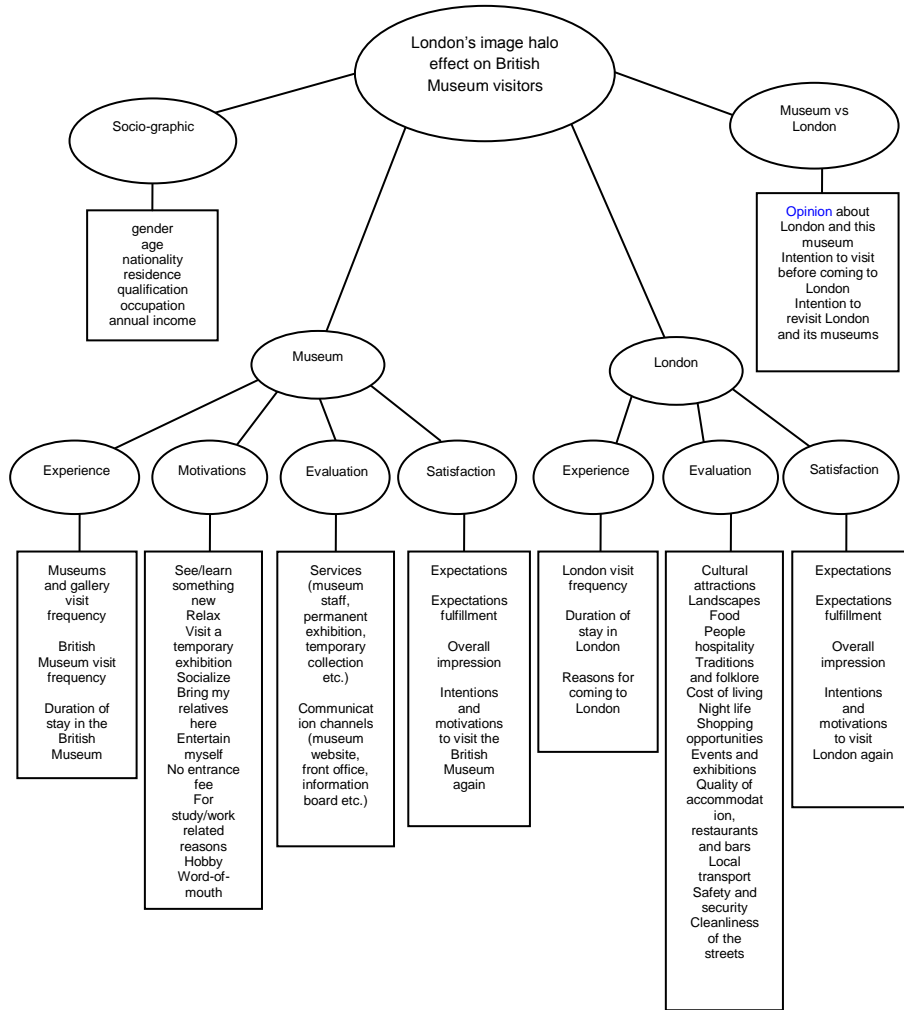
Table 1 shows the indicators chosen for each dimension, their operational definition and their measurement. The indicators shown in table 1 were operationally defined in the items of a structured questionnaire according to the chosen type of measurement.

4.3 Sampling and data collection

The 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 the people who visited the Museum during the month of October 2009. Data were collected by administering the structured questionnaire to tourists: the final sample is composed of 120 individuals.

¹ Concept maps 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 also be helpful to identify measurable concepts and possible relations among variables (Marradi, 2007, pp. 203-204). Ovals in figure 2 represent conceptual dimensions that are too general to be operationally defined, while the indicators that were empirically observed are shown in the boxes.

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 a 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 respondents' answers to two batteries of items measuring different aspects under the

evaluation dimension, two indexes were created: the first measuring satisfaction with the British Museum communication (ComSat), the second measuring satisfaction with the core services of 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, which was operationally defined through an eleven point Cantril Scale aimed at measuring tourists' perception of the museum's image. Independent variables are: overall impression of London (i.e. the "halo effect"); expectations prior to the visit to 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 this 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	Highest 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	
Museum			
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 were you 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 the British Museum again	Are you going to visit the British Museum again?	Multinomial
	Motivations to visit the British Museum again	You going to visit British Museum again because ...	Multinomial
London			
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	

... segue

... continua

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		
	Motivations to visit London again	You going to visit London again because ...	Multinomial
Museum vs. London			
Museum vs. London propensity	4 items evaluating if visitors were mainly driven by British Museum or London		
	Opinion on London and this museum	Which of these sentences best describes your point of view about London and this museum	Multinomial
	Opinion on the location of the museum	Which of these sentences better correspond to your point of view about the location of the museum	
	Intentions 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		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(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, it could be said that the model fits the data (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 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 out not to be 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 the offer and experience that visitors receive (Tomas *et al.*, 2003). The results of the research encourage a consideration of 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 combining two complementary approaches - museum marketing and place marketing - in the management of museum and location image. Recent developments in contributions on management show that the assessment of esteem and credibility, socially shared, based on the 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 location: 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, along 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 benefit from being located in these 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 by 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 the museum brand and the location brand (Dredge and Jenkins 2003; Thomas and Long 2000).

Cross-sector collaboration is another marketing opportunity: managers might collaborate with local governments, 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 by museums and local institutions to advertise their activities together, with large savings in investment in communication.

The association of brands may also be made online by means of cooperative e-advertising activities and an online virtual museum: a virtual museum refers to a collection of digitally recorded images, sound files, text documents, and other data of historical, scientific, or cultural interest that can be accessed through electronic media (Bernier, 2002). Virtual on-line exhibitions may act as a promoter of real museums and simultaneously promote the location.

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 a 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 might develop and test a model with bidirectional influences between variables. Findings are also limited to the British Museum, located in London; future research might extend the sample size of visitors analyzed, and could be carried out to validate the findings of this study in different locations to assess the validity of the findings, or with relation to clusters of museums. Furthermore, the approaching departure of the visitors from the British Museum could have invalidated the judgement of the respondents (with answers given immediately, or without thinking

too much due to tiredness after visiting the museum, exhaustion from walking too much etc.). The use of mixed-method approaches, with the integration of a qualitative approach, could also be useful to improve the findings of this research.

The findings are also limited to the variables selected for the study. There may be other factors influencing the image formation process of a museum (e.g., psychographic variables, such as values, attitude towards the artwork etc.); future research might expand the model by integrating such variables with others linked to other museums to be surveyed.

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, and the features and attributes of London's image that visitors assign to the British Museum through halo effect.

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 towards an analytic framework by integrating information sources, experience, and motivations, as well as location image halo effect, and the effect of image on satisfaction.

From an academic point of view, this work has attempted to provide 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 empirically demonstrated that a museum's image may be influenced by the halo effect of the image of the place 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 their destinations.

Furthermore, the results help enhance museum managers' understanding of visitor image and its different components as well as of 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 features 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, pp. 868-897.
- BALZER W.K., SULSKY L.M. (1992), "Halo and performance appraisal research: a critical examination", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n. 6, 975-985.
- BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 224-235.
- BERNIER R. (2002), "The uses of virtual museums: The French viewpoint", paper presented at the *Sixth international conference museums and the web 2002*, MW2002, April 17-20, Boston.
- BILKEY W.J., NES E. (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n. 1, pp. 89-100.
- 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 eEdition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
- CHON K.S. (1990), "The Role of Destination Image in Tourism: a Review and Discussion", *Tourist Review*, vol. 45, n. 2, pp. 2-9.
- 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, pp. 25-38.
- COOPER W.H. (1981), "Ubiquitous halo", *Psychological Bulletin*, vol. 90, n. 2, pp. 218-244.
- 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, pp. 383-407.
- ECHTNER C.M., RITCHIE J.R.B. (1991), "The Meaning and Measurement of Destination Image", *Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n. 2, pp. 2-12.
- FELDMAN J.M. (1986), "A note on the statistical correction of halo error", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n. 1, pp. 173-176.
- 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, n. 3, pp. 191-215.

- 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. 47, n. 4, pp. 480-493.
- HAN M.C. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n. 2, pp. 222-229.
- HARRISON J. (1997), "Museums and Tourist Expectations", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n. 1, pp. 23-40.
- 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, August, pp. 324-33.
- 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, pp. 48-53.
- JANSEN-VERBEKE M., VAN REKOM J. (1996), "Scanning Museum Visitors. Urban Tourism Marketing", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 364-75.
- JOHANSSON J.K., DOUGLAS S.P., NONAKA I. (1985), "Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluation: A New Methodological Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, n. 4, November, pp. 388-396.
- KAWASHIMA N. (1999), "Knowing the Public: a Review of Museum Marketing Literature and Research", *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, n. 1, pp. 21-39.
- 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, pp. 55-66.
- 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, pp. 271-287.
- KUMAR P. (2005), "The impact of co-branding on customer evaluation of brand counter extension", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 7, pp. 1-18.
- LI S., HUANG Z., ZHU J., CHAU P. (2002), "Cooperative advertising, game theory and manufacturer-retailer supply chains", *Omega*, vol. 30, n. 5, pp. 347-357.
- LIU W.C., (2008), "Visitor Study and Operational Development of Museums", *Museology Quarterly*, vol. 22, n. 3, pp. 21-37.
- MARRADI A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- 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, pp. 250-256.
- PEARCE D.G. (1997), "Competitive Destination Analysis in Southeast Asia", *Journal of Travel Research*, vol. 35, n. 4, pp. 16-24.
- PHELPS A. (1986), "Holiday Destination Image-The Problem of Assessment: an Example Developed in Menorca", *Tourism Management*, vol. 7, n. 3, pp. 168-180.
- 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, n. 1, pp. 5-23.
- REKOM J.V. (1994), "Adding Psychological Value to Tourism Products", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 3, n. 3, pp. 21-36.

- REUSSNER E. (2003), "Strategic management for visitor-oriented museums: A change of focus", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 5, n. 1, pp. 95-108.
- 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, n. 2, pp. 413-428.
- 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, Gennaio 25-26.
- SIANO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2009), "Destination reputation management and leverage points. Rethinking cultural marketing for weak areas", *8th 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, pp. 259-276.
- 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, pp. 1-11.
- 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, pp. 25-38.
- SOLIMA L. (1999), "I visitatori dei musei: un confronto internazionale", in AA. VV., *Atti del XXI Convegno AIDEA La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Siena, October 30-31.
- STERN E., KRAKOVER S. (1993), "The Formation of a Composite Urban Image", *Geographical Analysis*, vol. 25, n. 2, pp. 130-146.
- THOMAS R., LONG, J. (2000), "Improving competitiveness. Critical success factors for tourism development", *Local Economy*, vol. 14, n. 4, pp. 313-328.
- THORNDIKE E.L. (1920), "A Consistent Error in Psychological Ratings", *Journal of Applied Psychology*, vol. 4, pp. 25-29.
- 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, pp. 116-130.
- 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, pp. 105-124.
- 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, pp. 18-25.
- VAUGHAN R. (2001), "Images of a Museum", *Museum Management and Curatorship*, vol. 19, n. 3, pp. 253-268.
- WEIL W.E. (2000), "Transformed from 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, pp. 5-30.
- YUCELT U. (2000), "Marketing museums: An empirical investigation among museum visitors", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 8, n. 3, pp. 3-13.
- YUE J., AUSTIN J., WANG M., HUANG Z. (2006), "Coordination of cooperative advertising in a two-level supply chain when manufacturer offers discount", *European Journal of Operational Research*, vol. 168, n. 1, pp. 65-85.

Conclusioni

Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali

ENZO RULLANI*

1. Che cosa è, oggi, il territorio?

Il territorio - che abbiamo conosciuto e frequentato fino a un decennio fa - sta mutando con una rapidità che non ci ha ancora dato il tempo di rivedere le nostre categorie mentali e rappresentazioni con cui gli diamo forma e significato. Cosicché continuiamo a vedere quello che sta accadendo nei luoghi che abitiamo o in cui lavoriamo con occhi - e presupposti - che non corrispondono più alla realtà emergente dei nostri giorni.

Dunque, che cosa è, oggi, il territorio?

È la domanda che implicitamente percorre tutti i contributi di questo numero di Sinergie e che nel convegno di Lecce è stata implicitamente oggetto di discussione. La sua esplicitazione - cosa che cercherò di fare in poche parole - è la premessa per ordinare le diverse visioni e applicazioni che si rifanno al territorio.

Il territorio oggi entra a far parte della nostra esperienza in tanti modi diversi.

Una volta, quando la vita e il lavoro si svolgevano entro il raggio di pochi chilometri, il territorio era la *rete di prossimità* tra i produttori e gli *users* dei loro prodotti, ambedue legati direttamente o indirettamente alla "terra". Al tempo, il territorio, diventando il contesto di esperienza condiviso da tutti gli operatori locali, lontano o estraneo rispetto a tutti gli "esterni", plasmava, di fatto, la *società locale*, sedimentazione delle esperienze comuni vissute nel luogo.

Questa forma di identificazione dei diversi luoghi, tramite l'appartenenza a reti di prossimità e a società locali differenti, ha avuto un ruolo fondativo nell'organizzare i rapporti tra i sistemi locali durante tutta la storia pre-moderna. Nel paradigma tradizionale (pre-moderno) di produzione e di convivenza sociale, i soggetti presenti in ogni luogo, sono immersi in un contesto che essi non hanno scelto, ma è stato prodotto dall'evoluzione passata. E non possono distaccarsi più di tanto dalla sua cultura e dalle sue regole, perché i fattori produttivi - la terra, il lavoro manuale, il capitale disponibile - sono fattori relativamente immobili, che tendono a rimanere dove la natura e le vicende della storia li hanno collocati. Dando

* Professore di Economia della Conoscenza presso il TeDIS Center - Venice International University
e-mail: enzo.rullani@gmail.com

luogo, così, a sistemi tendenzialmente chiusi e abbastanza stabili (salvo guerre e carestie), in cui ciò che accade all'esterno ha poca capacità di influenza.

La tradizione dei borghi e delle città storiche, in Italia, ha conservato - per certi aspetti - questa antica eredità "municipale" e locale. Qualche volta, questa eredità locale è diventata localistica, nel senso che si è fatta ideologia differenziale, portata avanti con orgoglio in contrasto agli "odiati vicini" e alle alternative esterne. Ma, nella maggior parte dei casi, la modernità ha recuperato questa tradizione dando ai sistemi locali riferimenti esterni diversi, e più forti, tali da cambiare anche la natura della coesione interna e il baricentro dell'organizzazione nelle società locali.

2. La prima modernità livella il territorio, riducendolo ad uno spazio piatto

Rispetto all'idea tradizionale di territorio, la modernità che irrompe negli assetti pre-moderni a partire dalla rivoluzione industriale di fine settecento, modifica gli assetti precedenti perché si appoggia ad un fattore mobile, trans-territoriale: la conoscenza tecnica (codificata, replicabile) che sta nelle macchine, e che propone un modo di produrre astratto, che riduce il lavoro a tempo-lavoro (privo di connotazioni locali), il capitale a capitale-denaro (anch'esso indifferenziato) e il territorio ad un contenitore vuoto (un certo numero di metri quadrati e una certa rete di strade ed edifici di servizio, rispetto alla fabbrica).

La diffusione pervasiva della produzione a macchina di prodotti industriali introduce due importanti fattori di mobilità trans-territoriale, che caratterizzano il paradigma produttivo (*capitalismo mercantile*) emerso con la rivoluzione industriale e propagatosi poi in tutta Europa nel corso dell'ottocento:

- la macchina (o meglio la conoscenza codificata contenuta nella macchina) è un fattore produttivo *trasferibile*, che - come tale - attraversa i territori e non resta "confinato" al luogo di origine;
- il prodotto industriale, ottenuto con tecniche *standard*, che non dipendono dalla localizzazione, risponde a una *domanda* che è, anch'essa, *trans-territoriale*.

Tecnologia e capitale, e qualche volta anche l'imprenditorialità necessaria per attivarle, vengono spesso da fuori, ossia dalle aree più sviluppate del tempo, nel momento in cui le imprese e le persone che stanno sulla frontiera della rivoluzione industriale vanno ad applicare il loro sapere ad aree in cui sono disponibili fonti di energia (fiumi, carbone) e forza lavoro a basso costo.

In questa nuova condizione, sia la macchina (e spesso anche il capitale e il sapere per utilizzarla) che i componenti (a monte) e i prodotti (a valle) non restano chiusi nel ristretto circuito locale, ma fanno riferimento ad un circuito esterno sempre più rilevante; inoltre, al termine del ciclo produttivo, una parte rilevante dei prodotti ottenuti dalla fabbrica locale cercano sbocchi di mercato in altri luoghi.

Le barriere fisiche e politiche tra i tanti sistemi locali che frazionavano l'economia pre-moderna vengono così abbattute nel corso dell'ottocento, quando si sviluppano i nuovi mezzi di trasporto (treno, ferrovia, navigazione a vapore) e

prendono forma - un po' dappertutto - Stati nazionali estesi, per effetto delle rivoluzioni borghesi, impegnate ad unificare il mercato ad una scala più grande di quella locale.

Nel capitalismo dell'ottocento, si crea così un nuovo amalgama: l'economia esce dai confini locali (municipali, cittadini) e diventa *economia nazionale*, aperta alle grandi aree nazionali presenti in Europa (inglese, francese, tedesca, italiana), con le loro proiezioni imperiali in altri continenti. Il territorio inteso come sintesi di società locale e di sistema produttivo locale (di prossimità) perde peso, a favore del territorio inteso come *sintesi di società nazionale e istituzioni statali*, basate sul mercato nazionale e sulle regole *standard* create dallo Stato di diritto (leggi astratte e generali), che tolgono rilevanza alle differenze tra i luoghi. È il momento in cui molti lavoratori della terra vengono "proletarizzati" e costretti a confluire nelle città industriali, ingrossando le fila di una classe operaia che offre lavoro generico, indifferenziato, non potendo utilizzare le abilità accumulate in precedenza nel lavoro dei campi. Ed è anche il momento in cui i prodotti e le condizioni di vita si standardizzano, perdendo contatto con le storie precedenti dei luoghi.

Il territorio finisce così per perdere, nel contesto della modernità industriale, quella grana fine che differenziava i luoghi e rendeva i loro abitanti diversi da quelli presenti in altri luoghi, essendo ciascuno portatore di una cultura e di capacità professionali aderenti alle qualità distintive del luogo di origine. L'origine perde valore, di fronte agli *standard* produttivi dettati da una tecnologia priva di qualificazioni storiche e geografiche. Cosicché il passato implode in un presente tendenzialmente privo di forti qualificazioni territoriali, essendo le ultime rimaste destinate - si pensava - a perdere progressivamente di rilevanza dal punto di vista della produzione.

3. La riscoperta del territorio nel fordismo

Tuttavia, l'oblio del territorio, generato dalla modernità, non dura molto. Va avanti per tutto l'ottocento, ma comincia a perdere vigore con l'avvento del nuovo secolo. Nel novecento, infatti, le qualità differenziali del territorio vengono progressivamente recuperate dallo sviluppo del *paradigma fordista*, che ha il suo baricentro non più nella macchina (astratta), ma nell'organizzazione, che combina molte macchine in modi di volta in volta differenti, aderenti al contesto e al fine perseguito.

Le organizzazioni che prendono il comando del modo di produzione fordista non sono frutto di un calcolo ingegneristico di ottimizzazione tecnica (come le macchine). Al contrario, ciascuna grande impresa emerge dall'esperienza pratica, seguendo percorsi che non sono disegnati a tavolino, ma che prendono forma sulla base di decisioni *ad hoc* e di modelli organizzativi e gestionali differenti. In tal modo, ciascuna grande impresa si qualifica come *unica*, rispetto a tutte le altre, essendo frutto di un *apprendimento evolutivo* che procede per prova ed errore, e va avanti a *zig zag*, cercando sperimentalmente il modo di risolvere i problemi che di

volta in volta sorgono lungo il cammino intrapreso. Del resto, questo è l'unico modo per affrontare la complessità di organizzazioni che devono governare decine di fabbriche, migliaia di dipendenti, schiere di "commercianti" che vanno alla ricerca di sbocchi su mercati sempre più vasti e differenziati.

Cambia anche il modello di razionalità adottato, perché il calcolo dell'ottimo, a tavolino, può andare bene per la risoluzione di un problema tecnico o gestionale a complessità ridotta, ma non funziona se l'organizzazione prende forma attraverso un approccio sperimentale, ben descritto da Simon H. (1982), per cui si fanno dei tentativi e si selezionano quelli che danno risultati soddisfacenti, sfuggendo così al determinismo del calcolo *ex ante*. Il risultato è che ciascuna impresa segue un percorso che è osservabile solo *ex post*, e il risultato di questo percorso è che la sua forma organizzativa, la sua cultura aziendale, i suoi prodotti e persino i suoi lavoratori finiscono per diventare *firm specific*, diversi da quelli presenti in ogni altra impresa, anche dello stesso settore e dello stesso luogo. Non è un caso che le aziende emerse nel paradigma fordista, un po' come le persone, cominciano ad essere identificate con un *nome unico*, che dice molto di più di qualificazioni astratte come la dimensione, il settore di appartenenza, la localizzazione, i prodotti offerti al mercato. La Fiat che prende forma a Torino, per fare un esempio, non è solo un'azienda grande, del settore automobilistico, che opera nel *milieu* torinese e che fa automobili in prevalenza utilitarie. È molto di più, avendo qualità personali, esperienze e relazioni col contesto che sono uniche, e che per capire il suo comportamento e i suoi problemi bisogna conoscere, perché ne fanno un attore distinto da tutti gli altri nel gioco competitivo.

Il territorio in cui si localizza una grande impresa fordista (Torino, nell'esempio fatto) diventa anch'esso *firm specific*, e dunque diverso da ogni altro, perché la grande organizzazione con il suo indotto definisce l'asse che dà forma alla rete produttiva locale e struttura la società locale. Tornano nuovamente ad essere importanti le città (un po' più grandi dei borghi pre-moderni) e il loro immediato *hinterland*.

Gli Stati nazionali mantengono il loro ruolo unificante sul piano istituzionale, ma non governano più su mercati e interessi privi di identità locali. Al contrario, gli Stati nazionali federano, per così dire, una pluralità di imprese che rappresentano e "difendono" gli interessi del loro indotto, ossia della società e della rete produttiva locale con cui vivono in simbiosi.

Questa storia di rafforzamento delle identità territoriali in chiave moderna continua e si rafforza quando il fordismo comincia a manifestare i primi segni di crisi (anni settanta) lasciando il posto ad un nuovo paradigma: il capitalismo della flessibilità (1970-2000), che in Italia si organizza in base a sistemi produttivi popolati dall'impresa diffusa: migliaia di piccole e piccolissime imprese emerse dal basso, che - nel caso dei distretti industriali - si addensano in *clusters* locali specializzati, ciascuno, in uno specifico settore produttivo. Per cui a Prato si fanno i tessuti e tutti si occupano di tessuti, mentre a Manzano si fanno le sedie e tutti si occupano di sedie. Il collante di prossimità diventa il collante produttivo più

importante dal punto di vista della produzione di valore e della competitività, e questo consolida il ruolo svolto dalla cultura e dalle istituzioni della società locale.

Accade così che, nei trenta anni che precedono il cambiamento di secolo, il territorio – inteso come sintesi di rete produttiva e società locale - torna ad occupare il centro della scena, almeno in Italia. In esso si fanno le economie di scala e di specializzazione (visto che le singole imprese sono troppo piccole per operare da sole), in esso nascono le nuove imprese, in esso si fanno e si imitano migliaia di micro-innovazioni ogni anno, in esso si forma una professionalità del lavoro e una cittadinanza istituzionale che vivono in simbiosi colla specializzazione settoriale prescelta. Il territorio, in altre parole, diventa il *vero organismo produttivo*, prendendo il posto che era stato della grande organizzazione fordista.

Ma nel decennio che inaugura il nuovo secolo, negli anni *post-2000*, siamo di nuovo ad una svolta. Per una serie di circostanze (globalizzazione, ICT), comincia a prendere forma un modo di produzione (il *capitalismo globale della conoscenza*) che usa le filiere globali per sfruttare le grandi differenze di capacità e di costi presenti in un mercato mondiale che si sta sempre più unificando. Di conseguenza le conoscenze che si accumulano in modo progressivo nei singoli luoghi di esperienza non bastano più: una parte di esse deve essere trasformata per divenire *mobile*, in modo da dare vita a iniziative produttive moderne anche in luoghi diversi e lontani da quelli di origine. La risorsa critica per competere, in questo nuovo paradigma, non è più la localizzazione nel singolo territorio, ma la creazione di una rete multi-territoriale, che specializza le funzioni svolte da ciascun segmento locale nella filiera globale.

Le imprese che prima facevano parte del sistema produttivo locale, cominciano ad alzare la testa e guardarsi intorno, scoprendo convenienze e possibilità fuori del territorio di origine. Col risultato di affiancare alle radici territoriali (che rimangono) una rete sempre più fitta di collegamenti, specializzazioni, scambi che invece le mettono in relazione con interlocutori (fornitori, centri di ricerca, committenti, distributori, consumatori) che stanno altrove.

Il valore è co-prodotto da un nuovo organismo produttivo, la *filiera multi-territoriale*, che si avvia a diventare tendenzialmente globale.

4. Una diversa idea di territorio

Per quanto detto, a partire dal 2000, il concetto di territorio cambia in profondità.

Il territorio, nel novecento, era infatti, come abbiamo detto, un *sistema compatto* di esperienze e di culture cumulate localmente, con la mediazione del comando della grande impresa o con quella della prossimità distrettuale.

Ora non è più un sistema compatto, e forse non è più nemmeno un sistema nell'accezione tradizionale del termine.

Ogni luogo, ospita, infatti al suo interno spezzoni di reti produttive e di società locale (frammentata), ma ospita anche nuclei di attività e interessi che si rifanno a filiere esterne, e che poco hanno a che vedere con coloro - imprese o persone - che

lavorano o vivono nella stessa strada, nello stesso quartiere, nello stesso centro urbano.

In questo modo, il territorio si frammenta, perché le persone e le imprese che si trovano in ciascun luogo non fanno più riferimento ad un comune circuito di prossimità, ma cominciano ad avere ciascuna prospettive, rapporti, interessi differenti.

Per due ragioni di fondo.

Innanzitutto, il singolo territorio perde la sua autonomia perché viene a dipendere - per la sua funzione di generazione di valore - da ciò che accade in altri territori, che sono attraversati dalla stessa filiera. Si crea una situazione di interdipendenza con attori e comportamenti situati all'esterno, e spesso molto distanti. Ogni luogo diventa in questo modo una tessera di un mosaico più grande, che ne detta la funzione e il significato.

Inoltre, quello che resta del sistema locale può facilmente diventare - anche in ragione delle reti globali che lo attraversano - un insieme differenziato e caotico di parti in conflitto tra loro, debolmente unite dal rapporto di prossimità e da una comune identità territoriale. Non è detto che accada, ma questa deriva verso l'ingovernabilità è esperienza comune di molti luoghi, anche se può essere contrastata e "ricucita" dai soggetti direttamente interessati.

5. Lo tsunami in corso: la conoscenza replicativa diventa mobile e alimenta la trans-territorialità delle reti globali di produzione

Nelle filiere globali, la conoscenza impiegata nella produzione subisce una torsione che ne separa due nuclei fondamentali:

- la *conoscenza generativa* (conoscenza che produce altre conoscenze, innovando, adattando, sperimentando, immaginando ecc.) rimane *localizzata* perché essa è collegata alle persone e ai contesti in cui ha preso forma, e può essere solo lentamente e con molte difficoltà riprodotta e trasferita altrove (per essere impiegata da altre persone e in altri contesti);
- la *conoscenza replicativa*, invece, trova nelle filiere globali la condizione per il suo massimo sviluppo. Essa è infatti quel tipo di conoscenza - astratta, impersonale - che viene prodotta in forma codificata apposta per renderla trasferibile e riproducibile in luoghi diversi da quello di origine, in modo da poter sfruttare sia le grandi differenze di costo e di capacità cui le filiere globali danno accesso, nel mondo, sia i grandi moltiplicatori che discendono dall'allargamento del bacino potenziale di uso a miliardi di consumatori.

La globalizzazione dei mercati rende estremamente conveniente ricavare dalla conoscenza generativa posseduta dei modelli o delle soluzioni codificate (tecnologie, macchine, prodotti standard, *software*, algoritmi) che sono applicabili ovunque, e da qualsiasi persona, purché rispetti le "istruzioni per l'uso" fissate dal codice. Si pensi solo a quello che è accaduto - e accade oggi - nei rapporti tra la

Cina, da una parte, e quelle che, alla fine novecento, erano le due maggiori potenze industriali del mondo, Stati Uniti e Giappone.

Dal 2000 al 2011, in soli undici anni, la quota della produzione manifatturiera mondiale detenuta dalla Cina è passata dall'8,3% al 21,7% (seguita, a ruota, dagli altri paesi dei BRICS: Brasile, Russia, India, Sudafrica, oltre alla Cina stessa)¹.

Bisogna tenere presente, per capire la rapidità dello *tsunami* in corso, che la quota della Cina arrivava soltanto al 4,1% all'inizio degli anni novanta: meno di quella dell'Italia. Non era un secolo fa, ma solo venti anni fa.

Il che vuol dire che in ognuno di questi venti anni più dell'1% delle attività mondiali si è spostato regolarmente verso la Cina, per effetto dei differenziali di crescita. Una cifra imponente. Certo, la rapidità del cambiamento è stata favorita dalle scelte di delocalizzazione e di investimento diretto delle *multinazionali americane e giapponesi* (o degli altri paesi occidentali), che hanno cercato, in questo modo, di catturare il "surplus" associato alla differenza abissale nei costi del lavoro tra le precedenti e le nuove localizzazioni. Ma, anche a prescindere dalle multinazionali, il massiccio trasferimento in corso è dovuto a due dati strutturali di fondo: la *nuova mobilità delle conoscenze* (che si codificano, diventando astratte e mobili rispetto al luogo di origine) e la *crescita dei flussi commerciali* che vengono liberalizzati a scala mondiale.

Mentre, dal 2000 al 2011, la Cina triplicava il suo peso nella produzione manifatturiera mondiale, la quota degli Stati Uniti passava dal 24,8% al 14,5% (era del 21,8% nei primi anni novanta, prima del boom della *new economy* internetiana).

Il crollo della quota prodotta dal Giappone, nello stesso periodo, è anche più profondo e duraturo: dopo essere arrivata al 19,4% nei primi anni novanta, per effetto del decennio d'oro dell'espansione giapponese negli anni ottanta, essa scende prima al 15,8% nel 2000 e poi al 9,4% nel 2011. Meno della metà, in venti anni.

I numeri parlano da sé: la parte della manifattura che negli Stati Uniti e nel Giappone si trova ad essere non più competitiva - nelle filiere globali che prendono corpo col nuovo secolo - viene delocalizzata o semplicemente chiusa, e sostituita da importazioni di beni intermedi o finali dai paesi *low cost*. Nelle produzioni a monte delle filiere, siamo arrivati a valori non immaginabili fino a pochi anni fa: nel 2012 la produzione cinese di acciaio (716 milioni di tonnellate) arriva a volumi che sono quasi dieci volte (dieci volte!) quelli degli Stati Uniti (89) e sette volte quelli del Giappone (107)². Questo divario ha preso corpo in una situazione in cui la Cina non è ancora, nel suo insieme, un paese realmente industrializzato, se si tiene presente che la produzione media manifatturiera *pro-capite*³ è (nel 2012) pari a circa 5.000 dollari: sei volte meno della Germania (30.000 dollari), cinque volte meno del Giappone (25.000), tre volte meno dell'Italia e degli Stati Uniti.

Che cosa dobbiamo aspettarci per il futuro, quando il prodotto manifatturiero *pro-capite* della Cina salirà, seguendo il percorso già visto, magari con tassi meno

¹ Elaborazioni CSC su dati Global Insight.

² Fonte: World Steel Association.

³ Fonte: elaborazioni CSC su dati Global Insight.

eclatanti ma comunque significativi? E che cosa succederà quando l'India - altro gigante che si sta muovendo a passi accelerati verso l'industrializzazione - accrescerà il suo prodotto manifatturiero *pro-capite* che oggi è meno di 1.000 dollari, ossia sei volte meno di quello della Cina, trenta volte meno di quello della Germania?

È un cambiamento di fondo, che segnerà sicuramente i prossimi decenni del secolo, in ciascun paese, compresa l'Italia. Portando ad una concezione del territorio che dovrà cominciare a vederlo come parte di filiere globali che ad esso delegano funzioni e competenze specializzate, più o meno importanti, in una logica di divisione del lavoro che valorizza alcune qualità dei contesti locali, mentre svalorizza o rende irrilevanti altre.

Il paradigma territoriale, insomma sta nuovamente cambiando per alcuni dati di fondo. Rifarsi a concezioni territoriali che risalgono al fordismo o al capitalismo distrettuale del secolo scorso rischia di mettere in ombra le trasformazioni che stanno avvenendo nel presente e soprattutto le opportunità e minacce di evoluzione che avremo di fronte nel prossimo futuro.

Il punto essenziale è che oggi conoscenze generative e conoscenze replicabili tendono a separarsi e distanziarsi, connettendosi a distanza entro le reti e le filiere globali. La loro sintesi non è più nel singolo territorio, ma nel rapporto trans-territoriale che attraversa ciascun luogo, collegando i sistemi produttivi locali con flussi di conoscenze, merci, capitali sempre più rilevanti.

Infatti, nel fordismo e nel capitalismo distrettuale del novecento, le imprese e le persone impegnate nella produzione fornivano e usavano, insieme, conoscenze generative e replicative nello stesso luogo, essendo esse quasi sempre *integrate l'una con l'altra* nella testa delle persone, nel sapere dell'organizzazione o nel sistema di flussi a breve distanza che circolavano nelle reti locali.

L'impresa fordista che standardizzava e cercava di raggiungere i più grandi volumi possibile, usando soprattutto conoscenza replicativa, è la stessa impresa che - all'occorrenza - era capace di modificare macchine, programmi, rappresentazioni, calcoli per adattarli a contesti geografici e personali nuovi, mettendo in campo il sapere generativo di managers, ricercatori, uomini del marketing, comunicatori.

Lo stesso accadeva nella tipica impresa artigiana del capitalismo distrettuale: da un lato, l'artigiano cercava di replicare al massimo le soluzioni che funzionano e fanno vendere, ma - nel caso servisse - era anche in grado di usare le conoscenze generative possedute per cambiare le soluzioni da applicare.

Nella filiera globale *post-2000*, invece, questa simbiosi (personale/organizzativa) tra conoscenza generativa e conoscenza replicativa si rompe, diventando un'eccezione e non più una regola: in certi territori si fanno le cose nuove e difficili, impiegando nuclei di conoscenza generativa (ad alto costo e ad alto valore aggiunto), mentre in tanti altri, a cui sono stati delegati compiti esecutivi ben codificati o meccanizzati, ci si limita ad usare conoscenza replicativa, associata al lavoro e a contesti *low cost*.

In ciascun territorio viene in questo modo alterato l'equilibrio tra conoscenze generative e replicative, specializzando le parti. È naturale che nei territori *high cost*

(ricchi) possano rimanere solo conoscenze generative, che è difficile trasferire o riprodurre altrove. Le conoscenze replicative - le macchine, i prodotti, le soluzioni codificate che sono prodotte dalle conoscenze generative - subiscono invece l'“attrazione fatale” dei paesi emergenti, dove si possono trovare fattori *low cost*, guadagnando la differenza di costo relativa.

6. Il territorio nelle filiere globali: una sfida dall'esito ancora incerto

Ogni territorio viene in questo modo ridefinito dal fatto di essere inglobato in una logica di filiera globale. I cambiamenti di fondo, di cui dobbiamo prendere atto, sono soprattutto due:

- a) L'economia globale, unita con l'uso pervasivo delle ICT, ha ridotto le distanze tra i luoghi, inserendoli in filiere mondiali che ne valorizzano la specializzazione e le differenze distintive. Ogni territorio è in questo modo diventato *potenzialmente concorrente* con tutti gli altri, se offre una competenza o una funzione imitabile o sostituibile; ma anche potenzialmente complementare se si specializza in funzioni e competenze distintive che possono legarlo ad altri territori, nella co-produzione di valore realizzata dalla stessa filiera. Di conseguenza l'identità di ciascun luogo, oggi, comincia ad essere definita in rapporto ai flussi e alle reti che lo legano ad altri luoghi, vicini e lontani, in una condizione di interdipendenza che col suo consolidarsi, finisce per modificare i tratti distintivi di ogni territorio. In passato gli abitanti di un luogo sentivano di appartenere - volenti o nolenti - ad una storia e ad un assetto territoriale, ereditati dal passato, cumulando esperienze, emozioni, relazioni in prevalenza locali. Oggi, accanto a questi elementi distintivi, ciascuna impresa, persona, comunità ha imparato ad ibridare la sua esperienza dei luoghi con l'esperienza fatta nelle reti globali, nei flussi di scambio con l'esterno e in rapporto a quanto di competitivo, coinvolgente, innovativo, accade nel “villaggio globale” in cui si svolge la vita e il lavoro di tutti noi.
- b) La competizione/complementarità tra i luoghi attraversati dalle filiere globali de-costruisce gli assetti e le culture presenti in ciascun territorio, differenziando interessi, concezioni, destini presenti al suo interno. Ogni territorio comincia infatti ad ospitare non solo parti dotate di strategie e visioni del mondo differenti (cosa che accadeva anche in precedenza) ma parti che si legano a flussi trans-territoriali e ad altri luoghi, presenti nelle filiere globali di appartenenza, e che agiscono seguendo logiche e strade che tagliano fuori gli altri, i “vicini” che abitano e lavorano nel circuito di prossimità. Ne deriva un effetto “scompositivo”, per cui la prossimità geografica non è più sinonimo di prossimità di cultura, di interessi e di comportamento. Le aziende “deboli” che, sotto la pressione della specializzazione di filiera e della concorrenza, vivono ripiegate su se stesse, rimanendo sulle difensive, si contrappongono alle aziende “forti”, che usano la filiera globale per crescere, liberarsi dai legami pregressi e andare oltre l'orizzonte locale. Quelle che scelgono strategie “responsabili” che

le legano ai fornitori e dipendenti locali hanno poco da dire alle imprese più opportuniste o più mobili che sfruttano le differenze di costo e di capacità accessibili in altri luoghi. Il territorio, attraverso queste cesure e tensioni interne, diventa un “cantiere” in cui il vecchio edificio viene de-costruito e si tenta - con esiti non sempre felici - di ri-costruirne uno nuovo, coerente con le esigenze e opportunità del contesto globale.

7. Ma, attenzione: il territorio conta ancora

Eppure, la prossimità geografica *continua a contare*, perché non è la stessa cosa operare in Brianza, in Polonia o in California. Istantaneamente ciascun di noi dà un significato pregnante a queste qualificazioni, perché sa che esiste una geografia dell'innovazione che muove non solo persone e imprese, ma anche contesti territoriali dotati di precise caratteristiche distintive (Plechero, 2012), che li differenziano da altri.

Il cemento territoriale allenta la sua presa, ma ogni territorio continua ad avere una sua differenza, rispetto agli altri: una differenza che conta. Essa deriva, innanzitutto, dai tratti identitari che rimangono attivi, anche se meno compatti di prima, dopo la decostruzione della cultura e dell'identità ereditate dal passato; ma deriva anche dall'esigenza che i soggetti hanno di stare nel mondo ri-costruendo una (nuova) identità condivisa e riconoscibile, con cui dialogare con gli interlocutori presenti nelle filiere globali di appartenenza.

Chi abita o lavora in un luogo ha infatti la necessità di gestire e arricchire *beni comuni* di grande rilevanza nella divisione internazionale del lavoro o comunque beni distintivi, intesi come capacità e risorse che, essendo accessibili esclusivamente o prevalentemente a chi abita o lavora in un luogo, lo qualificano come differente da altri:

- il circuito di conoscenza generativa, che nasce dall'interazione di prossimità e da quella sviluppata nello spazio metropolitano;
- la rete di relazioni che allaccia e specializza le diverse unità del *cluster* territoriale;
- i centri di ricerca, educazione, sperimentazione, servizi che facilitano il lavoro e l'interazione a scala locale;
- l'accesso alle grandi piattaforme logistiche e comunicative (ICT) che collegano il luogo col mondo;
- il nucleo di significati ed esperienze distintive che, sintetizzato in un *brand*, rende riconoscibile un luogo nei sistemi commerciali e comunicativi mondiali

Tutte queste risorse chiave - che non hanno natura proprietaria, ma sono beni comuni o parzialmente condivisi - hanno una grande importanza nella divisione internazionale del lavoro di oggi, e spiegano perché le imprese, pur operando in filiere trans-territoriali continuano ad avere radici in questo o quel luogo. Ma si tratta di beni che non possono essere semplicemente ereditati dal passato, perché sono frutto degli investimenti pluriennali fatti allo scopo. Se l'identità di un territorio e i

motivi della condivisione del luogo si attenuano, scendendo oltre una certa soglia, diventa difficile o anti-economico, per i privati, fare investimenti che andrebbero, in una misura più o meno rilevante, a vantaggio di altri, che non partecipano ai costi e ai rischi dell'operazione, ma - grazie alle relazioni di prossimità - ne possono intercettare i benefici, quando questi cominceranno a venire.

Dunque, la ricostruzione di una identità territoriale non effimera, capace di alimentare l'investimento condiviso nei beni comuni (o distintivi) è un traguardo importante, anche se difficile, nell'evoluzione dei diversi territori.

Il territorio diventa, come si è detto, un *sistema incompiuto* (Rullani, 2010), ossia un sistema che cerca continuamente di rigenerare la propria identità in rapporto agli eventi esterni che la de-costruiscono, ma che - per varie ragioni - non ha il potere e in parte la volontà di chiudere il cerchio. I suoi *feedback* non riescono mai a ricostruire compiutamente il sistema e la sua identità, ma lasciano aperti varchi per sperimentare soluzioni nuove e imprevedute, facendo posto alla *creatività dei soggetti* e alla *serendipity* del caso.

Un sistema incompiuto non è un sistema chiuso in sé stesso e replicativo; ma, al contrario, è un *sistema in transizione* che, grazie all'intelligenza generativa dei soggetti con cui ha rapporto riesce a trasformarsi per assumere forme nuove, capaci di rispondere alle opportunità e alle sfide di ogni stagione.

8. Territori in transizione

Per quanto detto, il territorio, oggi, è una realtà (e un concetto) *in transizione*, perché deve ridefinire la propria funzione e identità in rapporto ad un mondo esterno che sta cambiando in modo rapido e radicale. Stiamo assistendo ad una trasformazione dei ruoli e delle competenze nell'economia mondiale di proporzioni mai conosciute in precedenza: fenomeno assolutamente nuovo di cui non sappiamo gli esiti futuri e che sta sconvolgendo l'organizzazione interna di tutti i territori.

Un flusso imponente di conoscenze codificate sotto forma di macchine, di *software*, di scienza, di tecnologia, sta passando dai Paesi ad alto costo come il nostro, ai Paesi a basso costo che stanno nel mondo.

Questa trasformazione fa sì che una parte delle nostre produzioni radicate territorialmente che hanno alle spalle una tradizione verrà svalorizzata e piano piano, o si sposteranno, o non si guadagnerà con queste cose.

Questo poi pone a noi la sfida, noi che in qualche modo in questi territori rimaniamo, di trasformare la nostra base cognitiva: noi abbiamo bisogno, man mano che le conoscenze codificate e quindi trasferibili, impersonali, vanno in questi Paesi dove i fattori costano meno, che il nostro lavoro, le nostre persone, le nostre imprese, i nostri territori diventino dei contenitori di conoscenza generativa, non di conoscenza codificata, perché quello che non è mobile è ciò che resta attaccato alla testa della gente e quindi alla testa delle organizzazioni che mettono insieme le persone, all'intelligenza fluida, come dire, che è informale e quindi difficilmente trasferibile.

Il compito che le imprese e i territori devono affrontare nel nostro secolo, per compensare i differenziali di costo con cui ci presentiamo alla concorrenza internazionale è difficile e di grande portata. Bisogna infatti:

- trasformare gran parte delle nostre organizzazioni, delle nostre imprese in produttori di conoscenza generativa e accumulare *in loco* questo tipo di conoscenza con un flusso consistente di investimenti nel nuovo;
- usare la conoscenza generativa disponibile, nella forma specifica presente in ogni luogo, per mettere a punto modelli originali e innovativi di macchine, prodotti o altri artefatti replicativi che possano avere un bacino di vendita o di uso molto ampio, associato a grandi moltiplicatori di valore.

I nostri territori oggi sono in ebollizione per questo: una parte del territorio (la sua tradizione, la sua storia) sta morendo, mentre un'altra parte sta nascendo o cambiando in profondità rispetto agli assetti pre-esistenti. Ma, perché questo processo di selezione e rafforzamento competitivo vada avanti, senza perdite di posti di lavoro e di reddito, bisogna superare molti ostacoli.

9. Il dibattito al convegno di Sinergie

Se questa è la premessa, credo che si possano trarre alcune conclusioni dal dibattito che è nato sulle forme assunte dai territori in transizione, sollevando tre problemi chiave:

- un *problema di metodo*, in merito ai modelli teorici da impiegare per descrivere il processo di innovazione che avviene nel circuito micro-macro (ossia impresa-territorio);
- un *problema di contenuti*, che riguarda invece la natura delle *forze* che portano avanti il processo di innovazione ai due livelli (micro e macro);
- un problema di *qualità*, che cerca di definire la funzione oggi assolta dalla *prossimità territoriale* in un sistema produttivo che è diventato più mobile e multi-territoriale.

Vediamo questi tre punti, usando il contesto interpretativo proposto sin qui per rileggere quanto è stato detto al convegno.

10. Un problema di metodo: il *puzzle* micro-macro per chi studia l'impresa

Il primo punto che è emerso nella discussione, è un problema di *metodo*. Che metodo usiamo per capire le forme della transizione territoriale?

Ci si è chiesti, ad esempio, quali siano i modelli più adatti per analizzare la relazione circolare micro-macro. In certi casi, infatti è l'impresa che genera, con le sue scelte, la trasformazione del territorio (o dei territori) in cui opera. In altri casi, invece, sono i cambiamenti che intervengono nel territorio ad innescare le trasformazioni osservabili nelle imprese. In generale, la relazione vale nei due sensi,

ma i modelli teorici che descrivono i processi studiati dalla nostra disciplina possono - implicitamente, e dunque non consapevolmente - privilegiare l'una o l'altra catena causale.

Essendo noi studiosi dell'impresa, tendenzialmente saremmo portati a dire che ciò che cambia a livello macro, diventando visibile ad un certo momento, è (sicuramente) stato innescato dalle innovazioni pionieristiche di alcune imprese che, col loro successo, avviano la trasformazione di tutto il sistema, perché - in presenza di una soluzione che rappresenta la *one best way* - le altre imprese o si adeguano (imitando) o chiudono.

Ma questo "pregiudizio disciplinare", per così dire, non ci fornisce una chiave efficace per trattare il problema della relazione micro-macro.

Le teorie evoluzionistiche, che hanno trovato spazio anche entro la cornice della teoria dell'impresa, sembrano a prima vista convalidare questo approccio, fissandolo in uno schema darwinistico di prevalenza del "più adatto" che, in termini competitivi, diventa il "migliore", il "più innovativo". Ma si tratta di una validazione più apparente che reale.

La teoria evolutiva, infatti, da sempre, e in tutte le discipline a cui è stata applicata, fa nascere il nuovo da varianti che sono più o meno casuali, che vengono selezionate dall'ambiente e, se vincono nel rapporto competitivo con le altre, si propagano, modificando il contesto macro. Quindi abbiamo una corrispondenza causale tra il singolo evento (nel nostro caso, l'impresa che sfrutta un'idea nuova), e il contesto che viene modificato, se questa idea si rivela "vincente". Naturalmente se, al contrario l'idea nuova non emerge o - per varie ragioni - non viene portata avanti, il contesto, in mancanza di "capitani coraggiosi" diventa conservatore. Per cui, seguendo questa intuizione, c'è bisogno sempre di un pioniere (impresa) e di una nuova idea (innovazione) perché il contesto macro possa cambiare.

È un modello che la teoria evolutiva propone da sempre. Ma se approfondiamo la questione, ci accorgiamo che questo modo di ragionare ci fornisce solo delle soluzioni *ex post*. Guardando i cambiamenti che emergono nei territori, dovuti ad eventi che sono maturati nel contesto micro ma di cui abbiamo perso la traccia, possiamo solo prendere atto del fatto che si sono evoluti e sono diventati così, probabilmente perché qualche impresa ha avviato il processo e le altre l'hanno seguita. Ma lo constatiamo *ex post*, a cose fatte.

Questa convinzione ci può servire fino ad un certo punto quando la trasportiamo sul terreno metodologico dell'economia di impresa e del management del suo cambiamento. Infatti, il processo decisionale dell'impresa, che è oggetto dei nostri studi, è una costruzione *ex-ante*: l'impresa cerca di prefigurare quello che essa può fare di nuovo e cerca di trasformare il suo contesto territoriale in modo coerente con le sue strategie. In questo caso, la relazione micro-macro rimane in piedi, ma va vista in chiave di costruzione del futuro possibile e desiderato, non di evoluzione che si rivela *ex post* come l'unica possibile, ma a cose fatte.

Se la teoria evolutiva ci offre una soluzione che è solo in parte soddisfacente, dobbiamo pensare ad un'altra idea. Nel momento in cui i protagonisti micro sono uomini e non amebe o uccelli darwiniani, entra in campo una forza nuova:

l'intenzionalità. Ossia la capacità di innovare, di inventare, di immaginare, di convincere. E questo cambia tutto.

L'impresa che, intenzionalmente, innova, propone una soluzione fuori *standard*, lancia un'idea originale, altera il processo evolutivo che - se lasciato a sé stesso e alla causalità delle varianti - sarebbe lento, dispersivo. Quell'impresa ha messo in moto un'altra dinamica, avviando un processo auto-organizzatore in cui le persone si danno da fare, sono proiettate sul futuro, creano dei significati, danno senso alla propria visione del mondo, e la traducono in sogni o racconti capaci di emozionare, convincere. Tutto il convegno di Sinergie è stato costellato da esortazioni a cambiare il significato delle cose, a raccontare in un altro modo quanto si fa, a cambiare l'identità delle persone che vivono il territorio. Questo è un processo che non è semplicemente leggibile in chiave di evolucionismo. Bisogna invece considerarlo con un'altra chiave metodologica: il *costruzionismo*. Questo, nelle sue varianti, fa perno su un processo di *costruzione del futuro*, da parte di soggetti che partono da un proprio progetto di vita o di lavoro. Un progetto che va oltre l'attesa - passiva o rassegnata - che il mondo cambi ed evolva per conto suo, lasciando a noi solo il compito di prevedere i suoi *trend* "oggettivi" o di constatarli *ex post*.

Invece, l'effetto macro viene visto da ciascun soggetto - individuale o collettivo - come effetto di una propria attività di costruzione più o meno consapevole ma comunque intenzionale, magari accompagnata dalla *serendipity*, che dà valore a eventi non voluti o dalle conseguenze non previste, non controllate. Tuttavia alla base c'è un processo intenzionale, in cui i soggetti giocano il ruolo di attori intenzionali.

Come è stato detto al convegno, tuttavia, non basta guardare a ciò che gli attori "vogliono fare" o "non vogliono fare". Una logica *soggettivistica* che rimanda tutto alle intenzioni dei soggetti e alla loro capacità di realizzarli, è anch'essa insufficiente, per chi studia la relazione micro-macro dal punto di vista delle imprese. Le iniziative puramente soggettive possono andare in tante direzioni diverse, ma alcune di esse risultano, alla prova dei fatti, puramente velleitarie; altre sono estemporanee e puntano sulla buona stella del proponente o sulla buona congiuntura del momento. Altre ancora risultano vincenti, ma grazie agli effetti (fuori programma) della *serendipity*.

11. Surfing: catturare l'energia delle onde che alimentano la transizione da un paradigma ad un altro

Dunque, partire dalle capacità e intenzioni soggettive, va bene. Ma la domanda che dobbiamo porci è: qual è l'energia che permette ad alcune, tra le iniziative prese, di attecchire, crescere e integrarsi tra loro o con l'evoluzione del contesto?

C'è un convitato di pietra che abbiamo appena nominato in questo convegno e che, invece, da un po' di tempo ha un grande peso negli eventi e nelle strategie che prendono forma nelle imprese: il cambiamento del paradigma dominante, intervenuto con l'avvio del nuovo secolo, a partire, diciamo, dal 2000.

È la forza del cambiamento di paradigma - ossia della transizione di cui abbiamo parlato - che permette ai soggetti innovatori di farsi sistema, integrando le loro micro-innovazioni, e, per questa via, modificare il mondo partendo da idee limitate e parziali, che da sole non avrebbero mai la massa critica per cambiare gli assetti macro.

Questa energia non ce l'hanno i soggetti (da soli), ma - per entrare in gioco nella transizione deve appoggiarsi alla forza delle onde che hanno sommerso il paradigma in declino e fatto emergere il nuovo paradigma.

Ogni paradigma parte da alcune innovazioni o novità di fondo, che ci mettono anni per produrre i loro effetti, rendendo convenienti le progressive trasformazioni/innovazioni realizzate dai singoli soggetti. Il fordismo non ci sarebbe stato se prima non ci fossero state tante circostanze che permettevano a Henri Ford di inventare un nuovo modo di organizzare la fabbrica e le lavorazioni in linea in essa realizzate.

Per chiarire meglio questo esempio, bisogna avere in mente che la produzione in linea, che emerge come idea portante della rivoluzione produttiva avviata nei primi decenni del novecento, è una *innovazione d'uso* che può materializzarsi in quegli anni perché usa le possibilità messe a disposizione da una rivoluzione tecnologica a lungo incubata e alla fine realizzata nei decenni precedenti: la rivoluzione energetica che porta all'uso diffuso e pervasivo dell'elettricità e del motore elettrico. È questa l'onda che fa emergere il nuovo paradigma, destinato a dominare il secolo scorso; ed è alla sua energia che si appoggia l'idea innovativa di Ford.

L'invenzione dell'energia elettrica, e la realizzazione di potenti sistemi di generazione e di trasmissione, che hanno reso l'energia trasportabile e frazionabile senza difficoltà, è stata alla base della fabbrica fordista, perché ha permesso a Henry Ford di parcellizzare il lavoro e meccanizzare le singole operazioni elementari, mettendo in sequenza tante lavorazioni e tante macchine quante sono le "parti" che scompongono un compito complesso come quello di produrre e assemblare un'automobile (Di Bernardo e Rullani, 1985; Di Bernardo e Rullani, 1990). Se le parti in cui occorre scomporre il compito - rendendolo semplice, in modo da poterlo affidare a una macchina - sono, per ipotesi 10.000, bisogna mettere in linea 10.000 lavorazioni e 10.000 macchine, tutte sotto lo stesso capannone e collegate alla stessa linea di lavorazione.

Senza energia elettrica questa concentrazione e distribuzione delle 10.000 macchine in sequenza non sarebbe stata possibile senza l'energia elettrica. Se Henri Ford fosse nato cinquant'anni prima, dunque, il fordismo non ci sarebbe mai stato, o forse ci sarebbe stato anni dopo, non appena l'energia elettrica avesse permesso a qualcun altro di scoprire la stessa cosa. E non si sarebbe chiamato fordismo, dunque.

Ecco la chiave delle grandi trasformazioni che spingono in avanti le imprese, aprendo loro spazi macro (potenziali) di grande portata, ma che sono le imprese stesse a dover esplorare con le proprie forze e con le loro iniziative, prese a livello micro. Anche nella transizione in corso si tratta dunque di catturare l'energia delle onde che stanno dando forma al nuovo paradigma emergente. Immaginiamo che le

imprese di oggi agiscano come il surfista che sale sull'onda (generata dal nuovo paradigma che emerge), e usa la sua energia per salire in alto.

Il surfista non genera il movimento partendo dalla propria (limitata) energia, ma lo appoggia alla forza delle onde che cerca di intercettare e su cui "sale", facendosi trasportare verso l'alto. Tuttavia non si adagia semplicemente su di loro, ma deve essere abbastanza bravo da riuscire ad andare nella direzione scelta da lui, mentre magari la maggior parte degli altri si adegua alla traiettoria disegnata dall'onda stessa.

Fuor di metafora, l'impresa di oggi deve appoggiare le sue strategie sulla forza delle grandi trasformazioni che hanno preso forma nell'ambiente - spesso per cause non imputabili alle imprese stesse - riconoscendole, utilizzandole, facendo in modo che la sua idea si agganci a qualcosa che nasce nel sistema. Contemporaneamente, però, l'impresa deve mantenere la propria differenza distintiva, rispetto agli altri, nella rotta da seguire, in modo da potersi differenziare competitivamente.

È sempre successo nel corso della storia moderna. Col senno di poi, potremmo riconoscere che questo sta accadendo anche nel contesto di oggi. Del resto, ogni volta che è emerso un nuovo paradigma, il rapporto tra impresa e territorio è cambiato, ridefinendo il circuito micro-macro in funzione delle opportunità connesse con paradigma emergente.

Per esempio l'idea del territorio che emerge dallo sviluppo del paradigma del fordismo, è completamente diversa da quella che, in questo convegno, i diversi intervenuti hanno visto all'opera nel presente.

Infatti, per il fordismo il territorio che cos'è? È uno *spazio vuoto* - privo di tradizioni e di differenze originarie - che la grande impresa ordinerà secondo le sue esigenze e il suo potere di indirizzo e di comando, d'accordo (ovviamente) con gli Enti locali, le forze della rappresentanza e lo Stato. Nella logica impersonale che questo apparato esprime, le singole persone o le loro comunità presenti in ogni specifico luogo sono del tutto irrilevanti. L'impresa che "modernizza" il mondo rendendolo artificiale, coerente con i suoi programmi e con i canoni livellatori della produzione di massa fa a meno delle idee e delle culture ereditate dalla storia sul piano locale. Se, nel periodo 1900-1970, il mondo viene plasmato da innovazioni che si appoggiano all'energia messa a disposizione dal paradigma fordista, il risultato sarà anch'esso impersonale e privo di riferimenti alla precedente storia del territorio. Sostanzialmente il territorio scompare e viene ri-generato in funzione dei disegni della grande organizzazione a cui si affida, diventando un supporto delle strutture artificiali programmate dalle piramidi private e pubbliche del potere organizzato.

Ma questa artificializzazione del territorio - che fa a meno delle persone e della comunità, livellando storie diverse sullo stesso *standard* - ad un certo punto ha perso la sua energia costruttiva nel momento in cui gli automatismi creati dal paradigma fordista si sono impigliati nella complessità da esso stesso creata.

Per gestire questa la complessità, come abbiamo visto, dagli anni '70 in poi, sono tornate al centro dell'economia le persone. E le persone non sono oggetti ma sono entità che vivono in un contesto, in una società, in una storia e in una cultura. Ossia

in un territorio che tutte queste cose porta con sé, nel corso del tempo. Le differenze che emergono, in questo modo di produrre, non sono solo frutto della singola persona ma di un contesto più vasto. Usando la prossimità e la storia come collante le persone ritornate in scena nel contesto post-fordista hanno favorito la trasformazione delle forme organizzative ereditate dal fordismo.

Le vecchie aziende, una volta integrate verticalmente, con tutte le funzioni e le competenze racchiuse nel cerchio proprietario, hanno espulso fuori – con l'*outsourcing* - una gran parte della produzione svolta in precedenza all'interno, portando fuori parti sempre più estese della propria filiera produttiva. Oggi nelle 4500 medie imprese industriali, che sono l'ossatura del capitalismo industriale italiano, il 79% valore aggiunto è prodotto da altri, cioè dai fornitori che vendono all'impresa committente materie prime, energia, semilavorati, componenti, lavorazioni conto terzi, conoscenze, consulenze, servizi.

Nel momento in cui una parte importante della filiera che stava dentro il bozzolo della rete fordista è uscita fuori dai confini proprietari, è *atterrata nel territorio circostante* o in segmenti territoriali collegati, che si sono specializzati in certe funzioni, proprio per riceverla.

La prossimità geografica e professionale (molti dei nuovi micro-imprenditori esterni sono *ex* dipendenti della grande impresa impegnata nell'*outsourcing*) è un potente collante, che inizialmente lega le attività in uscita dalla grande organizzazione e poi favorisce la proliferazione locale di nuove imprese e di nuovi specialisti distrettuali. La rete cognitiva che nell'agenda fordista era confinata entro la sfera proprietaria, dagli anni 70 poi si è, infatti, proiettata e stratificata all'esterno, trovando nel territorio il supporto necessario per addensare competenze e specializzazioni richieste dalla filiera.

Anche in questo caso, come si vede, le *single aziende* hanno preso iniziative individuali per conto proprio, senza alcuna decisione presa dall'alto: hanno innovato, sono state fondate *ex novo*, hanno imitato quelle che già c'erano, hanno cercato il rapporto con i committenti e con gli specialisti locali, si sono specializzate in questa o quella competenza richiesta dal distretto. Tutto in funzione delle proprie idee, dei propri capitali, dei rischi assunti personalmente dai singoli.

Ma queste iniziative hanno avuto successo perché *hanno messo le vele al vento della storia*, facendo *surfing sull'onda* che fa avanzare il paradigma allora emergente (il capitalismo della flessibilità).

Hanno trovato, prima di tutto, una domanda elevata e insoddisfatta di flessibilità che, in Europa e in America, scaturiva dalla crisi del fordismo, e dagli inciampi provocati dalla rigidità delle sue strutture, nonché dalla lentezza dei suoi processi di adattamento. Trascinato dalla crisi del precedente paradigma, il nascente capitalismo della flessibilità forniva alle aziende che ad esso si affidavano anche risposte efficaci alle loro esigenze: la piattaforma territoriale, in cui ogni singolo imprenditore può trovare tutto quello che gli serve per la sua navigazione individuale (specialisti, buyers, lavoro professionalizzato, fornitori affidabili, conoscenze diffuse nell'"atmosfera" marshalliana del distretto ecc.).

Di questo rapporto cruciale - tra i successi individuali e l'emergere di un paradigma nuovo che traina le iniziative con esso coerenti - c'è poca memoria. Con una forma singolare di dimenticanza storica e biografica molti degli attuali imprenditori, o i loro eredi, sono convinti di "aver fatto tutto da soli". Rendendo omaggio alla loro indubbia capacità e al loro coraggio o intraprendenza, bisogna anche sapere che c'era un convitato di pietra a fianco del loro lavorare e rischiare: il territorio, che forniva alle singole iniziative l'energia del paradigma emergente. Erano bravi, a vincere il confronto competitivo sui mercati, ma la loro bravura in altri tempi - prima o dopo il ciclo d'oro distrettuale 1970-2000 - non avrebbe avuto lo stesso successo.

Oggi, il *surf* va fatto sulle nuove onde che accompagnano l'emergere del capitalismo globale della conoscenza, il paradigma destinato a dominare i primi decenni del nostro secolo. Questo significa che le innovazioni non possono più semplicemente appoggiarsi sulle piattaforme territoriali (locali) ma devono sfruttare le differenze tra i tanti e diversi luoghi presenti nell'economia globale. È la relazione tra i territori che conta, e dunque la loro specializzazione reciproca, la loro capacità di lavorare in un circuito efficace di divisione del lavoro in cui ognuno rinuncia a qualcosa per lasciare spazio ad altri, e chiede - su questo - reciprocità agli altri protagonisti della filiera.

12. Che cosa diventa il territorio?

Il territorio cambia, ancora una volta, funzione e identità. Nel nuovo paradigma diventa per un verso un sistema che alimenta, al suo interno, la crescita di conoscenza generativa (specifica e non mobile); per un altro verso, il territorio si fa piattaforma, nodo di reti che sono proiettate verso l'esterno e la grande distanza.

In ogni territorio oggi prende forma una specifica combinazione di:

1. *attività generative* ad alto valore aggiunto (non mobili), in esso localizzate, che forniscono innovazioni, idee motrici, esperienze di frontiera, identità e competenze distintive;
2. *risorse connettive* (logistiche, comunicative, di garanzia e di presidio delle risorse e competenze critiche nella filiera), che forniscono ai suoi abitanti dei *gates* di accesso verso il mondo (non mobili);
3. *prodotti e soluzioni replicative* che vengono messe a punto e modellizzate (in prototipi e esperienze sperimentali) nel territorio di origine, per essere poi trasferite e replicate nel grande circuito globale mantenendo un certo grado di controllo sugli usi.

Non si tratta di un assetto statico, ma dinamico: i prodotti e le soluzioni replicative si trasferiscono altrove, generando grandi moltiplicatori di valore man mano che il loro bacino di uso si estende. Poi, col passare del tempo prodotti e soluzioni replicative si banalizzano e perdono valore. Nel frattempo, tuttavia, una parte più o meno grande, del *surplus* prodotto dalla filiera generativa/replicativa è stata catturata dalle imprese e dalle persone (o dalle istituzioni) presenti nel

territorio, e va ad alimentare la crescita del capitale generativo e connettivo ivi localizzato.

Non tutti i territori sono uguali, da questo punto di vista. C'è infatti chi - in questo processo dinamico dove alcune cose entrano e altre escono - riesce a mantenere in equilibrio o in crescita il movimento delle cose. E c'è chi, invece, ne viene travolto perché perde attività replicative senza riuscire a catturare una quota del *surplus* dovuto al loro ri-uso, non avendo così mezzi per finanziare l'accumulazione generativa e connettiva nel sistema locale di appartenenza. Ci sono poi territori che respingono, per vari motivi, le localizzazioni generative e connettive provenienti dall'esterno, non facendo abbastanza per richiamarle e allontanandole volontariamente in un atteggiamento che non promette niente di buono per il futuro. Ma ci sono anche territori che fanno il contrario, varando politiche attive di attrazione (incentivi, regole, impegni ecc.) che si aggiungono ai fattori localizzativi favorevoli esistenti *in loco*.

Dunque, i percorsi possibili sono tanti e diversi tra loro. Possiamo però dire una cosa: il territorio che diventa snodo o ancoraggio specializzato di filiere trans-territoriali è destinato a cambiare la propria identità storica, in misura più o meno grande, per venire incontro alle esigenze funzionali e alle opportunità offerte dall'interscambio con la filiera e con gli altri territori che essa mette in collegamento. In questa trasformazione che cambia, giorno per giorno, modelli di business e fattori distintivi, l'identità del territorio cessa di essere data (dalla natura o dalla storia) e diventa invece, almeno in parte, *oggetto di scelta*, da parte dei soggetti che nel territorio vivono e operano.

Non sono milanese o torinese perché sono nato a Milano o Torino (identità data, dovuta alle origini), ma sono milanese o torinese perché scelgo di essere parte di uno di questi sistemi territoriali, legandomi alle sue caratteristiche per me positive; e scelgo di farne parte perché, essendo il sistema territoriale in evoluzione, posso sfruttare a mio vantaggio l'energia che muove di questa trasformazione macro, contando anche di cambiare - in parte - la qualità del sistema territoriale a cui mi lego.

13. Il nuovo ruolo delle economie di prossimità

Il terzo nucleo di discussione emerso dal convegno riguarda le economie di prossimità. I sistemi locali lavorano, essenzialmente, sui vantaggi/svantaggi relativi alla vicinanza fisica, o geografica. Che non sono soltanto relativi ai costi di trasporto (a distanza ravvicinata) ma riguardano i costi e benefici del *clustering* delle conoscenze, delle professionalità, delle relazioni che si materializza in un certo contesto territoriale.

La dimensione globale è quella in cui sono iscritti tutti i processi in cui la barriera della distanza viene ridotta (grazie ai trasporti di persone e di beni materiali) o tolta del tutto (grazie alle ICT che spostano a distanza, in tempo reale, informazioni e conoscenze replicative a costo zero). Ma non tutte le funzioni

presenti nelle filiere globali hanno queste caratteristiche. Anche se possiamo codificare le cose e mandare a distanza le loro rappresentazioni, resta vero che molte delle conoscenze utilizzate nella vita o nel lavoro sono troppo complesse (varie, variabili e indeterminate) per essere affidate a questi circuiti globali. Essendo legate alle persone e ai contesti, esse sono infatti comunicabili di persona, *de visu*, insieme. Per effetto di questo legame, esse rimangono nei sistemi locali o al massimo si distribuiscono nello spazio metropolitano, che comprende un milione, due milioni di persone (come accade ai *servizi rari*, che necessitano di un grande bacino di potenziale domanda).

Nel territorio si realizza dunque l'accoppiamento tra le attività generative e connettive della filiera (rete cognitiva, rete relazionale) e le economie di prossimità, per tutto ciò che nasce o è decentrato fuori dei confini proprietari della singola impresa. Per essere fatto "nel territorio".

Le onde nuove che alimentano questo rapporto problematico tra attività generative locali e attività replicative di filiera, si chiamano oggi globalizzazione, e quindi sfruttamento delle differenze; e si chiamano smaterializzazione, quindi creazione dei significati.

14. Anche la nostra disciplina ha scandito i tempi della successione dei paradigmi

La dottrina comincia a riconoscere non solo questa nuova fisionomia multi-territoriale della produzione di valore, ma anche il fatto che essa arriva dopo una serie di passaggi, appoggiati ai diversi paradigmi che hanno dominato la scena passata. Non è qui il caso di passare in rassegna le diverse tappe di questo percorso. Possiamo tuttavia seguire la successione di modelli collegati al succedersi dei paradigmi produttivi, guardando un esempio per tutti: le tappe, molto istruttive, che scandiscono il tempo nella produzione scientifica di Michael Porter, un esempio di eccellenza disciplinare, a tutti noto.

Se seguiamo anche a volo d'uccello la sua lunga carriera di studioso di management, possiamo scoprire, abbastanza nettamente, tutte le fasi di cui abbiamo parlato.

Prima, quando Porter inizia ad essere un autore di riferimento la sua proposta concettuale chiave è quella del vantaggio competitivo che differenzia la singola impresa nella competizione di mercato (Porter, 1986). Col senno di poi, non facciamo fatica a vedere nella rappresentazione di questa impresa - dotata di una forte differenziazione identitaria e priva di un contesto territoriale attivo - la tipica impresa fordista, che giunge a maturità nella seconda metà del novecento.

L'analisi del vantaggio competitivo in sistemi complessi come quelli fordisti - che comprendono un numero davvero rilevante di funzioni e specializzazioni concatenate in sequenza o diversificate, richiede uno strumento di analisi che dia conto degli specifici punti di forza e di debolezza (competitiva) di ciascuna funzione e specializzazione interna. Porter propone l'idea della "catena del valore": la

compattezza della grande organizzazione tende, nella *value chain*, a frammentarsi, man mano che il processo di generazione interna del valore si scompone in fasi e in nodi, che il management può separare, ricombinare, misurare e guidare separatamente. Il passo successivo è breve, e scontato: con l'*outsourcing* degli anni ottanta alcune delle funzioni sono uscite dai confini proprietari e, di conseguenza, la catena (interna) del valore è diventata una costellazione, ossia un sistema pluri-impresoriale che crea valore mettendo insieme il contributo attivo di molte soggettività, compresa quella dei consumatori finali (Normann e Ramirez, 1993).

Contemporaneamente, la fuoriuscita del sistema del valore dai confini proprietari aziendali ha investito il territorio e lo ha specializzato in soluzioni connettive e organizzative differenti in ogni paese. Le costellazioni del valore si appoggiano dunque a contesti territoriali diversi, creando sinergie e simbiosi che legano i territori alle imprese in essi localizzate e viceversa. La globalizzazione degli anni ottanta e novanta fa emergere una pluralità di *modelli nazionali* (quello giapponese e quello italiano, in particolare), che si affiancano al modello una volta *leader*, quello americano. Dunque – portando il discorso sui modelli nazionali - si comincia a parlare di catene del valore *differenziate da paese a paese*: ciascuna di esse presidia il *vantaggio competitivo della Nazione* a cui è ancorata, dando accesso ai fattori distintivi che differenziano i vari contesti nazionali (Porter, 1989).

Di recente, guardando nuovamente alla fisionomia del vantaggio competitivo e della catena del valore che lo crea, Michael Porter fa, insieme a Mark Kramer, un ulteriore passo e - avendo in mente la distribuzione delle funzioni nelle filiere globali - afferma che dobbiamo familiarizzarci con un nuovo modo di produrre, in cui il valore risultante è condiviso (*shared value*) tra i molti partecipanti che contribuiscono alla filiera: fornitori, committenti, distributori e anche consumatori finali. L'impresa di oggi, grande o piccola che sia, co-produce con altri il valore offerto al consumatore, usando piattaforme territoriali diverse e complementari, congiunte dai flussi di filiera (Porter e Kramer, 2011). Una concezione che rimanda a processi non solo di interdipendenza "responsabile" nelle filiere globali, ma anche di co-innovazione e di gestione condivisa delle regole e degli sviluppi delle relazioni nei sistemi di *shared value*.

15. I tre sistemi di relazione che si sovrappongono nel territorio

La direzione di marcia verso cui va l'economia di impresa, in rapporto al territorio, sembra chiara: il processo del valore eccede ormai di gran lunga il circuito proprietario della singola impresa, e si allarga alla filiera, alla rete cognitiva, alle economie di prossimità del circuiti locali. Globalizzazione e smaterializzazione lo stanno portando lontano, imponendo fasi che compongono le filiere di disaccoppiarsi guadagnando una distanza e una differenziazione tra loro. La filiera che diventa globale pone al singolo territorio domande inequivocabili. Prima di tutto, dove collocarsi nella filiera: quali fasi della filiera tenere? Quali fasi cedere ad

altri? Quali delle proprie qualità valorizzare e quali mettere, invece, in seconda fila (perché meno utili alla collocazione funzionale voluta)?

La nuova identità di ciascun territorio dipenderà dalla fusione - differente da caso a caso - di tre sistemi di relazione:

- la *filiera*, tendenzialmente globale, che mette insieme le operazioni necessarie per la creazione di valore in funzione di un certo prodotto (vendibile), da collocare sul mercato;
- la *rete cognitiva*, che tiene insieme le fonti cognitive potenzialmente utili alle decisioni da prendere e alle operazioni da fare. La rete cognitiva non sarà uguale alla filiera, perché riguarda le conoscenze potenzialmente utili (che eccedono sempre di molto quelle usate nelle operazioni attuali)
- il *cluster*, che addensa la rete di prossimità, centrata per un verso sui vantaggi logistici e comunicativi della vicinanza fisica, e per un altro sulla scarsa mobilità delle conoscenze generative e delle risorse connettive, che tendono a cumularsi in un luogo.

In passato, filiera, rete cognitiva e *cluster* di prossimità tendevano a sovrapporsi e ad essere, alla fine, la stessa cosa, sinteticamente chiamata "territorio".

Oggi questi elementi si stanno disaccoppiando, perché le filiere e le reti cognitive si allungano verso la dimensione globale, separandosi - per tutta una serie di funzioni - dal *cluster* di prossimità.

Molti dei nostri territori, in Italia, da qualche tempo hanno cominciato ad alimentare al proprio interno il conflitto latente - e in certi casi manifesto - tra queste istanze che, certo, possono svolgere un ruolo complementare, ma che - in mancanza di una sintesi unitaria - si avviano e crescono, appunto, in modo conflittuale.

Il territorio si trova infatti stretto tra tre dinamiche non sempre compatibili e ben sincronizzate. Esso deve infatti: diventare uno snodo di filiere globali che hanno logiche e interessi trans-territoriali; organizzare e muoversi in una rete cognitiva anch'essa amplissima, ma varia e fluttuante, per imparare a fare cose nuove, meglio e prima di altri; investire nella accumulazione di un capitale di conoscenze generative e di risorse connettive locali, destinate ad essere valorizzate nella filiera e nelle reti cognitive globali.

Non è facile mettere d'accordo i tempi e le direzioni di queste tre istanze. Ma il territorio oggi è questo, e non può sottrarsi al conflitto tra le sue tre traiettorie evolutive perché è da esse che riceve l'energia necessaria a governare la transizione in corso. Il dibattito che il convegno di Sinergie ha dedicato a questi risvolti dell'azione imprenditoriale sul territorio è stato ricco di spunti e anche di visioni contrastanti. Ma penso che non sia utile, né metodologicamente corretto, semplificare a forza una realtà che, sommando vecchio e nuovo, paradigmi in declino e paradigma emergente, assume tante facce quante sono le possibili vie da prendere.

Aggiungiamo alla collezione di immagini che il convegno ci ha lasciato, un'ultima rappresentazione: quella di una schiera di imprese che, per innovare, si attrezza per cavalcare le onde e le contraddizioni emergenti, nel mare in tempesta.

Le onde porteranno in alto i nostri surfisti, e molti di loro voleranno in avanti, bruciando le tappe. Il resto, a Dio piacendo, seguirà.

Bibliografia

- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1985), *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Padova, Cedam.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, luglio-agosto, pp. 65-77.
- PLECHERO M. (2012), *The changing geography of innovation. Chinese and Indian regions and the global flows of innovation*, Lund University Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE).
- PORTER M.E. (1986), *The Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1989), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-february, pp. pp. 62-77.
- RULLANI E. (2010), "La conoscenza e l'organizzazione. Promesse e minacce dei sistemi incompiuti", *Rassegna Italiana di Sociologia*, anno 51esimo, n. 2, aprile-giugno, pp. 303-324
- SIMON H.A. (1982), "Models of Bounded Rationality", *Behavioural Economics and Business Organization*, vol. 2, The MIT Press, Cambridge (MA).

L'ospite

In support of creative and useful science^{*}

EVERT GUMMESSON^{**}

Evaluating scientific work is no easy task. Those who claim they can provide a strict system are misled.

They can't; science as a reflection of 'reality' and 'truth' is too complex and varied. However, their advocacy is currently spreading like wildfire to journals, examiners, universities, grants committees and others. By denying the complexity and variety of science, a community of academic and political power-centers is reducing science to a bureaucratic and political system, a planned economy. No doubt guidelines and criteria can provide useful checklists for assessing journal articles but they are not sufficient as they only cater for certain aspects. Here are ten comments and objections.

1. We are victims of systems. I realize the necessity of getting ranked; that's the way the system currently works. But I am deeply concerned about the direction in which the ranking and 'quality' measurements go. They are more quantity indicators assumed to be a proxy for quality, hidden behind anonymous reviewers with their idiosyncrasies, arbitrary 'quality' criteria, trendy politics and overly detailed metrics. The truth is a number and a decimal (or two or three ...) even if it is subjectively founded and only shows probabilities. These metrics lure and force young researchers into a behavior that does not support development for the future. We have a global financial crisis that seems deeper and longer than ever before. How does the ranking system give incentives to scholars to help us out of the crisis?
2. Ritual over relevance. A journal should not be allowed to claim it's a top journal unless it supports pluralism, many ways of approaching a problem and many ways of selecting and defining it. *Marketing Theory* does so, and I hope it will in the future, too. Many 'top' journals are narrow and promote subjectively determined methodological rituals under the pretense of being rigorous and objective. In fact they are obsessively and subjectively stuck on technicalities.

* This is a slightly revised version of a contribution by Gummesson Evert, "In support of creative and useful science", originally published in Firat, Fuat A., ed. (2010), "Commentaries of the state of journals in marketing", *Marketing Theory*, vol. 10, n. 14, pp. 438-441. Reprinted by permission.

** Professor of Service Management and Marketing at Stockholm University
e-mail: eg@fek.su.se

And yet they publish articles which do not even fulfil their own aggressively promoted 'scientific' criteria, as one article in *Marketing Theory* clearly showed: Collier, J.E. and Bienstock, C.C. (2007) 'An Analysis of how Nonresponse Error is Assessed in Academic Marketing Research', 7(2): 163-83. It is also rich in data on other dimensions than nonresponses and presents the data for five years for *JM*, *JMR* and *JAMS*. It is not flattering. If you have not read it, do so.

3. Technique over relevance: 'survey-dominant logic'. Top journals keep publishing statistical surveys on very limited subjects and with little or no possibility to generalize and add to marketing knowledge. The survey technique is in itself shallow and used more for researcher convenience (for example a sample of 'students on campus'!!!) and quick and safe publishing than for developing marketing understanding. I am constantly approached by PhD students around the world who say: 'I can't publish without doing a quantitative study. But I find it irrelevant'. *Marketing Theory* could perhaps even more actively help change this perception.
4. More-of-the-same over development and innovation. Articles on theoretical development are judged harder than the mainstream repetition of what we already know. There is a lack of theory generation in marketing both on a mid-range and a grand level. *Marketing Theory* has been open here and I hope will continue to be so.
5. Name dropping over important references. Most of what is published is wasted except as a career step for the authors. To reach out with important developments and be picked up by others is now limited to ritual: search 'top' journals and the celebs of the field and trust the anonymous search engine programmers to be objective and wise. Some of these references are undoubtedly good, sometimes (but not often) excellent; but unknown journals and unknown authors can be equally good, even better. So the system does not support accumulation of knowledge, new paradigms and other developments. Worse still, the system feels snug and does not even try to handle the huge amount of knowledge development that is going on but can't make itself visible. And everything is limited to the English language and US values. US professors and journals are good at selling. I do not blame them for that. I rather blame the academic 'buyers' around the world and their insecurity, lack of courage and lack of scholarly integrity. Assessing scholarly contributions is risky and complex. It cannot be hidden behind quantitative measures of the brands of journals, the celebrity status of authors, and bibliometrics.
6. The established over entrepreneurship. *JM* is 77 years old, *Marketing Theory* is 13, and other journals are being started today. A new journal may be started because a new field is in the making. I have experienced some of it: services marketing started to gain a critical mass of researchers in the 1970s, followed by relationship marketing, networks and currently a breakthrough for service-dominant logic and service science. The latter two are essentially syntheses and reconceptualization of extant knowledge, the scrapping of irrelevant mainstream claims and adaptation to contemporary marketing contexts. Complexity and

context, shunned in the 'survey-dominant logic' and 4P approach, are appearing on the agenda through network theory, systems thinking and ongoing/in depth cases. Publishing in a new journal addressing an important new area does not give any formal credit to the authors.

7. International - read: English-speaking journals, read: US journals. 'International' article publications have become the No. 1 criterion for academic promotion and this is supported by the US, governments, the EU and others. Books don't count and reports with limited circulation don't count. Who created this monstrous strategy? Dr Frankenstein? Other languages, even if spoken by tens or hundreds of millions of people, don't count. We need pluralism and scholars (by which I mean architects, not technicians like plumbers). We do not need uniform tin soldiers. Note that the criteria used today are subjectively or intersubjectively based, they often lack common sense and reflection and they lack objectivity. The European Marketing Academy (EMAC), which should support pluralism in Europe and its 35 or so languages and numerous business cultures, has succumbed to US 'values' and, through its journal, promotes these values. The EMAC journal should not be a clone of US journals. It should be a role model for European journals and a challenge and competitor to US journals. As marketers we believe in competition as a driving force of development, don't we? But now 'scientific' publishing in social sciences is becoming a centrally planned economy.
8. Historical testing over continuous improvements. The best way to test an established 'truth', a concept, theory and so on, is to offer a better alternative. Hypothesis testing of old results and concepts is retrospective and engages brain capacity in non-productive work. Instead, continuous theory development should be in focus and be stimulated. Theory testing and theory generation are not enemies. They should walk hand in hand; they are not two different species of science.
9. Bureaucracy over entrepreneurship. The majority of academic faculty (not to talk about university administrators and politicians, both essentially ignorant of how knowledge and understanding is spawned) is conservative and bureaucratic, they are not innovators and entrepreneurs. They are workers at the assembly line of educational factories. There is no balance today between 'law and order' (which is needed to some extent but is not the mission of science) and 'breaking new ground' (which is the mission of science). Science is risky as it is detecting the yet unknown and the future. The belief that this process can be organized through a rigid 'quality' system is a sign of ignorance.
10. Words of consolation. Fighting the system is a risky task, but systems, like epidemics, reach a sudden tipping point and can even fall overnight like the Berlin Wall. We may feel that we have to comply with systems out of fear for our careers and mortgage payments and peer disapproval. We should, however, be aware of systems' shortcomings - more so as scholars than any other professional group. We should try to improve systems or replace them. Even if unfortunate and powerful systems can be sustained for some time and harm one

or several generations, academics have shown inventiveness in dodging systems and fooling the power elite.

These were some of my concerns and I am sure not everybody agrees. I don't mind; show me a better way of thinking and I will be happy to 'steal' it from you. I would very much like *Marketing Theory* to be a role model for publishing sound and useful research based on content and relevance and not on appearances and political fads.

Saggi

The Last Minute Market Model: an innovative service of efficient assortment management in a sustainability perspective*

ANGELO BONFANTI** FEDERICO BRUNETTI*** PAOLA CASTELLANI****

Abstract

Purpose: This paper analyses the Last Minute Market (LMM) experience, an innovative service born in Italy as an academic spin-off in order to reduce the food waste problem at the local community level. Its main purpose is to discuss how distribution can work towards greater efficiency and to lower the costs associated with assortment management from the standpoint of sustainable local growth and solidarity.

Methodology: The study is based on an inductive type of approach according to which, proposing LMM as a single case study, one may try to draw more general considerations.

Findings: The paper highlights LMM as a completely new service model, that focuses on how to get the best out of waste rather than merely eliminating it. Through this new perspective, assortment management knowledge is enriched.

As far as we know, LMM is the first meta-organization specially developed to connect both profit and no profit realms. LMM provides services aiming at the daily recovery at a local level of excess food and non-food in favor of agencies and associations that assist needy people. LMM may essentially be defined as a “gift broker”: it creates the necessary infrastructural conditions to make the transformation of waste into resources possible.

Managerial and theoretical implications: The reasons for the LMM model’s success, the effects of its presence and the conditions for its diffusion are examined as managerial

* Best paper for the 15th Toulon-Verona Conference “Excellence in services”, Tel-Aviv (Israel), 3-5 September 2012.

While this paper is the result of reflections made jointly by the authors, in terms of final drawing up, paragraphs 1, 2, 5 and 5.1 are to be ascribed to Angelo Bonfanti, paragraphs 3 and 6 to Federico Brunetti and paragraphs 4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.2 and 5.3 to Paola Castellani.

The authors wish to offer their sincere acknowledgements to Dr. Stefano Cavagna, Manager of the IperLeclercConad in Bologna (Italy) and to Dr. Luca Falasconi, a historic member of the LMM project team.

** PhD and Researcher in Business Management - University of Verona (Italy)
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

*** Full Professor in Business Management - University of Verona (Italy)
e-mail: federico.brunetti@univr.it

**** PhD and Researcher in Business Management - University of Verona (Italy)
e-mail: paola.castellani@univr.it

implications. On a theoretical level, LMM contributes to unveil some of the traits of the company of the future.

Originality of the study: This paper focuses on a new Italian experience that has not yet been examined in the international service management literature.

Key words: Last Minute Market, stakeholder, service management, assortment management, sustainability, gift economy, local government

1. Introduction

The retail distribution context is increasingly becoming hypercompetitive (Sciarelli and Vona, 2000; Amine and Cadenat, 2003) due to, on the one hand the strengthening of competition in a horizontal direction between retailers having the same forms of distribution and between different forms of distribution (Fornari and Grandi, 2009), and on the other hand to the increasingly demanding customers given the ongoing crisis, which have subjected retailers to stronger competitive pressures. Retailers, in particular, while continuing to focus strongly on economic convenience, implement a differentiation strategy for the purpose of reaching positions of greater competitive edge.

One critically significant strategy is to be able to plan and manage one's own core service (Baccarani, 2005), meaning the assortment offered by points of sale (Lugli and Pellegrini, 2005; Levy and Weitz, 2008).

Assortment undoubtedly occupies a central space in business management, both for its contribution to the corporate identity and image (Castaldo and Costabile, 1996; Ailawadi and Keller, 2004; Mantrala *et al.*, 2009) and for its effects on corporate profitability. It impacts on business activities in both quality and quantity terms. Quality management of the assortment especially regards the composition and selection of the goods to be offered to the customer. Quantitative management, on the other hand, regards the ability of the retailer to avoid, on the one hand, excess stock with consequent unsold stock, on the other hand stockouts with the resulting lost sales. Retailers are faced with the problem of being able to facilitate turnover of products through efficient assortment management.

Studies in literature focus mainly on the grocery sector and, in particular, on the selection, composition and exhibition of the commercial offering (Bauer *et al.*, 2012), using assortment as a competitive leverage in terms of choice (Kahn, 1999; Briesch *et al.*, 2009) and price. There are also studies on stock management throughout the forward supply chain (Hsieh and Kleiner, 1993; Talluri *et al.*, 2004, Shapiro and Wagner, 2009) and reverse supply chain (Mollenkopf *et al.*, 2011).

Less attention however is paid to issues of management of the quantity of unsold goods. Researchers' interest in this regard is mainly oriented in two directions: the analysis of the inventory issue (Choudhary and Tripathi, 2012) and the search for the best way to reduce waste (Baharum and Pitt, 2010). Not enough research focuses on understanding the ways in which to make waste, unavoidable by its very nature, productive.

This paper aims at filling this gap in research by introducing an innovative service based on the experience of grocery business enterprises belonging to the Last Minute Market (LMM). This project, created and known only in Italy (Segrè, 2004, 2010; Segrè and Falasconi, 2008), permits distribution to work towards greater efficiency and to lower the costs associated with assortment management from the standpoint of sustainable local growth and solidarity.

In practice the perspective suggested in this paper overturns the usual approach to the problem: it does not seek formulas and algorithms to reduce waste but rather, assuming that a certain level of waste is unavoidable, reflects on the possible use of such waste.

The structure of the paper is as follows: a review of literature on efficient assortment management, followed by a description of the methodological approach that was used. This is in turn followed by an illustration and discussion of the experience of retailers involved in the LMM model, in turn followed by a discussion of consequent theoretical, managerial and social implications. The paper closes with a discussion of its limits and proposals for further future research.

2. Theoretical background

Studies about assortment management are basically developed by analyzing the following main leverages of the product offering:

- range (number of categories able to meet different types of needs) and depth (variations in product lines that meet the same need in a different way) (Lugli, 1986; Samli, 1989; Lugli, 1993; Levy and Weitz, 2008), leading retailers to make strategic choices between specialization and de-specialization,
- type of brands,
- price level,
- turnover rate of product-codes.

Each of these leverages gives rise to different lines of research which principally concern:

- a) the relationships between retailer and consumer in a perspective of store loyalty,
- b) the vertical relationships between business and industrial enterprises,
- c) efficient assortment management.

This paper belongs to this last line of analysis, examining the numerous strategic and operational choices made by the business enterprise.

From a strategic standpoint, the interest of experts is primarily directed towards two themes:

- 1) the allocation of exhibition space to categories, brands and references (e.g. Corstjens and Doyle, 1981; Bultez and Naert, 1988; Bultez *et al.*, 1989; Urban, 1998; Hübner and Kuhn, 2012),
- 2) managing the trade-off between depth of assortment and distribution costs (Kahn, 1999).

Research on the allocation of exhibition space, from qualitative and quantitative standpoints, leads to the affirmation that retailers display their most profitable products in different ways in terms of layout and product display. In particular they favor the allocation of dealer's label products (Laaksonen and Reynolds, 1994; Bergès-Sennou *et al.*, 2004) because their unit profit margin is significantly higher than they have with the sale of manufacturer's brand goods. In this way they tend to improve their profit margin and the level of service they offer to the consumer, satisfying aesthetic, economic and sales requirements.

Studies on the dynamics of increasing the assortment depth show that retailers increase the number of variations consequent to an extension in demand segments, an improvement of the service image of the retailer, an increase in levels of store loyalty, an increase in impulse purchases and an increase in the amount of the average till receipt (McKenna, 1988, Lancaster, 1991, Dhar *et al.*, 2001, Krishnan *et al.*, 2002). Some research suggests that these increases are related to increased logistics and commercial costs.

From a more strictly operational profile, the business enterprise makes decisions with regards to daily assortment management, such as determining the economic lot to purchase, choosing the most appropriate time to restock products and assessing the efficiency of assortment management. Various studies have examined the impact of the rate of stock turnover, given by the ratio between the sales of a certain product for a certain period of time and the average stock referred to the same period of time. Regardless of the method used for calculating this index, a high rate of stock turnover has both positive and negative implications for retailers (Gandolfo, 2007). Benefits include decreased operating costs, less warehouse space needed for product preservation and storage, increased freshness of products with greater shelf lives or reduced risk of obsolescence. Drawbacks concern the exclusion of certain products from the assortment, the possibility of greater purchase and logistics costs, as well as an increased risk of stockouts (Sloot *et al.*, 2005).

3. Methodology

The paper follows an inductive type of approach according to which, starting from a specific case, one tries to draw more general considerations.

The *research strategy* consisted of a *single case study*, considering that it was a question of shedding light on a specific business, or rather on a specific inter-organizational structure, and that at this time this business is unique (Yin, 2003). The LMM experience, in fact, has yet to be replicated and therefore the choice of the single case study method seems not only justified but is, in practice, the only one possible (Siggelkow, 2007). This is a typical case where the problem of great sample size is not important.

An effort was made, starting from the data collected, to integrate existing literature on assortment management and, on the basis of the uniqueness of the LMM experience, to try to start a *theory building* activity (Eisenhardt, 1989;

Eisenhardt and Graebner, 2007). It is believed that the LMM experience offers significant insight not only on assortment management but also in the relationship between the profit and the non-profit worlds, offering an interesting glimpse into future directions for business enterprises.

Regarding *data collection*, apart from consultation of secondary sources, we proceeded through two in-depth interviews, one visit to a *retail grocery* point of sale, and through consultation of the LMM website. All these activities took place on the same day in October 2010. Additional information, useful to complete a broader view, came from direct knowledge of the reality of the welfare world.

The interviews, in particular, were held, first, with the Bologna Conad store manager and the second with one of the historic members of the LMM project team. In both cases the interviews were conducted in a semi-structured manner so that, after answering a few questions defined previously, the interviewee was left free to directly explain the various aspects of the LMM experience. The duration of the interviews was 90 minutes each and the interviews were audio-recorded and later transcribed.

4. Findings

The following section illustrates the analysis of Last Minute Marketing, highlighting the objectives, the type of activity being pursued, the participants in the organizational system that has been implemented and the principles behind its approach to action. Attention will be focused in particular on the operation of the *Last Minute Food* project, where the role of the business enterprise is central, in order to understand the effects generated on assortment management.

4.1 The LMM project: objectives and core business

The first idea for the LMM project dates back to 1998 and was conceived by professor Andrea Segrè of the University of Bologna with the help of a group of university students. After a period of theoretical (1998-1999) and applicative (2000) studies to understand how to contrast the phenomenon of enormous wastage of resources¹, starting with that of the large-scale retail food trade, in 2001-2002 the

¹ “According to Last Minute Market data in Italy in 2010, 0.72% of GDP (11,201,521,410 Euros) was “burned” in foodstuffs that were wasted even though still perfectly edible. Also in 2010, approximately 3.2% of agricultural production remained in the field, equivalent to 15,128,702 tons of agricultural product. Moreover, in the Italian food industry, based on the analyzed sample, average waste amounts to 2.6% of the total final production, which leads to a total waste value of 1,786,137 tons of foodstuffs. At the household level Italy wastes, on average, 17% of purchased fruit and vegetables, 15% of fish, 28% of pasta and bread, 29% of eggs, 30% of meat and 32% of dairy products” (<http://www.lastminutemarket.it/>).

work group prepared a pilot model of measures to use to recover, in time and in space, various products otherwise destined to crushing and disposal. The LMM project was launched in 2003 on this basis, as a spin-off of the Faculty of Agriculture of the University of Bologna, becoming an entrepreneurial reality through the creation of the Carpe Cibus cooperative (Corsini, 2008). This company provides services aimed at the daily recovery of surpluses, food and otherwise, for the benefit of organizations and associations which locally assist the needy.

The basic goals of LMM go back, in the first place, to the transformation of otherwise certainly wasted products into resources and, secondly, to the contamination of land with a sustainable and socially responsible approach, to productive, commercial and consumption activities and, more generally, to the meaning of economic activity itself (Segrè, 2004).

The surplus to be recovered is represented by products that have lost their character of saleability for several reasons among which:

- damage, soiling or defects in packaging;
- too close to its expiration date, which varies from product to product (for example, a pre-packaged product must be consumed within 4 days of packaging);
- seasonality;
- imperfections / physical irregularities from bruising or wilting (for example, in the case of fresh products);
- failure to comply with standards set by the law (consider the case of seed lots with a degree of germination that is slightly below the minimum limit set by European regulations);
- exceeding the useful life of the product (from physical, technological, market standpoints);
- adverse and unexpected weather / geological events (such as an earthquake), which may cause irreparable spoilage of affected products;
- the residual character of samples or related promotional activities;
- a structural or cyclical inability to absorb of the market demand;
- an unexpected undesirability on the part of the consumer;
- the business decision to allocate stocks to the foreign market;
- the choice by the enterprise to abandon its strategic area of business, cease operations or change its image.

The recovered product however must be perfectly healthy and intact in its substance and absolutely able to perform its function.

The first project that was launched concerned the recovery of food surpluses generated by business enterprises and was named *Last Minute Food: the food of solidarity*. Before launching this initiative these surpluses were subject to disposal and/or to be animal feed only.

The proposal was then extended to other products, such as fruit and vegetables (*Last Minute Harvest: The harvest of Solidarity*) of which it is the increasingly common practice of farmers to harvest and sell only the amount thought to be

convenient from an economic standpoint, with the resulting loss of use of the remainder (Segrè and Cirri, 2010, p. 134).

In addition to the food industry, LMM started and implemented a recovery process for books and other publications destined for pulping (*Last Minute Book: The book of Solidarity*), drugs, herb products, food supplements, but also OTC drugs and products for infants about to expire (*Last Minute Pharmacy: the drug of Solidarity*), products of the seed industry (*Last Minute Seed*). Recently, finally, the *Last Minute Catering* project was also conceived and implemented, withdrawing unused meals catered to schools, companies, hospital cafeterias or barracks messes (Segrè and Cirri, 2010, pp. 135-136).

The importance and value of these initiatives have led the Italian Parliament to pass the so-called “Anti-waste Law” (Law No. 244 dated December 24th, 2007) for the recovery of non-food products, including products for personal hygiene, cleaning, home furnishing, clothing, toys, and extending the same tax benefits already provided for foodstuffs to these categories.

At the same time LMM, in close synergy with the European Parliament’s Committee on Agriculture and Rural Development, has aimed at making public institutions aware of the need to extend the policy of reducing waste to an European level, more robustly supporting a community culture that respects the common good and that is aware of the importance of protecting this good to ensure a legacy for future generations².

4.2 A dynamic and complex system of relationships

The LMM project involves numerous territorial subjects, giving rise to a dynamic and complex system of relationships including: donor organizations from both the profit and non-profit world, non-profit donee organizations, public and private institutions supporting the initiative and single individuals, the final beneficiaries of what is to be recovered and, of course, Last Minute Market, which performs the overall system coordination function (Various Authors, 2005, pp. 265-266).

For-profit *donor businesses* include structures pertaining to the primary production sector (farms), processing (food industries), distribution (wholesale markets, large-scale retail trade, small-scale retailers, catering businesses), services (multiutility and pharmacies), and publishers. Non-profit organizations like school and university cafeterias, barracks and hospitals can also play the role of donors.

Non-profit donee organizations (and in their turn donors to the needy) are formed mainly of relief organizations (Caritas, parishes, religious communities) and agencies for the coordination and management of goods collection and distribution.

² In this regard LLM created the “European days against waste 2010” project sponsored by the European Parliament - Committee on Agriculture and Rural Development. This is an organic project to investigate and explain waste in Europe and, above all, to learn ways to reduce it (Gessa, 2010; Torriero, 2011).

Public and private institutions supporting the LMM project include Regions, Provinces, Districts, Municipalities, Regional Labor Agencies, Local Health Agencies with the task of certifying the validity of recovered products, foundations, universities and waste disposal companies (Segrè, 2010a).

The *ultimate beneficiaries* of the various initiatives are to be found in the most needy, the local community and, as regards the recovery of publications, libraries.

The LMM organization basically connects the points of production and sales with relief organizations on the territory, creating a protocol of action and providing practical “turnkey” solutions to their needs. In practice, it creates the conditions for an exchange process between two worlds that generally do not have contact with each other and whose interests do not appear to converge towards a common goal.

It appears difficult for a company in the food chain to know the realities of social care, often on a small scale, present in the territory. In the same way, it is hard to believe that a charity may have persuasive force with a for-profit company.

LMM plays the role of intermediary, especially in the early stage of development of relationships, interfacing with businesses, associations, institutional realities, interpreting their language and preparing a shared code of communication aimed at promoting mutual recognition of their respective needs and resources (Segrè and Falasconi, 2002; Various Authors, 2003b, p. 91).

In this process LMM sets the so-called “rules of the game” in compliance with applicable regulations to make sure the recovery system meets the required health-hygiene safety requirements, offering tax and administrative and communications support and logistic-organizational solutions.

The relationship system that is activated and the logistic, health, administrative, tax, etc. issues have a complexity that requires professional planning and coordination (Various Authors, 2003a).

It is not, therefore, an easy system to implement. While the original entrepreneurial idea may seem easy to understand, its translation into practice requires the creation and acquisition of a wealth of knowledge, experience and bonds destined to strengthen over time and space.

4.3 The underlying principles and the approach to action

LMM may essentially be defined as a “gift broker”. It substantially creates the necessary infrastructure to enable transformation of waste into a resource (Segrè, 2004, p. 83). LMM, in fact, makes a default option, different from “normal”, available to businesses who want it. If the first commonly accepted practice was to throw unmarketable goods away, now they can not only make them useful to others but also benefit economically from this choice.

In summary, the wager won by LMM - and the contribution that this experience can bring both theoretically and practically - was to be able to make gifting convenient, not in terms of the expectation of a future reward based on a reciprocity principle or of the opportunity to “do good”, but precisely based on an (also) strictly economic argument.

The exchange between supply and demand is therefore not for a monetary reward. On this basis the various interacting stakeholders contribute to create a dynamic and stable *Solidarity Network*, made up of personal relationships and social bonds that develop horizontally and in the interests of reciprocity: to give and receive (Segrè and Cirri, 2010, p. 127; Segrè, 2010b, pp. 120-122). Appreciation of what is given and what is received gradually strengthens a sense of belonging and involvement in the protagonists, witnesses to trust and generosity, whose logic of action is aimed at achieving the common good. By doing so the unsold goods, which on the one hand completely lose their original economic exchange value, on the other hand procure valuable use-value in terms of both welfare and interrelations.

Encounters and direct contacts between the subjects where surpluses or unsold goods are generated and those who can usefully consume them are also facilitated by respecting the *principle of proximity* (Various Authors, 2005, p. 266), meaning the territorial contiguity of the parties involved, thereby minimizing the operating costs of the underlying organization system.

4.4 *The effects of Last Minute Food*

The opportunity of implementing the Last Minute Food project (LMF) came from the detection of significant quantities of surplus grocery products that are annually excluded from sale by commercial distribution structures and allocated to disposal for the various reasons already mentioned.

Following implementation of this initiative, a hypermarket in Bologna, with a sales area of 10,000 square meters, was able, in one year, to recover 170,000 kg of good quality foodstuffs (fruit and vegetables, meat, canned goods, dairy and bakery products). The goods that were recovered, with an economic value of about 650,000 Euros, were used to prepare approximately 340,000 meals for the needy. Another positive experience that can be mentioned as an example concerns a hypermarket in Modena: after two years of application of the LMF process this hypermarket calculated a 60% reduction in unsold goods (from 83,400 kg/year in 2005 to 49,900 kg/year in 2007) (<http://www.lastminutemarket.it/>). This finding offers concrete evidence of the opportunity for business enterprises to improve their business management with particular regard to assortment management.

The retailer plays a major role in implementing LMF. As an individual donor he enters into a contract with one or more donee relief organizations/associations assigned with collecting the goods so as to meet the needs of the people they assist.

Making the initial connection between the parties involved in the process is always handled by LMM, whose services are properly remunerated by the donor.

The interview with the Bologna Conad store manager made it possible to more clearly understand how the project works. The business reality that was investigated handles the identification and systematic daily collection, from the various departments where the assortment is located, of products assessed to be unfit for sale, pending check of their actual edibility and usability. These products also undergo a sorting stage to divide the collected goods into human food, animal food

and waste. At the same time they are placed in special containers to set up a dedicated area of pallets of goods to be allocated to each charity based on preset agreements. One or more people appointed by the donee(s) will be responsible for collecting the goods during a given time period (usually at 12 noon) and immediately deliver the goods to the needy community where they will be consumed. The latter may consist, for example, of supply of pre-cooked meals using what was recovered that same day from the commercial donor structure³.

The process of collecting and sorting unsold products at the Conad hypermarket requires the services of a company employee for about 3-4 hours per day⁴. The transfer of ownership of goods is certified by a specific document certifying, for accounting, tax and health and hygiene purposes⁵, on the one hand the free supply of goods and, on the other hand, the actual taking possession of the same by the beneficiary.

The many parties involved in this recovery activity were able to appropriately marry the needs and constraints related to their own activities, channeling them into a shared path of attention and response to the needs for solidarity and sustainable interventions regarding the local territory. The design of the supporting project is therefore based on several specific conditions featuring the process outlined above:

- the reference area for the collection and distribution of unsold products must be confined within a radius of a few kilometers, within which the time to transport the goods from the place of storage to the place of consumption is not more than 15-20 minutes;
- this eliminates the need to set up additional logistics facilities such as warehouses, refrigerators and vehicles that preserve the cold chain;
- the reduced space and time requirements regarding the handling of recovered goods favor the extension of the recovery process to fresh and very fresh products;
- unsold product recovery activities and those of their resultant consumption take place on a daily basis in compliance with preset constraints and regulatory and contractual obligations: this latter is not a secondary aspect because it increases the trust of the distribution company in the correctness of the mechanism, in the

³ As reported by the Bologna Conad store manager: “among the different organizations we work with and which come to collect the goods at our IperConad we include the “Pronto Soccorso Sociale” Opera Padre Marella (hostel for the homeless and distressed workers, an institution in Bologna, Italy). In a couple of hours the product leaves the point of sale and is found on the plate of the guests of the community”.

⁴ It is calculated that, if this operation were promoted by all Italian hypermarkets, we could recover, save from waste disposal and donate to those without purchasing capacity a total of 45 million kilograms of products (Various Authors, 2008).

⁵ “Health and hygiene safety is ensured by stringent procedures, given the nature of the products, dictated by the self-control manual drawn up by Haccp directives (Hazard analysis and critical control points), specifically studied by an interdisciplinary work group and deeply concatenated with that of the point of sale” (Various Authors, 2003b, p. 62).

- prevention of opportunistic behaviors by the beneficiaries, in the professional and managerial expertise with which the entire system is managed;
- the process of identification and reuse of goods no longer subject to sale requires consistent actions and dedicated resources from the interacting parties. For the business enterprise this means stringent monitoring and management of its own assortment.

5. Discussion

The paper brings an entrepreneurial project not studied so far in international literature to the attention of experts of service and retail management. Furthermore, it investigates this project from a managerial profile, an unusual analysis perspective even in Italy where the Last Minute Market has been examined primarily as an action for sustainable growth and solidarity (Various Authors, 2003a; Segrè, 2004, 2008, 2010th, b; Various Authors, 2005; Segrè and Falasconi, 2008; Segrè and Cirri, 2010; Bonfanti *et al.*, 2012; Bonfanti, 2012).

5.1 Theoretical implications

LMM is a completely new model. Before its appearance, in fact, there were no similar experiences, at least in the commercial sector. Distribution companies usually disposed of products that were no longer saleable. Only outside the market context do we have the presence of subjects, of a welfare nature, who collect goods that are no longer used from private consumers (Caritas, Emmaus, and others). With some of these, however, although charity as a value prevails, there is also an economic transaction because the subject who transfers the asset is remunerated for a certain amount.

LMM, on the other hand, provides a truly innovative service. We are not simply facing a different way of doing something. We are confronted with something truly new, an activity that was previously absent. The innovation comes from having taken into account a problem that no one before had perceived as such. Waste of so many foodstuffs is usually kept well hidden from the eyes of customers and the public. The identified remedy arose as a consequence and is fairly simple in its constitutive elements. What was not obvious was the ability to “see” - and then deal with - a generally neglected state of affairs.

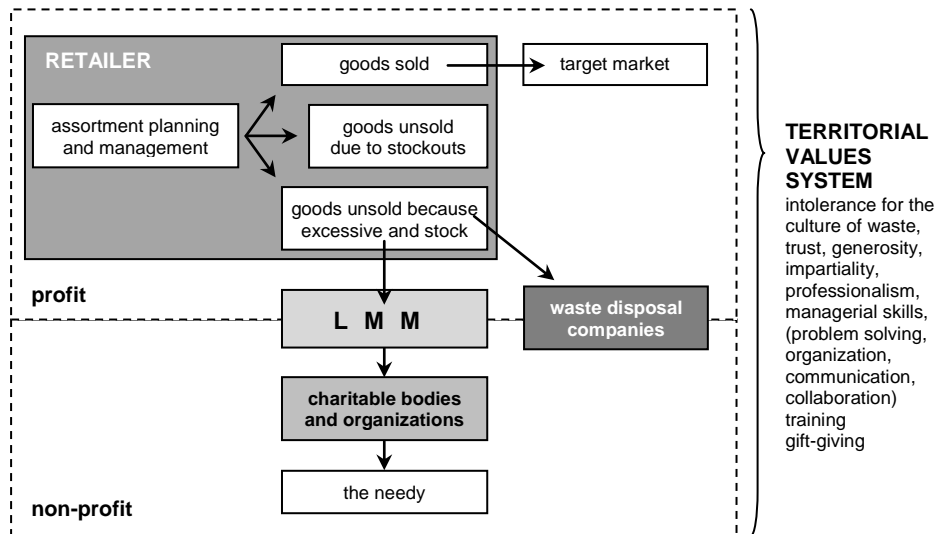
It is, in this case, an innovation which has nothing to do with technological aspects. LMM should rather act as an organizational innovation, in the sense that the system records the presence of a new stakeholder who exercises, in particular, the role of facilitator. In truth LMM does not perform any operational activity. It acts to create a protocol and bring together the ‘real’ stakeholders who operate functionally in the field. Assortment management knowledge is enriched as it adds a new perspective from which to consider the problem: that of thinking about how to make use of waste rather than merely eliminating it. In this case, it is an innovation that

could be described as radical, since it does not improve existing knowledge, but rather proposes a total reformulation of the problem.

This paper is also interesting from a theoretical point of view because it highlights a new form of cooperation between profit and non-profit worlds. In fact, supporting the Last Minute Market project not only creates benefits for the business enterprise, but also creates a system of virtuous relationships in the territory. Membership of this project leads retailers to change their points of sale from being the physical place where supply and demand meet with the mediation of a price mechanism to the place where “no bid” goods (since the goods being exchanged would no longer be saleable) are transformed into utility for the community through a gift logic. In other words, the point of sale helps create a deeper bond with the local community and also succeeds in improving assortment management efficiency. On the other hand, non-profit organizations are able to play an important role in supporting business organizations, performing a function not otherwise covered by the “normal” circuit of business relationships.

In this way LMM generates a circuit of market, economic, social and solidarity relationships which are not nor should they be “impermeable” to each other (Fig. 1). It does so through “planned cooperation” and a mindset of values of mutual openness among the various stakeholders in the territory. This system of guidelines rests fundamentally on intolerance for the culture of waste, on the authority and impartiality of the promoter, on trust, on the prevention of potential opportunistic behaviors by beneficiaries, on professional and managerial expertise (problem solving, organization, communication and collaboration) through which the entire system is managed, on the training of volunteers and on gift-giving.

Fig. 1: Virtuous circuit of relationships created in the territory by diffusion of the LMM



Source: our elaboration

The analysis of LMM makes it possible to go beyond the mere solution of a contingent efficiency problem and to glimpse the outlines of the companies of the future: those able to express their own *Weltanschauung* and to interact intelligently with each other, collaborate to solve objective problems in the territory with the prospect of attaining the well-being of businesses and, more generally, of improving the quality of life of the community.

5.2 Managerial implications

The paper highlights a project with a vision to combine, either directly or indirectly, economic, social and environmental benefits for all those involved, belonging to the profit and non-profit worlds and for the local community.

LMM may suggest a new rationale for assessing assortment choices. In fact the distribution company, to cover costs arising from the *fees* paid to LMM and the cost of staff dedicated to the initiative, eliminates certain costs tied to:

- waste reduction;
- savings in time and effort of employees for all operations relating to the management of products that is no longer necessary thanks to the implementation of a more accurate and systematic monitoring system for unsold goods;
- reduction of disposal costs of products that have become unsaleable;
- discounts on the environmental hygiene fee.

The business enterprise may also enjoy both monetary and non-monetary revenue sources. Monetary sources are, principally:

- increasing the volume of purchases by beneficiaries from the company because of a bond of mutual trust;
- recovery of VAT on goods donated to charities;
- the possibility of deducting the value of the gift from the business income.

Non-monetary revenue sources, or sources which are otherwise difficult to quantify, are:

- optimization, at least in part, of internal logistics;
- improving brand awareness, image and reputation⁶;
- increasing the level of customer loyalty;
- higher visibility in the territory due to enhanced attractiveness to the media;

⁶ The interviewee refers in this connection that “mentioning the own mark in a domestic newspaper has for the business enterprise a value that is by far higher than the value of an advertising page. Participating in LMM initiatives permits the business enterprise to enjoy, for example, in a year, at least four mentions in publications of primary importance. If, as an alternative, the company should pay for the same visibility the investment to be made would be approximately 8,000 Euros, not to speak about TV shots (40,000 Euros)”.

-
- the provision of a socially useful service without the need for an organizational superstructure inside or outside the company and without the need for an increase in red tape;
 - the contribution to welfare and the improved quality (at lower costs) of such assistance by public and private institutions assisting people in distress;
 - collaboration in saving funds by charities, thanks to the donation of food with a high nutritional value; accordingly, the same charitable organizations may benefit from this greater availability of funds and use them to purchase other goods and services, which otherwise would not be affordable⁷;
 - a greater sense of belonging to the host community and the pleasure of returning a part of the resources that were withdrawn to the territory;
 - the contribution to creation of social capital, due to relationships established with individuals belonging to different fields, from profit-making distribution businesses to public agencies, from non-profit organizations to individual citizens.

The business enterprise, by engaging in the project being analyzed, assumes greater awareness of the direct and indirect effects associated with its business, at economic, social, environmental levels. At the same time it also expresses its acceptance of responsibility towards the environment, in favor of a sustainable business management and approach to consumption. This aims at concretely meeting the requirements of its customers and maintaining, or even improving, its competitive edge.

Participation in the LMM project permits the business enterprise to improve its logistics and production efficiency by paying more attention to the causes of waste formation and the need to train employees and customers on issues of consumerism, critical consumption and social distress (Segrè and Falasconi, 2008, p. 226).

In addition to these quantitative choices the LMM project also permits the acquisition of information that is useful for setting the assortment in relation to a series of qualitative aspects that affect the positioning of the entire offer. From this point of view, the offer must be consistent with the business formula, location, content of services, price level, promotional efforts deployed and the corporate image of the point of sale.

In carrying out the procedures required for the LMM initiative to be successful, as outlined in paragraph 4, the retailer implements, in its point of sale, complete and constantly monitor to check the quality of the commercial product and the services provided and compliance with the standards set out for the variables that affect consumer satisfaction. Items subject to control include the pleasantness of the environment (cleanliness), orderliness, the information necessary to assess the convenience of a purchase in relation to product characteristics, method of use and the quality/price ratio, the continued availability of products in assortment without

⁷ It could be maintained, in this case, that the LMM project acts as a “consumption multiplier” capable of fostering an increase in overall demand.

stockouts, merchandising initiatives, i.e., goods management at the point of sale performed both by the retailer and the producer (Baccarani, 2005, p. 16).

The improved efficiency by which assortment choices can be conducted in terms of quantity and quality in turn generates a positive direct impact on procurement decisions by the business enterprise and is, in its turn, affected by them. This facilitates the optimization of selection of products and suppliers (assortment quality) with a view to offering consumers high quality products with reduced environmental impact. The procurement function presents itself, *inter alia*, as complex in connection with goods supply and shipment regarding the “goal to reduce the costs of stock, avoiding conditions of stock in excess while ensuring, however, the availability of the product” (Baccarani, 2005, p. 24; Scicutella, 1989).

In addition to learning a way to improve the efficiency of assortment management in a broader perspective because what was studied shows that, if one looks at problems in a disenchanted way and especially if one does not assume the reality one is faced with as being given and unchangeable, there is always room for improvement and progress. LMM essentially lets us repeat that creativity and innovation always stem from an attitude of willingness to break with existing patterns.

5.3 Social implications

The initiative under examination is able to make the in-house organization and the local community aware of the waste problem, scheduled obsolescence and throw-away items, thus offering an effective response to solve these problems.

If we consider the scarcity of available resources, the gradual perception of their exhaustion, the search for greater equity in the use of these resources between peoples and geographic areas of the world, we understand how waste tends to be less and less tolerated. Even those who do not advocate similar theories on degrowth or the like become aware that waste is not acceptable and can no longer continue to be admitted. The economic system has a convenience in reducing waste at the earliest possible time and increasing overall efficiency (Gesualdi, 2010; Bonaretti, 2010).

The business enterprise, by participating in perfecting the innovative service being analyzed, contributes to lower the overall environmental impact of economic production and distribution thanks to the reduced flow of waste to landfills. It also increases the effectiveness of educational and information efforts, promoted in different ways by it and by the public administration and aimed at raising awareness in the local community on the issue of waste of resources and environmental protection. Increased awareness, in fact, by the local community of the importance and practical feasibility of resource recovery further strengthens the positive impact of this initiative in terms of less environment pollution and more sustainable local growth.

The recovery and gift service for no longer marketable, although still usable goods, is also able to make the various economic and social stakeholders involved in

the process aware of the contribution each can make to diffuse a culture of generosity and altruism (Segrè, 2010b). The gift economy is gradually emerging as a practical solution to the inefficiencies, the gaps and the socio-economic distortions found at global, national and local system levels.

Such conduct opens or in some cases consolidates a new philosophy of management action aimed at making organizational efficiency functional to corporate social responsibility (Segrè and Falasconi, 2008, p. 225). A managerial culture capable of witnessing the opportunity of business conduct that contributes greatly to the improvement of community well-being and encompasses a development model that is more compatible and respectful of society and the environment.

The practice, from a solidarity standpoint, of making goods that are no longer saleable and usually discarded, useful to others, in fact rewrites one of the main economic rules, that of selfish motivation and self-interest, which seemed irremovable except by prescription of law and its gradual application over time. This practice, in fact, supports the social legitimacy of the enterprise.

A business enterprise shows its willingness to actively participate in a system of inter-organizational cooperation that can meet the socio-economic requirements of the most disadvantaged (Nordiconad, 2010; Simply Market, 2010 and 2011). The social network of which it becomes an integral part not only is not closed within itself but is also capable of flexibly boosting and enhancing, in the reference territory, various types of bonds of mutual trust (Gastaldi, 2003) and knowledge (Rullani, 2003) with public institutions, businesses in the production and distribution sectors, non-profit organizations and the local community. It also helps to build a bridge between different cultures and values, fostering spontaneous cooperation and reducing transaction costs. In this way it contributes to the development of social capital, seen as a collective resource (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995) that can represent a strategic leverage for the vitality of a territory (Mutti, 1998, p. 13) and for its competitive ability (Burgalassi, 2006).

It is a question of looking outside the range of action in which a business operates in a narrow sense, even though this can reach high levels of complexity. In this manner, a business proves itself willing to collaborate, with other companies in order to support a specific external subject that can more easily take on the burden of a project that is outside its own internal chain of values. This is a project which the individual enterprise could probably not independently address with its own financial resources and strategic intent.

6. Conclusion

As far as the limitations of this paper are concerned, in the first place it would certainly be expedient to increase the collection of field data through a larger number of interviews both to other retailers and to representatives of donee associations in order to achieve a more complete picture of the phenomenon and one

from the perspective of all stakeholders. Secondly, even a survey of customers of the business enterprises involved in the project could be useful to understand whether the often declared image benefits do or do not correspond to reality. Finally another limit may be recognized in the absence of the necessary detachment from the subject matter as a certain degree of approval of the project in the authors is evident. In this respect, hoping to have objectively proved the validity of this approval as much as possible, this limitation could be reduced by, on the one hand, making the approval precise and explicit and, on the other hand, emphasizing that this approval came after analyzing the case.

Future lines of research could gather around two major themes: one is the reflection on some aspects of the LMM model that have not been perfected yet. Another is to explore some new perspectives.

One critical issue could be the in-depth examination of the possible reduction in efforts towards efficiency that the LMM could lead to in the business enterprise. In other words to assess the risk that the organization, knowing that waste can be useful (“virtuous inefficiency” one might call it), might distort the ordinary and (correct) logics of business management. A second issue is related to examining the effects of LMM on production companies. These, at least at a first glance, appear to be the only stakeholder that is penalized by the existence of the LMM. Their market is in fact reduced due to the re-use of products which would otherwise be destroyed and which the end users would have to repurchase.

New possibilities for research include the development of a sort of algorithm to calculate the economic and possibly even extra-economic effects resulting from retailer adhesion to a LMM program with sufficient ease and accuracy. This, in fact, has so far been studied mainly in terms of environmental sustainability and social desirability, whereas more purely business studies are lacking. Another and final research perspective is twofold and concerns, on the one hand, the study of forms and conditions of integration between profit and non-profit organizations and their potential repeatability in other contexts.

On the other hand it is related to checking the possibility that waste reduction activity may also be done by profit companies *tout court*. Is it economically feasible, in other words, to develop business around such virtuous behaviors as those of recovery of products destined for destruction? Is it possible to find other types of socially desirable conduct to place at the center of entrepreneurial initiatives? And what would the business model of such an undertaking be? The relevant question that arises is essentially whether making virtuous behaviors the subject matter of business could lead to a significant increase in their diffusion and their positive effects on the entire community.

References

- AILAWADI K.L., KELLER K.L. (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 4, pp. 331-342.
- 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. (2005), "I caratteri e le forme dell'impresa commerciale", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, G. Giappichelli, Torino, pp. 1-41.
- BAHARUM M.R., PITT M. (2010), "Retail shopping centre recycling initiatives", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 9, n. 3, pp. 201-210.
- BAUER J.C., KOTOUC A.J., RUDOLPH T. (2012), "What constitutes a "good assortment"? A scale for measuring consumers' perceptions of an assortment offered in a grocery category", *Journal of Retailing & Consumer Services*, vol. 19, n. 1, pp. 11-26.
- BERGÈS-SENNOU F., BONTEMPS P., REQUILLART V. (2004), "Economics of private labels: A survey of literature", *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, vol. 2, n. 1, pp. 1-23.
- BONARETTI M. (2010), "Lo spreco: origini, rimedi e misure della spesa improduttiva nei Comuni", *Risorse umane nella pubblica amministrazione*, n. 1, pp. 25-50.
- BONFANTI A. (2012), "L'impresa commerciale tra business e solidarietà territoriale: l'esperienza di Coop", Atti del XXIV Convegno di Sinergie, *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012, pp. 403-418.
- BONFANTI A., CASTELLANI P., SIMEONI F. (2012), "Le scelte green del settore grocery quale fonte di vantaggio competitivo", Atti del XXXV Convegno AIDEA, Università di Salerno, 4-5 ottobre 2012, pp. 1-17.
- BRIESCH R.A., CHINTAGUNTA P.K., FOX E.J. (2009), "How does assortment affect grocery store choice", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, n. 2, pp. 176-189.
- BULTEZ A., GUJSBRECHTS E., NAERT P., ABEELE P.T. (1989), "Asymmetric cannibalism in retail assortments", *Journal of Retailing*, vol. 65, n. 2, pp. 153-192.
- BULTEZ A., NAERT P. (1988), "S.H.A.R.P. shelf allocation for retailers' profit", *Marketing Science*, vol. 7, n. 3, pp. 211-231.
- BURGALASSI M. (2006), "Il capitale sociale come risorsa per lo sviluppo locale", *La rivista di servizio sociale*, n. 1, pp. 14-21.
- CASTALDO S., COSTABILE M. (1996), "Categorie di prodotto e formule distributive: le dimensioni della customer loyalty nei mercati di largo consumo", *Economia & Management*, n. 6, pp. 103-120.
- CHOUDHARY H., TRIPATHI G. (2012), "An analysis of inventory turnover and its impact on financial performance in Indian organized retail industry", *Journal of Services Research*, vol. 12, n. 1, pp. 43-64.
- CORSINI E. (2008), "Last Minute Market: lo spreco diventa risorsa", <http://www.girodivite.it/Last-Minute-Market-lo-spreco.html>.
- CORSTJENS M., DOYLE P. (1981), "A model for optimizing retail space allocations", *Journal of Marketing*, vol. 27, n. July, pp. 822-833.
- DHAR S.K., HOCH S.J., KUMAR N. (2001), "Effective category management depends on the role of the category", *Journal of Retailing*, vol. 76, n. 2, pp. 165-184.
- 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, pp. 25-32.
- FORNARI E., GRANDI S. (2009), "Le leve della competizione assortimentale", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 71-90.
- FUKUYAMA F. (1995), *Trust*, Free Press, New York.
- GANDOLFO A. (2007), "La gestione dell'assortimento", in Sbrana R., Gandolfo A., *Contemporary Retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna*, G. Giappichelli, Torino, pp. 427-480.
- GASTALDI F. (2003), "Capitale sociale territoriale e promozione dello sviluppo locale", in Gastaldi F., Milanese E. (a cura di), *Capitale sociale e territorio. Risorse per l'azione locale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 15-29.
- GESSA D.G. (2010), "Siamo nel Libro nero: buttiamo il cibo. Da Bologna a Bruxelles per la «Giornata europea contro lo spreco alimentare»", *Il Resto del Carlino*, October 2.
- GESUALDI F. (2010), *Sobrietà. Dallo spreco di pochi ai diritti per tutti*, G. Feltrinelli Editore, Milano.
- HSIEH P.-J., KLEINER B.H. (1993), "New Developments in Inventory and Materials Management", *Logistics Information Management*, vol. 5, n. 2, pp. 32-35.
- HÜBNER A., KUHN H. (2012), "Retail category management: State-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management", *Omega*, vol. 40, n. 2, pp. 199-209.
- KAHN B.E. (1999), "Introduction to the special issue: Assortment planning", *Journal of Retailing*, vol. 75, n. 3, pp. 289-293.
- KRISHNAN T., KOELEMIEJER K., RAO R. (2002), "Consistent assortment provision and service provision in a retail environment", *Marketing Science*, vol. 21, n. 1, pp. 54-73.
- LAAKSONEN H., REYNOLDS J. (1994), "Own brands in food retailing across Europe", *Journal of Brand Management*, vol. 2, n. 1, pp. 37-46.
- LANCASTER K. (1991), "L'analyse économique de la variété de produits: Une revue de la littérature", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, n. 1, pp. 53-84.
- LEVY M., WEITZ B.A. (2008), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Boston, MA.
- LUGLI G. (1986), *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Franco Angeli, Milano.
- LUGLI G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- LUGLI G., PELLEGRINI L. (2005), *La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Utet, Torino.
- MANTRALA M.K., LEVY M., KAHN B.E., FOX E.J., GAIDAREV P., DANKWORTH B., SHAH D. (2009), "Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 71-83.
- MCKENNA R. (1988), "Marketing in age of diversity", *Harvard Business Review*, vol. 66, n. 5, pp. 88-95.
- MOLLENKOPF D.A., FRANKEL R., RUSSO I. (2011), "Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface", *Journal of Operations Management*, vol. 29, n. 5, pp. 391-403.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- NORDICONAD (2010), *Bilancio sociale 2010*.
- PUTNAM R.D. (1993), *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton.
- RULLANI E. (2003), "Il capitale sociale per la seconda modernità", *Sviluppo locale*, vol. X, n. 23-24, pp. 7-32.

- SAML I A.C. (1989), *Retail marketing strategy: Planning, implementation and control*, Quorum Books, Westport.
- SCIARELLI S., VONA R. (2000), *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill, Milano.
- SCICUTELLA M. (1989), "La logistica aziendale: dalla gestione di un flusso al governo di una rete integrata", *Sinergie*, n. 19, pp. 145-165.
- SEGRÈ A. (2004), *Lo spreco utile. Il libro del cibo solidale*, Pendragon, Bologna.
- SEGRÈ A. (2008), *Elogio dello -SPR+ECO. Formule per una società sufficiente*, Editrice Missionaria Italiana EMI, Bologna.
- SEGRÈ A. (2010a), *Last Minute Market. La banalità del bene e altre storie contro lo spreco*, Pendragon, Bologna.
- SEGRÈ A. (2010b), *Lezioni di ecostile. Consumare, crescere, vivere*, Bruno Mondadori, Milano.
- SEGRÈ A., CIRRI M. (2010), *Dialogo sullo -Spr+Eco. Formule per non alimentare lo spreco*, Corvino Meda Editore, Cles (TN).
- SEGRÈ A., FALASCONI L. (2002), *Abbondanza e scarsità nelle economie sviluppate. Per una valorizzazione sostenibile dei prodotti alimentari invenduti*, Franco Angeli, Milano.
- 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.
- SHAPIRO J.F., WAGNER S.N. (2009), "Strategic Inventory Optimization", *Journal of Business Logistics*, vol. 30, n. 2, pp. 161-173.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SIMPLY MARKET (2010), *Bilancio di sostenibilità 2010*.
- SIMPLY MARKET (2011), *Bilancio di sostenibilità 2011*.
- SLOOT L.M., VERHOEF P.C., FRANSES P.H. (2005), "The impact of brand equity and the hedonic level of products on consumer stock-out reaction", *Journal of Retailing*, vol. 81, n. 1, pp. 15-34.
- TALLURI S., CETIN K., GARDNER A.J. (2004), "Integrating demand and supply variability into safety stock evaluations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, n. 1, pp. 62-69.
- TORRIERO D. (2011), "Sabato torna la raccolta alimentare, in campo anche le squadre anti-spreco", <http://roma.corriere.it/>, 22 ottobre.
- URBAN T.L. (1998), "An inventory-theoretic approach to product assortment and shelf-space allocation", *Journal of Retailing*, vol. 74, n. 1, pp. 14-35.
- VV.AA (2008), "Domenica di solidarietà al Conad", *Il Domani di Bologna*, 18 aprile.
- VV.AA. (2003a), "Lotta allo spreco alimentare e redistribuzione dei prodotti recuperati sul territorio: il caso di Last Minute Market", *Autonomie locali e servizi sociali*, vol. 26, n. 1, pp. 85-92.
- VV.AA. (2003b), "Last Minute Market, condivisione di valori", *Largo Consumo*, vol. 23, n. 6, p. 62.
- VV.AA. (2005), "Lo sviluppo dell'esperienza di Last minute market", *Autonomie locali e servizi sociali*, vol. 28, n. 2, pp. 263-270.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

Improving the quality of services at the University of Oviedo[♦]

ALBERTO A. SUÁREZ* PABLO ALBAÑIL** JAVIER ALONSO***
RAMIRO MARTÍS**** CARLOS CATALÁN*****
MIGUEL ANGEL PASCUAL*****

Abstract

Purpose of the paper: *With the purpose of fostering a continuous improvement policy in the 25 services provided by the University of Oviedo aimed at increasing the quality, effectiveness and efficiency of these services, the Technical Quality Unit has drawn up a specific Quality Plan for Services.*

The main goals are:

- *To foster public information on the services provided and on the quality commitments assumed in their provision via the drawing up of Service Charters to users.*
- *To improve the quality and efficiency of the services provided to users through the implementation of an Internal Quality Assurance System.*
- *The obtaining of external accreditations.*

Methodology: *We have followed the recommendations of the Spanish Royal Decree 951/2005 of 29 July, establishing the general framework for improving quality in General State Administration and UNE standard 93. 200:2008 (Requirements of the service charters) to design service charters. In relation to the design of Quality Management Systems (QMS), we used the ISO 9001:2008.*

-
- ♦ Best paper for the 15th Toulon-Verona Conference “Excellence in services”, Tel-Aviv (Israel), 3-5 September 2012.
 - * Doctor in Industrial Engineering - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: suarez@uniovi.es
 - ** Degree in Biology - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: albanilpablo.uo@uniovi.es
 - *** Degree in Chemistry - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: alonsojavier@uniovi.es
 - **** Degree in Education - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: martis@uniovi.es
 - ***** Computer Engineering - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: catalancarlos@uniovi.es
 - ***** Mining Engineer - Technical Unit for Quality - University of Oviedo
e-mail: pascualmiguel.uo@uniovi.es

Findings: *The monitoring of these quality commitments is carried out by means of 273 indicators. A software application has been designed to facilitate the uploading of data by users, the exploitation of results and the subsequent decision-making process. A pilot-test has been jointly carried out with the Research Service in the design of its Internal Quality Assurance System. Support is currently being provided to different services in the day-to-day job of adopting the aforementioned continuous improvement policy.*

Research limits: *The 25 services provided by the University of Oviedo.*

Practical implications: *The QMS must to be transversal to the entire University, including all the Áreas. This premise is essential to implement a culture of quality in the University.*

Originality of the study: *The developed application is equipped with "Cloud" technology. It gives advantages in terms of mobility, as it can access the platform from any device with internet connection.*

Key words: university services; service charter; quality management systems; EFQM; Quality Plan.

1. Premises and background of the study

University autonomy is a key instrument for achieving the objectives of quality and progress in Higher Education. The result of this autonomy is the increasing requirement of accountability to demonstrate that the decisions and actions taken by the university are aimed at *improving quality*.

In the 1980s people started to talk about "quality of service", which is a very broad concept that was initially characterized by a clear focus on user satisfaction. This involves the carrying out of activities that reveal and respond to the needs and expectations of users and of the university community as a whole. This model follows William E. Deming's cycle of continuous improvement: plan (P), do (D), check (C) and act (A).

In the second half of the 1990s, the University Institutional Assessment became the central action driving improvement in university management processes at all levels (Teaching, Research and Services) throughout Europe with a common goal: to ensure "effectiveness and efficiency in University Institutions" (Mora, 1998).

With the Bologna Declaration of 1999, Academia began to prepare for the process of adaptation to the European Higher Education Area (EHEA). The main reason underlying its implementation is the search for mechanisms of compatibility and comparability among all European university systems so as to facilitate greater mobility to all students and graduates within the European Union in both the academic and professional sphere. That is, new space is being created through convergent reforms in different national settings (Haug, 2008) based on compatible quality accreditation systems so as to achieve mutual recognition between the different European educational institutions and determine compliance with established levels of quality (Egido and Haug, 2006).

Paragraph 1. 5 of the document on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area: Learning resources and student

support, describes the need for institutions to monitor, review and improve the effectiveness of student support services on a routine basis.

Spain's Statutory Law 6/2001 of 21 December, on Universities (Title V. Regarding Assessment and Accreditation) makes specific reference to Services in Article 31, on quality assurance, which sets the goal of improving teaching and research and *university management*. It does so by establishing common criteria for quality assurance that facilitate the assessment, certification and accreditation of activities, programmes, services and management of higher education centres and institutions, among others.

The University Service Assessment may be considered "as an element of support to quality assurance" (Blaya, 2008) of studies, pursuing the goal of continuous improvement and overall satisfaction of stakeholders: teaching and research staff, administrative and services staff, students, graduates, employers, professional associations, other universities or other academic and/or research centres, and society in general.

The evolution of Quality Assurance in Spanish universities can be summarized in the following steps, seen from the standpoint of University Services:

- 1980s: Disconnected activities, student surveys, etc;
- 1992-1994: Experimental Quality Assessment Programme of the University System (Spanish acronym, PEXEC). (Tangential inclusion of services);
- 1994-1995: European Pilot Project Programme for Quality Assessment in Higher Education;
- 1995: Start-up of the National Plan for Quality Assessment in Universities (Spanish acronym, PNECU);
- 1996-2000: PNECU Calls for Projects (Including Services).

The assessment guidebook of the National Plan for Quality Assessment in Universities highlights that institutional assessment covers the entire institution, including teaching, research and services. However, due to the magnitude and volume of the institution, it may be undertaken in successive stages without losing sight of the fact that the institution taken as a whole and the involvement of all the actors concerned constitute its distinguishing features.

The first step in addressing a paradigm shift in the management of university services is to analyse the actual state in which the service finds itself. This may be undertaken via a self-evaluation process that allows strengths and opportunities for improvement to be identified. This in-house assessment process facilitates subsequent external recognition, which can enhance its objectivity, transparency and comparability with similar services, entering a dynamic that focuses on improving performance in the broadest sense of the term.

Support guides that adopt an EFQM-based approach (European Foundation for Quality Management) were drawn up for the assessment of services.

The PNECU's 1996-2000 general report specifies that processes are considered an important element of management. A weakness that is mentioned is the lack of process manuals (24%). All services aim to improve processes and the systems for assessing them. Another suggestion for improvement identified in this report related

to weaknesses is the drawing up of documentation on the service (24%). The University of Oviedo Services did not participate in the PNECU's calls for projects.

2001-2006 (repealed in 2002): II University Quality Plan (Spanish acronym, PCU) (Including Services).

One of the objectives set out in the II University Quality Plan is to continue to promote institutional assessment and to foster the implementation in universities of comprehensive quality systems for continuous improvement

The memorandum, reproduced below, from the Spanish Ministry for Universities on the development of the II University Quality Plan highlights once again the assessment of services as a point to take into account as regards the quality of a university: the universities that respond to this call are to submit a multi-annual quality project, including the mandatory assessment of all the degrees implemented throughout the duration of the Plan and the review of the results thereof. The assessment and review of results, of departments and *general services* in the same period may be included in the project on a voluntary basis.

The services assessed at the University of Oviedo in the two PCU II University Quality Plan calls were:

- scientific/Technical Services (2001);
- library Services (2001);
- halls of Residence (2002);
- university Extension (2002);
- research (2002).

2003/2004 - 2006/2007: the Institutional Assessment Programme (Spanish acronym, PEI) of the Spanish National Assessment and Accreditation Agency (ANECA) (Does not include services as such).

2003/2004: ANECA Accreditation Pilot Programme.

In parallel, ANECA published specific programmes and guidelines for assessing the Quality of University Services; for example, those applicable to Libraries and International Relations Offices:

2003/2004 - 2006/2007: University Library Services Quality Certificate,

2006/2007: Assessment of International Relations Offices,

2006: Assessment of University Services in accordance with the EFQM model,

2003/2004 - 2008/2009: Quality Distinction in PhD Programmes,

2007: AUDIT and VERIFICA Programmes,

2009: Campus of International Excellence.

The International Campus of Excellence Programme is part of the University 2015 Strategy to modernize Spanish universities. Order PRE/1996/2009 of 20 July establishing the rules for the awarding of public grants in order to introduce the International Campus of Excellence Programme in the Spanish university system refers to University Services as follows:

The development of new services or facilities that incorporate non-existing innovative technologies.

- scientific-technological services to support R&D and Innovation;
- support and hosting services for international students;

- support services for international post-graduate studies. Spanish Heritage Institutes. University Language Schools and self-education infrastructures;
- services for attending to students.

2010: Distinción to Excellence in PhD Programmes at Spanish Universities Distinction (call EDU/3429/2010).

Spanish University Services are currently implementing tools for improvement that allow them to respond to the requirements of the EHEA and provide information to improve their activities, as can be seen in the table below.

Tab. 1: Shares services summary of Spanish Universities

Actions developed	Number of Universities	%
Service Charters	40	88,89
Actions related to EFQM model	15	33,33
Process and procedures	13	28,89
Evaluation and self-evaluation of the Service	12	26,67
Systems of Quality Management	7	15,56
Drawing up of an assessment, quality, improvement, strategy Plan/Programme for Services	5	11,11
Actions related to ISO Standard 9001:2008	4	8,89
Manual/Guidebook for process design/assessment	3	6,67

Source: Data from the review of different university websites in May 2012. Total number of Universities studied: 45.

From the results shown in the table above, it can be understood that the majority of Spanish Universities (88. 89%) took the drafting of Service Charters as their starting point to inform their stakeholders about the activities they undertake.

Similarly, there have been several actions aimed at the systematization, organisation and documentation of the activities carried out by the Services, either by the application of self-assessment models (e.g. EFQM) and the design and implementation of Quality Management Systems activities by developing processes and procedures that provide support the different activities.

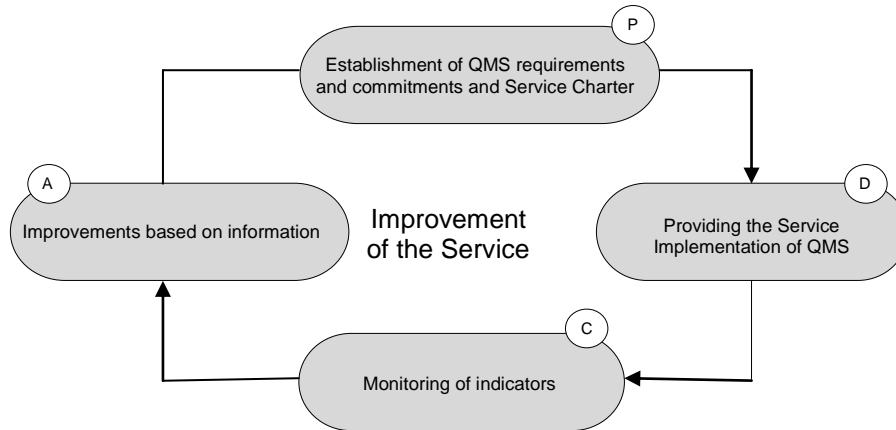
The main objective of this paper is to present the initiatives being developed in Service Quality Management at the University of Oviedo in relation to the actions of other Spanish Universities and the applicable requirements, such as adaptation of studies to the European Higher Education Area, the International Campus of Excellence Programme and the University 2015 Strategy. The paper also analyses, using a simple 1 to 5 points Likert scale questionnaire for the Heads of Service and users, whether the implemented initiatives (process manuals and service charters) have met the objectives established at the beginning of the project regarding the improvement of information about the service, the systematization of activities, the efficiency of resource management and monitoring of the Quality System by means of indicators.

2. Methodology followed in the study

The need to establish quality assurance criteria that facilitate assessment, certification and accreditation considers quality assurance as an essential aim of university policy across the board. On the basis of these requirements, the University of Oviedo - via its Technical Unit for Quality and in collaboration with its Services - launched the activities of drawing up and implementing process manuals (Quality Management System) and service charters to meet the criteria and guidelines for quality assurance established in the European Higher Education Area, aimed at achieving the following objectives:

1. to raise awareness regarding service quality, with a training plan for Administrative and Services Staff;
2. to analyse the current status of the service in terms of quality, through meetings with the assigned technical staff;
3. to design a process manual and service charter. To establish indicators and quality commitments with users;
4. the Way to Quality of Service is Continuous Improvement.

Fig. 1: Improvement of the service



Source: Prepared by the University of Oviedo

The Quality Plan for Services was drawn up by the Technical Unit for Quality and approved by the Management Team at the University of Oviedo. It comprises the following three lines of action:

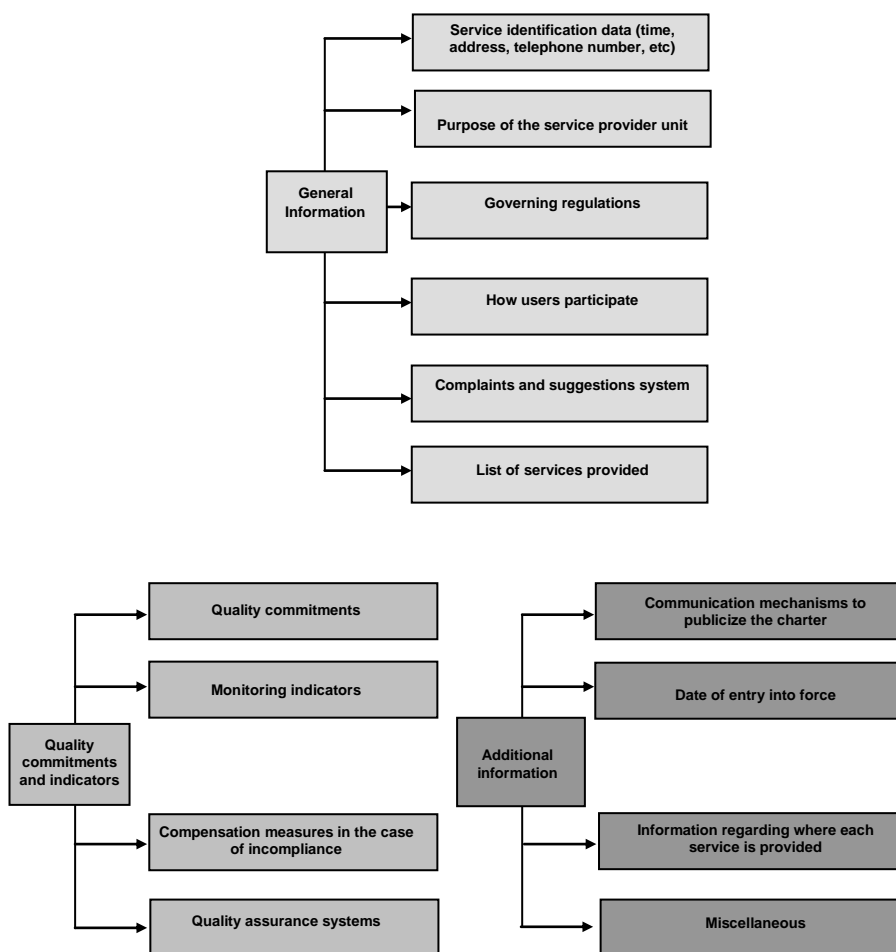
1. *Drawing up of Service Charters* (a document which constitutes the instrument through which organisations inform users about the services commissioned, the rights they have and quality commitments in terms of service provision) for the 25 services provided by the university. This line of action is intended to:
 - a. make *information* available to users about the *services provided*;
 - b. inform users of the channels for communicating *incidents and suggestions*;

- c. act as a starting point for aiming university services towards a *policy of continuous improvement*;
- d. *publicize the quality commitments* that have been adopted;
- e. check the degree of compliance with quality commitments by *monitoring the associated indicators*.

The adopted recommendations are those of Spanish Royal Decree 951/2005 of 29 July, establishing the general framework for improving quality in General State Administration and UNE standard 93. 200:2008. Service charters. Requirements.

The following information was chosen to be included in the service charters:

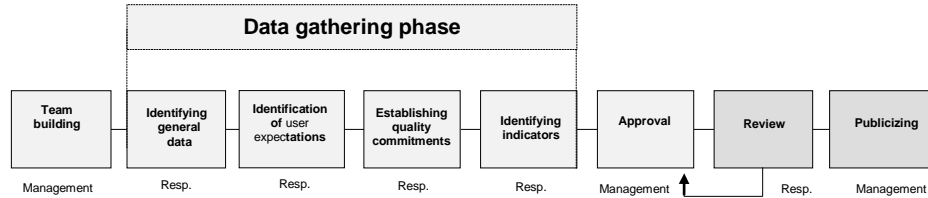
Fig. 2: Scheme of the information to include in the service charter



Source: UNE standard 93. 200:2008. Service charters. Requirements

The main steps in the drafting of the charter were:

Fig. 3: Major milestones in the drafting and implementation of service charters

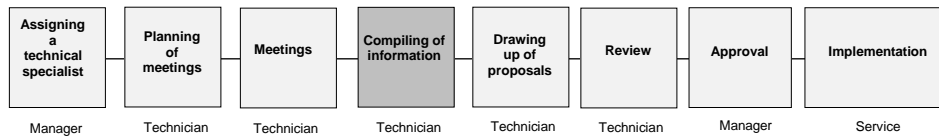


Source: the University of Oviedo

2. *Design and implementation of a Quality Management System* - Work Procedure Manual for each of the 25 services, following the process approach of the Technical Unit for Quality (UTCa) of the University of Oviedo¹. The objectives of this line of action are to:
 - a. systematize and unify the activities undertaken in the different university departments;
 - b. increase the efficiency of resources (time, information, financial, material, etc.);
 - c. facilitate the incorporation of new staff to the service;
 - d. monitor the activities performed by services via indicators that allow objective decisions to be taken regarding processes;

The systematizing of tasks was carried out through monthly meetings with each service.

Fig. 4: Major milestones in the design and implementation of the Quality Management System



Source: Prepared by the University of Oviedo

ISO standard 9001:2008, adapted to the requirements of university services, was followed in the design of the service.

¹ The methodology employed is registered as University of Oviedo publication “*Metodología Innovadora para la Gestión por Procesos: GESTIONNA*” [Innovative Methodology for Process Management: GESTIONNA]; legal deposit AS-2689-2011.

3. *Obtaining of external recognition for the services* most involved. Not yet implemented, this line of action would consist in ISO 9001:2008 certification and/or EFQM recognition.

Via an anonymous assessment questionnaire, UTCal evaluated the satisfaction of the different services with the activities carried out by UTCal and with each of the lines of action in the Quality Plan. See the appended satisfaction survey:

3. Results

The project kicked off with its communication to all the Heads of Service by the Management Team during January and February 2011. The Head of the Technical Unit for Quality, along with the technical specialist assigned to the service, presented the project to each university service and organised the respective awareness-raising seminars.

a. *Service charters:*

The charters for the 25 university services were drawn up during 2011:

Tab. 2: University services

Recruitment and Heritage	Student and Employment Management
Personnel Management	Research
University Libraries	University Extension
Legal requirements	Internationalisation and Cooperation for Development
Gijón Campus Administration	Infrastructure
Administrative Organisation and General Affairs	Budgetary and Financial Accounting
Mieres Campus Administration	Economic Planning
Computing and Communications (GAE)	Faculty, Departments and Centres
Computing and Communications	Process Control
Cost Accounting	Academic Affairs and New Degrees
Milán Campus Administration	University Services
Llamaquique Campus Administration	Cristo A Campus
Campus of Excellence	

Source: <http://www.uniovi.es/descubreuo/centros/servicios>

Eighty-four scheduled meetings, 93 visits and 152 calls were made in the drawing up of service charters, in addition to the 2,340 work hours logged by the Technical Unit for Quality.

Approval of service charters: Once approved, the service charters were published in the Official Gazette of the Principality of Asturias (BOPA), no. 4 of 7 January 2012.

<https://sede.asturias.es/bopa/2012/01/07/2011-24446.pdf>

Fig. 5: Example of the charter for the Research Service

Laws and Regulations

- Science, Technology and Innovation Law.
- Organic Law of Universities.
- Workers' Statute.
- Statutes of the University of Oviedo.
- Rules Governing the Calls.
- Announcements.
- Subsidies Law.
- European Community Guidelines.

Services Provided

- Processing of Actions of R&D since its inception (dissemination of calls, pre-negotiation, fundraising ...) to completion (control of expenditure and justification, external audit, if necessary, control of economic management by Competent Bodies: IGAE, Court of Audit, etc ...).
- Constant updating of specific computer tools for the management of research, both internally (GITC, Portal for Researchers and Research Reports) and externally (Contrat@, Sicalwin ...), providing support for its use.
- Relationships with both internal partners (researchers, departments payers, university services for accounting, staff management, internal control ...) and external (suppliers, financiers, Employment Service, Tax Office, European Commission ...).

Additional Information

Plan for Science, Technology and Innovation in the Principality of Asturias.
 Phone Number: +34 985 10 40 42 / 41 31
 E-mail: proyectosregionales@uniovi.es

National Plans
 Phone Number: +34 985 10 41 30 / 40 19
 E-mail: proyectosnacionales@uniovi.es

Promotion research Program, groups and research team, teaching exemption and certificates
 Phone Number: +34 985 10 40 14
 E-mail: soluciones@uniovi.es

Human resources, billing, revenue control and withdrawal of funds, auditing and public procurement competitions
 Phone Number: +34 985 10 40 78

Location

Postal Address: Plaza de Riego 4, 1st floor
 Postcode 33003 - Oviedo
 Phone Number: +34 985 10 40 81
 Fax: +34 985 10 40 40
 Website: www.uniovi.es
 E-mail: viceinvestigacion@uniovi.es
 Public Opening Hours: Monday to Friday 9:00 h to 14:00 h

How to get:
 City Bus Lines: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 7 - 9 - 10 - 12
 Trains: RENFE - FEVE Train Stations

UNIVERSITY OF OVIEDO
 Service for Research Management
 Vice-Chancellorship for Research

UNIVERSITY OF OVIEDO
 Service for Research Management
 Vice-Chancellorship for Research

**Service for Research Management
SERVICE CHARTER**

CEI - CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS


Source: <http://calidad.uniovi.es/servicios/cartasservicio>

Publicizing of service charters: The 32 drafted and approved service charters were publicized via the Technical Unit for Quality website.

Implementation of service charters: Since it was published, the service charters have received 3,460 visits by June 2012. Once the service charters had been published in the BOPA, their implementation commenced with the monitoring of the fulfilment of quality commitments.


A software application was designed to facilitate the uploading of data and the tracking of the indicators that monitor quality commitments. This application allows real-time monitoring of the implementation in each of the services and the analysis of the data coming from their indicators. Quarterly meetings are held to monitor their implementation and analyse the scores of the indicators, the degree of fulfilment of quality commitments, the evolution of the service and any changes produced. These meetings are becoming part of the routine activities of the service as quarterly service monitoring meetings.

Fig. 6: Research Service control board



Universidad de Oviedo

Usuario: carfosc



[Inicio](#) | [Atención Telefónica](#) | [S.G.C.](#) | [Tareas de Personal](#) | [Configuración](#) | [Acercas de Documentación del sistema](#) | [Inventario de equipos](#) | [Indicadores de Calidad](#) | [Helpdesk](#)

[Nuevo](#) | [Consultar](#) | **Mis indicadores** | [Nuevo indicador compuesto](#) | [Consultar indicador compuesto](#) | [Gráficos histórico](#) | [Listado](#)

Gestión de Indicadores de Calidad

Seleccione el año:

Indicadores									
Estado	Tend.	Meta	Unid.	Indicadores	Responsable	Periodicidad	Forma Cálculo	Resultado	Observaciones
Ver	■	>1101	A	IND-SGI-01 % Of Transmissions And Receptions Of Employment Contracts Realized By The Works Council And Processed On Time.	Carfosc	Annual	Ultimo Mes	150	
Ver	■	=100	A	IND-SGI-02 % Of Registrations In The Contrat@ Application From The Public Employment Service Or Contract Signed By The Applicant And The Legal Representative Of The University And Processed On Time.	Carfosc	Annual	Ultimo Mes		
Ver	■	>=2	A	IND-SGI-03 % Of Transmission Of Complete Record To Staff Management Service And Processed On Time.	Carfosc	Annual	Ultimo Mes		
Ver	■	>=1	A	IND-SGI-04 % Of Calls Analyzed And Disseminated On Time.	Carfosc	Monthly	Acumulado	2	
Ver	■	>=50	A	IND-SGI-05 % Of Applications For Projects From External Official Calls Reviewed On Time.	Carfosc	Monthly	Acumulado	0	
Ver	■	=100	A	IND-SGI-06 % Of Applications For The Research Promotion Plan Reviewed On Time.	Carfosc	Monthly	Media	96,67	
Ver	■	<=35	A	IND-SGI-07 % Of Contracts With Companies And Subsidies Reviewed On Time.	Carfosc	Monthly	Media	6,67	

Source: Designed by the University of Oviedo. <http://calidad.uniovi.es/intranet>

b. Design and implementation of Quality Management Systems

The Quality Management Systems are based on Process Management, which will mean a change in organisational culture in each service, aimed at “understanding the difference between the ‘document what you draft approach and the ‘process’ approach to system development” (Hoyle and Thompson, 2000). Previous studies show that process management increases adaptation in stable environments, such as university services, and hence can be considered a good initiative (Ford *et al.*, 2012). As it entails a profound paradigm shift, it is advisable to raise the awareness of and train everyone in the service facing this change. At the University of Oviedo, the Technical Unit for Quality provides training sessions for the different services aimed at transmitting the concepts, methodology, tools and steps to address the drawing up and implementation of process manuals upon request. They have a highly participatory component that reproduces the work methodology that should then be addressed in each of the services in the drafting and implementation phases. As the first line of action drew to a close in the different services, the design and implementation of the Quality Management System commenced following ISO standard 9001:2008 requisites with the help of the process approach of the Technical Unit for Quality. Work began on the core processes. In 2011, this line of action was started up in 18 of the 25 services, drafting 23 processes and 25 documented procedures. As of June 2012, 72 processes and 51 documented procedures have been drafted, 94 scheduled meetings and 20 visits to department have been held and 240 calls have been made.

Five technical specialists belonging to the University of Oviedo’s Technical Unit for Quality have worked on the development of this line of action. As of June 2012, these technical specialists have logged a total of 5,694 work hours.

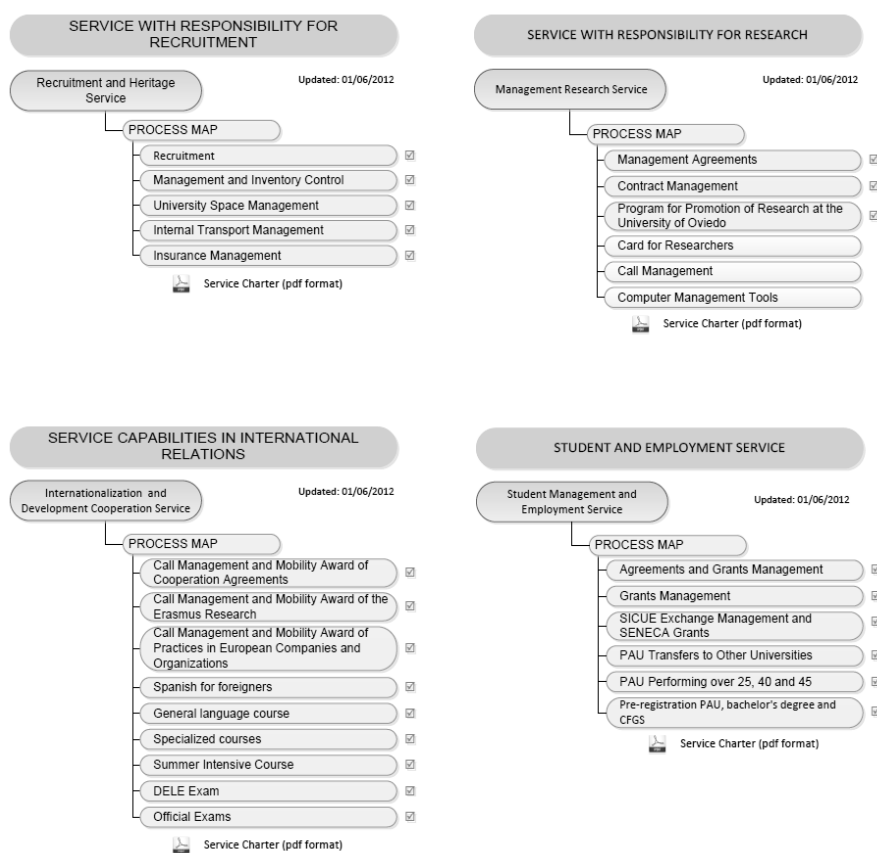
All the documents that make up the Quality Management System are published on the university’s intranet and are accessible in read-only mode to the entire university staff. This measure is intended to:

- facilitate the implementation of the Quality Management System,
- assist new staff in their integration in the workplace,
- publicize the services provided, how they are carried out and by whom,
- make all institutional templates accessible in their latest version.

This repository was published on 16 May and receives an average of 67 visits per week. Approximately 30% of viewings are over 5 minutes.

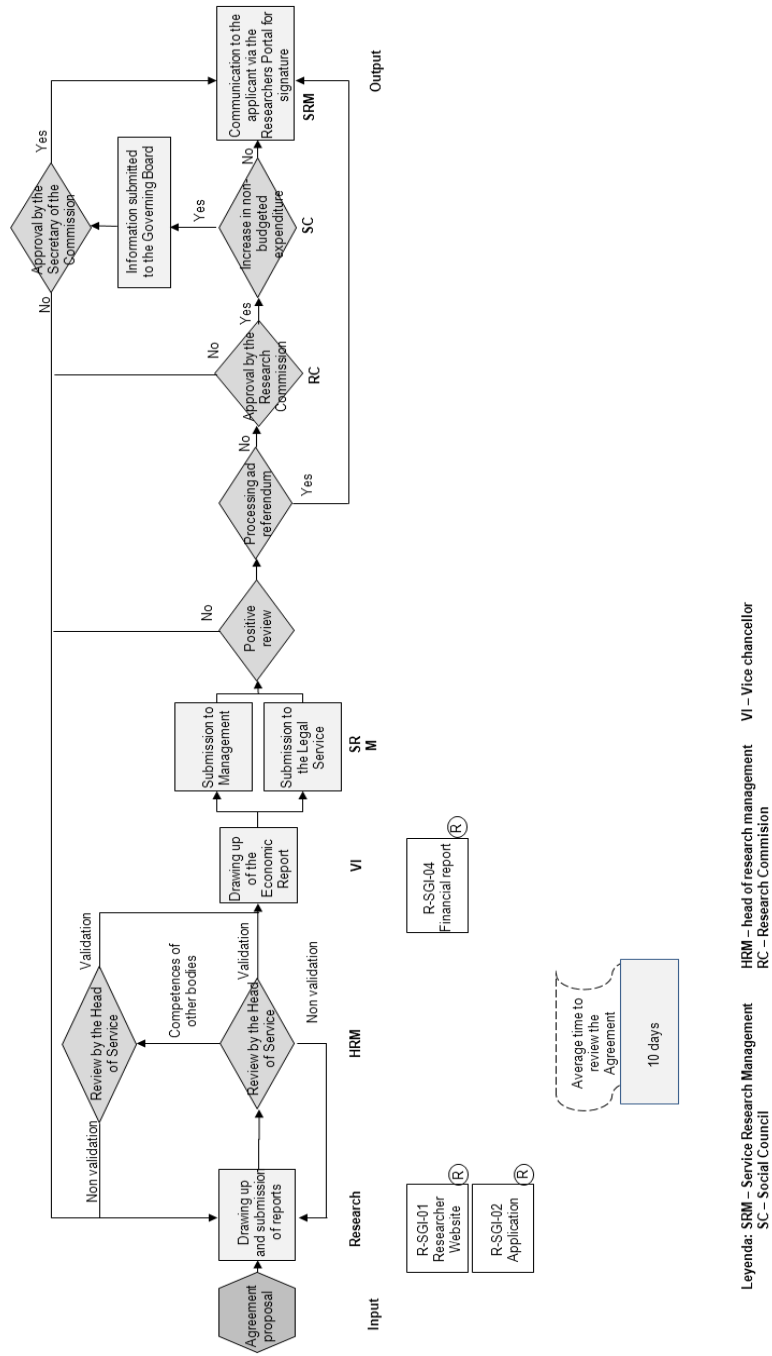
As an example of the improvement resulting from the implementation of Quality Management Systems in university services, a pilot project was launched to gather suggestions and/or comments about the teaching support services offered by the Teacher Training Faculty. During the implementation period, there were 52 incidents, of which 32% were responded to and resolved immediately, 28% received an immediate response and 16% received no response. 24% required no response or/ or solution. The overall score of the people who took part in the survey regarding the services offered at the centre was 6.08 (scale 0-10).

Fig. 7: Documentary repository of the Quality Management Systems of the University of Oviedo Services



Source: the University of Oviedo. <http://procesos.uniovi.es/mapaprosos/>

Fig. 8: Extract of the process of Managing Agreements in the Research Service

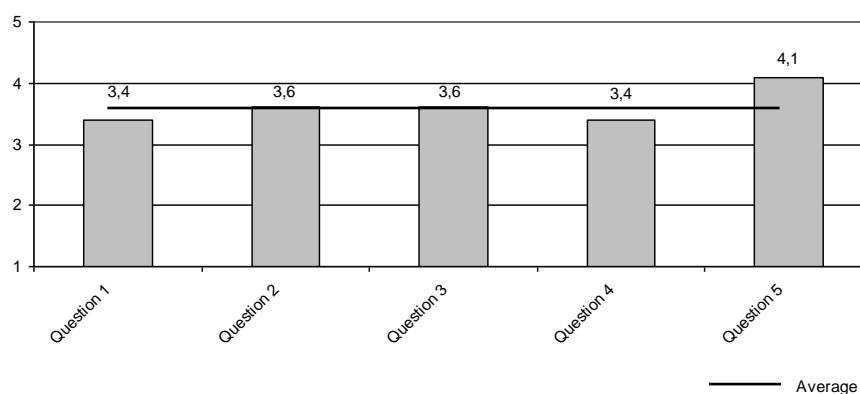


Source: the University of Oviedo. <http://procesos.uniovi.es/mapaprosos/>

4. Conclusions

The key success factor of the service quality plan is the active involvement of staff. In meetings with the different services, most of the staff has been motivated and become involved. The results of the satisfaction survey of service personnel are considered very satisfactory, as the lowest ranked item has a score of 3.4 on a scale of 1 to 5. The response rate was 50%.

Fig. 9: Results of the satisfaction survey



Source: Prepared by the University of Oviedo

See annex 1 The quality plan should be multi-annual and highly structured. This entails rethinking the purpose and design of management systems so as to build enduring services that create value not only for current stakeholders, but also for future generations of stakeholders (Latham, 2012). Planning should be tailored to each of the services so as to evolve linearly.

The conclusions drawn from the actions taken are:

- *Service charters* have been the starting point for continuous improvement in services. They have allowed all stakeholders to be informed of the existence of the service, of the services provided and of how to get in contact and communicate incidents and/or suggestions. The drawing up of the service charters has been very well received in services due to:
 - the identification of the services provided and their publicizing;
 - the informing of users of contact details, thus reducing the amount of calls to wrong numbers;
 - the encouragement of improvements in the service by defining quality commitments and their monitoring through indicators.
- The second line of action of *designing and implementing a Quality Management System*:

- facilitates document management, thus reducing search times and generating documents and templates of records;
- improves the incorporation of new staff, thus reducing the time needed for their integration and increasing the safety of new employees;
- monitors the development of the service by means of indicators of both service charters and processes;
- systematizes and standardizes the activities carried out in different services.
- integrates the different services.

A crucial factor in the implementation of the plan has been the incorporation of IT tools that:

- facilitate the uploading of data and the monitoring of indicators;
- document management.

References

- ABBATE T., ALIBRANDI A., SOUCA M., *University and Sports: how to improve the CUS services?*, 14th Toulon - Verona Conference "Organizational Excellence in Services", 1-3 September 2011, Conference Proceedings.
- ÁLVAREZ SUÁREZ A. (2009), *University Service Assessment in Accordance with the EFQM Excellence Model at the University of Oviedo*, 12th Toulon-Verona.
- ARIAS RODRÍGUEZ A. (2007), "Evaluación de la calidad en los servicios universitarios", disponible en: <http://www.fiscalizacion.es/?p=686> (consultado el 26 Abril 2009).
- BLAYA SALVADOR I. (2008), "Evaluación de los servicios universitarios", *La garantía de la calidad en los nuevos planes de estudio*, IX Foro de Almagro, Almagro, 25 y 26 de Octubre de 2007, Universidad de Castilla La-Mancha, Ciudad Real, pp. 325-366.
- CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA, *Informe global 1996-2000*, Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.
- EGIDO I., HAUG G. (2006), "La acreditación como mecanismo de garantía de la calidad: tendencias en el Espacio Europeo de Educación Superior", *Revista Española de Educación Comparada*, n. 12, pp. 81-112.
<http://www.sc.ehu.es/sfwseec/reec/reec12/reec1203.pdf>
- MORA J.G. (1998), "La Evaluación Institucional de la Universidad", *Revista de Educación*, 315, pp. 29-44.
- HAUG G. (2008), "Legislación europea y legislaciones nacionales", *Revista de Educación* (número extraordinario 2008), pp. 285-305. <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre2008/re200812.pdf?documentId=0901e72b8120402c>
- HOYLE D., THOMPSON J. (2000), *Converting a Quality Management System using the Process Approach*, 2nd ed., Transition Support.
- LATHAM J.R. (2012), "Management System design for sustainable Excellence: framework, practices and considerations", *Quality Management Journal* (American Society for Quality), vol. 19, n. 2, pp. 7-21.
- MATTHEW W. FORD, SUZANNE S. MASTERSON, JAMES R. EVANS (2012), "The road to maturity: Process management and integration of strategic human resources processes", *Quality Management Journal* (American Society for Quality), vol. 19, n. 2, pp. 30-46.
- PEREIRA LOURO A., LOURENÇO L., SARAIVA P., *Methodologies for integrated quality assessment in higher education institutions*.

- REAL DECRETO 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades
- REAL DECRETO 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades.
- REAL DECRETO 1391/2003, de 17 de noviembre, por el que deroga el Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades.
- SECRETARÍA GENERAL (2000), Consejo de Universidades. Guía de evaluación de Servicios del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.
- SPANISH ASSOCIATION FOR STANDARDIZATION AND CERTIFICATION (2008), AENOR. UNE standard 93.200:2008. Service charters. Requirements. AENOR, Madrid, España.

Electronic sources

- EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (2005), Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior. Recuperado el 21 de diciembre de 2011 de: <http://www.enqa.eu>
- SECRETARIA GENERAL DE UNIVERSIDADES, MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Estrategia Universidad 2015. Contribución de las Universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015. Recuperado el 21 de diciembre de 2011 de: <http://www.educacion.gob.es/eu2015>
- PLAN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS UNIVERSIDAD DE MURCIA 2011-2014.
<http://www.um.es/unica/plan-servicios-umu/plan-calidad11.pdf>
- Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (2011). Universidad de Jaén:
http://telescopi.upc.edu/bdcasos/telescopi?page=bp_ver&tipo=..&area=0&keyword=&pais=&pagina=1&id=150
- Sistema de Gestión de la Calidad de los Servicios de la Universidad de Oviedo
<http://procesos.uniovi.es/mapaprocessos/>
- UNIVERSITY OF OVIEDO, <http://calidad.uniovi.es/intranet>
- UNIVERSITY OF OVIEDO, <http://procesos.uniovi.es/mapaprocessos/>
- UNIVERSITY OF OVIEDO, <http://procesos.uniovi.es/mapaprocessos/>

6. Appendix



Universidad de Oviedo

SURVEY OF HEADS OF SERVICE

This questionnaire is completely anonymous. Your opinion will be especially useful to improve the quality of services provided.

Score the following questions on a scale of 1 to 5, with 1 indicating you strongly disagree or are very dissatisfied and 5 that you strongly agree or are very satisfied.

1. Has the drawing up of **service charters** served to publicize the information on your service ?.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Does the design of the **Quality Management System** provide an overview of how your service works and its utility?.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Do you find the **software application** for uploading **indicators** useful to analyse the data on your service?.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Does the documentary repository of available services on the Uniovi **website** provide you with a view of how the rest of the services provided by the University of Oviedo work?.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Rate the **work carried out** by the **Technical Unit for Quality** for your service.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Comments and/or suggestions for improvement

Un'analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?*

GERARDINO METALLO** CARMEN GALLUCCI***

Abstract

Obiettivo: Obiettivo principale del presente lavoro è analizzare il “family effect” al fine di comprendere quando il coinvolgimento familiare è in grado di assurgere ad asset, ovvero risorsa critica per il business, ovvero a liability, divenendo causa di distruzione di valore per l'impresa familiare.

Metodologia: Attraverso il ricorso allo studio di un caso multiplo, la ricerca ha inteso rispondere al seguente quesito: “Chi sono le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la familiness?”. L'analisi della letteratura, nazionale e internazionale, ha consentito la definizione di un modello di misurazione della “family business reputation” in grado di addivenire ad un indice di Global Reputation misurato per le quattro imprese familiari attraverso una ricerca empirica rivolta alle diverse categorie di stakeholders, dell'impresa e della famiglia (stakeholder management approach).

Risultati: Le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la familiness sono quelle che godono di un'elevata reputazione, comunicata attraverso una efficace family based brand identity.

Limiti: Il principale limite è riconducibile al numero limitato di imprese familiari analizzate.

Implicazioni pratiche: Il modello fornisce rapidi e chiari indirizzi strategici in termini di strategie comunicazionali che facciano leva o che prendano le distanze dal brand famiglia.

Originalità: Sinora gli studi si sono focalizzati prevalentemente sul “how” e sul “what” genera familiness. Scarsa attenzione è stata sinora dedicata al ruolo della famiglia in azienda. Il lavoro ha inteso rispondere al quesito “who” genera familiness attraverso un costruito teorico nuovo in letteratura, ovvero la reputazione della famiglia imprenditoriale.

Parole chiave: reputazione; impresa familiare; effetto famiglia; famiglia imprenditoriale; brand della famiglia

* Il lavoro, pur essendo frutto di comune elaborazione, può essere attribuito agli Autori nel seguente modo: i paragrafi 1 e 2 al Prof. Gerardino Metallo, i paragrafi 3 e 4 alla Prof.ssa Carmen Gallucci.

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
e-mail: gemetall@unisa.it

*** Associato di Finanza Aziendale - Università degli Studi di Salerno
e-mail: cgallucci@unisa.it

Objective: The aim of the present study is to examine when the family effect can rise as asset, as a critical resource for the business or as liability, causing value destruction for the family business.

Methodology: Through the embedded multiple case study, the research answers to question: "Who are the families that are most likely to build and strengthen familiness?". The response to this query emerges from the construct "family business reputation" measured with a Global Reputation Index for four family businesses through an empirical research to different stakeholders (multistakeholder approach).

Results: The families with high reputation are most likely to build and strengthen familiness when the solid family reputation is communicated through an effective family based brand identity.

Limits: The most important limit is the number of cases.

Implications: The model provides rapid and clear strategic guidelines that each firm can evaluate in terms of communication strategies that leverage or distance themselves from the family brand.

Originality: To date studies have mainly focused on "how" familiness is generated and "what" is familiness. Scarce attention is still dedicated to analyze the role played by the family in the firm or, in other words, "who" generates familiness. The study answers to "who" generates familiness through a new construct, that is the entrepreneurial family reputation.

Key words: reputation; family business; familiness; entrepreneurial family; family branding

1. Obiettivi e ipotesi della ricerca

Come è noto, le imprese familiari rappresentano un universo variegato e complesso ampiamente diffuso sia nelle economie avanzate che nei Paesi in via di sviluppo (Ifera, 2003). Il tentativo di tipizzare le imprese familiari sulla base dei suoi elementi distintivi ha comportato, da un lato, l'emergere di numerose definizioni di *family business*, ciascuna avente a riferimento uno o più elementi specifici, dall'altro, una progressiva convergenza nella qualificazione del fenomeno, con risvolti positivi in termini di omogeneità e comparabilità tra gli studi e le indagini empiriche che si avvalgono di una stessa definizione (Morresi, 2009). Tale convergenza trova il suo filo conduttore nel *family involvement* che caratterizza il *business familiare*, laddove le sistematiche e sinergiche interazioni tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa possono generare vantaggi competitivi sostenibili. Il *family involvement* può quindi creare e rafforzare la *familiness*, esercitando un impatto positivo sulle *performance* ed eleggendosi, in tal modo, a carattere premiante rispetto ad imprese non familiari (Pearson *et al.*, 2008, p. 953). In una prospettiva *resource based* (Barney, 1991; 2001), infatti, il coinvolgimento della famiglia può generare *familiness*, ovvero un complesso di risorse e capacità derivanti dalle sistematiche e sinergiche interazioni tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa (Habbershon e Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2003). La letteratura nel tempo si è arricchita di contributi che analizzano l'impatto del carattere *family* sulla *performance* dell'impresa. Tuttavia, le numerose risultanze empiriche, basate sulla comparazione delle *performance* tra imprese familiari e non

(Sciascia e Mazzola, 2008; Mazzi 2011), non conducono a risultati univoci. Le motivazioni addotte per giustificare tali discordanze fanno riferimento prioritariamente alle metodologie adottate e, in particolare, alle diverse definizioni scelte al fine di delimitare i confini del campione analizzato. Dyer (2006), in particolare, sostiene che la prevalenza di *family factors*, ora positivi ora negativi, conduce a valutare il *family system* rispettivamente *asset* o *liability*.

Il presente lavoro, partendo dal *framework* teorico della *Resource Based Theory* (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2001) ha inteso contribuire al dibattito in corso negli studi di *family business* sulle risorse *family specific*. In particolare, si ritiene di aver risposto alla *call for research* di Pearson *et al.* (2008), ovvero di studiare le varie dimensioni dei fattori sociali “*family related*” meglio in grado di rafforzare la *familiness*.

Sinora gli studi si sono focalizzati prevalentemente sul “*how*” (Arregle *et al.*, 2007) e sul “*what*” (Pearson *et al.*, 2008) genera *familiness*. Scarsa attenzione è stata invece dedicata allo studio del ruolo svolto dalla famiglia in azienda (Sharma, 2008; Zellweger *et al.*, 2010), ovvero al “*who*” genera *familiness*. Ed è proprio in tale ultima prospettiva che si pone il presente lavoro che ha inteso rispondere al seguente quesito di ricerca: “Quali sono le famiglie imprenditoriali in grado di contribuire alla costruzione e al rafforzamento della *familiness*?”. La risposta a tale quesito avviene attraverso il costrutto teorico di “reputazione”, ampiamente riconosciuto nella letteratura del *family business* quale *asset* intangibile, strategico per il successo delle imprese familiari, unitamente alla *intellectual property* e agli *organizational assets*. Lo studio, dopo aver individuato le dimensioni della reputazione della famiglia e dell’impresa, si propone di leggere le reciproche influenze tra loro esercitabili al fine di offrire al *management* un supporto teorico per delineare opportune strategie di comunicazione di *corporate brand identity*, in grado di far leva su un positivo *family effect* che solo una reputazione solida della famiglia imprenditoriale è in grado di esercitare.

Il lavoro è strutturato nel seguente modo: il secondo paragrafo raccoglie le riflessioni teoriche necessarie per la definizione di un modello di misurazione della *family business reputation* in una prospettiva *multistakeholder*; il terzo paragrafo rappresenta la matrice della *Global Reputation* e delinea le fasi del processo di costruzione della *family based brand identity*. Nella parte finale del lavoro, si presentano i risultati finali di una ricerca empirica, condotta su quattro imprese familiari, unitamente alle relative implicazioni manageriali.

2. Verso un modello di misurazione della family business reputation

In letteratura, nel mentre è ben esplicitato il ruolo cruciale svolto dalla famiglia imprenditoriale, risorsa fondamentale del capitale sociale (Zachary, 2011), non sempre appaiono di facile comprensione le caratteristiche in grado di elevare il *family system* ad *asset* dell’impresa. Al fine di contribuire al dibattito scientifico in corso si è partiti dalla riflessione che, affinché la natura familiare di un’impresa eserciti il ruolo di leva per la creazione di valore, è necessario far affidamento non

più solo all'immagine della famiglia e/o dell'impresa, intesa quale percezione del pubblico in un dato istante, ma alla reputazione (*family business reputation*), criterio interpretativo seguito dai diversi *stakeholders* nella formulazione di giudizi sedimentati nel tempo (Mainolfi, 2010). La reputazione, infatti, è un giudizio aggregato che si costruisce nel tempo, lentamente, in cui il giudizio passato dell'organizzazione e la sua posizione influenzano le percezioni degli stakeholder, che a loro volta influenzano il comportamento futuro della *firm* e la sua posizione (Rhee e Kim, 2012). Il tema della reputazione dell'impresa familiare è stato più volte ripreso ed esplorato in letteratura, soprattutto internazionale, in quanto risorsa immateriale critica, ma, nonostante il profondo interesse che ha suscitato all'interno del dibattito scientifico, è facile riscontrare una mancanza di sistematicità degli studi (Erdem, 2010).

Secondo la teoria del capitale sociale, la reputazione è la manifestazione degli obblighi e delle attese che i soggetti, esterni all'impresa, ripongono nella sua condotta futura (Hoffman *et al.*, 2006). È, dunque, frutto di un processo competitivo mediante il quale le imprese comunicano le proprie caratteristiche distintive agli *stakeholders* per massimizzare il loro *status* sociale interpretato, poi, come reputazione (Fombrun e Shanley, 1990) che, se consolidata, è in grado di generare capacità uniche, distintive e difficilmente imitabili da parte delle altre imprese. Nell'impresa familiare, la co-esistenza di due sistemi (impresa e famiglia), tra loro strettamente interrelati ma ciascuno con proprie caratteristiche e finalità, ci porta a riflettere sulla possibile esistenza di due modelli multidimensionali tra loro influenzabili ma, al contempo, capaci di esistere autonomamente in quanto frutto di una percezione globale che *stakeholders*, in parte diversi per i due sistemi, nutrono ora verso il sistema famiglia, ora verso il sistema impresa. Ricorrendo, infatti, all'approccio *multistakeholder*, ritenuto il più adatto a cogliere la multidimensionalità del fenomeno reputazionale, si è ritenuto opportuno tenere distinti i due costrutti teorici di "reputazione della famiglia imprenditoriale" e "reputazione dell'impresa", al fine poi di procedere, nella fase empirica della ricerca, a misurare il *quotient* reputazionale dei due distinti sistemi.

Più specificatamente, la *reputazione della famiglia* può essere interpretata come la complessiva percezione che gli *stakeholders* della famiglia (amici, conoscenti, parenti, consulenti di famiglia, fornitori di servizi ed *opinion leader*) nutrono verso tale nucleo. Una famiglia può, infatti, godere di più reputazioni ciascuna determinata dai singoli aspetti di interesse ritenuti rilevanti da una specifica categoria di *stakeholder*. Si tratta, quindi, di un costrutto teorico multidimensionale in grado di trasformarsi in patrimonio reputazionale se i diversi giudizi, costruiti intorno ai tre *driver* della reputazione, sono in grado di rendere quella famiglia unica, elevandola ad *asset* e, quindi, a risorsa critica per il *business* che sostiene. I *driver* identificati sono: la notorietà del nome della famiglia (*family name*), l'affidabilità, intesa come capacità della famiglia di intessere relazioni forti nel contesto in cui vive (*family social capital*) e la differenziazione, ovvero capacità di costruire risorse umane con *skills* riconosciute come uniche nel contesto sociale (*human capital*).

Il concetto di notorietà è strettamente legato al nome della famiglia, risorsa intangibile dalla valenza critica all'interno delle imprese familiari. Il nome di una famiglia, infatti, può esercitare tanto un'influenza positiva quanto negativa sulle dimensioni strutturale e relazionale del capitale sociale (Fombrun e Shanley, 1990; Tsai e Ghoshal, 1998), segnalandone le caratteristiche distintive, positive e/o negative, ai suoi *stakeholder* (Flatt e Kowalczyk, 2000). Il nome può essere fonte di vantaggio competitivo laddove, specie se utilizzato nella denominazione sociale dell'azienda, contribuisce ad agevolare il processo di acquisizione di risorse, umane e finanziarie (Montanari, 2010). Costituisce, altresì, un'identificazione di valori e, per i soggetti esterni, un primo elemento valutativo dell'affidabilità e della rispettabilità (Tagiuri e Davis, 1996; Sundaramurthy e Kreiner, 2008), rivelando ai terzi e mettendo in evidenza le associazioni positive che la proprietà familiare rievoca nella mente degli *stakeholder* (Botero e Blombäck, 2010). Laddove, infatti, il nome è adoperato nella ragione sociale dell'azienda, l'immagine di quest'ultima, agli occhi degli *stakeholders*, risente fortemente dell'affidabilità della famiglia proprietaria (Corbetta, 2010). In particolare, l'utilizzo del nome della famiglia nella ragione sociale determina una maggiore visibilità della famiglia nel business, comunica che l'impresa è un'azienda familiare e pone la famiglia fondatrice sotto i riflettori dei diversi stakeholder (Kashmiri e Mahajan, 2010).

Strettamente legata alla notorietà del nome, risulta essere l'*affidabilità* di una famiglia, capace altresì di influenzare quella dell'impresa. In sintesi, l'affidabilità può essere espressa come la capacità, la qualità e il potere di una famiglia di suscitare fiducia da parte di un soggetto e, dunque, di intessere relazioni forti nel contesto in cui è radicata. Il giudizio di affidabilità è fortemente influenzato dalla storia familiare ed in particolare da quegli eventi che hanno segnato il percorso della famiglia imprenditoriale. Essa riveste elemento di base della costituzione di contratti sociali nonché cruciale per l'intessitura di relazioni di successo di lungo termine (Schreiber, 2008). La storia, infatti, intesa come l'insieme di eventi concatenati nel tempo e aventi come protagonisti un gruppo di persone con vincoli di sangue e/o affettivo, diventa inevitabilmente artefice della reputazione che una famiglia vanta in un dato territorio/contesto oltreché del suo sistema di valori e credenze. Pertanto, il radicamento territoriale rappresenta una indubbia peculiarità delle imprese familiari e contribuisce in modo rilevante a dare forza e valore all'azienda, costituendo fonte di risorse strategiche tangibili ed intangibili (Del Baldo, 2010). Le famiglie, in generale, hanno un legame particolare con la comunità locale del territorio in cui sono nate e sviluppate. Quando poi la famiglia è artefice di un progetto imprenditoriale che ha condotto al successo dell'azienda e alla notorietà di quel territorio, il legame con le radici territoriali diventa parte integrante dell'identità della famiglia (Corbetta, 2010).

In ultimo, la *differenziazione*, riconducibile al più ampio concetto di capitale umano, racchiude in sé anche il tempo e le energie che una famiglia dedica alla formazione dei potenziali successori oltreché il supporto emotivo che offre rispetto alla crescita professionale dei membri più giovani, affinché questi abbiano non solo le capacità necessarie ad esercitare la *leadership* ma anche il ricordo vivo dello

spirito imprenditoriale e dei valori che animano la *family business* (Tàpies e Trevinyo-Rodriguez, 2006). I membri di una famiglia, infatti, sono più devoti all'azienda e, quindi, motivati ad adottare un atteggiamento finalizzato al reciproco benessere e sostegno. La continuità e il successo dell'impresa familiare dipendono, anche, dalla capacità di ciascun membro della famiglia di adempiere alla sua parte mantenendo alta la reputazione dell'impresa (Guttman e Yacouel, 2007). In particolare, si ritiene che i membri di una famiglia imprenditoriale si identificano così fortemente con l'impresa di famiglia da essere motivati a rafforzare la reputazione dell'impresa al fine di "feel good about who they are and what they do" (Haslam e Ellemers, 2005, p. 43). La differenziazione, in sostanza, riflette la volontà dei familiari di anteporre agli interessi della famiglia, quelli dell'impresa e di tramandare ai discendenti valori fondamentali come la lealtà, l'onestà, la fiducia reciproca e l'impegno.

L'operationalizzazione, in termini di stima quantitativa, delle tre dimensioni (notorietà, affidabilità e differenziazione) conduce alla misura della reputazione della famiglia imprenditoriale (*Family Reputation Quotient*). Tale indice nasce dalla registrazione di punteggi espressi dalle diverse categorie di *stakeholders* della famiglia su scale metriche (scala di *Likert*) in grado di misurare gli indicatori associati ai diversi *drivers* della *family reputation*.

Diversamente dalla reputazione della famiglia imprenditoriale, la definizione di un modello teorico della *corporate reputation* anima da tempo un profondo dibattito all'interno degli ambiti scientifici. Pur con le plausibili differenze dettate da posizioni teoriche degli osservatori ed approcci disciplinari più o meno contigui, le definizioni proposte nel corso del tempo convergono, in linea di massima, sull'indicazione della *corporate reputation* quale fenomeno collettivo. L'enfasi, posta sulla criticità e rilevanza delle relazioni di *business* con le diverse categorie di *stakeholders*, appare evidente nella definizione di Fombrun e Rindova (1996): "*a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions, and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments*". Nonostante l'ampia produzione scientifica, non si riscontrano molti studi sul legame tra *corporate reputation* e generazione di valore. La prospettiva *resource based* è l'unico approccio teorico che recupera questo legame e che assegna alla reputazione d'impresa il ruolo di *asset* strategico intangibile in grado di generare vantaggi competitivi traducibili in miglioramento delle *performance* (Roberts e Dowling, 2002; Caliskan *et al.*, 2011). In particolare essa rappresenta una risorsa preziosa nel duplice orizzonte temporale dell'attualità, come *intangible asset*, e del futuro, quale risorsa capace di creare o distruggere valore (Louisot e Girardet, 2012). In tale ottica, alla reputazione, in quanto giudizio diffuso e sedimentato nel tempo presso gli *stakeholders* dell'impresa (*management*, dipendenti, clienti, fornitori), viene riconosciuta una proprietà di diretta contribuzione alla generazione di valore economico: in quanto sostenitrice di uno *status* di affidabilità nel mercato della fornitura e del consumo, facilita l'accesso ai fattori produttivi, favorendo, nel

contempo, possibili alleanze strategiche, rafforza la possibilità di vantare un *premium price*, funge da deterrente per l'ingresso di nuovi *competitor*, contenendo anche il rischio di reazioni aggressive rispetto alle scelte strategiche operate (Iwu-Egwuonwu, 2011; Cuomo *et al.*, 2011). Lo studio di Harris e Fombrun individua le principali componenti reputazionali (tab. 1) in sei pilastri fondamentali (fascino emotivo, prodotti e servizi, *vision* e *leadership*, ambiente lavorativo, performance finanziarie, responsabilità sociale) e, nel definire gli indicatori ad essi associati, consente di operationalizzare le dimensioni giungendo ad una misura della *corporate reputation* (*Corporate Reputation Quotient*).

Tab. 1: I sei pilastri della reputazione e gli indicatori associati

PILASTRI	INDICATORI ASSOCIATI
Emotional appeal	Ammirazione - Fiducia - Piacevolezza
Prodotti e servizi	Qualità - Innovazione - Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo) - Affidabilità
Performance reddituale e finanziaria	Alta profittabilità - Buone prospettive di crescita futura - Alte performance nei confronti dei concorrenti - Bassi rischi sugli investimenti
Vision & leadership	Eccellenza della leadership - Chiara vision per il futuro - Capacità di sfruttare le opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	Qualità e benessere - Professionalità dei dipendenti - Buona politica remunerativa
Responsabilità sociale	Impegno verso le cause sociali - Responsabilità ambientale - Buoni rapporti con le comunità locali

Fonte: ns. adattamento Sever e Fombrun (1992)

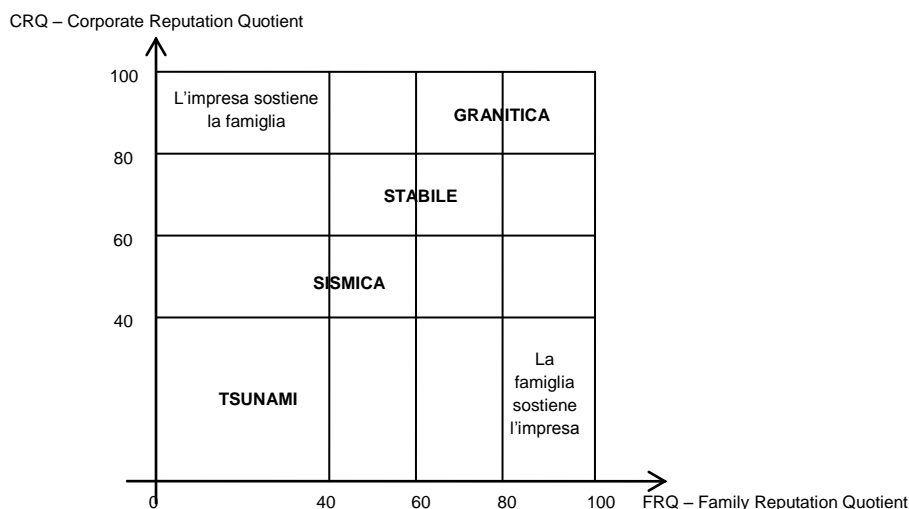
Un approccio integrativo e più approfondito di misurazione del QR nasce dalla registrazione di punteggi, espressi dalle diverse categorie di *stakeholders* dell'impresa, su scale metriche (scala di *Likert*) in grado di misurare gli indicatori associati ai diversi pilastri della *corporate reputation*, ma opportunamente integrati e ponderati (Cuomo *et al.*, 2011).

Riportando su una matrice a doppia entrata i valori di *reputation quotient* (RQ), rispettivamente della famiglia e dell'impresa, è possibile individuare aree diverse in cui si posiziona la *Global Reputation* (fig. 1)¹. L'*Area Granitica* è l'area occupata da quelle imprese che vantano una riserva di reputazione (80-100). La strategia da adottare è quella di mantenimento della posizione occupata attraverso investimenti in comunicazione volti al consolidamento della reputazione complessiva. Situazione diametralmente opposta si configura quando sia l'impresa familiare che la famiglia imprenditoriale registrano *reputation score* molto contenuti (*Area Tsunami* 0-40). In tal caso, l'OdG dovrà adoperarsi per ridefinire la reputazione aziendale e attuare un vero e proprio riposizionamento del *business*. Dovrà, in tal senso, rivedere l'intero processo di costruzione della *Global Reputation* e riconfigurare l'identità dell'impresa facendo leva su *driver* che siano svincolati dalla personalità della famiglia proprietaria. Posizioni prossime a quelle appena evidenziate ma molto

¹ Sulle ipotesi di posizionamento tra i diversi livelli di Q.R., vedasi Cuomo *et al.* (2011).

diverse per strategie da adottare sono quelle che occupano l'Area Stabile (60-80) e l'Area Sismica (40-60): nell'area stabile, l'OdG deve investire per salvaguardare e accrescere la reputazione dell'azienda e della famiglia puntando ad un reciproco sostegno in considerazione dei valori registrati dai rispettivi *reputation quotient*; per le aziende, invece, che occupano posizioni nell'area sismica, il pericolo di sopravvivenza incombe: permanere a lungo in quest'area significa vivere il rischio di distruzione completa della reputazione con tutte le conseguenze che ne possono derivare anche sul piano sociale per la famiglia imprenditoriale.

Fig. 1: La matrice della Global Reputation



Fonte: ns. elaborazione

Un *management* attento e una proprietà sensibile al giudizio sulla reputazione della famiglia dovranno porre in essere strategie di sviluppo del *Global Reputation Quotient* al fine di guidare l'azienda nell'area stabile o quantomeno evitare il rischio di ingresso nell'area *tsunami*. Le ipotesi estreme, invece, si palesano allorquando, alternativamente, la reputazione dell'impresa e quella della famiglia si presentano l'una estremamente positiva e l'altra estremamente negativa. Nell'ipotesi in cui è l'impresa a registrare una reputazione migliore rispetto a quella della famiglia, sarebbe auspicabile che l'impresa svincolasse la propria identità dalla personalità della famiglia, facendo leva su quegli attributi di valore alla base del proprio successo sui mercati, arginando la diffusione della cattiva/scarsa reputazione familiare per evitare che questa, diffondendosi, possa cannibalizzare la buona reputazione della *family business*. Viceversa, quando è la famiglia a godere di una reputazione migliore rispetto a quella vantata dall'impresa, la strategia consigliabile è quella di far leva sul *family brand*, sul nome della famiglia, innescando un processo di costruzione dell'identità aziendale che prenda il suo avvio proprio dalla personalità della famiglia: il *family branding*. Quest'ultima strategia appare

significativa per tutte le imprese che si posizionano sul lato destro della matrice, ovvero quelle che registrano valori elevati di *Family Reputation Quotient*.

Si palesa dunque la necessità di definire una strategia di comunicazione in grado di assicurare un'identificazione unica e distintiva dell'impresa familiare che può trovare alimento nel patrimonio relazionale che nel tempo l'impresa e la famiglia imprenditoriale hanno contribuito a consolidare. Tra l'altro, l'accrescimento di tale patrimonio rientra, a pieno titolo, tra gli obiettivi socio-emozionali ascrivibili esclusivamente a queste realtà (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, 2010; Berrone *et al.*, 2010).

3. Dal family brand al family branding: il processo di costruzione della family based brand identity

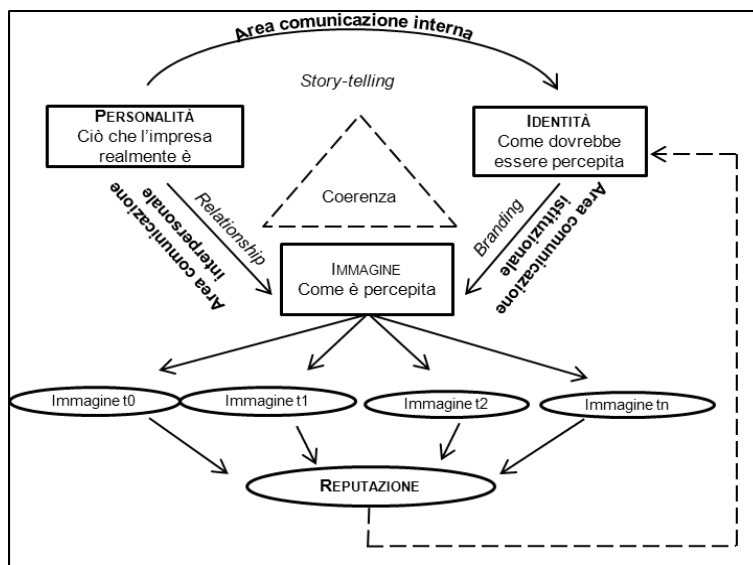
L'analisi sin qui condotta ha evidenziato come la creazione di valore nelle imprese familiari può trovare una fonte nel capitale reputazionale, declinabile, nelle imprese familiari, nelle due componenti appena esplicitate. Le influenze, reciprocamente esercitabili dalle due forme, consegnano al *management* una serie di riflessioni che possono alimentare il dibattito scientifico sulle strategie di comunicazione nelle imprese di famiglia, laddove il rafforzamento della *family business reputation* assurge a nuova finalità della comunicazione in quanto impegnata, da un lato, a ridurre il rischio reputazionale (Larkin, 2003) e, dall'altro, a rafforzare il valore di tale *asset* (van Riel e Fombrun, 2007). La reputazione, infatti, è il risultato di percezioni da parte degli *stakeholder* di ciò che essi sentono e vedono in riferimento ad una organizzazione, sulla base di ciò che la stessa comunica verso l'esterno, attraverso processi di *storytelling*², nonché di quanto comunicato in merito dai media (Iannone, 2009). Comunicare la storia dell'azienda e della famiglia e, quindi, condividerla con gli *stakeholders* contribuisce a rafforzare il senso appartenenza conferendo all'azienda una identità specifica. Il *focus* della comunicazione si sposta, dunque, dall'immagine alla reputazione (Siano, 2012) consegnando agli studiosi una sfida importante in vista di una definizione puntuale del ruolo della comunicazione nei processi di costruzione di un'identità d'impresa che prende le distanze da elementi artificiali e fittizi ma che trova alimento nella reputazione, intesa come ammirazione, stima e credibilità sedimentata nel tempo presso le diverse categorie di *stakeholders* (Fombrun e Rindova, 1996).

In particolare, la reputazione dell'impresa familiare, basata anche sulla storia e sull'esperienza di una famiglia imprenditoriale, esprime la visione complessiva dei

² A tal fine, lo *storytelling* può rappresentare per l'impresa un nuovo modo di raccontarsi attraverso un implicito ma più forte coinvolgimento dei diversi *stakeholders* (Salmon, 2008). Nell'impresa familiare, in particolare, il racconto obbliga a ripercorrere la storia della famiglia imprenditoriale, restituendo un contenuto immaginifico ed emozionale. Diventa, cioè, un nuovo modo di comunicare con i pubblici ormai abituati alla logica della comunicazione tradizionale (Fontana, 2009).

diversi gruppi di *stakeholders* della famiglia e dell'impresa, scaturisce da un processo di formazione lento e socialmente complesso in cui le opinioni dei diversi pubblici si traducono in giudizi sedimentati e possiede un potenziale in continuo divenire capace, attraverso le interazioni tra i gruppi, di creare e rinforzare l'identità competitiva dell'impresa familiare. Si assiste, così, alla creazione di un processo circolare (fig. 2) in cui le rappresentazioni internalizzate dai singoli individui sono il risultato e, al tempo stesso, il punto di partenza di un più ampio processo corale di apprendimento sociale (Bromley, 2000; 2001).

Fig. 2: Il ruolo della comunicazione



Fonte: ns. elaborazione

La condivisione e la sedimentazione di un giudizio oggettivo implicano che, seppur immagini successive influenzino l'opinione dei pubblici, il grado di reputazione ormai raggiunto non può essere facilmente modificato, perché ormai appartiene all'immaginario collettivo. Si osserva, infatti, che anche quando gli individui ricevono informazioni negative sull'organizzazione, di solito, non cambiano immediatamente la loro valutazione in merito alla reputazione aziendale (Siano *et al.*, 2007). Ne consegue che maggiore è la capacità dell'impresa familiare di favorire una sedimentazione stabile e coerente nel tempo, minore sarà l'impatto negativo sulla reputazione di possibili incidenti ed eventi sfavorevoli. Tale circostanza impone all'impresa familiare di costruire in maniera ponderata il proprio capitale reputazionale.

Le imprese familiari rappresentano dunque una particolare realtà del contesto imprenditoriale in cui due identità, tra loro non necessariamente compatibili,

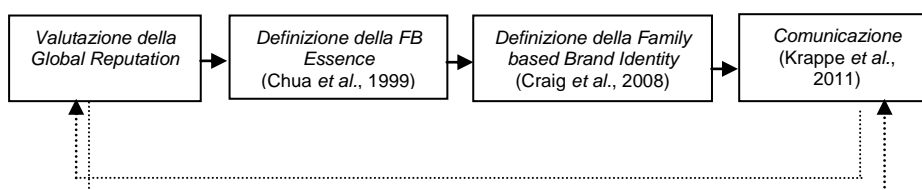
riconducibili alla famiglia e all'impresa, interagiscono (Sundaramurthy e Kreiner, 2008). La famiglia imprenditoriale, dunque, è un sistema autonomo, dotato di una sua reputazione e in grado di decretare il ruolo di *asset* o *liability* della famiglia imprenditoriale di un'impresa. Il delicato ruolo dell'Organo di Governo si sostanzia, quindi, non solo nella costruzione di una *Global Reputation*, ma anche nella salvaguardia della stessa nel tempo. Si tratta di attivare un processo consapevole e sistemico di governo della *Global Reputation* (Golinelli, 2011), che sintetizza, da un lato, la *Family Reputation* e, dall'altro, la *Corporate Reputation*. La reputazione, infatti, va costruita e consolidata nel tempo, attraverso comportamenti coerenti e stabili, oltre che capaci di soddisfare le attese degli *stakeholders*, richiedendo al management un'attenta gestione che miri alla protezione della stessa e alla possibile perdita di valore a causa di eventi negativi (Laaksonen *et al.*, 2011).

L'emergere di un giudizio complessivo da parte degli *stakeholders* non segna, quindi, il punto di arrivo del processo di costruzione della *Family Business Reputation* (*Global Reputation*), ma è anche il punto di partenza di un nuovo percorso che alimenta nel tempo il patrimonio reputazionale (Dowling, 2001). In una prospettiva dinamica (*Resource Based Management*), compito dell'organo di governo è la costruzione e la continua revisione dell'identità dell'impresa familiare, intesa come frutto di un processo consapevole e deliberato dell'OdG che deve progettare il posizionamento dell'impresa familiare nella mente dei suoi *stakeholders* in piena coerenza e sintonia con i suoi valori distintivi, ovvero con ciò che realmente è l'impresa (*personality*). Il valore della reputazione dell'impresa di famiglia deriva, infatti, dalla capacità di trasformare l'identità in fattore competitivo; identità che può trovare nella reputazione della famiglia imprenditoriale un pilastro fondamentale per il rafforzamento della *familiness*. A tal fine, le diverse strategie di comunicazione e, più precisamente, il processo di *branding* possono far leva, se del caso, sulla forza reputazionale della famiglia imprenditoriale.

Il *family branding* o *family brand management* è una strategia concreta per assicurare un'identificazione unica e distintiva che evidenzii i significati e i miti racchiusi nell'identità sociale della famiglia. È un processo consapevole mediante cui creare un posizionamento chiaro, semplice e, soprattutto, differenziante, costruito attorno a caratteri e qualità emozionali che possono essere simboleggiate sia verbalmente che visivamente in modo da essere interpretate da pubblici differenti in una varietà di contesti (Nebenzahl e Jaffe, 2001). Un processo, dunque, palesemente complesso che si sostanzia nell'applicare tecniche di *branding* e di *marketing* per far leva sulla *family business reputation*. Si differenzia dal *family brand* per la sua natura processuale e pianificata. Il *family brand*, infatti, esiste a prescindere da qualsiasi sforzo consapevole: è il nome della famiglia proprietaria che, pur senza uno sforzo che ne valorizzi l'essenza, ha una sua incidenza sull'immagine, sulla reputazione e sulla credibilità dell'impresa di famiglia presso gli *stakeholders*. Laddove, però, tale nome può godere anche di un'immagine e di una reputazione positiva, sarebbe preferibile sfruttare al meglio il suo potenziale di valore evocandolo nell'identità dell'impresa. È questo lo scopo del processo di *branding* che si prefigge di approdare alla costruzione di una *family based brand*

identity che tragga dal buon nome di famiglia il suo principale *driver* di valore e, attraverso un circolo virtuoso, alimenti il patrimonio reputazionale. Per la sua natura processuale, il processo di *branding* si articola in più fasi (fig. 3): la prima fase (Valutazione della *Global Reputation*) si sostanzia nella misura del *Reputation Quotient*, rispettivamente della famiglia e dell'impresa. Rappresenta, pertanto, un'attività preliminare rispetto alla pura strategia di *branding*, indispensabile per il prosieguo del processo, perché solo laddove l'OdG dovesse riscontrare percezioni positive, riguardo alla reputazione della famiglia, da parte degli *stakeholder*, potrà proseguire con l'implementazione delle fasi successive. Le metodologie di analisi e verifica della *family reputation* potranno affidarsi a diversi criteri (interviste, sondaggi, *focus group*), ma fondamentale sarà non perdere mai di vista i legami esistenti tra le percezioni attuali e quelle che si sono susseguite nel tempo, ripercorrendo la logica dinamica del processo reputazionale. Misurata e verificata la buona reputazione di cui gode la famiglia, si procede con il secondo *step* del processo: la definizione della *family business essence*. In questa fase, è assegnato all'OdG l'arduo compito di racchiudere le diversità riscontrabili in una certa famiglia in un'unica rappresentazione significativa, che sia univoca e differenziante. La presenza del nome della famiglia nella denominazione dell'impresa rappresenta un elemento distintivo dell'essenza del *family business* in quanto rafforza l'identificazione dei membri familiari con l'impresa di famiglia (Deephouse e Jaskiewicz, 2013).

Fig. 3: Le fasi del processo di costruzione della family based brand identity



Fonte: ns. adattamento da Mainolfi (2010)

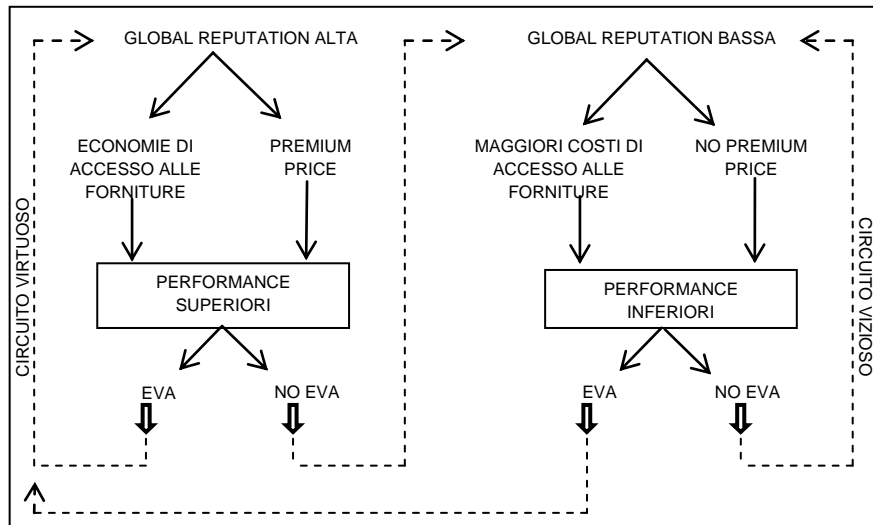
L'essenza sintetizza il giusto equilibrio tra componenti razionali ed emozionali evocate dal nome della famiglia, per ottenere un attaccamento/riconoscimento emozionale da parte dei pubblici e che sia, nel contempo, giustificabile anche a livello razionale, in quanto progettato per generare valore politico ed economico. Del resto, è evidente che i pubblici esterni non possono essere tempestati da una miriade di informazioni riguardanti la cultura, la storia e i valori tramandati dalla famiglia, ma devono poter percepire unicamente gli elementi che contraddistinguono quella famiglia e che, adeguatamente valorizzati, possono assurgere ad elementi differenzianti su cui costruire il vantaggio competitivo dell'impresa familiare. Nel terzo stadio, l'essenza della famiglia, affinché possa essere percepita dai pubblici, deve essere tradotta in una *family based brand identity*, che si compone di una dimensione fisica e una retorica. La prima può essere individuata facendo

riferimento al *brand name* e al *brand graphics*, che costituiscono la presenza visuale del *brand*, la sua identità tangibile e grafica (logo, icone, colori, stemma nobiliare della famiglia). La dimensione retorica esprime, invece, il piano immateriale caratterizzato dalla presenza di valori e personalità a cui si vuole venga associato il *brand*. Questo livello di analisi rinvia ad un ambito semantico, discorsivo e persuasivo, individuato attraverso la scelta delle parole e dello stile verbale. Naturalmente non basta codificare in modo ottimale i valori e la cultura, assimilabili al *family brand*, ma affinché questo possa contribuire alla creazione di valore, diventa delicata l'ultima fase del processo strategico: la comunicazione dell'identità all'esterno e all'interno del sistema impresa familiare (Krappe *et al.*, 2011). Se è vero, infatti, che tutto ciò che non viene comunicato non esiste, tale *step* si configura come essenziale per l'emergere della *family based brand identity* tra i diversi *stakeholders*. Non basterà, però, stimare il potenziale espressivo del *brand* verso l'esterno, ma importante sarà anche la comunicazione interna per istituzionalizzare il *brand* tra i diversi membri dell'organizzazione. La partecipazione e la ricerca del consenso tra quanti prestano la propria opera nell'attività d'impresa favoriscono, infatti, la creazione di un clima positivo, in cui le risorse umane sono candidate, in modo naturale, ad acquisire il ruolo di ambasciatori della *family based brand identity*. Interiorizzando l'essenza della *brand identity*, essi adotteranno atteggiamenti e comportamenti in linea con la strategia di *branding* e, nei momenti di interazione con i pubblici esterni, saranno in grado di trasferire spontaneamente il valore del *brand* di famiglia. Una *family based brand identity*, così concepita attraverso il processo di *family branding*, diventa per l'impresa una risorsa rara, inimitabile, insostituibile e in grado di contribuire alla creazione di valore (Habbershon *et al.*, 2003; Sirmon e Hitt, 2003; Carney, 2005). Se gli studi sinora condotti sul marketing del *family business* (Reuber e Fischer, 2011) hanno evidenziato i fattori potenziali e le diverse circostanze che guidano la scelta tra le diverse strategie - *family preservation*, *family enrichment*, *family subordination* (Micelotta e Raynard, 2011) - attraverso cui le imprese comunicano la *corporate brand identity*, mancava in letteratura un'analisi sulle motivazioni che possono guidare il *management* ad adottare strategie di *branding* diverse per comunicare la natura familiare del *business* e a monitorare periodicamente la validità delle scelte operate. Legare il nome dell'impresa a quello della famiglia può contribuire a differenziare la stessa in un mercato affollato, a generare enfasi tra i clienti che percepiscono livelli qualitativi migliori nei prodotti e servizi offerti da imprese familiari (Cooper *et al.*, 2005; Craig *et al.*, 2008) e, di conseguenza, ad impattare positivamente sulle *performance*. Tale assunto non può, però, considerarsi vero *tout court*, altrimenti non si spiegherebbe perché in alcune ricerche le imprese familiari risultino essere meno performanti delle *nonfamily* (Perrow, 1972). Senza alcun dubbio, sulle analisi impattano le diverse scelte metodologiche ma, a nostro avviso, non sono sufficienti a spiegare tali divergenze: è il ruolo che la famiglia imprenditoriale svolge nell'impresa e che esercita attraverso la sua reputazione ad elevare ad *asset* il sistema famiglia.

Se è vero che uno dei principali obiettivi del *family branding* è sviluppare associazioni positive nella mente del consumatore, con la finalità di ottenere migliori *performances* (Kotler *et al.*, 2009; LaForet, 2009) dell'impresa familiare, una modalità attraverso cui rafforzare l'identità è l'associazione ed il richiamo a specificità distintive del *brand* famiglia. Si tratta cioè di rievocare nella mente degli *stakeholders* immagini e valori che emergono da esperienze passate. Diversi studi si sono dedicati alle diverse percezioni degli *stakeholders* rispetto al *family brand* eleggendo quest'ultimo ad emblema di successo e di prestigio che induce i consumatori ad assegnare maggiore fiducia ai prodotti (Frost, 2008); attribuendogli però, talvolta, associazioni negative in merito ai possibili conflitti interni (Corbetta, 2010); assegnandogli la capacità di attrarre, al pari delle imprese non familiari, risorse umane qualificate (Montanari, 2010) ma solo per ruoli non manageriali (Botero *et al.*, 2009). Ciò ci induce a ritenere che il richiamo alla famiglia nelle strategie di comunicazione può agire da fattore distintivo a cui sono attribuite percezioni positive solo e soltanto se l'impresa e la famiglia imprenditoriale sono state in grado di costruire un patrimonio reputazionale. Pertanto, rispetto agli studi che in letteratura individuano nel *branding* il *framework* per spiegare come tali imprese possano differenziarsi con effetti positivi sulle *performances* (Craig *et al.*, 2008) e sul rafforzamento dell'identificazione della proprietà con il *business* (Blomback e Ramirez-Pasillas, 2009), il nostro lavoro riconosce nell'esistenza di una solida reputazione della famiglia imprenditoriale e, quindi, nell'attenzione del *management* alla costruzione di una *family brand identity*, il positivo *family effect* della *Global Reputation* sulle *performances*.

Vieppiù, tale superiorità può, a sua volta, attivare una circolarità virtuosa: le condizioni di maggior vantaggio competitivo, infatti, possono sì alimentare il *reputation quotient* ma solo se *performances* superiori sono in grado di generare *Economic Value Added* (EVA) (fig. 4). Viceversa, *performances* non adeguate a sostenere processi di creazione del valore possono, infatti, innescare circoli viziosi di depauperamento del *Global Reputation Quotient*. Una tale situazione (lato destro della fig. 4) si traduce, infatti, in maggiori costi per accedere ai mercati della fornitura e nell'impossibilità di sfruttare un *premium price* sui mercati finali. Non potendo più contare su un vantaggio competitivo, le *performances* si riducono e, non riuscendo a generare EVA, innescano un circuito vizioso che, aggravando ulteriormente una reputazione già negativa, comporta distruzione di valore nel tempo. Nel caso in cui, invece, nonostante le *performances* inferiori a quelle dei *competitors*, l'impresa riesca comunque a produrre EVA, nel tempo un tale accumulo di valore potrebbe consentirle di accrescere il *Global Reputation Quotient* e, trasformando la reputazione in fattore di competizione, riprendere il percorso virtuoso di creazione di valore.

Fig. 4: Global Reputation e creazione di valore



Fonte: ns. elaborazione

Tale riflessione sottolinea l'importanza di monitorare costantemente il processo di costruzione della *Global Reputation* e assegna al *management* una sfida importante per comprendere e sfruttare gli effetti positivi generabili da un'accorta strategia di comunicazione (Invernizzi 2011) che faccia leva sulla reputazione della famiglia imprenditoriale.

4. Metodologia d'indagine e risultati del multiple case study

Gli obiettivi della ricerca hanno incontrato gli inevitabili ostacoli di misurazione di un fenomeno complesso quale quello della reputazione. Il ricorso allo studio di caso multiplo (o metodo comparativo) (Yin, 2009) è sembrata la soluzione più efficace (Gibbert *et al.*, 2008).

Il campione di convenienza raccoglie imprese scelte secondo i seguenti criteri: aziende a conduzione familiare, con un forte coinvolgimento della famiglia sia nella proprietà (100% di capitale posseduto dai membri della famiglia) che nel governo (esclusiva presenza di membri familiari nel *board*), con una significativa storia di imprenditorialità familiare di almeno due generazioni e un forte radicamento sul territorio (tab. 2).

In particolare, tra le imprese sono state scelte due aziende che, pur appartenendo in maniera totalitaria ad una famiglia, non riportano nella ragione sociale il *brand* famiglia. I dati sono stati raccolti attraverso interviste, rivolte alle diverse categorie di *stakeholders*, rispettivamente dell'impresa e delle famiglie imprenditoriali,

nonché fonti secondarie (giornali, articoli di riviste, comunicati stampa aziendali, siti *web*, ecc.). Le interviste sono state condotte sia di persona che mediante invio telematico. Lo strumento utilizzato è stato un questionario strutturato. L'intervistato è stato invitato a rispondere ad un set di domande attraverso la scala *Likert* a sette posizioni (con 1 come valore minimo e 7 come valore massimo). I rispettivi *score* sono stati ottenuti dall'aggregazione delle complessive risposte fornite per ciascun impresa (Dowling e Gardberg, 2012).

Il punteggio finale è stato tradotto in centesimi attraverso uno specifico algoritmo. La ricerca ha inteso misurare due *Reputation Quotient*: l'uno relativo alla famiglia (*Family Reputation Quotient - FRQ*), l'altro, all'azienda (*Business Reputation Quotient - CRQ*).

Tab. 2: Le aziende del campione

<p>Pomilia S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1973; Fatturato: 11.855.200; Numero di dipendenti: 58; Codice ATECO: 103900; Produzione, lavorazione e commercio di conserve alimentari, estratti di pomodori, marmellate, frutta, sciroppi, canditi ed affini.</p> <p>Azionariato: Pomilia di Gerardo e Antonio Salzano snc 95%; Salzano Giuseppe 2,50%; Salzano Antonio 1,25%; Salzano Giuseppe 1,25%. CdA: Salzano Giuseppe Amministratore; Salzano Giuseppe Amministratore.</p> <p>Generazione: 2^a</p> <p>La Pomilia Spa nasce nel Maggio del 1973 ad opera dei fratelli Gerardo e Antonio Salzano, già nel campo delle conserve alimentari dal 1958. In quello stesso anno prende avvio la prima campagna di trasformazione del pomodoro, improntata al rispetto e alla ricerca di una qualità superiore che, complice la diffusione capillare del prodotto in Campania, Piemonte, Toscana, Calabria e Trentino Alto Adige, consolida il marchio "Pomilia" in una fascia di qualità medio-alta. Oggi l'azienda, guidata dai figli dei fondatori, continua ad operare con la stessa passione e lo stesso entusiasmo all'interno del distretto industriale dell'Agro Nocerino-Sarnese, tra più importanti al mondo per la conservazione dei prodotti agricoli alimentari. La produzione viene assorbita dal mercato nazionale in ragione dell'80% e da quello Estero (Europa, Giappone, Sud Africa) per il restante 20%.</p>
<p>Arti grafiche Boccia S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1965; Fatturato: 43.664.490; Numero di dipendenti: 147; Codice ATECO: 181200 Realizzazione e conseguente gestione di stabilimenti industriali tecnicamente organizzati per l'attività tipografica ed editoriale in ogni sua forma compresa la progettazione grafica in genere.</p> <p>Azionariato: Finprint srl 99,83% (Quote Finprint srl: Boccia Vincenzo 99,87%; Boccia Orazio 0,13%; Pecoraro Luisa 0,17%).</p> <p>CdA: Boccia Orazio Presidente; Boccia Maurizio Consigliere; Boccia Vincenzo Consigliere.</p> <p>Generazione: 2^a</p> <p>La storia dell'azienda inizia con Orazio Boccia che decide di trasformare la sua passione per l'arte della tipografia da sogno in realtà. Nel corso degli anni dimensione aziendale, capacità produttiva, distribuzione, fatturato sono cambiati, ma non la filosofia aziendale, improntata alla continua innovazione tecnologica e all'eccellenza del risultato. Alle spalle, scelte imprenditoriali che hanno saputo anticipare i cambiamenti del mercato. Dal 2005 l'Azienda ha aderito al Network mondiale <i>Global Compact</i> delle Nazioni Unite per sostenere e promuovere i suoi dieci principi sui diritti umani, del lavoro, sulla tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione.</p>

segue ...

... continua

<p>Casa di cura Tortorella S.p.A.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1979; Fatturato: 15.935.970; Numero di dipendenti: 167; Codice ATECO: 861000; Attività industriale diretta alla somministrazione di prestazioni diagnostiche, terapeutiche, chirurgiche ed ogni altra prestazione a carattere sanitario, con o senza ricovero. Azionari: Clintor srl (Quote Clintor srl: Tortorella Almerico 40%; Meriani Maria Luisa 14%; Tortorella Giuseppe 13,33%; Tortorella Paola 13,33%; Tortorella Silvana 13,33%; Rubini Maria Nirvana 6%). CdA: Tortorella Almerico Presidente; Tortorella Giovanna Consigliere; Tortorella Giuseppe Consigliere. Generazione: 3^a</p> <p>Nel 1949 prende avvio la costruzione della Casa di Cura Tortorella da un'idea del Cavaliere del Lavoro Giuseppe Tortorella e ad opera dei figli Dante e Almerico. Inaugurata nel 1954, sin da subito ne viene apprezzato il livello altamente competitivo per generosità di spazi, modernità di attrezzature, eleganza degli ambienti, ma soprattutto per la scelta culturale degli operatori sanitari accreditati. L'azienda, oggi guidata dai figli dei fondatori, ha affrontato nel corso degli anni un'importante ristrutturazione unitamente ad un aggiornamento organizzativo e tecnologico in risposta ai nuovi requisiti sanitari e al fine di garantire elevati standard qualitativi.</p>
<p>Terme Capasso S.r.l.</p>	<p>Dati strutturali. Anno di costituzione: 1982; Fatturato: 1.236.125; Numero di dipendenti: 19; Codice ATECO: 960420; Stabilimenti idropinici ed idrotermali. Quote di proprietà: Petrillo Angela 33,33%; Petrillo Paola 33,33%; Petrillo Raffaele 33,33%. Amministratore: Petrillo Luigi Generazione: 2^a</p> <p>Le sorgenti delle Terme Capasso hanno origini molto lontane. Fin dal 1883 risulta che il sig. Antonio Capasso subentra nell'affitto della proprietà di Contursi ed ininterrottamente gestisce le stesse fino al 1938, quando il dott. Pietro Capasso ottiene la concessione enfiteutica del Fondo Pruno Sottano e lo sfruttamento delle acque minerali in perpetuo. Nel 1982 i membri della famiglia Capasso regolarizzano la società Terme Capasso s.a.s. di Maria Luisa Capasso & C., presso la cancelleria del tribunale di Napoli. Nel 1993, la società veniva trasformata in società a responsabilità limitata con la denominazione Terme Capasso S.r.l., rimanendo invariata la composizione dei soci e le rispettive quote di partecipazione. Nel 1996, dopo anni di fermo dell'intera attività a causa degli eventi del terremoto nell'Irpinia del 1980, ha portato alla ripresa dell'attività. Attualmente la società è guidata dai tre soci: Petrillo Raffaele - già direttore vendite di un noto punto vendita di Contursi Terme - Petrillo Angela e Petrillo Paola ed è fortemente orientata all'innovazione dell'offerta integrando i tradizionali servizi alberghieri a quelli del Centro Benessere</p>

Fonte: ns. elaborazione

I questionari sono stati somministrati a diverse categorie di *stakeholders* differenti. La scheda di rilevazione utilizzata, dopo aver raccolto alcuni dati relativi al profilo dell'intervistato (sesso, anno di nascita, professione, titolo di studio, nazionalità), nella prima sezione richiede il ruolo (conoscente, amico, parente, consulente, fornitore di beni/servizi, *opinion leader*), la durata del rapporto e il giudizio sulla famiglia espresso attraverso un aggettivo/avverbio. La seconda sezione, invece, è declinata nei tre *driver* della reputazione (notorietà, affidabilità, differenziazione). Diversamente dal primo, il questionario sulla reputazione dell'azienda raccoglie nella prima sezione le caratteristiche strutturali dell'impresa (anno di costituzione, dimensione, settore di appartenenza, fatturato medio ultimo triennio, struttura familiare) e la durata del rapporto tra l'azienda e il soggetto intervistato; nella seconda sezione, rileva il profilo dell'intervistato e il ruolo (proprietà/*management*, dipendente, cliente/fornitore). La terza è declinata nelle sei

dimensioni della corporate reputation (fascino emotivo, vision e leadership, performance reddituali e finanziarie, prodotti e servizi, responsabilità sociale). L'ultima sezione ha inteso raccogliere la percezione degli stakeholders aziendali circa la natura familiare dell'impresa attraverso la percezione dell'enfasi con cui le imprese hanno comunicato la loro natura familiare nelle strategie di comunicazione (Craig *et al.*, 2008). Ciascun questionario è stato somministrato a 40 persone per un totale di 80 questionari per ciascuna azienda. I dati raccolti sono stati opportunamente ponderati in relazione ai diversi stakeholders intervistati (tab. 3).

Tab. 3: I pesi delle categorie di stakeholders³

Stakeholders dell'impresa	Peso
Proprietà/management	0.1
Dipendente	0.3
Cliente	0.4
Fornitore	0.2
Stakeholders della famiglia	Peso
Conoscente/Amico	0.3
Parente	0.1
Consulente	0.2
Fornitore di beni/servizi	0.3
Opinion leader	0.1

Fonte: ns. elaborazione

Inoltre, una diversa ponderazione è stata effettuata rispetto al tempo con cui ciascun stakeholder è risultato legato rispettivamente alla famiglia o all'azienda. Pertanto, si è assegnato un peso pari a 0,7 per relazioni superiori a 5 anni, 0.3 per relazioni intrattenute per un arco temporale inferiore.

La ricerca empirica si è svolta nel periodo di maggio-luglio 2011. I risultati della ricerca hanno condotto ai seguenti punteggi:

Tab. 4: Family Reputation Quotient, Corporate Reputation Quotient e Global Reputation

Family Business	Family reputation Quotient (FRQ)	Corporate Reputation Quotient (CRQ)
Arti Grafiche Boccia SpA	82	83
Pomilia SpA	58	65
Casa di Cura Tortorella SpA	82	68
Hotel Terme Capasso	55	72

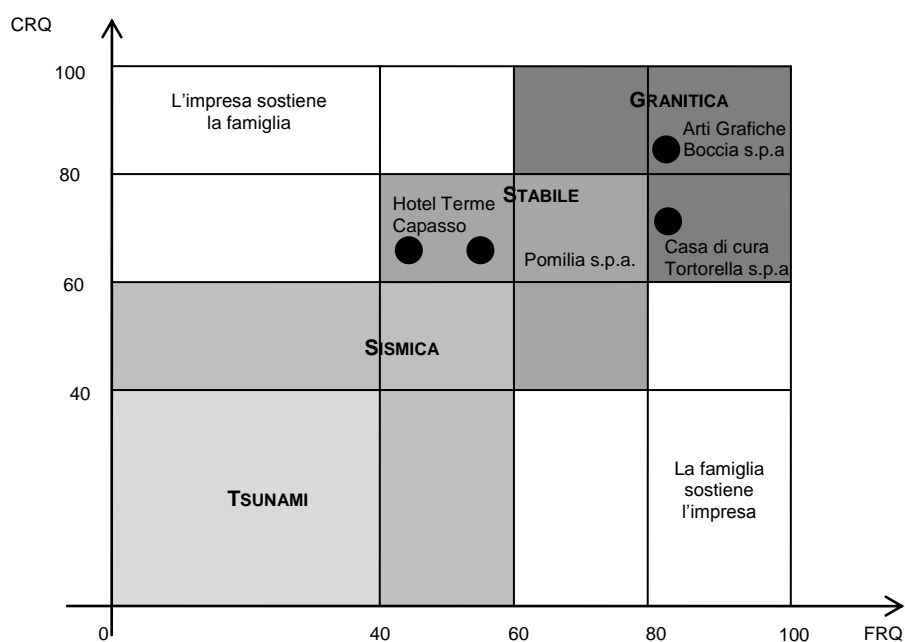
Fonte: ns. elaborazione

I risultati dei quozienti di reputazione hanno consentito di posizionare le aziende nella matrice della *Global Reputation* (fig. 5).

³ Tali pesi sono derivati da un'indagine pilota su un campione ristretto di intervistati al fine di rilevare il peso da assegnare a ciascuna categoria di stakeholders.

Per l'analisi e l'interpretazione dei risultati dell'indagine sono state, naturalmente, utilizzate anche interviste in profondità condotte ai quattro attuali responsabili del governo delle imprese oggetto di studio. Dalla lettura della matrice, è facile rilevare che tutte e quattro le aziende si posizionano con punteggi medio-alti di CRQ e FRQ. In particolare, due aziende (Arti Grafiche Boccia SpA e Casa di Cura Tortorella SpA) occupano l'area granitica, mentre le restanti due (Pomilia SpA e Hotel Terme Capasso) l'area stabile. Arti Grafiche Boccia si posiziona nel segmento più alto dell'area granitica: si tratta cioè di un'azienda che ha saputo pianificare e comunicare la sua identità, pienamente consapevole della forza del *brand* famiglia, espressione di una tradizione e di un'esperienza tramandata di padre in figlio. Allo stesso modo, la Casa di Cura Tortorella registra valori elevati di *Family Reputation Quotient* ma un valore più contenuto di *Corporate Reputation Quotient*. L'azienda in questione deve porre maggiore attenzione alle modalità con cui il *management* governa i principali fattori critici di successo aziendali e soprattutto sulle modalità di costruzione e comunicazione della reputazione aziendale. Avendo una notevole riserva di reputazione della famiglia capostipite, con una storia importante riconosciuta dal contesto, può, in qualche modo rafforzare e proteggere la reputazione aziendale. Cosa che, comunque, già avviene anche con diversi interlocutori aziendali.

Fig. 5: La Global Reputation delle imprese intervistate



Fonte: ns. elaborazione

Le ultime due aziende, infine, occupano l'area stabile: la barriera protettiva elevata dal CRQ non sembra per queste aziende essere sostenuta in maniera determinante da una reputazione della famiglia imprenditoriale. In particolare, Pomilia, facendo leva nelle strategie comunicative su una *family based brand identity*, può ambire ad entrare nell'area granitica anche attraverso strategie di comunicazione interna al fine di istituzionalizzare il *brand* tra i diversi membri dell'organizzazione, ambasciatori della *family based brand identity*. L'hotel Terme Capasso, invece, potrebbe subire una qualche influenza riduttiva dalla reputazione della famiglia imprenditoriale che anima il *business* se non provvede ad arginare i nessi comunicativi tra *business* e famiglia. Lo sforzo comunicativo dovrebbe, quindi, andare verso una dissociazione del *brand* impresa dal *brand* famiglia. Ciò al fine di rafforzare il CRQ attraverso un'identità scevra da qualsiasi collegamento con il *brand* famiglia.

Le risultanze empiriche verificano anche l'assunto teorico in base al quale la presenza del nome della famiglia nella denominazione sociale dell'impresa determina una *corporate reputation* più elevata poiché i membri della famiglia sono particolarmente motivati verso la costruzione di un patrimonio reputazionale (Deephouse e Jaskiewicz, 2013). Nel nostro campione, le due imprese che non hanno scelto di seguire una strategia di *branding* basata sul nome della famiglia hanno registrato un valore di *Global Reputation* sensibilmente inferiore alle altre.

Per tutte e quattro le famiglie, gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla costruzione di una forte reputazione sono stati individuati nella credibilità, serietà, correttezza e coerenza. Tutte e quattro le imprese, godendo di una notevole reputazione globale, hanno realizzato risultati più che soddisfacenti sia in termini di redditività operativa che netta. Quest'ultima informazione è stata raccolta attraverso un'analisi sui bilanci aziendali e rivolgendo agli imprenditori intervistati un giudizio delle *performance* delle rispettive aziende rispetto ai loro principali *competitors* (Dess e Robinson, 1984). In sintesi, i risultati della ricerca, pur consapevoli del numero limitato di casi, consentono di rispondere al quesito della ricerca, ovvero le famiglie imprenditoriali meglio in grado di costruire e rafforzare la *familiness* sono quelle che godono di un'elevata reputazione, comunicata attraverso una efficace *family based brand identity*.

In conclusione, il modello fornisce rapidi e chiari indirizzi strategici che ciascuna realtà imprenditoriale familiare può valutare di adottare per consolidare la posizione o in vista di azioni strategiche in grado di spostare le posizioni verso l'alto della matrice. Pienamente consapevoli della parzialità dei risultati, è utile precisare che gli indici di *Reputation Quotient* dell'impresa e della famiglia non rappresentano strumenti di valutazione della qualità delle scelte comunicative ma importanti presupposti conoscitivi per pianificare e avviare opportune strategie comunicative. Si tratta, in definitiva, di comprendere, sin da subito, il ruolo di *asset* o *liability* che la famiglia imprenditoriale esercita nei processi di creazione del valore attraverso la reputazione vantata presso i suoi *stakeholders* al fine di progettare, in modo consapevole, una comunicazione integrata e coerente dell'impresa che faccia leva o che prenda le dovute distanze dal *brand* famiglia. Il lavoro offre, quindi,

implicazioni operative consegnando al management delle imprese familiari due suggerimenti importanti: il primo, riferibile soprattutto al management non familiare, riguarda la necessità di salvaguardare le attese della famiglia con particolare riguardo al rafforzamento della *Global Reputation*, in quanto espressione della ricchezza socio-emozionale generabile dall'impresa di famiglia. Il secondo suggerimento evidenzia la necessità di affidarsi al costrutto teorico del *brand management* per la definizione della strategia di comunicazione di un'impresa familiare. Definire strategie di *branding*, in tale ottica, infatti, offre una chiave di lettura innovativa per esplorare l'unicità delle imprese familiari attraverso la percezione che diverse categorie di *stakeholders*, dell'impresa e della famiglia, nutrono nei confronti delle *family firms* non sottovalutando, in tal modo, le possibili interferenze generabili dalla sovrapposizione dei due sistemi.

Bibliografia

- ARREGLE J.L., HITT M.A., SIRMON D.G., VERY P. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (2001), "Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, pp. 41-56.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEIJIA L.R., LARRAZZA-KINTANA M. (2010), "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?", *Administrative Science Quarterly*, n. 55, pp. 82-113.
- BOTERO I.C., BLOMBÄCK A. (2010), "Leveraging the family brand: using brand management to highlight the advantages of family firms", *Paper presented at the 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference*, Lancaster, United Kingdom.
- BOTERO I.C., McKENNA T., MORGAN B., ZARTMAN W., FEDIUK T.A., FABER A. (2009), "Attracting non family employees into family business: the effects of mentioning whether an organization is family-owned or not on organizations' perceived attractiveness", *Paper presented 9th Annual IFERA Conference*, 24th - 27th June, Limassol, Cyprus.
- BLOMBÄCK A., RAMIREZ-PASILLAS M., (2009), "Family as part of the corporate brand - spotting the ambiguous, emergent and strategic forms of identity creation", *Paper presented 9th Annual IFERA Conference*, 24th - 27th June, Limassol, Cyprus.
- BROMLEY D.B. (2000), "Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 3, pp. 240-252.
- BROMLEY D.B. (2001), "Relationship between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4, pp. 316-334.
- CALDER G.H. (1961), "The peculiar problems of a family business", *Business Horizon*, vol. 3, pp. 93-102.
- CALISKAN E., ICKE B., AYTURK Y. (2011), "Corporate reputation and financial performance: evidence from Turkey", *Research Journal of International Studies*, vol. 18, pp. 61-72.

- CARNEY M. (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 249-265.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., LITZ R. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 467-472.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., STEIER L. (2005), "Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 29, pp. 237-247.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, n.4, pp. 19-39.
- COOPER M.J., UPTON N., SEAMAN S. (2005), "Customer Relationship Management: A comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 3, pp. 242-256.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari*, Egea, Milano.
- CRAIG J.B., DIBRELL C., DAVIS P.S. (2008), "Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 3, pp. 351-371.
- CUOMO M.T., TORTORA D., DE LUCA R., METALLO G. (2011), "Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value", *paper presentato alla 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Barcellona, Spain, 7-8 June.
- DEEPHOUSE D., JASKIEWICZ P. (2013), "Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories", *Journal of management Studies*, Article first published online: 11 Mar 2013 DOI: 10.1111/joms.12015.
- 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 Online*, n. 2, pp. 111-130.
- DESS G.G., ROBINSON R.B. Jr. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- DESS G.G., SHAW J.D. (2001), "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 446-456.
- DYER W.G. (2006), "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- DONNELLY R. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, pp. 93-105.
- DOWLING G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- DOWLING G.R., GARDBERG N.A. (2012), "Keeping score: the challenges of measuring corporate reputation", in Barnett M.L., Pollock T.G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford.
- ERDEM F. (2010), "Family Business Reputation: a literature review and some research questions", *Electronic Journal of Family Business Studies*, vol. 4, n. 2, pp. 133-146.
- FLATT S.J., KOWALCZYK S.J. (2000), "Do corporate reputation partly reflect external perceptions. of organizational culture?", *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 4, pp. 351-358.
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.

- FOMBRUN C.J., RINDOVA V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *New York University, Stern School of Business*, Working Paper.
- FONTANA A. (2009), *Manuale di storytelling*, Etas, Milano.
- FROST R. (2008), "Family-owned brands: a sustainable legacy?", *Brandchannel.com* http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=438
- GALLUCCI C., MARINO V., METALLO G. (2008), "Il monitoraggio di vitalità delle imprese familiari in transizione: verso un modello tridimensionale esplicativo", in Devecchi C., Fraquelli G. (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- GIANNESI E. (1992), *Considerazioni introduttive sul metodo storico*, Giuffrè Editore, Milano.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "Research notes and commentary. What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1465-1474.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOMEZ-MEJIA L.R., HAYNES K.T., NUNEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, n. 52, pp. 106-137.
- GOMEZ-MEJIA L.R., MAKRI M., KINTANA M.L. (2010), "Diversification decisions. in family-controlled firms", *Journal of Management Studies*, n. 47, pp. 223-252.
- GUTTMAN J.M., YACOUEL N. (2007), "On the expansion of the market and the decline of the family", *Review of Economics of the Household*, vol. 5, pp. 1-13.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 1, pp. 1-15.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L., MCMILLAN I. (2003), "A unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, n. 18, pp. 451-465.
- HASLAM S.A., ELLEMERS N. (2005), "Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions", in Hodgkinson G.P., Ford J.K., (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, p. 39-118.
- HOFFMAN J., HOELSCHER M., SORENSON R. (2006), "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 135-145.
- IANNONE B. (2009), *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*, Aracne, Roma.
- INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY (IFERA) (2003), "Family Businesses dominate", *Family Business Review*, vol. 16, n. 4, pp. 235-240.
- INVERNIZZI E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.
- IWU-EGWUONWU R.C. (2011), "Corporate reputation & Firm Performance: empirical literature evidence", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n. 4, pp. 197-206.

- KASHMIRI S., MAHAJAN V. (2010), "What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, Issue 3, pp. 271-280.
- KOTLER P.H., KELLER K.L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T. (2009), *Marketing management*, England, Pearson Education Limited, Harlow.
- KRAPPE A., GOUTAS L., VON SCHLIPPE A. (2011), "The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses", *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n. 1, pp. 37-46.
- LAFORET S. (2009), *Managing brands - a contemporary perspective*, McGraw Hill Education, Berkshire, UK.
- LARKIN J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, U.K.
- LAAKSONEN S., FALCO A., SALMINEN M., AULA P., RAVAJA N., AINAMO A. (2011), "Reputation as emotional experiences - the use of psychophysiological measurements in corporate reputation research", Working Paper.
- LOUISOT J., GIRARDET C. (2012), "Managing risk to reputation - a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies", *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, vol. 4, n.1 pp. 4-47.
- MAINOLFI G. (2010), *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.
- MAZZI C. (2011), "Family business and financial performance: current state of knowledge and future research", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, pp. 166-181.
- MEMILI E., EDDLESTON K.A., KELLERMANN S. F.W., ZELLWEGER T.M., BARNETT T. (2010), "The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 200-209.
- METALLO G. (2007), *Finanza sistemica per l'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- MICELOTTA E.R., RAYNARD M. (2011), "Concealing or Revealing the family?: Corporate identity strategies in family firms", *Family Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 197-216.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., SCHOLNIK B. (2008), "Stewardship vs Stagnation: an empirical comparison of small family and non family businesses", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 51-78.
- MONTANARI S. (2010), "Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare: il caso Barone Ricasoli", *paper presentato al convegno SIDREA*, 1-2 dicembre, Napoli.
- MORCK R.K., SHLEIFER A., VISHNY R. (1988), "Management ownership and market valuation: an empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, n. 20, pp. 293-315.
- MORRESI O. (2009), *Il family effect su performance e risk-taking dell'impresa negli ultimi dieci anni*, FrancoAngeli, Milano.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 242-266.
- NEBENZAHL I.D., JAFFE E.D. (2001), *National image and competitive advantage. The theory and practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PERROW C. (1972), *Complex Organizations*, Scott, Foresman, and Company, Glenview, IL.

- RANTANEN N., JUSSILA I. (2011), "F-CPO: a collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business", *Journal of Family Business Strategy*, n. 2, pp. 139-150.
- RAVASI D., GABBIONETA C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy", *Economia & Management*, n. 3, pp. 78-100.
- REUBER A.R., FISCHER E. (2011), "Marketing (in) the family firm", *Family Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 193-196.
- RHEE M., KIM T., (2012), "After the collapse: a behavioral theory of reputation repair", in BARNETT M.L., POLLOCK T.G., *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford.
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002), "Corporate Reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 1077-1093.
- RUMELT R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb R.B. (Ed.), *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- SALMON C. (2008), *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Fazzi Editore, Roma.
- SCHREIBER E.S. (2008), "Essential Knowledge Reputation", Working Paper, available at www.lebow.drexel.edu
- SCIASCIA S., MAZZOLA P. (2008), "Family Involvement in Ownership and Management: Exploring nonlinear effects on performance", *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 331-345.
- SEVER J., FOMBRUN C. (1992), "The Harris-Fombrun reputation quotient (RQ)", Louis Harris & Associates, Inc., New York University's Stern School of Business Working Paper, New York, NY.
- SHARMA P. (2008), "Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 971-977.
- SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2007), "Corporate reputation management: a set drivers in the governance - structure - system model. Empirical evidence from crisis communication", *Paper presented at 11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, Oslo - Norway.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SORENSEN R.L., GOODPASTER K.E., HEDBERG P.R. (2009), "The family point of view, Family social capital, and firm performance", *Family Business Review*, vol. 22, n. 3, pp. 239-253
- SUNDARAMURTHY C., KREINER G.E. (2008), "Governing by Managing Identity Boundaries: The case of Family Business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 3, pp.415-436.
- TAGIURI R., DAVIS J.A. (1996), "Bivalent attitudes of the family firm", *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 199-209.
- TAPIES J., TREVINYO-RODRIGUEZ R. (2006), "Effective Knowledge transfer in family firms", in Poutziouris P., Smyrnios K., Klein S. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Northampton, pp. 343-357.
- TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 464-476.
- VAN RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J., *Essentials of corporate communication*, Routledge, Abingdon.

-
- WERNERFELT B. (1984), "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- YIN R.K. (2009), *Case study research. Design and methods*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- ZACHARY R. (2011), "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, vol. 1, n. 1, pp. 26-36.
- ZELLWEGER T.M., EDDLESTON K.A., KELLERMANNNS. F.W. (2010), "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 54-63.

Recensioni

Pietro Barilla, **Tutto è fatto per il futuro, andate avanti con coraggio**, a cura di Francesco Alberoni, Rizzoli, Milano 2013, pp. 306.

Il noto sociologo Francesco Alberoni ha pubblicato la biografia di Pietro Barilla, in occasione del centenario della nascita e a venti anni dalla sua morte (1913-1993), scegliendo la formula dell'intervista immaginaria, anche se immaginaria fino a un certo punto, perché Alberoni ha conosciuto da vicino ed a lungo Pietro Barilla, essendo stato di questo grande imprenditore parmigiano non solo amico, come dice la dedica, ma anche stimato consulente per iniziative promozionali fino dagli anni Sessanta.

Si può dire poi che Alberoni si è fatto aiutare, come egli stesso ha dichiarato, dalle vive testimonianze dei principali collaboratori e perfino dai figli di Pietro, che avrebbero voluto che il sociologo scrivesse una biografia secondo un canone tradizionale e con puntuale riscontro di dati ed eventi, utilizzando al massimo l'archivio storico della azienda.

Nella sua introduzione Alberoni ha confessato che se avesse assecondato la volontà dei figli, attingendo, in modo preponderante, dall'archivio messo a sua disposizione, sarebbero stati disponibili per lui «tanti frammenti mentre io volevo, invece, riuscire a darne [di Pietro] una immagine concreta, come se lui fosse vivo, presente in mezzo a noi e sentisse il nostro affetto per lui».

Nel dialogo, nella finzione, avvenuto fra Alberoni e Barilla, si può constatare che è stato inevitabile, per l'autore della biografia, assegnare, secondo un criterio ovviamente soggettivo, alla immaginaria presenza di Pietro Barilla l'esposizione ed il commento di tutti gli eventi, anche di minima importanza, in grado di caratterizzare però lo svolgersi delle vicende storiche della azienda Barilla, fin dalle sue origini ottocentesche e nei particolari più interessanti.

Veniamo a sapere pertanto che la Barilla risale ad una bottega di un modesto fornaio aperta nel 1877 a Parma da Pietro Barilla, nonno di chi ora, con lo stesso nome, sta raccontando ad Alberoni la storia della azienda. «Dopo mio nonno è venuto mio padre, dopo mio padre io e mio fratello, e ora ci sono i miei figli. La nostra era una famiglia del popolo, una famiglia povera che si è emancipata con l'applicazione e il lavoro».

La finzione del colloquio continua nelle pagine successive dove sollecitato dal suo intervistatore, Pietro Barilla racconta anche che, fra le due guerre, suo padre Riccardo si era mostrato fermamente deciso a fare della sua azienda un'impresa di importanza nazionale, partecipando, a tal fine, a tutte le mostre e le fiere dello specifico settore alimentare, con allestimenti di grande gusto per far conoscere ed apprezzare la pasta da lui prodotta e distribuita non in confezioni apposite ma solo sfusa. Vanto particolare dell'azienda erano allora i lussuosi negozi Barilla attivi a Parma, ma purtroppo venduti nel 1945 per far fronte alle difficoltà finanziarie provocate dalla guerra appena conclusa.

Fu soltanto negli anni del miracolo economico italiano che l'azienda gestita da Pietro, dopo la morte del padre, ebbe, a partire dalla fine degli anni Cinquanta, nella

società dei consumi, una grandissima espansione tramite l'oculata acquisizione di modernissime macchine per le linee industriali, che lanciarono sul mercato nazionale ed internazionale la pasta Barilla in originali ed inconfondibili confezioni fatte conoscere soprattutto dalla pubblicità televisiva.

Così dice Pietro a proposito: «Io volevo che la pasta diventasse la regina della cucina, la regina della tavola, soprattutto volevo che la Barilla diventasse un mito. Avevo bisogno di un simbolo, d'un testimone che la collocasse al livello più alto immaginabile». Pietro realizzò così il suo ambizioso scopo chiamando a raccolta intorno alla pasta, persone importanti che erano anche suoi amici, come il regista Valerio Zurlini, a cui affidò i primi Caroselli televisivi di Mina, o Federico Fellini, che realizzò «lo spot in cui mischiò alta società e rigatoni».

In una pagina della biografia Pietro ricorda di aver costruito nel 1965 a Rubbiano di Solignano, sulle colline parmensi, un impianto destinato alla produzione di prodotti da forno di lunga durata. Si trattava della fortunata linea del «Mulino bianco», pubblicizzata con grande successo dalla televisione, nonostante fosse subentrata qualche tempo dopo una fase difficile nella vita civile e sociale del paese con le agitazioni, le occupazioni delle fabbriche e delle università.

Alberoni testimone veridico di quel preciso momento storico, come consulente aziendale di Pietro Barilla fa parlare il suo amico con la pronta accortezza seguente: «Visto che il periodo è così violento, così triste, perché non lanciamo i biscotti con una pubblicità che faccia dimenticare il presente e rivivere il buon tempo antico quando "i mulini erano bianchi", cioè quando la gente era onesta, la vita serena, il cibo genuino, i ragazzi ubbidienti, la famiglia felice?».

Veniamo a sapere anche da questo dialogo a due che un altro grandioso stabilimento, lungo l'autostrada del Sole a Pedrignano, era entrato in funzione nel 1970 e Pietro non si astiene dal definirlo ancora il più grande pastificio del mondo ed il più avanzato dal punto di vista tecnologico. Va anche ricordato però che tale coraggiosa iniziativa imprenditoriale esaurì i capitali della famiglia Barilla costretta a cedere nel 1971 la maggioranza del pacchetto azionario alla multinazionale americana W. R. Grace, da cui venne riacquistata la maggioranza del pacchetto azionario della società soltanto nel 1979.

Risollevate finalmente le sorti della azienda, sappiamo che Pietro Barilla pensò di accrescerne la potenzialità attraverso l'acquisizione di mulini, stabilimenti e società in Italia come Pavesi e Voiello, diventando così l'azienda Barilla *leader* italiana ed europea nella pasta. Quando morì Pietro nel 1993 tale azienda aveva un fatturato consolidato di circa tremila e cinquecento miliardi di lire con una occupazione di circa settemila dipendenti.

C'è un ultimo rilievo da mettere in evidenza a proposito di questa biografia e riguarda gli aspetti per così dire privati della vita di Pietro Barilla, che si presenta da sé nella finzione strutturata dal suo biografo. L'industriale parmigiano si sofferma a lungo a parlare con il suo interlocutore sulla propria famiglia, i suoi figli, gli amici e dipendenti e collaboratori, non nascondendo neppure la sua passione per le arti e la amata città di Parma. Lo fa in modo semplice con grande schiettezza ed autenticità sentimentale. Tale risultato comunicativo va attribuito all'autore della biografia, ad

uno studioso come Francesco Alberoni, data la competenza da tutti riconosciuta ad un intellettuale come lui non solo apprezzato sociologo, ma anche accorto psicologo che ha esplorato a lungo ed in modo sistematico le esperienze e gli affetti che tutti viviamo.

Umberto Casari

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

il 2012 è stato l'anno in cui si è completata la presenza *online* degli articoli dei numeri quadrimestrali di Sinergie a partire dal 2001, consultabili e scaricabili gratuitamente sul sito www.sinergiejournal.it.

Questo ha portato a un deciso aumento della visibilità della nostra Rivista, testimoniato dal passaggio dell'H-index di Sinergie da 5 (valutazione Anvur sul periodo 2004-2010) a 17 (valutazione su Google Scholar attraverso Harzing's Publish or Perish 4.0 sul periodo 2004- luglio 2013).

A partire da gennaio 2013 ogni articolo della Rivista è identificato sul *web* attraverso l'assegnazione di uno specifico codice DOI (*Digital Object Identifier*) . Nel corso dell'anno verranno inserite sul portale anche le citazioni bibliografiche dei singoli articoli in formato *Endenote*. Queste scelte editoriali sono finalizzate al perfezionamento del processo di indicizzazione della Rivista su Google Scholar.

Inoltre, nel 2012 sono nate due nuove linee editoriali *open access*, entrambe dotate di ISBN, "Sinergie Referred Conference Proceedings" e "Sinergie Management Research".

Ricordiamo che il portale ospita anche quest'anno, tra le altre, la sezione dedicata al Convegno annuale di Sinergie, che si terrà il 24 e il 25 ottobre 2013 presso l'Università Politecnica delle Marche (Ancona) e che al suo interno potrete trovare tutti gli aggiornamenti relativi all'organizzazione dell'evento.

Vi aspettiamo quindi numerosi sulle pagine del portale www.sinergiejournal.it per condividere queste e tutte le novità a cui stiamo lavorando e attendiamo inoltre i contributi di quanto desiderino continuare a ***produrre, diffondere e scambiare conoscenza***.

La Redazione

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi

Sinergie è la testata edita da CUEIM Comunicazione srl, che divulga l'attività di ricerca scientifica e di diffusione di conoscenza del CUEIM.

Ha accolto, e accoglie, nelle sue diverse linee editoriali i frutti degli studi condotti all'interno del CUEIM e in varie sedi universitarie con il contributo di ricercatori e uomini d'impresa, ponendosi nel tempo come punto di riferimento per studiosi e operatori nel campo del management.

Sinergie accoglie tre linee editoriali a stampa e due *online*.

In particolare, i volumi a stampa (dotati di ISSN) si suddividono in:

- **Sinergie rivista di studi e ricerche**, un quadrimestrale monografico dedicato all'approfondimento e alla discussione di temi connessi al governo dell'impresa nella prospettiva del loro divenire e del ruolo dell'impresa come costruttore di benessere;
- **Sinergie Rapporti di ricerca**, pubblicazione dedicata alla divulgazione dei risultati di ricerche di rilevante interesse condotte dal CUEIM;
- **Sinergie Quaderni**, che accolgono contributi su una varietà di argomenti legati al governo delle organizzazioni e portate all'attenzione della Rivista dalla rete di ricerca che in essa si incrocia.

I volumi *online* (dotati di ISBN) si distinguono in:

- **Sinergie Management Research**, pubblicazione destinata a diffondere i risultati di ricerca ottenuti da soggetti non necessariamente aderenti alla rete del CUEIM, che desiderino divulgare la propria attività di studio attraverso i servizi forniti da CUEIM Comunicazione (il curatore della ricerca deve allegare al volume il processo valutativo cui è stato sottoposto lo studio);
- **Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings**, che accoglie i contributi presentati durante il Convegno annuale di Sinergie o altra conferenza organizzata in collaborazione con la Rivista. In entrambi i casi i *paper* pubblicati sono stati sottoposti a un rigoroso processo di referaggio secondo la logica della *blind peer review*.

SINERGIE

Sede: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA

Tel. 045/597655 - Fax 045/597550

e-mail: redazione@sinergieweb.it

sito web: www.sinergiejournal.it

Il referaggio dei contributi

Sinergie è una rivista con doppio referaggio cieco: ogni contributo pervenuto al di fuori della progettazione monografica del numero è sottoposto alla valutazione di due *referee* anonimi, docenti universitari esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei *Referee* di Sinergie. In caso di valutazione positiva il lavoro viene inserito nella sezione "Saggi" o "Contributi scritti".

L'esito del referaggio può portare a:

- accettazione integrale,
- accettazione per la pubblicazione con proposte migliorative non sostanziali,
- accettazione subordinata a modifiche sostanziali,
- non accettazione.

Nel secondo e nel terzo caso il contributo viene rinviato al/agli Autore/i per miglioramenti/modifiche. I contributi non pubblicati non vengono restituiti.

Con i *referee* di Sinergie si organizza un incontro annuale, in occasione del Convegno della Rivista. In esso si puntualizzano aspetti rilevanti, tesi al miglioramento delle attività di referaggio.

Sotto la guida della Direzione Scientifica e del Coordinatore Scientifico per i numeri monografici e dei *referee* anonimi per i contributi si viene concretamente a realizzare quella "palestra per giovani ricercatori" che Giovanni Panati, fondatore della Rivista, indicava come missione per Sinergie al momento della sua fondazione.

I criteri seguiti dai *referee* nella valutazione dei singoli contributi sono i seguenti:

- correttezza dell'impostazione metodologica,
- significatività della base bibliografica,
- chiarezza espositiva,
- originalità/innovatività,
- rilevanza sotto il profilo teorico, empirico e delle implicazioni manageriali.

Sinergie è una rivista accreditata da AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Publishing ethics

Gli autori che sottopongono un articolo a Sinergie condividono i seguenti aspetti.

1. L'articolo non è stato pubblicato prima nella sua forma corrente o in altra forma sostanzialmente simile, e non è stato sottoposto a referaggio presso un'altra rivista. Sinergie richiede che tutti gli Autori sottopongano un contenuto originale.
2. Se gli Autori hanno usato il lavoro e/o parole di altri, devono essere opportunamente citati.
Le pubblicazioni ridondanti sono accettabili solamente se conducono a conclusioni diverse o nuove o per produrre confronti con dati nuovi. Ad ogni modo, è importante citare in bibliografia il lavoro precedentemente pubblicato e controllare che l'obiettivo dell'articolo e le conclusioni differiscano dalla precedente ricerca. Se la ripetizione non è stata sufficientemente evidenziata, può essere richiesta una nota esplicativa.
3. L'articolo non contiene asserzioni illegali e non infrange il diritto d'Autore esistente. Insieme all'articolo gli Autori allegano anche il necessario permesso di copyright rilasciato con il tacito/esplicito assenso delle autorità responsabili del luogo in cui il lavoro è stato condotto. Tale permesso è necessario per riprodurre nell'articolo, in tutti i media e in tutti i Paesi i materiali, incluse tabelle e figure, non di proprietà dell'Autore.
4. Tutti gli Autori hanno ricevuto una versione finale dell'articolo, sono responsabili per il contenuto, accettano la sua pubblicazione, l'ordine degli Autori inseriti nell'articolo e l'attribuzione dei paragrafi. In caso di più Autori, è importante che tutti gli Autori elencati abbiano fornito un contributo significativo all'articolo. Quelli che hanno offerto supporto, ma non hanno contribuito alla ricerca, dovrebbero essere citati nei ringraziamenti sulla prima pagina dell'articolo.
5. Tutti gli autori, gli editor e i referee dichiarano la eventuale presenza di conflitti di interesse nella ricerca. In particolare, i conflitti di interesse possono riguardare: a) l'avere un interesse finanziario o personale nelle conseguenze dello studio; b) il ricevere un celato supporto finanziario per la ricerca da terzi interessati; c) l'avere un interesse finanziario o personale nella sospensione della ricerca. Una nota per evidenziare la tracciabilità del supporto finanziario per la ricerca da terzi o ogni altro possibile conflitto di interesse deve essere inserita prima del referaggio e pubblicata sulla prima pagina dell'articolo.
6. Tutti gli Autori leggono e concordano le linee guida per gli Autori proposte da Sinergie.

Le più importanti negligenze etiche includono il plagio, la duplice pubblicazione o il plagio di se stessi e il conflitto di interessi.

Le modalità di *submission* e le norme redazionali

Chi desidera sottoporre un *paper* alla Rivista deve attenersi alle modalità di *submission* e alle norme redazionali, come pure prendere visione, prima di stendere il testo, delle istruzioni tecniche di impaginazione.

Oltre al proprio nome e cognome, ciascun Autore deve comunicare la qualifica accademica e professionale, l'istituzione di appartenenza (Università/ente) e l'indirizzo e-mail. Questi dati vengono inseriti in fase di pubblicazione nella prima pagina del *paper*, come riferimento per la comunità scientifica.

È possibile sottoporre a *submission paper* in lingua italiana e/o inglese.

Submission di un paper in lingua italiana

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo in lingua italiana e di uno in lingua inglese, ciascuno non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* in lingua italiana e di uno in lingua inglese di non più di 250 parole ciascuno. Entrambi gli *abstract* devono essere strutturati secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 parole chiave in lingua italiana e in lingua inglese, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Submission di un paper in lingua inglese

La procedura di *submission* prevede l'indicazione di:

- un titolo non superiore a 125 caratteri (spazi inclusi);
- un *abstract* di non più di 250 parole, strutturato secondo il seguente schema: obiettivo del *paper*, metodologia, risultati, limiti della ricerca, implicazioni pratiche, originalità del lavoro;
- minimo 3 massimo 6 *key words*, che consentano di inquadrare il tema centrale del lavoro;

Il *paper*, creato con il programma Microsoft Word versione Windows, non deve contenere dettagli relativi agli Autori e/o informazioni che possono identificare gli Autori stessi (ad esempio ringraziamenti e formule del tipo: "Sia consentito rinviare a ..." e analoghe forme linguistiche). L'attribuzione dei paragrafi, i ringraziamenti e i riferimenti a progetti di ricerca, che hanno condotto alla stesura del *paper*, devono essere comunicati all'Editor nella e-mail di accompagnamento.

Gli Autori dovranno autorizzare la divulgazione degli indirizzi e-mail indicati nel rispetto del D. Lgs. 196 del 30/06/2003. Inoltre, si impegneranno a rispettare le publishing ethics.

Sinergie pubblica solo *paper* inediti. Pertanto il *paper* non deve essere stato precedentemente pubblicato, né proposto tal quale a un'altra rivista (è necessario fornire eventualmente una spiegazione all'Editor nell'e-mail di accompagnamento).

La Redazione si rammarica di non poter fornire estratti dei *paper*. Gli Autori possono scaricare dal web i file dei *paper* con l'impaginazione definitiva in formato pdf, per poter essere riprodotti.

Norme redazionali

Titolo del paper

Il titolo non deve superare i 125 caratteri (spazi inclusi).

Abstract

L'*abstract* non deve superare le 250 parole e deve essere strutturato secondo il seguente schema:

- obiettivo del *paper*,
- metodologia,
- risultati,
- limiti della ricerca,
- implicazioni,
- originalità del lavoro.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre aggiungere l'*abstract* anche in lingua inglese.

Parole chiave

Le parole chiave, che devono consentire di inquadrare il tema centrale del lavoro, devono essere minimo 3 massimo 6.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana occorre includere le parole chiave anche in lingua inglese.

Lunghezza del paper

La lunghezza massima non può superare le 7.000 parole, comprese figure, tabelle, eventuali note a piè di pagina e bibliografia.

Margini della pagina

- superiore 3,5 cm
- inferiore 8 cm
- sinistra 4,5 cm
- destra 4,5 cm
- intestazione 2,6 cm
- piè di pagina 7 cm

Layout

- diversi per pari e dispari
- diversi da prima pagina

Spaziatura

• prima	0 pt
• dopo	0 pt
• interlinea	singola
- tra titolo del paragrafo e testo	una interlinea
- tra testo e titolo del paragrafo/bibliografia	due interlinee
- tra titolo del paragrafo e sottoparagrafo	una interlinea
- tra titolo del sottoparagrafo e testo	una interlinea

Corpo del testo

• titolo contributo	Helvetica 14, grassetto allineamento a destra
• nomi autori	Helvetica 12 MAIUSCOLETTO, allineamento a destra
• titolo paragrafo	Helvetica 10, grassetto, allineamento giustificato
• titolo sottoparagrafo	Helvetica 10, corsivo, allineamento giustificato
• testo	Times New Roman 10, allineamento giustificato
• rientri testo	0,5 cm prima riga
• note piè di pagina	Times New Roman 9, allineamento giustificato
• bibliografia testo	Times New Roman 9, allineamento giustificato
• rientro bibliografia	1 cm sporgente
• titolo figura/tabella	Helvetica 9 corsivo, allineamento centrato
• testo figura/tabella	Helvetica 8
• fonte	Helvetica 8, allineamento giustificato

L'intestazione delle pagine pari deve riportare il titolo del *paper* (HELVETICA 7, MAIUSCOLO). Nel caso in cui il titolo superi i 65 caratteri (spazi inclusi), gli Autori devono proporre un'abbreviazione.

Stile del testo

Il corsivo può essere usato quando si desidera enfatizzare parte del testo e per le parole in inglese di uso non comune.

In caso di *submission* di un *paper* in lingua italiana, il corsivo va utilizzato per termini stranieri che non abbiano un corrispondente in italiano e non siano di uso comune.

Non è previsto l'uso del grassetto, eccetto nei titoli dei paragrafi, né l'utilizzo del sottolineato.

Regole grafiche del testo

Le citazioni devono essere scritte tra virgolette doppie alte ("...") e seguite dall'indicazione nel testo del cognome dell'Autore, dell'anno e del numero della/e pagina/e (es.: Panati, 1981, pp. 48-53). Prima di caricare il file occorre effettuare il riscontro delle citazioni con la bibliografia finale: i richiami non presenti in bibliografia finale saranno eliminati dal testo.

Le note a piè di pagina vanno impiegate solo per commenti, approfondimenti, riflessioni ulteriori e non per semplici richiami bibliografici.

Tabelle e figure

Le tabelle e le figure (queste ultime comprendono anche i grafici) devono essere inserite nel *paper*:

- numerate progressivamente,
- provviste di titolo e fonte,

- di colore bianco e nero, eventualmente in grigio,
- posizionate nel testo nei punti appropriati.

Per ogni tabella e figura inserite nel *paper* occorre allegare anche il relativo file in formato originale. Sono pertanto accettati file in formato Word (.doc o .docx), Excel (.xls) e Power Point (.ppt).

NON possono essere inviati file in formato immagine (.png, .gif, .jpeg, .bmp) o creati con Adobe Acrobat (.pdf).

Bibliografia e sitografia

I riferimenti bibliografici, elencati in ordine alfabetico e, per ciascun Autore, in ordine di data, devono essere posti alla fine del testo. Le citazioni bibliografiche devono attenersi alle seguenti modalità:

Libri

PANATI G. (1980), *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam, Padova.

PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Articoli

PANATI G. (1987), "Produttività nelle imprese elettriche ed energetiche municipali: strategie di efficacia e di efficienza", *Sinergie*, n. 13, pp. 134-143.

MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.

Capitoli di libri, saggi in opere collettive

MERLANI C. (1975), "Aspetti della programmazione organizzativa in azienda", in AA.VV., *Studi di Ragioneria Organizzazione e Tecnica Economica*, Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli, vol. II, Corsi Editore, Pisa.

PANATI G. (1981), "I calcoli di convenienza tecnico-economica", in Ardemani E., (a cura di), *Manuale di amministrazione aziendale*, Isedi-Mondadori, Milano.

I siti internet devono essere citati a parte, sotto la bibliografia, nel seguente modo:

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

<http://www.uniroma1.it>

Sinergie

Direzione, amministrazione e redazione:

SINERGIE

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA - Tel. 045/597655 - Fax 045/597550
www.cueim.it, www.sinergiejournal.it, e-mail: redazione@sinergieweb.it

Periodicità: quadrimestrale

Contenuti: studi e ricerche a carattere economico-manageriale, tecnologico, sociale e ambientale

Quote anno 2013

Costo dell'abbonamento annuo

- ordinario per l'Italia	€ 100,00
- ordinario per l'estero	€ 120,00
- studenti, dottorandi, assegnisti	€ 40,00
- sostenitore	€ 350,00
- biblioteche	€ 80,00
- librerie	€ 90,00

L'abbonamento a **Sinergie** è annuale e decorre dal gennaio di ciascun anno. Comprende l'invio dei tre numeri della Rivista e di un Rapporto di Ricerca o di un Quaderno di Sinergie. L'abbonamento sostenitore dà diritto all'invio di cinque copie di ogni numero e a una visibilità particolare sulla Rivista.

Ciascun abbonamento va rinnovato entro il mese di aprile per garantire agli abbonati la regolare spedizione dei volumi.

Coloro che lo sottoscrivono successivamente hanno diritto all'invio dei numeri arretrati, che però verranno loro spediti al termine dell'anno di riferimento.

A coloro che sottoscrivono/rinnovano l'abbonamento nei tempi previsti viene offerta gratuitamente la partecipazione al Convegno annuale di *Sinergie*.

La richiesta di abbonamento ad annate arretrate o di singoli numeri deve essere inoltrata alla segreteria amministrativa (il costo sarà pari a quello dell'anno in cui viene fatta la richiesta).

Per sottoscrivere l'abbonamento occorre seguire la procedura *online* sul portale web www.sinergiejournal.it → *Rivista* → *Abbonamento*

Riferimenti per il pagamento dell'abbonamento:

Bonifico bancario sul conto corrente intestato a CUEIM Comunicazione Srl
IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467

Segreteria amministrativa

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 Verona

Tel. 045 597655 - Fax 045 597550

Email: amministrazione@sinergieweb.it

Al ricevimento della richiesta di abbonamento e della ricevuta di effettuato pagamento verrà inviata all'abbonato la relativa nota.

Nel caso in cui l'abbonamento venga sottoscritto da ente pubblico, il pagamento dovrà essere effettuato dopo l'emissione della nota. In tal caso, nella causale del versamento deve essere specificato, oltre al nome e al cognome dell'abbonato, anche il numero della relativa nota.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati entro 15 giorni dal ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine, si spediscono solo contro rimessa dell'importo.

Il piano editoriale prevede contributi relativi
ai seguenti temi:

Technology Venturing
Stato dell'arte e prospettive di sviluppo del management
dell'imprenditorialità e dell'innovazione tecnologica

L'innovazione per la competitività delle imprese

Sustainability and the Stakeholder Company

Stampato in 600 copie presso

GRAFICHE FIORINI - Via Altichiero, 11 - 37131 Verona - Tel. 045/525609
Agosto 2013

€ 33,00