

Sinergie

rivista di studi e ricerche fondata da Giovanni Panati

Anno XXXI - N. 92 - SETTEMBRE-DICEMBRE 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 92

SETTEMBRE-DICEMBRE 2013

I saggi di Sinergie

Due passi tra le nuvole pag. V

sommario

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
Sul lavoro, il suo senso e il ruolo degli studiosi di management “ VII

Saggi

Agostino Vollero
Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità:
implicazioni manageriali “ 3

Paola Scorrano
Communicate “global” - Consume “local”.
Le produzioni agroalimentari tipiche nel Web “ 25

Marco Cioppi
Il ruolo del sito web nell’esperienza turistica:
Il caso delle agenzie viaggi in Italia “ 49

Giovanna Mariani
Il Conoscere per formulare e comunicare le strategie:
il ruolo del business plan “ 69

Chiara Valentini
Public Relations in the public sector. the role of strategic communication
in the italian public administration “ 93

Giuseppe Tardivo - Stefano Bresciani - Monica Cugno
Sviluppo economico ed infrastrutture:
un’analisi empirica delle Province italiane “ 115

Viviana Calzati
Destinazioni minori e sviluppo turistico sostenibile.
Il progetto EDEN nella regione Lombardia pag. 139

Tonino Pencarelli - Andrea Buratti
L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione “ 159

Antonio Iazzi
Customer satisfaction e brand competition “ 183

L'ospite

Claudio Baccarani intervista Lorenzo Caselli
La vita buona nell'economia e nella società “ 209

Recensioni

Giuseppe Lupo e Gianni Lacorazza (a cura di), *Le visite in fabbrica in «Civiltà delle Macchine» (1953-1957)*, Avagliano Editore, Roma 2008 a cura di *Umberto Casari* “ 217

Referee anno 2013 “ 221

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it “ 225

La rivista Sinergie e i suoi obiettivi “ 227

Il referaggio dei contributi “ 228

Publishing ethics “ 229

Le modalità di submission e le norme redazionali “ 230

Due passi tra le nuvole

1. *“Le ipotesi sono reti. Se si getta una rete, qualcosa, prima o poi, ci si trova”*
(Novalis)
2. *“Il mondo si può guardare ad altezza d’uomo, ma anche dall’alto di una nuvola (con gli aeroplani è facile)”*
(Gianni Rodari)
- 3) *“Si faccia avanti chi ha imparato dalle esperienze altrui. E chi dalle proprie?”*
(Elias Canetti)
3. *“La creatività nasce quando la duplice passione per il mondo umanistico e il mondo scientifico si combina in una forte personalità”*
(Steve Jobs)
4. *“Le storie sono acque [...]. Un uomo è un bacino di raccolta”*
(Erri De Luca)

Per collaborare alla rubrica scrivere a duepassitralenuvole@sinergieweb.it

Sul lavoro, il suo senso e il ruolo degli studiosi di management

Nel suo romanzo del 1978, *La chiave a stella*, Primo Levi racconta la storia di un tecnico piemontese, Libertino Faussonne che “va in giro per il mondo a montare gru, ponti sospesi, strutture metalliche, impianti petroliferi... Faussonne è una specie di Ulisse che erige ovunque monumenti con la sua “chiave a stella”, l’utensile che serve per verificare il serraggio dei bulloni, un *passepertout* che va bene per tutti i bulloni, morbidi, duri, ostinati. Non c’è mai il rischio che sfalsi la filettatura, perché sa dosare i suoi strappi e avverte sempre la mano che quello è l’ultimo giro e oltre non si può andare. La chiave a stella conosce bene le sue funzioni, accoppiando forza e delicatezza, impeto e misura... “Io, l’anima ce la metto in tutti i lavori. Per me, ogni lavoro che incammino è come un primo amore” dice Faussonne. E Levi rincara: “*Amare il proprio lavoro costituisce la miglior approssimazione alla felicità sulla terra*”¹.

Ognuno nel leggere quest’ultimo pensiero del “Levi-Faussonne”, così come riportato nell’edizione Einaudi del 1991, può apprezzarne e misurarne i contenuti di “verità”.

Lo può fare chi è innamorato del proprio lavoro al punto da non distinguere tra tempo di lavoro e tempo libero e si trova a vivere il proprio lavoro in modo dilettevole e giocoso.

Lo può fare chi, al contrario, vive il tempo di lavoro come una costrizione, come un qualcosa dai tratti solo necessari, perché partecipa di un processo spersonalizzato che non consente di far emergere il senso profondo di quello che si fa.

Come pure chi il lavoro non l’ha trovato e non ha più la forza di cercarlo o chi il lavoro l’aveva trovato, ma l’ha perduto, ma anche chi il lavoro l’ha avuto ed ora si trova in pensione.

Ognuno dispone di una propria chiave di lettura, di un proprio modo di sentire e di vedere, nonché di propri giudizi di valore legati ai principi che lo ispirano e alle esperienze vissute. Quindi varie potrebbero risultare le valutazioni espresse sui contenuti della forte affermazione di Primo Levi in ragione del valore emozionale evocato dalla parola *lavoro*.

La richiamata felicità per qualcuno potrebbe stare nella possibilità di acquistare beni e servizi capaci di farlo emergere all’interno della comunità in cui vive. Per qualcun altro potrebbe stare nella possibilità che il lavoro offre di superare la soglia della povertà. Qualcuno la potrebbe vedere nella possibilità di relazionarsi con altri e con i membri della comunità in cui vive. Qualcuno la potrebbe vedere nel senso

¹ Cfr. Dall’introduzione al libro di Primo Levi, *La chiave a stella*, Einaudi Editore, Torino, 1991.

sociale del lavoro quale contributo che si può dare al benessere di altri che useranno i risultati dell'attività svolta.

Altri, per ragioni diverse, potrebbero non riconoscere affatto questo carattere al lavoro, considerandolo un semplice strumento per disporre di una capacità di spesa da impegnare in una varietà di traiettorie di acquisto genuinamente desiderate, o, magari, etero dirette anche se in una forma gentile, suadente e accattivante, tale da far apparire autentici e spontanei i desideri avvertiti.

Ma, al di là di ogni interpretazione e giudizio di valore che si possano esprimere in merito alla citata affermazione, resta il fatto che il lavoro rappresenta la principale forma attraverso la quale una persona contribuisce con le proprie competenze, le proprie conoscenze e il proprio impegno al divenire della comunità in cui vive nella costruzione di un futuro desiderato. A patto che non si opti, in modo consapevole o meno, per il ritiro in un dilatato presente nel quale ci si richiude e ci si rifugia per la paura di ciò che il futuro potrà portare, quasi il futuro venisse da sé e non dipendesse da ciò che ogni singola persona oggi fa.

Resta anche il fatto, forse poco sottolineato, che il lavoro, oltre a rappresentare una fonte di reddito personale, costituisce anche un bene di tipo relazionale, perché, nonostante tutti i contrasti che il suo divenire può generare, esso rappresenta una fonte fondamentale di relazioni con gli altri, con le loro emozioni, i loro sentimenti, le loro paure, le loro gioie, le loro meschinerie.

Resta, in ogni caso, il fatto che il lavoro conferisce dignità alla persona e al suo essere parte di un gruppo sociale.

Se a questo punto si volge lo sguardo al quadro impietoso che la statistica ci mostra in merito ai tassi di disoccupazione, specie giovanile, del nostro Paese, delle ore di cassa integrazione ordinaria, straordinaria o in deroga, delle imprese che quotidianamente chiudono nel silenzio più totale perché di dimensioni tali da non fare come singoli notizia, si capisce quanto la "felicità alla Levi" sia distante dalla nostra collettività. D'altra parte, in forma puntuale, e per certi versi crudele, questa situazione è messa in evidenza dal World Happiness Report del 2013 che vede l'Italia al 45^o posto su 156 Paesi, quando ai primi 5 posti si collocano Paesi dell'Europa: Danimarca, Norvegia, Svizzera, Paesi Bassi e Svezia².

Di fronte a una simile situazione non è più possibile continuare a "produrre fiumi di parole", come si è fatto sin qui da parte dei tanti esperti che analizzano, diagnosticano, prescrivono, popolano i vari media guidati più dal desiderio di apparire che da quello di contribuire, come l'assenza di risultati di questi vaniloqui sta lì a dimostrare.

A questa categoria non appartengono certo gli studiosi di management. Questi non hanno peccato nella ricerca dell'apparire. Tutt'altro. Essi hanno peccato per la loro *vistosa invisibilità*. L'ossimoro formulato crediamo descriva molto bene la situazione nella quale l'area di pensiero alla quale apparteniamo si trova. L'economista aziendale, confuso nel mare dell'economia in senso generale, non

² Cfr. John Helliwell, Richard Layard, Jeffrey Sachs, *World Happiness Report 2013*, New York, UN Sustainable Development Solutions Network, 2013.

esiste nei fatti agli occhi della comunità alla quale è invisibile. Condizione questa che ha impedito, o evitato, a seconda dei punti di vista, di prendere precise posizioni pubbliche in merito allo scricchiolante procedere del nostro Paese verso un baratro economico-sociale che non potrà essere evitato se non si cambiano le categorie concettuali che guidano le nostre pubbliche e private decisioni.

Su quali siano le ragioni che spiegano lo stato perdurante di crisi si potrebbe aprire-continuare un intenso, vivace e profondo dibattito, che non avrebbe certo difficoltà a trovare e sottolineare divergenze. Dibattito che puntuale ritorna all'arrivo di una nuova notizia negativa o di un nuovo fatto che risveglia momentaneamente l'attenzione. Poi rapidamente distratta dal concatenarsi di altri piccoli e grandi avvenimenti. Così questo continuo confrontarsi con l'emergenza travolge la capacità dei soggetti di pensare e definire la priorità dei problemi da affrontare.

Ed oggi la priorità è sicuramente il lavoro.

Il problema primo però ora non sta nel cercare una risposta esauriente alle ragioni per le quali si è creata questa situazione, sta nell'agire immediatamente per modificarla e in parallelo cercare di capire dagli errori compiuti ciò che non deve essere ripetuto.

Il problema primo sta nell'agire subito, anche perché, in ogni caso, le azioni di oggi potranno produrre effetti positivi sul lavoro solo in un tempo medio-lungo.

Cosa potrebbero fare gli studiosi di management al riguardo? Non possediamo certo formule magiche, sappiamo bene che solo certi consulenti le posseggono. Usualmente parecchio costose.

Ma la magia non rientra nel nostro modo di pensare e di fare perché non appartiene alla ricerca, quindi non possiamo che lasciare loro questo campo.

Quello che crediamo si possa-debba fare è aprire una profonda riflessione sul senso del nostro ruolo di fronte a questo perdurante stato di crisi.

Al riguardo, di una cosa siamo certi: non si può continuare ad ascrivere alla crisi la situazione che si è venuta determinando.

Ancora una volta in merito a questa affermazione, ribadiamo di condividere a fondo un pensiero di Albert Einstein tanto rilevante da proporlo al Lettore in forma estesa per evitare possibili fraintendimenti. In proposito Einstein, nel *Mondo come lo vedo io*, osserva: “non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorgono l'invenzione, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro.

Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla»³.

Di qui il dovere per gli studiosi e i ricercatori di management di immaginare, progettare e sostenere le vie per rivisitare un sistema economico che nelle forme attuali non riconosce più l'inestimabile valore del lavoro, privilegiando vuoti processi di accumulazione finanziaria senza anima.

A questo riguardo è bene porre subito una precisazione sul significato che noi assegniamo al termine lavoro. Lavoro è qualunque impiego di energia diretta ad un certo obiettivo, per cui deve essere chiaro che tutte le attività umane materiali e intellettuali che si prodigano per conseguire un certo risultato rientrano in questo lemma. Così il lavoro non è da intendersi, come spesso purtroppo accade, come posizione di dipendenza di qualcuno da qualcun altro cui ha ceduto una parte del proprio tempo e auspicabilmente della propria conoscenza e dedizione. Lavoro è indubbiamente quello dei dipendenti, ma lavoro è quello degli imprenditori, quello dei professionisti, quello degli artisti, il nostro di ricercatori e ogni attività umana volta a qualunque tipo di produzione.

Da questo angolo di visuale diviene ben chiaro che parlare di lavoro significa in sostanza parlare di persone. Persone che attraverso una varietà di, più o meno, intricate o semplici vicende, incontri, atteggiamenti, mentalità, provenienza, cultura, si trovano in un certo momento a proporre la propria attività all'interno della società.

Ma risulta altresì ben chiaro che parlare di lavoro significa parlare anche di imprenditorialità e di impresa che rappresentano le fonti primarie di occupazione. E le imprese, con le loro funzioni, i loro meccanismi decisionali, le finalità che l'organo di governo loro assegna, la varietà dei percorsi competitivi che intraprendono, la rete di relazioni che originano nel dialogo con i sistemi con i quali interagiscono sono solo alcuni dei temi che riempiono le nostre ricerche e le nostre riflessioni che per questa via possono incidere sulla capacità dell'azienda di produrre lavoro.

Di fronte a questo panorama, tante sono le azioni concrete che gli studiosi di management e gli intellettuali d'impresa potrebbero realizzare per contribuire a rimettere la persona al centro dei processi economico-sociali. Azioni da svolgere al di là delle già più volte conclamate necessità di frenare le speculazioni finanziarie, agire sul debito pubblico e sull'imposizione fiscale portando tutti a pagare il dovuto per i redditi prodotti e sostenere la domanda nell'attesa che la luce riappaia in fondo al tunnel. Così, nell'attesa che qualche treno passi in quel *tunnel* il quesito prevalente resta: come fare a non perdere quel treno? Si continua così ad utilizzare gli attrezzi e gli strumenti di sempre, ormai vistosamente incapaci di far fronte alla situazione.

³ Cfr. Albert Einstein, *Il mondo come lo vedo io*, Newton Compton, Roma, 2012, la prima edizione è del 1931.

Come detto, non pensiamo certo di possedere soluzioni taumaturgiche. E di certo ognuno di noi è in grado di vederne e proporle di diverse anche più incisive di quelle alle quali noi abbiamo volto ora il pensiero.

Crediamo piuttosto utile provare ad elencarne qualcuna al solo scopo di ravvivare una riflessione volta al semplice ma, paradossalmente, nel contempo complesso obiettivo di aprire una discussione sul tema.

Le nostre azioni possono muovere verso molteplici direzioni: *quella della comunità degli studiosi, quella della comunità degli studenti che incontriamo nelle nostre aule, quella del territorio inteso come sistema sociale.*

Il rivolgersi alla *comunità degli studiosi* cui si appartiene incontra sempre qualche esitazione e desta sempre qualche preoccupazione per il rispetto che si porta al pensiero che in essa continuamente fluisce. Decidiamo di accantonarle nella consapevolezza che il nostro obiettivo consiste, almeno per il momento, nel semplice tentativo di aprire un dibattito.

A tal fine la forma più efficace ci appare quella della formulazione di affermazioni che condividiamo, quantomeno nei dubbi che contengono, senza entrare nella spiegazione del perché siamo arrivati a proporre quelle e non altre. Saremmo ben felici se altre, anche di segno contrario, venissero poi proposte, come pure se si dimostrasse che queste sono del tutto inconsistenti e insostenibili.

Certo è impossibile racchiudere in una manciata di righe tutte le affermazioni che ci sentiremmo di proporre a questo riguardo, ma ci premono da questo punto di vista le seguenti tre considerazioni:

- 1) crediamo occorra prima di tutto riconoscere che il sistema di economia di mercato nelle forme ora conosciute si è ormai inoltrato nella sua fase di declino, è un sistema giunto a scadenza come accade per ogni umana cosa⁴, un sistema che non può reggere per le sperequazioni sociali che genera nella divaricazione della distribuzione di benessere, negando nei fatti il senso profondo dell'articolo primo della nostra Costituzione che, è bene non dimenticarlo mai, precisa come l'Italia sia "una Repubblica democratica fondata sul lavoro", ossia su quell'insieme variegato di attività umane che poco sopra abbiamo tentato di definire. Sistema che si sta avvicinando al precipizio nel quale rischia di cadere anche perché ha da tempo dimenticato che uno dei suoi stessi padri fondatori, Adam Smith, nella sua *Teoria dei sentimenti morali* (1790) riconosce che il funzionamento della società non può essere fondato solo sul "fare il proprio interesse" da parte di ognuno;
- 2) ma è anche necessario a chiare lettere dire che il fine dell'impresa non è il profitto, il profitto è un mezzo per assicurare la sopravvivenza dell'impresa e la partecipazione alla produzione e diffusione di benessere. Il profitto è essenziale e giusto per consentire l'agire e il progredire dell'impresa, ma non è niente più di un mezzo. Ciò che sostiene lo sviluppo dell'impresa è la diffusione di benessere all'interno della rete di relazioni cui partecipa. In questo senso, l'orizzonte

⁴ Cfr. Sam Arbesman, *The Half-life of Fact: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, Current Penguin, USA, New York, 2012.

dell'impresa non può che essere di lungo periodo, consapevoli che non si può permanere in una condizione competitiva se si agisce solo in una prospettiva di *short termism* perché così facendo si rinuncia al respiro del divenire;

- 3) d'altra parte condividiamo il pensiero di Mihaly Csikszentmihalyi nei passaggi in cui osserva che quando nella visione dell'impresa sono presenti "l'interesse per l'eccellenza, per la gente e per l'ambiente l'impresa si trasforma da strumento per la realizzazione di un profitto in un creativo esperimento umano che mira a migliorare la vita", la più creativa costruzione umana per produrre benessere. Ma condividiamo pure un altro passaggio dello stesso A. ove sostiene che "in passato, quando si cominciò a dubitare che la religione desse valore alla vita, la legittimazione sociale della Chiesa cominciò a declinare, e con essa il suo potere. Quando l'aristocrazia in Europa fu percepita come un ostacolo al benessere della popolazione nel suo insieme, il suo declino fu inevitabile. Neppure l'impresa riuscirà a mantenere la sua egemonia, se risulta che il mercato viene ampiamente percepito come uno strumento che va a vantaggio di pochi, senza contribuire alla felicità generale"⁵.

È evidente che affermazioni siffatte possono lasciare sgomenti per le semplificazioni che apparentemente portano con sé e per l'ampiezza delle riflessioni che potrebbero scatenare, come pure per la garbata e feroce derisione che potrebbero generare in qualcuno.

Il problema, però, non sta nel valore che si può riconoscere o meno a ciascuna di esse, sta nell'allarme di cui sono portatrici per la necessaria rivitalizzazione dell'impresa nel suo senso di creativa costruzione umana fondata *sul dialogo che dovrebbe correre quotidianamente sul "ponte dell'imprenditorialità" tra capitale e lavoro*.

In ciò ricercando nuove forme di governance che sappiano fluidificare questo dialogo assicurando un maggior coinvolgimento del lavoro in termini di decisioni, responsabilità e condivisione dei risultati, onde "imparare" dalle critiche di Karl Marx al capitalismo e trovarne forme di sociale rivitalizzazione attraverso un recupero di credibilità del suo valore.

In questa prospettiva, di grande rilievo sarebbe da parte degli studiosi di management riportare l'attenzione nelle proprie ricerche ai fatti e ai problemi delle imprese, in un dibattito aperto al mondo ma dialogante con l'oggetto di analisi, rifuggendo da meri esercizi metodologici e da acrobazie scientifiche dirette solo a rispondere ad esigenze di "publish or perish", come in riferimento alla ricerca in generale ha efficacemente sottolineato l'*Economist* del 19 ottobre del corrente anno⁶.

Nel volgere la nostra attenzione alla *comunità degli studenti* crediamo che prima di puntualizzare alcune osservazioni in merito a nostre possibili azioni in quella direzione, sia importante volgere lo sguardo alla recente indagine OCSE (Ottobre 2013) sulle competenze linguistiche e matematiche degli adulti in 24 Paesi

⁵ Cfr. MihalyCsikszentmihalyi, *Buon business*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

⁶ Cfr. "How science goes wrong", *The Economist*, 19 ottobre 2013.

industrializzati raccolte nel *Piaac (Programme for the International Assessment of Adult Competencies)*, indagine che evidenzia una situazione di estrema debolezza del nostro Paese che si colloca all'ultimo posto per le competenze linguistiche e al penultimo, seguito dalla Spagna, per le competenze matematiche⁷.

Senza entrare nella nutrita e dettagliata analisi raccolta nel rapporto citato, sulla base di queste premesse crediamo che in questo caso le prioritarie azioni da intraprendere da parte dei docenti di management siano le seguenti:

- 1) privilegiare la diffusione di una capacità di analisi critica, ossia di valutazione in filigrana dei fatti attraverso l'uso corretto del dubbio e della logica, rispetto ad un apprendimento acritico di tipo semplicemente erudito di tecniche e metodi manageriali votati ad una lettura superficiale e banale della realtà competitiva; in altri termini si tratta di sviluppare intelligenza, ossia capacità di inter-leggere, di leggere tra le righe, dei fatti e dei cambiamenti, collocandoli in una prospettiva storica ed evolutiva combinata con una valorizzazione delle diversità;
- 2) diffondere una capacità di auto-organizzazione delle attività che prepari lo studente all'ingresso in un mondo che lo chiamerà alla formulazione di decisioni spesso in assenza di interlocutori che lo possano supportare. Ma anche agevolare l'apprendimento della capacità di lavorare in gruppo e di comprendere linguaggi differenti dal proprio per la necessaria interdisciplinarietà che richiede l'approccio all'impresa nel suo mondo intriso sì di calcoli, valutazioni, competenze del sapere e del fare, ma anche di sentimenti, emozioni, relazioni e varietà di culture;
- 3) chiarire e diffondere il senso ed il profondo valore dell'imprenditorialità, intesa come quella tensione al cambiamento che sostiene il procedere in una direzione desiderosa di condizioni crescenti di benessere, capaci di andare oltre quanto la realtà sembra poter suggerire. E per questa via sostenere quanto più possibile la creatività degli studenti e la loro attenzione alla via imprenditoriale. Imprenditorialità che non può che essere aperta al mondo e alle varie culture guidata da quella curiosità e da quel rispetto che solo l'amore per la conoscenza e i viaggi riescono a trasferire.

Se si dovesse tentare una sintesi di quanto proposto per la nostra platea degli studenti potremmo dire che si tratta di dare una risposta al quesito che uno studente pose ad Umberto Eco: "cosa ci sta a fare il professore all'epoca di internet?" Ed è nella risposta che ognuno di noi può dare a questa domanda che sta quello che può essere il valore che possiamo-dobbiamo produrre per una generazione portata a crescere su cinguettii e sintesi della superficialità.

La terza direzione nella quale si potrebbero sviluppare le nostre prospettive di ricerca allo scopo di ridare centralità alle persone, e per questa via al lavoro, è quella del *territorio inteso come sistema sociale*.

In proposito, va precisato che: "il territorio 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) ... Ogni territorio in quanto

⁷ Cfr. Ocse, *Inchiesta sulle competenze degli adulti*, 2013.

luogo incorpora dunque il concetto di tempo e di lunga durata, ha una identità, un'anima, un *genius*⁸.

Il territorio è, dunque, sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato. Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso *invisibili*, perché sepolti sotto una densa e spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare il futuro con piena consapevolezza di sé.

Il territorio è la gente che lo abita, l'ambiente naturale che lo caratterizza, la storia che lo ha plasmato, le risorse che possiede, la cultura che lo contraddistingue, le bellezze artistiche che lo costellano, le attività economiche che lo animano, come pure la visione politica che lo guida.

Il territorio è la "fabbrica" della creatività che scaturisce da una "costellazione di soggetti" proiettata alla ricerca del proprio futuro sulla base della memoria del proprio passato.

Il territorio è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un'*atmosfera creativa*, connessa alla presenza di una qualità della vita costellata da arte, utopia, sogno, umiltà, curiosità, diversità, che disarticolano il pensiero smontandone le forme consolidate e lo aprono al mondo e agli entusiasmi dell'innovazione e del cambiamento.

Non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione⁹.

In questa prospettiva che riconosce il territorio quale sistema vivente nel quale si realizza il vissuto della gente e delle imprese che lo popolano, gli studiosi di management potrebbero muovere almeno nelle seguenti direzioni:

- 1) contribuire alla ricerca del *genius loci* dei diversi territori lavorando a stretto contatto con altre discipline che vanno dall'architettura alla storia, passando per la geografia e la sociologia, per vedere con occhi diversi le singole realtà in modo da poter ri-orientare le scelte competitive del Paese nella direzione dei propri punti di forza unici ed irripetibili, capaci di scavalcare la competizione fondata semplicemente sul costo. Il pensiero corre immediatamente alla valorizzazione di tutta la filiera turistica, che vede l'Italia lontana dal primato che le competerebbe per ciò che possiede e per ciò che è rispetto a Paesi come la Francia, ma anche al potenziamento di tutte le attività connesse al sistema moda, all'eno-gastronomia, allo stile di vita di italiano, come pure alle attività artigiane che brillano nella loro irripetibilità in molte aree del Paese¹⁰;
- 2) diffondere la consapevolezza della sostenibilità e del valore che il nostro Paese possiede nei suoi territori, nelle sue città e nei suoi borghi millenari come una

⁸ Cfr. Alberto Magnaghi, "Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali", relazione al convegno *Lo sviluppo in questione*, Università di Macerata, 2006.

⁹ I passi sono ripresi dal nostro, Claudio Baccarani, Gaetano M. Golinelli, "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, 2011.

¹⁰ Cfr. Stefano Micelli, *Futuro artigiano*, Marsilio Editori, Venezia, 2011.

chiave di volta che si propone non di vendere una destinazione-prodotto, ma di diffondere la mentalità della valorizzazione dell'immenso patrimonio posseduto da ogni nostra località in termini di arte, monumenti e paesaggi, ma anche del sapere artigiano e produttivo, "scoprendo" il territorio come fonte inesauribile di occupazione e futuro;

- 3) studiare, proporre, progettare e creare forme di servizi alle imprese in grado di diffondere processi innovativi capaci di dialogare con la cultura imprenditoriale e dediti alla valorizzazione delle diversità piuttosto che all'adozione di forme sperimentate e standardizzate che nulla aggiungono a ciò che già altri fanno, valorizzando in tutto questo le banche che sanno esprimersi come banche di territorio¹¹.

Nella sostanza quello che come studiosi di management potremmo fare nella prospettiva del territorio consiste nel rifiuto di una standardizzazione ripetitiva di forme e marchi, che pur possedendo la propria ragione d'essere in un mondo globalizzato, non esclude, anche grazie alle tecnologie attuali della comunicazione, la possibilità di costruire una globalizzazione dal basso, ove le singole realtà raggiungono nelle loro forme uniche la parte del mondo che desidera incontrarle.

Giunti a questo punto, non resta che osservare come il problema principale per affrontare la critica situazione del lavoro stia nel riportare l'attenzione alla centralità delle persone, in un contesto sostenibile e in una economia a servizio dell'uomo e non viceversa.

Per perseguire questo obiettivo occorre prima di tutto crederci. Poi, fatto questo passo, si può cominciare considerando che una delle strade possibili sta nel riabilitare l'impresa e nel portarla alla luce in mezzo alla gente per ciò che significa come costruttrice di progresso.

E questo compete agli studiosi di management, non agli economisti che vivono la realtà del sistema osservandolo dall'aereo o dall'elicottero nel migliore dei casi. Compete a chi sta giù, dentro il variegato paesaggio nel quale ancora si possono sentire i sentimenti di gioia e di dolore per qualcosa che si raggiunge o che si perde. Il luogo dove si può stimolare la creatività per la soluzione dei sempre nuovi problemi del nostro divenire, in una prospettiva che non nega l'accumulazione, ma la pone semplicemente in secondo piano rispetto al contributo che si può portare al progresso della comunità in cui si agisce. Comunità che vive un luogo, e in un luogo, ma con la mente aperta ad un mondo al quale tutti si appartiene.

Come studiosi di management dovremmo trovare il coraggio di uscire da una torre, da un castello, da una rocca, da una rete - chiamiamo questa condizione come lo si vuole - nella quale spesso si rimane intrappolati a discutere dei nostri progressi scientifici in una semplice autoreferenzialità allargata ad una comunità estesa ed internazionale, ma sempre inevitabilmente non oggettiva perché lontana dal mondo reale dell'impresa. Così facendo rischiamo di perdere il senso vero e profondo del

¹¹ In proposito sia consentito segnalare il nostro Claudio Bacarani, Gaetano M. Golinelli, Enzo Rullani, *Le BCC, banche di territorio*, Cedam Padova, 2013.

nostro lavoro che sta nel costruire un dialogo con il mondo dell'impresa per alimentare un comune desiderio di progresso.

*C'è sempre qualcosa in più,
un po' più in là..... non finisce mai*
Jack Kerouac

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli

Saggi

Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali

AGOSTINO VOLLERO*

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper mira ad esaminare le attività e le decisioni nell'ambito del management della comunicazione per la sostenibilità, alla luce del crescente rischio di greenwashing. In particolare, lo studio analizza le determinanti di tale rischio e individua alcune fondamentali implicazioni manageriali.

Metodologia: Sulla base di approcci diversi ma complementari (sensemaking theory, stakeholder engagement, corporate communication management), lo studio individua le relazioni tra le attività e le decisioni del management della comunicazione e i fattori chiave che possono causare la percezione di una comunicazione di tipo 'cosmetico' e con scarso coinvolgimento effettivo da parte dei diversi stakeholder.

Risultati: Il paper offre una sistematizzazione delle possibili cause del greenwashing, sulla base delle quali si individuano principi e pratiche di comunicazione realmente sostenibili.

Limiti della ricerca: Trattandosi di un paper concettuale, esso presenta i tipici limiti dell'approccio deduttivo literature-based.

Implicazioni pratiche: Il contributo proposto fornisce indicazioni per chi ricopre ruoli decisionali in materia, al fine di attenuare il greenwashing risk e gli effetti negativi ad esso associati (scetticismo degli stakeholder, ridotta credibilità, ecc.).

Originalità del lavoro: Il paper offre un contributo incrementale alle attuali conoscenze in materia, ancora piuttosto frammentate, al fine di rafforzare la comprensione del greenwashing come pratica comunicazionale. Il paper rappresenta un primo tentativo di individuare alcune linee guida nella prospettiva della riduzione del rischio di greenwashing per il management della comunicazione delle organizzazioni orientate alla sostenibilità.

Parole chiave: greenwashing; comunicazione per la sostenibilità; CSR; management della comunicazione

Purpose of the paper: The paper aims at analysing activities and decisions of the sustainability communication management taking into consideration the increasing greenwashing risk. In particular, the paper examines the determinants of this risk and suggests its main managerial implications.

Methodology: On the basis of different but complementary approaches (sensemaking theory, stakeholder engagement, corporate communication management), the paper identifies

* Assegnista di Ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

the relationships between the main dimensions of the communication management and the key factors, that cause the perception of a 'cosmetic' communication with low engagement of company's stakeholders.

Findings: *The paper systematises the root causes of greenwashing, and thus paves the way for identifying principles and practices of an authentic sustainable communication.*

Research limitations: *The conceptual paper presents the typical limitations of the deductive approach based on literature review.*

Practical implications: *From the practical standpoint, the research provides several recommendations for decision-makers aimed at avoiding accusations of greenwashing and the negative associated consequences (e.g., scepticism among stakeholders).*

Originality of paper: *The study provides an incremental contribution to the extant knowledge of greenwashing as communication practice. The paper represents a first attempt to define guidelines for communication management of sustainable-oriented organizations aimed at reducing greenwashing risk.*

Key words: greenwashing; sustainability communication; CSR; communication management

1. Introduzione

Nell'arco degli ultimi decenni, la progressiva affermazione di un nuovo *business approach* incentrato sulla sostenibilità (Elkington, 1994; Golinelli e Volpe, 2012) è stata oggetto di numerosi studi nell'ambito delle discipline manageriali. Espressioni quali *corporate social responsibility* (Sethi, 1975; Carroll, 1979; McGuire *et al.*, 1988; Golinelli, 1998), *impresa armonica* (Baccarani, 1991), *corporate citizenship* (Maignan *et al.*, 1999; Davenport, 2000; Waddock, 2001; Matten e Crane, 2005), *corporate environmental management* (Welford, 1996; Berry e Rondinelli, 1998) e *sustainable development* (Bansal, 2004; Hopwood *et al.*, 2005) sono divenute ricorrenti in letteratura (Siano, 2012)¹. Seppur con enfasi su aspetti specifici, le diverse espressioni fanno riferimento ad una prospettiva in cui la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni possono esserci solo a condizione di un equilibrio fra tre fattori: il conseguimento di risultati economici (*profit*), la preservazione delle risorse ambientali (*planet*) e il progresso sociale (*people*). Il *business approach* della sostenibilità pertanto mira a ricercare le condizioni di compatibilità tra questi 'pilastri' (la c.d. Triple Bottom Line - Elkington, 1994), in modo da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholder group*.

Parallelamente all'affermazione di questo 'nuovo' approccio di business, si è registrato un progressivo interesse per la comunicazione di questi tre aspetti della

¹ Esistono diverse correnti di pensiero circa il legame tra CSR e sostenibilità, con posizioni che spaziano dal considerare le due espressioni totalmente indipendenti dal punto di vista terminologico (Keijzers, 2002) ad altre che le valutano sostanzialmente come sinonimi (Baumgartner e Ebner, 2005). In linea con Siano (2012), consideriamo le due espressioni come strettamente interdipendenti tra loro, ritenendo la *Corporate Social Responsibility* come base sulla quale poggia la *Corporate Sustainability*.

sostenibilità, sia per le crescenti pressioni di gruppi di *stakeholder* prima considerati poco rilevanti (ad es. le comunità locali, le ONG, ecc.), sia per la disponibilità manifestata dai consumatori ad acquistare prodotti/servizi orientati alla sostenibilità. Nonostante l'attuale recessione economica, secondo il National Geographic/GlobeScan "Consumer Greendex" del 2012, i comportamenti dei consumatori orientati alla sostenibilità sono rimasti stabili (o in aumento) in 18 dei 19 Paesi esaminati se rapportati ai valori del 2008².

Alle imprese è parso, perciò, conveniente investire nel comunicare il proprio impegno in termini di sostenibilità, anche se in diversi casi con finalità prevalentemente opportunistiche (Bazillier e Vauday, 2010). Tali pratiche, generalmente denominate *greenwashing*, tendono a capitalizzare i vantaggi (sviluppo della reputazione, attrazione dei consumatori eco-consapevoli, ecc.) di un *business approach* fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione dalla propria condotta 'non etica' o non propriamente allineata ai principi della sostenibilità. In realtà, studi più recenti hanno evidenziato come l'abuso delle attività ascrivibili al *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2011) stia generando effetti opposti in termini di efficacia della comunicazione, aumentando lo scetticismo dei consumatori rispetto alla comunicazione di *corporate social responsibility* (Sen e Bhattacharya, 2001; Mohr *et al.* 2001; Schlegelmilch e Pollach, 2005)³. Un simile atteggiamento rischia di essere esacerbato alla luce del progressivo *empowerment* dei consumatori nei *social media*, che spinge nella direzione di una maggiore trasparenza nel descrivere le iniziative aziendali promosse sui temi della sostenibilità e crea maggiori opportunità per esprimere dubbi o critiche su comportamenti non percepiti come pienamente responsabili (Kucuk e Krishnamurthy, 2007; Fieseler *et al.*, 2010; Siano *et al.* 2011). La suddetta situazione tende a creare un pericoloso 'paradosso', in cui i benefici della 'comunicazione sostenibile' possono ridursi notevolmente anche per le imprese che si comportano in maniera 'genuinamente' responsabile. Esse possono venire danneggiate dalle accuse di *greenwashing*, allo stesso modo delle imprese 'opache' dal punto di vista della sostenibilità. Secondo Parguel *et al.* (2011), tale cortocircuito genera il classico 'dilemma del prigioniero', per cui alle imprese realmente sostenibili potrebbe addirittura convenire di sospendere le proprie pratiche 'responsabili' e provare opportunisticamente a beneficiare degli effetti positivi di una comunicazione 'green'.

² Consumer Greendex è un indice di "consumo sostenibile" basato su uno studio relativo ad un panel di 17000 consumatori in 19 Paesi. In questo indice, vengono ponderati diversi tipi di comportamenti "responsabili" quali, ad esempio, il consumo di energia, la preferenza verso il trasporto pubblico e l'uso relativo di prodotti "sostenibili" rispetto a quelli convenzionali.

³ Secondo una recente indagine (Green Gap Trend Tracker) svolta dall'agenzia Cone (2012), lo scetticismo dei consumatori è in aumento: circa un terzo dei consumatori americani dichiara di non fidarsi degli *slogan* 'green' utilizzati nella comunicazione aziendale, senza fare alcuna distinzione tra messaggi ingannevoli ed autentici.

Partendo da tali considerazioni, il lavoro mira ad identificare, dal punto di vista del management della comunicazione, i fattori che possono generare le accuse di *greenwashing*. Il presente *paper* si propone di offrire un contributo incrementale alle conoscenze attualmente disponibili sull'argomento e di tracciare alcune fondamentali implicazioni manageriali per affrontare i rischi derivanti dalle accuse di *greenwashing*, esigenza sentita sempre più pressante man mano che l'orientamento alla sostenibilità si sta affermando come il *business approach* di riferimento. A tal fine, il paragrafo successivo chiarisce i presupposti teorici del costrutto analizzato. Successivamente, partendo dall'approccio del *sensemaking* e del *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi, 1991; Gioia *et al.*, 1994) e dal modello di management strategico e operativo della comunicazione per la sostenibilità (Siano e Vollero, 2012), vengono rilevate le determinanti del *greenwashing risk*, per poi individuare alcuni fondamentali principi e pratiche manageriali che possono contribuire ad evitare le accuse di 'irresponsabilità' e ridurre nello stesso tempo l'inquinamento comunicativo sul tema della sostenibilità.

2. Il concetto di greenwashing

A partire dalla metà degli anni Sessanta, diverse imprese intuiscono i potenziali vantaggi del legare il proprio marchio ai temi dell'ambientalismo, al punto che il noto pubblicitario americano Jerry Mander (1972) conia il termine *ecopornography*, per descrivere il costante tentativo di sfruttamento dei temi ambientali per finalità esclusivamente commerciali. Non a caso, in origine le iniziative di CSR (antecedenti di quelle in seguito definite di sostenibilità) sono state presentate come meccanismi di compensazione per i problemi causati dalle imprese alla società e all'ambiente. Dal punto di vista della comunicazione, le iniziative di responsabilità sociale sono state fin da subito descritte come iniziative delle Funzioni Comunicazione/PR volte a manipolare l'immagine delle imprese al fine di conseguire effetti positivi con l'associazione alla sostenibilità (Frankental, 2001).

Dall'inizio degli anni '80, in parallelo con l'affermazione delle questioni ambientali (ad es. buco dell'ozono) all'attenzione dell'opinione pubblica, si assiste ad una rapida diffusione delle campagne pubblicitarie 'green'. Ed è proprio in questi anni che viene coniato il termine *greenwashing* dall'ambientalista newyorkese Jay Westervelt (Motavelli, 2011). In un saggio del 1986, Westervelt critica le imprese del settore alberghiero per la pratica diffusa di collocare in ogni camera una 'green card' per promuovere il riutilizzo degli asciugamani con lo slogan "Salviamo il Pianeta", senza però che le stesse imprese mostrassero alcun altro tipo di impegno per la salvaguardia ambientale (ad es. programmi per ridurre il consumo energetico).

Il *greenwashing* e le pratiche non etiche dal punto di vista ambientale sono stati progressivamente analizzati in termini di rischio per la società e le generazioni future⁴. Attualmente sembra esserci tra gli studiosi la condivisione che la

⁴ Al riguardo, appaiono illuminanti le parole di Davis (1992, p. 85): "*The creation of this*

responsabilità sociale ed ambientale vada oltre la *compliance* delle normative, ma includa a pieno titolo la dimensione dell'etica quale elemento decisivo per la sostenibilità (McWilliams *et al.*, 2006; Baccarani, 2008; Carroll e Shabana, 2010; Ihlen *et al.*, 2011).

La maggior parte delle definizioni di *greenwashing* pone l'accento sulle tematiche ambientali (“*disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image*” - 10th edition of the Concise Oxford English Dictionary, 2011). S'interpreta, quindi, il *greenwashing* come comportamento risultante dall'intersezione tra una *performance* ambientale scarsa e una comunicazione positiva su tale *performance* (Delmas e Burbano, 2011), riguardante sia il livello corporate (ad es. la campagna Ecoimagination di General Electric) sia il livello di prodotto (come nel caso di alcuni frigoriferi LG e la ‘errata’ certificazione Energy Star).

In senso più ampio, per *greenwashing* si fa riferimento all'insieme delle pratiche di ‘cosmesi’ dell'identità aziendale (*identity-washing*), che tendono a ‘truccare’ o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità⁵. In questa prospettiva, Laufer (2003, p. 255) definisce il *greenwashing* come l'insieme delle pratiche con cui le imprese gestiscono la comunicazione con i propri *stakeholder* “*so as to hide deviance, deflect attributions of fault, obscure the nature of the problem [...] and, finally, seek to appear in a leadership position*” in una o più dimensioni costitutive della sostenibilità.

Le pratiche di *greenwashing* mirano, pertanto, a creare capitale reputazionale e rafforzare la legittimità dell'organizzazione nel contesto istituzionale. Ciò avviene essenzialmente tramite due tecniche di comunicazione simbolica (Suddaby e Greenwood, 2005; Marquis e Toffel, 2012):

- il *decoupling* (sdoppiamento), ossia l'apparenza nel soddisfare le richieste delle parti interessate, senza effettivi cambiamenti nelle pratiche organizzative⁶;
- l'*attention deflection* (deviazione dell'attenzione), vale a dire l'implementazione

illusion of environmental sustainability could have direct social consequences as consumers will continue to use products and support companies further environmental degradation and that reduces the quality of living conditions for future generations”.

⁵ In alcuni casi, si sono diffuse espressioni specifiche per indicare le diverse modalità dell'*identity-washing*, quali ad es. il *bluwashing* che sta ad indicare l'associazione di un'impresa con il programma Global Compact delle Nazioni Unite e il suo logo blu.

⁶ Negli studi organizzativi, e in particolare nel neo-istituzionalismo, il *decoupling* è espressione utilizzata per indicare l'adesione solo formale/dichiarata ad una pratica organizzativa (ad es. l'impresa annuncia un *buy-back* delle proprie azioni ma poi non lo implementa realmente - Westphal e Zajac, 2001). Un esempio di *decoupling* nella comunicazione per la sostenibilità ha riguardato le Olimpiadi di Londra 2012, promosse come “le più ecologiche di tutti i tempi”: diversi osservatori ed associazioni ambientaliste hanno duramente criticato tale posizione, sostenendo che non sono stati forniti indicatori concreti sull'impatto “zero” del villaggio olimpico e di aver presentato come *partner* “sostenibili” imprese *sponsor* con business in settori altamente inquinanti quali Dow Chemical e BP.

di una serie di pratiche (autocertificazioni, *disclosure* selettive, ecc.) che tendono ad evidenziare gli indicatori che mostrano l'impatto positivo della propria attività per evitare di 'svelare' il complesso delle proprie *performance* che si presentano poco significative dal punto di vista della sostenibilità se non addirittura poco etiche.

È opportuno rilevare, tuttavia, che una pratica che può essere vista come *greenwashing* non implica automaticamente la 'malafede' dell'impresa. In alcuni casi, accade che all'origine vi siano superficialità o errori nel management della comunicazione (Crivellaro *et al.* 2012; Iraldo e Melis, 2012). I rischi di *greenwashing* emergono tipicamente quando si passa dalla filosofia di governo all'operatività (Golinelli e Volpe, 2012), dal piano dei principi di sostenibilità all'implementazione delle pratiche socialmente responsabili.

Nonostante il tema sia noto da tempo, non sono particolarmente numerosi gli studi che hanno affrontato la questione del *greenwashing* in modo sistematico, cercando di circoscriverla e spiegarne i suoi effetti (Laufer, 2003; Gillespie, 2008; Furlow, 2009; Delmas e Burbano, 2011; Lyon e Maxwell, 2011). Un numero più ridotto ha poi provato a dare indicazioni su come affrontare o scoraggiare tali pratiche dal punto di vista del management della comunicazione (Bazillier e Vauday, 2010; Parguel *et al.*, 2011; Marquis e Toffel, 2012). Per ridurre tale *gap*, è utile l'analisi delle attività e delle decisioni della comunicazione per la sostenibilità, verificando in che modo i possibili errori nel management (strategico ed operativo) possano influenzare le accuse di *greenwashing*.

Se si considera la sostenibilità come elemento portante del proprio *business approach*, l'analisi delle determinanti del *greenwashing* non può essere però ridotta ad una semplice elencazione di errori tattici da evitare, ma rende necessaria la valutazione del complesso delle attività e delle decisioni riguardanti il management della comunicazione. In altre parole, risulta indispensabile chiarire il ruolo della comunicazione nel management dell'impresa *sustainability-oriented*, che non può esaurirsi nella gestione operativa delle campagne di comunicazione, ma sempre più si caratterizza per competenze manageriali distintive, indispensabili per allineare le decisioni di governo ai valori, ai profili culturali e ai bisogni dei diversi *stakeholder* (Siano, 2012).

3. La comunicazione per la sostenibilità tra stakeholder engagement e sensemaking

La letteratura relativa ai temi della sostenibilità ha mostrato, secondo Ziek (2009, p. 142), una sostanziale sottovalutazione dell'importanza del governo e della gestione della comunicazione, generando una comprensione 'confusa' dei comportamenti volti a comunicare la sostenibilità e mostrando la comunicazione di CSR come "*an elusive phenomenon that is not well understood by researchers and communication practitioners*".

La *sustainability communication* non può essere vista in termini meccanicistici di causalità per giungere alla ‘legittimazione sociale’ dell’impresa. La comunicazione per la sostenibilità non è infatti “*a fixed script or tool that might be used by corporations in order to produce fixed effects such as legitimacy [...] it represents a dynamic continuum of competing meanings. [...] can be described as a multilevel process between several actors with an uncertain outcome*” (Schultz e Wehmeier, 2010, p. 13). Nella prospettiva dello *stakeholder relationship management*, i diversi attori sociali attribuiscono senso all’agire dell’impresa sulla base dell’esperienza diretta o dei segnali informativi ricevuti. Tale approccio ha tuttavia dei limiti, riconosciuti nel *focus* sulle relazioni come fine piuttosto che come mezzo per raggiungere obiettivi condivisi (Andriof e Waddock, 2002).

Il superamento di tale approccio nella comunicazione per la sostenibilità conduce al passaggio da una logica di gestione delle relazioni ad una di *stakeholder engagement* (Andriof e Waddock, 2002; Greenwood, 2007), che implica l’inclusione di forme di collaborazione strutturate e il coinvolgimento nei processi aziendali dei diversi *stakeholder*. In quest’approccio, si amplia il ruolo attribuito al management della comunicazione, in modo che l’ascolto e il confronto attivo con gli *stakeholder* si riflettano in attività e decisioni capaci di portare attribuzioni di ‘senso collettive’. Negli studi organizzativi e di management, il concetto di ‘creazione di senso’ (Gioia *et al.*, 1994; Weick, 1995) è stato utilizzato per focalizzare l’attenzione sulle attività cognitive di dare ‘senso’ ad esperienze significative. Conoscere in che modo il ‘discorso sulla sostenibilità’ viene presentato dall’impresa e ri-creato in un processo collaborativo con gli *stakeholder*, rappresenta un approccio potenzialmente in grado di migliorare la comprensione e la ricomposizione di prospettive individuali e di interessi divergenti (o addirittura contrapposti). D’altra parte, se è corretta l’interpretazione della sostenibilità come *paradigm shift*, tale fenomeno ha tutti i requisiti per essere considerato uno dei c.d. *sensemaking trigger*, o *organizational shock* (Weick, 1995), vale a dire una situazione che crea ambiguità nell’organizzazione, inducendola a rivedere il modo con cui costruisce la propria identità.

In questa prospettiva, il responsabile della comunicazione nell’impresa sostenibile è chiamato a partecipare attivamente alle decisioni strategiche (Siano, 2012), per consentire alla ‘coalizione dominante’ di formulare strategie di business allineate alle aspettative degli *stakeholder* e alle dinamiche emergenti nel contesto sociale in cui opera l’impresa (Steyn, 2007; Invernizzi e Romenti, 2009). La comunicazione per la sostenibilità va intesa pertanto come forza propulsiva nel creare *setting* organizzativi condivisi tra i soggetti coinvolti. L’operato del responsabile della comunicazione mira, quindi, a cercare delle ‘sintesi’ tra visioni diverse, per giungere ad un’interpretazione della sostenibilità il più possibile partecipata con i propri *stakeholder*.

Rispetto all’utilizzo prevalente del *sensemaking approach* per finalità intra-organizzative, in questo *paper* si aggiunge un *focus* sulle relazioni esterne alle organizzazioni. Si ritiene, infatti, che l’approccio alla sostenibilità si sviluppi per sua natura coinvolgendo gli *stakeholder* negli sforzi effettuati dall’impresa (Morsing e

Schultz, 2006) e che questo processo divenga iterativo per migliorare la consapevolezza delle aspettative reciproche e lo *stakeholder engagement* (Greenwood, 2007). In particolare, ci si focalizza su ciò che Gioia e Chittipeddi (1991) chiamano processo di *sensegiving*, riguardante le modalità con cui l'organizzazione prova ad influenzare, con azioni e pratiche concrete, il modo con cui altre parti comprendono e attribuiscono senso alla comunicazione delle iniziative per la sostenibilità. Ciò determina il modo in cui gli *stakeholder* percepiscono la comunicazione della sostenibilità come riflesso autentico di pratiche sostenibili oppure come frutto di *greenwashing*.

È opportuno ribadire che comunicare la propria sostenibilità non implica necessariamente fare *greenwashing*. Le pratiche di *greenwashing* possono tuttavia essere svelate attraverso l'identificazione di precisi segnali comunicativi.

4. 'Trappole' di greenwashing derivanti da inadeguatezze nel management della comunicazione

Sebbene in letteratura si siano poste le basi per l'interpretazione del fenomeno *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2011), manca tuttora nell'attuale panorama degli studi un'analisi approfondita degli aspetti di comunicazione legati al fenomeno. Per questo motivo, nella tabella 1 vengono identificate le principali determinanti del rischio di *greenwashing* consistenti in principi e pratiche erranee nell'ambito del management strategico e operativo della comunicazione (Siano e Vollero, 2012) per la sostenibilità. Queste inadeguatezze rappresentano 'trappole' di *greenwashing* in cui è possibile cadere.

Attività di ascolto organizzato (D1a, D1b, D1c)

L'attività di ascolto organizzato destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici esterni e interni all'impresa (Invernizzi, 2004; Cornelissen, 2008; Golinelli, 2011), permette all'impresa di proporsi al meglio in termini di orientamento e iniziative di sostenibilità.

Essere in contatto con gli *stakeholder* non vuol dire ritenerli meri ricettori delle attività di comunicazione (secondo un approccio *one-way*) ma comprendere effettivamente le caratteristiche distintive di ciascun gruppo attraverso un approccio personalizzato (Freeman e McVea, 2002), in cui gli elementi chiave sono il coinvolgimento nella direzione della mutua responsabilità, la condivisione delle informazioni, e il dialogo aperto e rispettoso delle diverse opinioni (Waddock, 2001; Miles *et al.*, 2006). La comunicazione a due vie simmetrica si basa iterativamente sui processi di *sensemaking* e *sensegiving*⁷.

⁷ Un approccio *one-way* è un semplice processo di *sensegiving* (vale a dire un tentativo di influenzare il modo in cui un terzo costruisce senso), mentre una comunicazione a due vie simmetrica (Grunig e Hunt, 1984) si basa su entrambi i processi di *sensemaking* e *sensegiving* (Morsing e Schultz, 2006).

Tab. 1: Attività e decisioni nel management della comunicazione per la sostenibilità: le determinanti del rischio di greenwashing

Management della comunicazione per la sostenibilità (attività e decisioni)	Determinanti del <i>greenwashing risk</i>	
Management strategico (governo)		
Attività di ascolto organizzato	D1a	<i>Approccio di comunicazione unidirezionale o solo apparentemente a due vie (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier, 2010), con pochi punti di contatto con gli stakeholder (Peloza e Falkenberg, 2009)</i>
	D1b	<i>Gap tra promesse espresse nella propria comunicazione di sostenibilità e risultati percepiti dai diversi stakeholder (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prexl, 2008; Balmer et al., 2007; van de Ven, 2008)</i>
	D1c	<i>Commitment di breve termine alla risoluzione dei problemi e comportamenti opportunistici (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Freeman e McVea, 2002; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
Attività 'reflective'	D2a	<i>Decisioni prese esclusivamente dal top management e non pienamente comunicate né all'interno dell'impresa né all'esterno (Basu e Palazzo, 2008; Ligeti e Oravec, 2009)</i>
	D2b	<i>Scarso coordinamento dei processi di comunicazione interna, e relativa sopravvalutazione dei risultati conseguiti in termini di sostenibilità da parte degli uffici marketing/comunicazione/PR (Delmas e Burbano, 2011)</i>
Decisioni di comunicazione	D3a	<i>Strategia di comunicazione poco chiara (Dawkins, 2005) o volta a nascondere la reale natura del problema (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003)</i>
	D3b	<i>Il profitto come motivazione primaria per l'impegno in sostenibilità (Becker-Olsen et al., 2006; Signitzer e Prexl, 2008; van de Ven, 2008)</i>
Management operativo (gestione)		
Decisioni e attività di comunicazione	D4a	<i>Descrizione generica delle iniziative, senza fatti/dati specifici a supporto (Berens e Van Rekom, 2008; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
	D4b	<i>Messaggi attraenti (linguaggio 'fluffy', immagini suggestive, slogan irrilevanti) con enfasi eccessiva su aspetti positivi ma marginali (Cornelissen, 2008; Gillespie, 2008; Marquis e Toffler, 2012)</i>
	D4c	<i>Mancanza di endorsement di terze parti o di passaparola positivo (Swaen e Vanhamme, 2005; Du et al., 2010; Fieseler et al., 2010; Parguel et al., 2011)</i>

Fonte: ns. elaborazione

L'errore più frequente è proporre un *set* limitato di *touch point* che limita le attività di collaborazione con gli *stakeholder* (Peloza e Falkenberg, 2009). D'altra parte, se per evitare le accuse di *greenwashing* viene messa in atto una comunicazione bidirezionale in maniera superficiale senza un effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier,

2010), si rischia di non avere successo, o in alcune circostanze, di generare un 'effetto boomerang', aumentando lo scetticismo delle parti interessate (Elving, 2012).

In proposito, va evidenziato che attualmente nei rapporti di sostenibilità sono sempre più presenti le descrizioni dettagliate dei 'punti di contatto' e delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. Eni, ad esempio, nella prima sezione del proprio Rapporto di Sostenibilità del 2011 ("La sostenibilità e le scelte strategiche") evidenzia l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholder* (p. 11) ed illustra per ciascuno di essi le diverse modalità di interazione. In maniera ancora più puntuale, Fiat Group nel suo Bilancio di Sostenibilità del 2011 (pp. 234-235 - Appendice "Materialità e inclusività degli *stakeholder*") fa un'elencazione degli strumenti e dei canali di interazione, in base agli *stakeholder* individuati e alle principali aspettative emerse.

Nell'attività di ascolto organizzato, un'ulteriore causa scatenante del *greenwashing* va identificata nello scollamento tra le enunciazioni di sostenibilità e le effettive percezioni degli *stakeholder*. Tale gap può portare ad effetti negativi per l'impresa e i suoi prodotti (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prexl 2008), anche in virtù della distanza tra identità percepita e quella desiderata (Balmer *et al.*, 2007; van de Ven, 2008). In questo caso, il rischio di *greenwashing* coincide essenzialmente con il rischio reputazionale, inteso come mancata corrispondenza tra promesse espresse nella propria comunicazione e risultati percepiti dai diversi *stakeholder* (Siano, 2012).

In proposito, le accuse di *greenwashing* riferite a tale attività possono originarsi anche nel momento in cui il commitment dell'impresa nei confronti delle tematiche di sostenibilità siano viste come promesse/impegni di breve-periodo (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Freeman e McVea, 2002; Pomeroy e Johnson, 2009) e, quindi, la posizione dell'impresa ritenuta prevalentemente opportunistica, tesa a capitalizzare i potenziali vantaggi di un'immagine 'green' (sfruttare opportunità di mercato, evitare determinate critiche, ecc.).

Attività riflessiva (D2a, D2b)

La seconda attività del management della comunicazione per la sostenibilità riguarda la c.d. *reflective communication* (van Ruler e Verčič, 2005), che ha la finalità di supportare i membri della coalizione dominante, attraverso il trasferimento delle informazioni utili circa le aspettative e le percezioni dei pubblici. In tal modo, il responsabile della comunicazione può orientare la *vision* aziendale e stimolare eventuali rivisitazioni del sistema dei valori guida, per consentire l'assunzione di decisioni strategiche di sostenibilità in linea con le aspettative dei diversi *stakeholder*. Tale attività fornisce, dunque, gli *input* per tradurre i risultati dell'attività di ascolto in comportamenti responsabili ed implica una riflessione sul ruolo che viene attribuito, in maniera più o meno esplicita, ai diversi *stakeholder* all'interno dei processi decisionali relativi alla sostenibilità.

L'identificazione dei processi decisionali relativi alle scelte di sostenibilità, che esplicitino il ruolo svolto dai diversi *stakeholder*, sia interni che esterni, risulta

tuttavia ancora piuttosto vaga. Diversi studi rilevano come nelle iniziative presentate nei *report* di sostenibilità spesso non venga chiarito il modo in cui gli elementi (aspettative, bisogni, richieste, ecc.), derivanti dall'attività di ascolto organizzato, siano effettivamente tradotti in indicazioni operative (Morsing e Schultz, 2006; Pedersen, 2006). Per evitare questa vaghezza, sono in atto tentativi, come quello portato avanti dalla Ferrero, di codificazione di processi decisionali. Nel Rapporto di Sostenibilità 2011 del gruppo Ferrero, il piano denominato ABCDE (A Business Code Dialogue Engagement) mira a condividere con tutti i soggetti della propria catena del valore il proprio Codice di Condotta Commerciale. Nel progetto sono specificate le sedute informative per coinvolgere le diverse aree competenti all'interno dell'impresa e i principali interlocutori del Gruppo (ad es. fornitori di materie prime e dei giocattoli inseriti come *freebie* nei propri prodotti) in base alle specifiche tematiche affrontate. Da un punto di vista comunicazionale, il coordinamento è una caratteristica essenziale, in virtù del fatto che assicura la coerenza dei messaggi e la corrispondenza tra la comunicazione d'impresa e il comportamento aziendale effettivo. Spesso accade, invece, che le decisioni sulla sostenibilità e la relativa strategia di comunicazione vengano prese nella maggior parte dei casi dal *top management* senza essere pienamente condivise all'interno dell'azienda, né comunicate alle parti interessate (Basu e Palazzo, 2008). In genere, i dipendenti non sono costantemente coinvolti nel processo decisionale riguardante la sostenibilità e spesso ricevono messaggi unidirezionali sulle decisioni prese in materia da parte del CEO e dai *top manager* (Ligeti e Oravec, 2009). Ciò non consente alle imprese di sfruttare appieno il potenziale dei dipendenti come 'comunicatori attivi' di sostenibilità (Dawkins, 2005), vale a dire come fonti credibili di informazioni per gli altri *stakeholder* (Cramer *et al.*, 2004).

La mancanza di coordinamento intra-organizzativo può altresì determinare problemi nella comunicazione verso l'esterno. Ad esempio, esiste il rischio che alcuni dati possano essere giudicati in maniera errata dalla Funzione di Marketing/Comunicazione, provocando una sopravvalutazione degli aspetti di sostenibilità (Delmas e Burbano, 2011). Un caso, al riguardo, è costituito dalla Lexus RX 400h, pubblicizzata con il seguente *headline*: "*High performance. Low emissions. Zero guilt*". Nonostante la vettura dal punto di vista tecnico avesse le più basse emissioni del segmento 4x4, appariva chiaramente eccessiva l'affermazione di 'zero colpa', considerato che per tipologia (SUV) l'auto non poteva avere un impatto ambientale nullo (o molto ridotto rispetto alla media delle automobili). L'annuncio pubblicitario in questione è stato indicato dall'Advertising Standards Authority (autorità di controllo indipendente sulla pubblicità nel Regno Unito) come esempio di *greenwashing*, a dimostrazione che un buon risultato raggiunto dal punto di vista delle *performance* di sostenibilità, rischia di avere effetti opposti a quelli auspicati, se comunicato in maniera impropria.

Decisioni strategiche di comunicazione (D3a, D3b)

Le decisioni relative alla strategia di comunicazione per la sostenibilità hanno un ruolo centrale nel determinare possibili accuse in termini di *greenwashing*. L'importanza di sviluppare "[...] a clear communications strategy, taking into

account which aspects of the responsibility programme best fit with corporate reputation and with stakeholders' concerns" (Dawkins, 2005, p. 119) è il primo aspetto da tenere in considerazione nell'elaborazione della strategia. La mancata definizione dei *core theme*, necessari a dare distintività alle proprie azioni di sostenibilità, è spesso rivelatrice del tentativo di dissimulare la natura del problema (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003), di nascondere le conseguenze negative della propria condotta e prevenire le accuse di scarsa sostenibilità. Come precisato, ciò costituisce una pratica di *attention deflection* (Marquis e Toffer, 2012), che serve ad evitare di svelare le reali *performance* su determinati aspetti critici in termini di sostenibilità.

Secondo la *attribution theory* (Heider, 1958), ciascun individuo assegna delle motivazioni intrinseche (disinteressate o altruistiche) o estrinseche (opportunistiche) per spiegare i comportamenti propri ed altrui. In questa prospettiva, gli *stakeholder* interpretano la comunicazione per la sostenibilità sulla base delle motivazioni che attribuiscono alle iniziative delle imprese (Parguel *et al.*, 2011; Elving, 2012). Lo scetticismo dei consumatori sembra essere più elevato nel momento in cui il profitto - e le altre motivazioni percepite come estrinseche - appaiono il motivo principale dell'impegno in sostenibilità (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Van de Ven, 2008; Signitzer e Prexl, 2008; Elving, 2012). All'opposto, altri studi (Forehand e Grier, 2003) hanno sostenuto che una chiara esplicitazione degli obiettivi (anche commerciali) della comunicazione per cause sociali, possa accrescere la credibilità dei messaggi. Le due posizioni non devono essere viste necessariamente in contrasto: la congruenza logica (*fit*) tra il dominio di un'iniziativa di sostenibilità e le attività *core* dell'impresa viene generalmente apprezzata dai consumatori (Haley, 1996; Menon e Kahn, 2003; Porter e Kramer, 2006; Simmons e Becker-Olsen, 2006; Du *et al.*, 2010). Un esempio potrebbe essere rappresentato dalla comunicazione di Enel per il consumo responsabile di energia (Bilancio di Sostenibilità 2011, p. 154 e ss.). In particolare, Enel proponendo la propria offerta commerciale basata su fasce orarie, dichiara che tali tariffe sono possibili grazie ad "un efficientamento complessivo dei carichi sulla rete elettrica, con effetti positivi sull'efficienza sia della produzione sia della distribuzione". Insomma, la 'spinta' nel consumare energia in diverse fasce orarie, oltre che portare vantaggi in termini di minor consumo di risorse ambientali, favorisce i processi aziendali e, di conseguenza, permette un risparmio per il consumatore.

Decisioni e attività operative di comunicazione (D4a, D4b, D4c)

Come emerso anche da alcuni esempi descritti in precedenza, il management operativo della comunicazione per la sostenibilità, è la fase maggiormente critica per il rischio di *greenwashing*, proprio perché sottoposta continuamente alla valutazione degli *stakeholder*. Le organizzazioni tendono ad usare spesso messaggi attraenti non basati sulla realtà (Cornelissen, 2008), con immagini suggestive e un 'linguaggio *fluffy*' (Gillespie, 2008), pieno di tecnicismi (Iraldo e Melis, 2012) o con termini quali 'eco-friendly' o 'riciclabile', senza mostrare gli indicatori concreti (KPIs) ai quali si riferiscono. In particolare, un approccio di tipo unidirezionale,

esclusivamente di *sensegiving*, conduce frequentemente alla creazione di messaggi non basati su dati/indicatori concreti a supporto (Berens e van Rekom, 2008; Pomeroy e Johnson, 2009). Un esempio recente al riguardo è quello relativo alla comunicazione dell'Acqua Sant'Anna (Fonti di Vinadio S.p.A), sanzionata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (provvedimento n. 24046/2012), per aver dato un'enfasi eccessiva sulla riduzione di gas inquinanti derivanti dall'utilizzo delle c.d. *bio-bottle* rispetto alla reale portata dell'impegno ambientale dell'impresa⁸.

I meccanismi di *disclosure* selettiva, come quello descritto poc'anzi, tendono ad evidenziare esclusivamente alcuni elementi del prodotto/servizio che dimostrano l'impatto positivo delle azioni di sostenibilità, di solito poco rilevanti se considerati in un'ottica più ampia. Tali meccanismi sono strettamente legati ai messaggi di comunicazione *company-controlled* (*report* di sostenibilità, messaggi pubblicitari, comunicati stampa, dichiarazioni dei *top manager*, ecc.), vale a dire alla comunicazione pianificata dell'impresa. In proposito, l'utilizzo di fonti terze indipendenti di comunicazione (e di certificazione) può rivelarsi utile per accrescere sia l'accuratezza che la credibilità della comunicazione per la sostenibilità (Swaen e Vanhamme, 2005; Parguel *et al.*, 2011). In altre parole, "*there is likely to be a trade-off between the controllability and credibility of CSR communication; the less controllable the communicator is, the more credible it is, and vice versa*" (Du *et al.*, 2010, p.). Lo stesso effetto favorevole si può avere anche stimolando il passaparola positivo dei consumatori sui *social media* (Du *et al.*, 2010, Fieseler *et al.*, 2010).

5. Verso l'individuazione di principi e pratiche di comunicazione 'sostenibile'

Le determinanti del rischio di *greenwashing*, così come delineate nel paragrafo precedente, possono essere qualificate come linee guida per il management della comunicazione per la sostenibilità. Qui di seguito vengono proposti alcuni principi e pratiche di comunicazione sostenibile che, da un lato, garantiscono il contenimento

⁸ Nello specifico, l'Autorità contestava che sulle etichette delle bottiglie e sul sito aziendale venisse riportato il seguente testo: "650 milioni di bottiglie Sant'Anna Bio Bottle permettono un risparmio di 176.800 barili di petrolio con cui riscaldare per un mese una città di 520.000 abitanti e riducono le emissioni di CO2 pari a un'auto che compie il giro del mondo per 30.082 volte in un anno". In realtà, non è stato messo in discussione il contributo ambientale della bottiglia in plastica organica biodegradabile proposta da Sant'Anna, ma il fatto che il "dato di 650 milioni di bottiglie citato negli annunci pubblicitari fa riferimento all'intera produzione annuale di bottiglie Sant'Anna, fabbricate sia in plastica (Pet) che in Pla ("Bio Bottle") [...] mentre "sul totale di bottiglie di acqua minerale a marchio Sant'Anna vendute nel corso del 2010 (oltre 600 milioni) quelle imbottigliate utilizzando la bottiglia "Bio Bottle" rappresentano una quota del tutto marginale, pari a circa lo 0,2%".

del rischio reputazionale (legato al *greenwashing*) e, dall'altro, favoriscono lo sviluppo del capitale reputazionale (Siano, 2012).

La sfida più complessa riguarda il management strategico della comunicazione per la sostenibilità. Indirizzarsi verso lo *stakeholder engagement* e una costruzione di 'senso' condivisa - come indicato nelle determinanti D1 e D2 - significa mettere in discussione pratiche organizzative e processi aziendali spesso consolidati per pervenire ad un coinvolgimento attivo dei propri interlocutori (D1a, D2a e D2b) che aiuti ad orientare ed innovare la costruzione della propria identità e dei propri comportamenti responsabili. A partire dall'interno dell'organizzazione (D2a e D2b), diviene necessario arricchire, condividere e diffondere i principi fondanti il proprio approccio alla sostenibilità fornendo a tutti gli *stakeholder* interessati gli strumenti più adeguati allo scopo. La mancanza di possibilità di interazione (D1a) può ridurre la capacità di modificare ed innovare le proprie iniziative di sostenibilità, in accordo con le esigenze che emergono dal contesto in cui si opera. In questo senso, è opportuno abbandonare un governo di 'corto respiro' della sostenibilità (D1c), per impegnarsi stabilmente a realizzare le 'promesse' espresse nella propria comunicazione per la sostenibilità (D1b). Attraverso un effettivo *stakeholder engagement*, i diversi pubblici possono partecipare alla definizione delle priorità nelle attività e nelle decisioni di comunicazione e contribuire a generare programmi di CSR autenticamente fondati sui principi della sostenibilità. Ciò consente di ridurre lo scollamento con i risultati percepiti dai diversi *stakeholder* e di evitare le relative accuse di *greenwashing*.

Nelle decisioni sulla strategia di comunicazione, inoltre, appaiono controproducenti le scelte volte ad oscurare la reale natura degli aspetti problematici dell'ambito in cui si opera (D3a) o strumentali all'esclusiva ricerca del profitto (D3b). Se si vuole adottare la sostenibilità come *business approach*, l'impegno in sostenibilità va comunicato senza ambiguità, rivelando quale 'parte' si vuole interpretare. In questo senso, l'impresa, in quanto istituto sociale, deve governare il processo, costruendo una narrazione del proprio apporto all'obiettivo condiviso dello 'sviluppo sostenibile'. Ciò può avvenire raccontando cosa ciascun attore (operatore pubblico, impresa, organizzazione della società civile, cittadino/consumatore) può fare per partecipare all'intero processo. Non è pertanto sufficiente dichiarare il proprio impegno generico alla sostenibilità, descrivendo le proprie *performance* con ricchezza di informazioni e con riferimento a precise regole di *social* e *environmental accountability*. Per affrontare la sfida della innovazione per la sostenibilità, pare necessario creare 'territori comuni' di dialogo e condivisione all'interno dello *stakeholder network* in cui l'impresa è inserita.

Dal punto di vista della gestione, invece, è fondamentale esprimere l'impegno della sostenibilità adattandolo ai canoni della comunicazione veritiera, completa e trasparente. Come indicato nelle determinanti D4 (a, b, c) della Tabella 1, una comunicazione attenta a far conoscere in maniera chiara i risultati raggiunti, con precisi dati a supporto certificati da fonti terze, e con un linguaggio accessibile, può aiutare a ridurre il rischio di *greenwashing*. L'uso di fonti *non-corporate* nella comunicazione, tramite l'*endorsement* di terze parti indipendenti che forniscono

informazioni accurate sulla sostenibilità dei processi aziendali, può aiutare a ridurre lo scetticismo degli *stakeholder*, aumentando la credibilità dei messaggi. Allo stesso scopo, l'utilizzo di mezzi fondati su un approccio *many-to-many*, quali i *social media*, può favorire le attività di stimolo all'estroversione (es. *engagement* dei clienti per favorire la creazione di proposte *user-generated* sui temi della sostenibilità), riducendo la distanza percepita tra le parti e aumentando l'attendibilità dei messaggi.

In definitiva, la conoscenza degli elementi chiave che determinano il rischio di *greenwashing* è utile all'identificazione di una serie di principi e pratiche operative, capaci di neutralizzare, o almeno attenuare, tale pericolo. Evitare il rischio di *greenwashing* significa intendere la comunicazione per la sostenibilità non come mera tecnica di comunicazione, per inseguire preventivamente riconoscimenti positivi alle proprie attività da parte degli *stakeholder*, ma come approccio da cui trarre motivazioni e risorse per rinnovare continuamente la propria 'licenza ad operare'.

6. Conclusioni

Nell'attuale epoca, in cui diversi gruppi di *stakeholder* appaiono sempre più critici nei confronti delle imprese, il management della comunicazione per la sostenibilità diviene cruciale per la sopravvivenza e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione. Comunicare il proprio approccio alla sostenibilità pare la strada obbligata per mantenere e sviluppare la propria posizione competitiva e la propria reputazione. Molte imprese hanno provato ad imboccare scorciatoie, senza avere la sostenibilità come parte integrante dei propri principi e valori di business, e hanno generato una gran quantità di comunicazione 'cosmetica', il *greenwashing* appunto, nel tentativo di apparire più sostenibili di quanto siano nella realtà. Questi sforzi oggi appaiono sempre più maldestri e facilmente smascherabili, provocando conseguenze negative che travalicano l'ambito della singola impresa, a causa del crescente scetticismo e della riduzione di fiducia nei confronti di tutta la comunicazione che tratta di sostenibilità.

In questo scenario, il presente lavoro propone spunti di discussione in materia di management della comunicazione per la sostenibilità. L'analisi della letteratura in materia rivela come il legame tra il rischio di *greenwashing*, uno dei principali rischi reputazionali per le imprese *sustainability-oriented*, non sia mai stato pienamente sostanziato. Il principale contributo teorico fornito consiste nell'identificazione dei fattori comunicativi che creano un'impressione fuorviante delle *performance* aziendali di sostenibilità e, quindi, determinano le accuse di *greenwashing*. L'identificazione dei possibili punti critici nella comunicazione per la sostenibilità e il metodo di analisi proposto possono orientare ulteriori studi e ricerche per valutare i diversi aspetti del fenomeno. A partire dalle determinanti qui proposte, un primo passo può essere lo sviluppo delle conseguenti ipotesi di ricerca e la costruzione di strumenti di indagine specifica (questionari con misure percettive e/o esperimenti),

al fine di testare tali determinanti dal punto di vista degli *stakeholder*. Ulteriori sviluppi dovrebbero prendere in considerazione la valutazione della varietà dei mezzi di comunicazione da utilizzare per l'analisi. Occorre considerare non solo i *report* di sostenibilità e la comunicazione pubblicitaria (vale a dire i testi prevalentemente utilizzati negli studi sulla *CSR communication*), che per loro natura sono mirati a particolari categorie di *stakeholder* (investitori, ambientalisti, istituzioni governative da un lato, e consumatori dall'altro) ma l'insieme delle *communication* (sia *corporate* sia di marketing), sia *offline* sia *online*, che hanno un impatto significativo nel determinare la percezione di sostenibilità delle pratiche aziendali.

La consapevolezza del rischio di *greenwashing* non solo influenza il management della comunicazione per la sostenibilità ma spinge le imprese ad integrare nelle proprie strategie aziendali i principi della sostenibilità in maniera autentica e non come reazione ad una 'moda' del momento. Se si ritiene che la sostenibilità rappresenti un *paradigm shift* (Elkington, 1994; Golinelli e Volpe, 2012), un nuovo approccio strategico al management d'impresa (Perrini e Tencati, 2008), il requisito essenziale per ritrovare le condizioni di armonia e consonanza tra impresa e territorio di riferimento (Golinelli, 2013), e l'unico spiraglio per uscire dall'attuale crisi sistemica (Rullani, 2011), bisogna ammettere che le organizzazioni hanno la necessità di attivarsi per comunicare il proprio orientamento alla sostenibilità. Tale capacità ad agire, come suggerito dai principi e dalle pratiche poc'anzi delineate, si sostanzia in un reale *stakeholder engagement*, che può essere raggiunto con una comunicazione simmetrica e paritetica, in cui l'impresa ha il ruolo di guidare la 'creazione di senso' delle proprie iniziative volte alla sostenibilità (*sustainability sensegiving*) ma al tempo stesso deve riconoscere l'apporto degli *stakeholder* nei processi decisionali (*sustainability sensemaking*) che coinvolgono le proprie pratiche 'sostenibili'.

Bibliografia

- ANDRIOF J., WADDOCK S. (2002), "Unfolding Stakeholder Engagement", in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, pp. 37-56.
- BACCARANI C. (2008), "What does ethical behaviour mean in management activities?", *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 154-165.
- BALMER J., FUKUKAWA T.K., GRAY J.M.T., LEHTI E.R. (2007), "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics", *Journal of Business Ethics*, n. 76, pp. 7-15.
- BANSAL P. (2004), "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 197-218.
- BASU K., PALAZZO G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, n. 33, pp. 122-136.

- BAUMGARTNER R.J., EBNER D. (2005), "Sustainable Development in Companies: An International Survey", in Khalil T. (ed.), *IAMOT 2005: Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology*, Vienna, Austria.
- BAZILLIER R., VAUDAY J. (2010), "CSR and Greenwashing", in Crifo P., Ponsard J-P (eds.), *Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?*, Ecole Polytechnique, Paris.
- BECKER-OLSEN K.L., CUDMORE B.A., HILL R.P. (2006), "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 1, pp. 46-53.
- BERENS G.A.J.M., VAN REKOM J. (2008), "How Specific Should Corporate Communication Be? The Role of Advertising Language in Establishing a Corporate Reputation for CSR", in Melewar T.C. (ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, pp. 96-119.
- BERRY M.A., RONDINELLI D.A. (1998), "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 2, pp. 38-50.
- BROWN T.J., DACIN P.A. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61(January), n. 1 pp. 68-84.
- CARROLL A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B., SHABANA K.M. (2010), "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 85-105.
- CONE (2012), *2012 Green Gap Trend Tracker*, Boston, disponibile all'indirizzo: <http://www.conecomm.com/2012-cone-green-gap-trend-tracker>.
- CORNELISSEN J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- CRAMER J., JONKER J., VAN DER HEIJDEN A. (2004), "Making sense of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 55, n.2, pp. 215-222.
- CRANE A., LIVESEY S. (2003), "Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue", in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Books, Sheffield, pp. 39-52.
- CRIVELLARO M., VECCHIATO G., SCALCO F. (2012), *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria. it, Padova.
- DAVENPORT K. (2000), "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", *Business & Society*, vol. 39, n. 2, pp. 210-219.
- DAVIS J. (1992), "Ethics and Environmental Marketing", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n. 2, pp. 81- 87.
- DAWKINS J. (2005), "Corporate responsibility: the communication challenge", *Journal of Communication Management*, vol. 9, n. 2, pp. 108-119.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.
- DU S., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2010), "Maximizing business returns to Corporate Social Responsibility (CSR): the role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n.1, pp. 8-19.

- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2 (Winter), pp. 90-100.
- ELVING W.J.L. (2012), "Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation", *Journal of Marketing Communication*, doi:10.1080/13527266.2011.631569.
- ENEL (2012), *Bilancio di Sostenibilità 2011*, disponibile all'indirizzo: http://www.enel.com/it-IT/sustainability/our_responsibility/sustainability_report/2011.aspx [ultimo accesso 25/06/2013].
- ENI (2012), *ENI for 2011*, disponibile all'indirizzo: http://www.eni.com/it_IT/attachments/sostenibilita/cop-ita-web.pdf [ultimo accesso 25/06/2013].
- FERRERO (2012), *Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d'impresa. Rapporto 2011*, disponibile all'indirizzo: <http://www.ferrero.com/responsabilita-sociale/2011-percorso-in-20-passi> [ultimo accesso 25/06/2013].
- FIAT GROUP (2012), *Bilancio di Sostenibilità 2011*, disponibile all'indirizzo: <http://www.fiatspa.com/it-IT/sustainability/overview/pubblicazioni/FiatDocuments/Sostenibilita-ITA-low.pdf> [ultimo accesso 25/06/2013].
- FIESELER C., FLECK M., MECKEL M. (2010), "Corporate Social Responsibility in the Blogosphere", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n. 4, pp. 599-614.
- FOREHAND M.R., GRIER S. (2003), "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n.3, pp. 349-356.
- FRANKENTAL P. (2001), "Corporate social responsibility - a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, n.1, pp. 18-23.
- FREEMAN R. E., MCVEA J. (2002), "A stakeholder approach to strategic management", *working paper 01-02*, Darden Graduate School of Business Administration.
- FURLOW N., (2009), "Greenwashing in the New Millennium", *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 10, n. 6, pp. 22-25.
- GILLESPIE E. (2008), "Stemming the Tide of Greenwash", *Consumer Policy Review*, vol. 18, n. 3, pp. 79-83.
- GIOIA D.A., CHITTIPEDDI K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 433-448.
- GIOIA D.A., THOMAS J.B., CLARK S.M., CHITTIPEDDI K. (1994) "Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence", *Organization Science*, vol. 5, n. 3, pp 363-383.
- GOLINELLI G.M. (1998), "Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizione Bocconi Comunicazione, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2013), "Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine", *Sinergie*, n. 90, pp. 3-10.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.

- GRUNIG J.E., HUNT T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth, TX.
- HALEY E. (1996), "Exploring the construct of organization as source: consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising", *Journal of Advertising*, vol. 25, n. 2, pp. 19-36.
- HEIDER F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York.
- HOPWOOD B., MELLOR M., O'BRIEN G. (2005), "Sustainable development: mapping different approaches", *Sustainable development*, vol. 13, n. 1, pp. 38-52.
- KEIJZERS G. (2002), "The Transition to the Sustainable Enterprise", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n. 4, pp. 349-359.
- IHLEN Ø., BARTLETT J., MAY S. (2011), "Corporate Social Responsibility and Communication", in Ihlen Ø., Bartlett J., May S. (eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, pp. 3-22.
- INVERNIZZI E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204, pp. 70-78.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 116-130.
- IRALDO F., MELIS M. (2012), *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
- LAUFER W.S. (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 3, pp. 253-261.
- LIGETI G., ORAVECZ A. (2009), "CSR communication of corporate enterprises in Hungary", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 2, pp. 137-149.
- LYON T.P., MAXWELL J.W. (2011), "Greenwash: Environmental disclosure under threat of audit", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 20, pp. 3-41.
- MAIGNAN I., FERRELL O.C., HULT G.T.M. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 4, pp. 455-469.
- MANDER J. (1972), "Ecopornography: One Year and Nearly a Billion Dollars Later, Advertising Owns Ecology", *Communication and Arts Magazine*, vol. 14, n. 2, p. 47.
- MARQUIS C., TOFFEL M.W. (2012), "When Do Firms Greenwash? Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure", *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, n. 11-115 (August 4), disponibile all'indirizzo SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1836472>.
- MATTEN D., CRANE A. (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 166-179.
- MCGUIRE J.B., SUNDGREN A., SCHNEEWEIS T. (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 4, pp. 854-872.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D., WRIGHT P.M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, pp. 1-18.
- MENON S., KAHN B.E. (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n. 3, pp. 316-327.

- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J. (2006), "The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy", *Journal Business Ethics*, vol. 69, n. 2, pp. 195-205.
- MOHR L.A., WEBB D.J., HARRIS K.E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, n. 1, pp. 45-72.
- MORSING M., SCHULTZ M. (2006), "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: a European Review*, vol. 15, n. 4, pp. 323-338.
- MOTAVELLI J. (2011), "A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement", *Daily Finance*, 12/02/11, disponibile all'indirizzo: <http://www.dailyfinance.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/> [ultimo accesso 11/02/2013].
- PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F. (2011), "How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 1, pp. 15-28
- PELOZA J., FALKENBERG L. (2009), "The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives", *California Management Review*, vol. 51, n. 3, pp. 95-113.
- PEDERSEN E.R. (2006), "Making Corporate Social Responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice", *Business and Society Review*, vol. 111, n. 2, pp. 137-163.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23- 43.
- POMERING A., JOHNSON L.W. (2009), "Constructing a Corporate Social Responsibility Reputation Using Corporate Image Advertising", *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 106-114.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 23, n. 5, pp. 78-92.
- RULLANI E. (2011), "Produzione sostenibile: la nuova stella polare per navigare (a vista) nel mare della crisi", *Economia e Società Regionale*, vol. 114, n. 3, pp. 5-21.
- SCHLEGELMILCH B.B., POLLACH I. (2005), "The perils and opportunities of communicating corporate ethics", *Journal of Marketing Management*, vol. 21, n. 3/4, pp. 267-290.
- SCHULTZ F., WEHMEIER S. (2010), "Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. Combining institutional, sensemaking and communication perspectives", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 9-29.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (May), n. 2, pp. 225-243.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 58-64.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011), "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 1, pp. 57-71.

- SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie*, n. 89, pp. 73-92.
- SIGNITZER B., PREXL A. (2008), "Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization", *Journal of Public Relations Research*, vol. 20, n. 1, pp. 1-19.
- SIMMONS C.J., BECKER-OLSEN K.L. (2006), "Achieving marketing objectives through social sponsorships", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 4, pp. 154-169.
- STEYN B. (2007), "Contribution of public relations to organizational strategy formulation", in Toth L., (ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- SUDDABY R., GREENWOOD R. (2005), "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 1, pp. 35-67.
- SWAEN V., VANHAMME J. (2003), "See How 'Good' We Are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns", in Kahn B.E., Luce M.F. (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. XXXI, Toronto, Canada, pp. 302-303.
- SWAEN V., VANHAMME J. (2005), "The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter?", *Advances in Consumer Research*, vol. 32, n. 1, pp. 590-591.
- VAN DE VEN B. (2008), "An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 2, pp. 339-352.
- VAN RULER B., VERCIC D. (2005), "Reflective communication management: Future ways for public relations research", in Kalbfleisch P.J. (ed.), *Communication yearbook 29*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- WADDOCK S.A. (2001), "Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship", in Andriof J., McIntosh M., Amhenst N.Y. (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- WEBB D.J., MOHR L.A. (1998), "A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 17, n. 2, pp. 226-238.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- WELFORD R. (1996), *Corporate Environmental Management. Systems and Strategies*, Earthscan Publications, London.
- WESTPHAL J.D., ZAJAC E.J. (2001), "Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 202-228.
- ZIEK P. (2009), "Making sense of CSR communication", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, n. 3, pp. 137-145.

Communicate “global”- Consume “local”. Le produzioni agroalimentari tipiche nel Web

PAOLA SCORRANO*

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper si prefigge di individuare quali siano e/o possano essere le determinanti essenziali, soprattutto in termini di contenuti verbali e iconici, nella comunicazione “brand-land”, approfondendo in particolare le modalità attraverso cui queste possono essere veicolate nella Rete.

Metodologia: L’approccio metodologico utilizzato è di tipo *mixed methods*: 1) Individuazione, tramite sondaggio, dei principali network del settore agroalimentare rappresentativi del connubio brand-land; 2) impiego della tecnica del *text mining* per analizzare la comunicazione verbale (con l’ausilio del software T-Lab) realizzata sui web sites dalle imprese del campione; 3) impiego della tecnica del *focus group* per esaminare la *visual web communication* delle realtà esaminate.

Risultati: Si sono potuti identificare le aree tematiche, le unità lessicali più ricorrenti e gli elementi visivi su cui le realtà indagate basano la comunicazione sul web dei prodotti tipici.

Implicazioni manageriali: Il lavoro ha consentito di individuare le linee guida per una corretta comunicazione via web dei prodotti tipici, che agevolano l’impresa agroalimentare nella scelta del contenuto testuale e degli elementi visivi più efficaci per trasferire ai web users l’identità prodotto-territorio, migliorando così le attività di promo-commercializzazione della propria offerta.

Originalità e limiti della ricerca: Il principale elemento di originalità attiene alla scelta di impiegare il *text mining* ai web sites del campione selezionato, al fine di ottenere informazioni in grado di produrre valore per le imprese agroalimentari. Il principale limite deriva dalla difficoltà di definire il predetto campione secondo idonee regole statistiche che permettano una generalizzazione dei risultati.

Parole chiave: web communication; prodotto tipico agroalimentare; territorio; brand-land

Purpose of the paper: The aim of the paper is to identify, especially in terms of verbal and visual contents, what are and/or may be the essential determinants in the “brand-land” communication, with particular regard to how they can be transmitted through Internet.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Salento
e-mail: paola.scorrano@unisalento.it

Methodology: *The methodological approach used is mixed-methods type: 1) identification, by survey, of the main network in the agro-food sector, which are representative of the "brand-land" connection; 2) use of the text mining technique to analyse (with the help of the software T-Lab) the verbal communication made by the firms of the sample in their own web sites; 3) use of the focus group technique to examine the visual web communication of the sample.*

Findings: *Thematic areas, the most frequent lexical units and visual elements have been identified, on which the analysed food consortia can base the web communication of their local products.*

Managerial implications: *Identification of useful guidelines for a correct web communication of the local products, which facilitate in particular the agro-food company in the choice of the most effective textual content and the visual elements for transferring the product and territory identity to the web users and improving the promotional and marketing activities of its offer.*

Originality and research limits: *The main original element is the choice of using the text mining technique to the web sites of the selected sample, in order to obtain information that will create value for the agro-food businesses. The main limitation arises from the difficulty of defining the above-mentioned sample according to appropriate statistical rules that allow a generalization of the results.*

Key words: web communication; typical agro-food product; territory; brand-land

1. Introduzione

La valorizzazione dei prodotti tipici ed il *trend* dei relativi consumi rappresentano un fenomeno che negli ultimi decenni ha manifestato una considerevole espansione (Esu, 2008)¹.

I prodotti tipici, caratterizzati da un forte legame con il territorio di origine, di cui raccontano la cultura e le tradizioni, sono portatori di "ancoramenti simbolici" che lo contraddistinguono, delimitandone i confini spaziali e temporali, rendendolo unico ed irripetibile.

La tipicità, quindi l'identità "brand-land", costituisce potenzialmente un importante strumento per la differenziazione del prodotto, basata sull'identificazione dell'immagine dello stesso con le caratteristiche ambientali, storiche e culturali del territorio di provenienza.

Gli studi sugli effetti del "Made in" (Bilkey e Nes, 1982; Roth e Romeo, 1992; Peterson e Jolibert, 1995; Fortis, 1998; Busacca *et al.*, 2006) considerano, infatti, tra gli elementi fondamentali per la competitività, anche la capacità di differenziazione basata sulla comunicazione dell'identità socio-culturale dei territori d'origine. La ricerca dell'*unicità*, quindi la possibilità di raggiungere vantaggi di mercato non imitabili, deve basarsi pertanto su sforzi comunicativi - *off* e *on line*- volti a favorire,

¹ Ben il 71% dei consumatori europei ha manifestato la sua attenzione all'origine geografica dei prodotti. In particolare: Grecia 90%, Italia 88%, Spagna 66%, Germania 74%, Francia 75% e Gran Bretagna 52%. Fonte: Eurispes, Rapporto Italia 2013.

in un'ottica di marketing cognitivo (Marescotti, 2006), l'acquisizione di informazioni e conoscenza non solo sul prodotto ma anche sul suo territorio di origine.

Sulla base delle precedenti considerazioni, il lavoro -che è parte di un più ampio progetto di ricerca²- si prefigge di verificare l'ipotesi teorica secondo la quale le recenti tendenze di consumo nel settore agroalimentare ed il ruolo che il *web* assume per la promo-commercializzazione delle relative produzioni³ rappresentano un notevole potenziale di valore che le PMI dovrebbero saper cogliere per raggiungere soddisfacenti livelli di competitività, travalicando i confini locali.

Il presente lavoro, pertanto, intende:

- 1) analizzare le modalità di comunicazione, verbale e iconica, poste in essere sul *web* dai principali *network* del settore agroalimentare rappresentativi del connubio "marca del prodotto-territorio" (*brand-land*);
- 2) delineare delle strategie operative per consolidare il contributo della *web communication* a supporto del potenziale competitivo delle produzioni agroalimentari tipiche.

Ci si propone, in definitiva, di *individuare quali siano e/o possano essere le determinanti essenziali, soprattutto in termini di contenuti verbali e iconici, nella comunicazione "brand-land" (laddove, nel corso dell'intero lavoro, con il termine brand ci si riferisce alla marca del prodotto agroalimentare e con il termine land si esprime la notorietà del suo territorio d'origine e dei prodotti che lo caratterizzano i quali, talvolta, con esso vengono identificati - Iversen e Hem, 2008-), approfondendo in particolare le modalità attraverso cui queste possono essere veicolate nella Rete.*

Per raggiungere le predette finalità, il lavoro di ricerca ha previsto preliminarmente una *review* della letteratura su due temi principali: a) la relazione tra i prodotti tipici agroalimentari ed il territorio d'origine, b) la *web communication*. Successivamente è stata realizzata un'indagine empirica adottando un approccio di tipo *mixed method* che nel prosieguo si esplicherà.

² "Sviluppo di strumenti tecnologici e servizi innovativi di analisi e comunicazione della distintività dei prodotti tradizionali jonico-salentini per rafforzare la penetrazione commerciale della rete di PMI del distretto jonico-salentino", P.O. Puglia FESR 2007-2013.

³ Tra le varie fonti dedicate all'argomento, qui si riportano solo alcuni dati tratti da una ricerca condotta da Nielsen su scala mondiale su oltre 28.000 utenti internet in 56 Paesi, secondo la quale «... la propensione ad acquistare *online* prodotti Food & Beverages è cresciuta del 44% in due anni. Oltre un quarto dei rispondenti (26%) prevede di acquistare entro i prossimi sei mesi prodotti alimentari e bevande collegandosi a internet tramite *computer*, *smartphone* o *tablet*. ... Il 45% ha utilizzato internet per avere informazioni su prodotti di genere alimentare ...». Fonte: <http://www.nielsen.com/it/news-insights/comunicati-stampa/2012/digital-shopping.html#sthash.nO5PVc9Z.dpuf>

2. I prodotti agroalimentari tipici ed il loro legame con il territorio d'origine

Negli ultimi anni si è diffusa la consapevolezza che le produzioni agroalimentari tipiche possano costituire un'opportunità per lo sviluppo del territorio cui sono legate. Ciò manifesta i suoi effetti non solo sui settori che, dal punto di vista produttivo, sono direttamente associati al bene, ma pure su quelli indirettamente ad esso collegati (si pensi al settore turistico), in particolare allorquando si generino occasioni di acquisto e di conoscenza del territorio, anche grazie all'impiego dei più moderni canali di comunicazione.

Con la denominazione "prodotti tipici" si fa riferimento ad una categoria di beni rappresentativi di uno stretto legame con l'area territoriale da cui provengono, esplicitato e valorizzato dai marchi di garanzia (Maizza *et al.*, 2003). Tale legame si fonda essenzialmente su (D'Amico, 2002):

- una componente *geografica*, cioè condizioni che conferiscono al prodotto una particolare peculiarità (materie prime che, incorporandosi al prodotto, trasferiscono le proprie specificità, oppure condizioni climatiche che influenzano i processi produttivi);
- una dimensione *storica*, intesa come l'insieme delle conoscenze e del *know-how* accumulati nel corso del tempo all'interno del luogo di riferimento;
- una dimensione *culturale*, determinata da valori, credenze, conoscenze e tradizioni che si sedimentano sul territorio e definiscono i principi che guidano il modo di vivere e di pensare degli abitanti;
- una dimensione *sociale*, per effetto di regole relazionali e di comportamento che caratterizzano determinati contesti.

«Un prodotto agroalimentare tipico è dunque l'esito di un processo storico collettivo e localizzato di accumulazione di conoscenza contestuale che si fonda su di una combinazione di risorse territoriali specifiche sia di natura fisica che antropica che da luogo ad un legame forte, unico e irriproducibile col territorio d'origine» (Belletti *et al.*, 2006).

Prescindendo dall'aspetto giuridico del riconoscimento di tali produzioni, disciplinato da normative comunitarie e nazionali, è importante osservare che i predetti caratteri permettono di circoscrivere le produzioni tipiche e di renderle rappresentative dei luoghi da cui hanno origine.

Il forte legame dei prodotti tipici con il territorio genera un circolo virtuoso di sinergica caratterizzazione (basata su elementi esperienziali ed emozionali) che, per essere percepita e valorizzata, necessita di un rapporto diretto con il consumatore.

Appare fondamentale, dunque, l'elaborazione di strategie di marketing che attraggano il cliente, inducendolo a "raggiungere" il prodotto, per fruirne sul luogo di produzione, sviluppando, in tal modo, una dimensione esperienziale del consumo (Pencarelli e Forlani, 2006).

Le logiche del marketing esperienziale (Addis e Holbrook, 2001; Carù e Cova, 2003; Ferraresi e Schmitt, 2006) risultano particolarmente appropriate alla promozione e commercializzazione dei prodotti agroalimentari; essi, infatti, per via

della loro intrinseca tipicità - derivante dagli elementi di specificità produttiva-, sono dotati di un notevole potenziale comunicativo in grado di suscitare nel consumatore elevati livelli di coinvolgimento. Essi, quando opportunamente presentati, possono fargli vivere un viaggio emozionale caratterizzato dall'alternarsi di profumi, forme, immagini e sensazioni. Ciò, in particolare per il prodotto vino, deriva dalla:

- valenza multidimensionale (emotiva, cognitiva e comportamentale) del prodotto (Bloch, 1986; Goldsmith e d'Hauteville, 1998; De Luca e Vianelli, 2003; Charters e Pettigrew, 2006);
- relazione con il territorio di origine (Mastroberardino, 2002; Pastore, 2002; Mattiacci e Vignali, 2004; Zanni, 2005; D'Amico, 2006).

Proprio il vino rappresenta, tra i diversi prodotti agroalimentari, un valido esempio di proficuo ricorso alla *web communication* (Rosato e Scorrano, 2011); ad esso, infatti, vengono dedicati spazi sempre più ampi in internet⁴. Studi recenti (Fait *et al.*, 2013) hanno dimostrato che la comunicazione *on line* del vino è incentrata su elementi materiali e immateriali, i quali attengono tanto al prodotto, quanto al territorio in un'accezione olistica. La loro condivisione e discussione sui *media* permette l'affermazione e la valorizzazione dell'immagine, della reputazione e della riconoscibilità del prodotto e del territorio (Keller, 1993; Aaker, 1997), quindi della relazione *brand-land*, con ritorni positivi in chiave di sostenibilità culturale, sociale, ambientale e, soprattutto, economica del territorio.

In quest'ottica, stimolare il consumo *in loco* dei prodotti tipici potrebbe generare un duplice vantaggio: non solo permettere il contenimento dei costi relativi al trasporto ed alla conservazione (criticità questa particolarmente avvertita dalle imprese di ridotta dimensione), ma, soprattutto, agevolare la percezione delle peculiarità dei prodotti da parte del consumatore, facilitando, così, la differenziazione delle imprese. Esse, infatti, potrebbero offrire una serie di servizi complementari (ad esempio visite guidate) che ne incrementerebbero il riconoscimento e la notorietà, quindi l'affermazione della propria unicità, ovvero identità.

Il legame prodotti tipici-territorio, dunque, ben si presta ad essere narrato attraverso uno *storytelling* (Rasmussen, 2005; Denning, 2006; Fontana, 2009; Herskovitz, 2010) che, veicolato tramite il *web*, aiuti il consumatore finale a percepirne le peculiarità ed il complesso *background* storico, tradizionale e produttivo da cui esso ha origine, al fine di rendere la tipicità, dapprima, riconoscibile e, infine, nota sul mercato. Gli strumenti di comunicazione digitale, agevolando l'interazione tra impresa e consumatore (Fog *et al.*, 2005; Brown *et al.*, 2005) anche grazie all'uso dei *social media* (*post*, *blog*, ecc.), inducono alla co-creazione del racconto narrato, consolidando in tal modo la connessione emozionale impresa-consumatore e rafforzando, per tale via, l'immaginario di marca. Dalla

⁴ Si pensi che attualmente il topic *vino* conta 210 milioni di pagine aggregate su Google, 7 milioni di video e 37 milioni di immagini, 2.500 *blog*, circa 1.200 *forum* e *community* nazionali e internazionali, 519 mila video su Youtube, oltre 2 mila le pagine e gruppi su Facebook, 1.888 "app". Per approfondimenti: www.agivi.it

notorietà che, anche grazie all'uso dei predetti strumenti, può derivarne, discende la *rendita di specificità* propria di un territorio, come tale percepita da tutti gli *attori della qualità* (De Sainte Marie *et al.*, 1995).

3. La comunicazione on line tra codici espressivi verbali e iconici

Per quanto detto, allo scopo di incrementare l'efficacia e l'efficienza della comunicazione dei prodotti agroalimentari tipici sul *web*, risulta fondamentale garantire una sinergica interazione tra componente verbale e componente visiva. In particolare il testo verbale, attraverso una didascalia o l'indicazione del nome di marca, determina il percorso di interpretazione dell'intero messaggio veicolato, fissando lo specifico significato che, nella volontà dell'impresa, deve trasparire dalla componente visiva. Quest'ultima produce, invece, una sorta di "effetto realtà", che garantisce la verosimiglianza del messaggio comunicato non solo tramite l'*illustrazione* del prodotto in sé, ma anche, e soprattutto, rendendo *visibile* il suo valore (Traini, 2008).

Tutto ciò appare particolarmente significativo nella comunicazione del prodotto tipico agroalimentare, in considerazione delle peculiarità già evidenziate che lo caratterizzano (dimensione geografica, storica, culturale e sociale) e che, se opportunamente comunicate, conducono alla notorietà ed alla percezione dell'unicità del prodotto stesso.

È indispensabile quindi che le imprese definiscano non solo il contenuto del messaggio promozionale (il "cosa" comunicare) - riservando un'attenzione particolare agli elementi intangibili (valori, immagine e personalità) -, ma soprattutto "come" costruire spazi di interazione e di esperienza progressivamente coinvolgenti per il consumatore (Pine e Gilmore, 1998; Ferraresi e Schmitt, 2006). Esso, grazie al crescente grado di interattività offerto dalla diffusione delle piattaforme *web 2.0*, è al tempo stesso "lettore" e "redattore", avendo la possibilità di intervenire attivamente e materialmente sui "testi" proposti dall'impresa (ad esempio cliccando sui link, aggiungendo commenti o ponendo domande) (Cosenza, 2004; Scorrano *et al.*, 2013).

In quest'ottica, l'impresa dovrebbe aprirsi al dialogo, assumendo nei confronti del consumatore atteggiamenti e comportamenti trasparenti da cui derivino, in un momento successivo, *giudizi e sensazioni* funzionali al consolidamento della *risonanza* del brand (Keller *et al.*, 2005). È noto, infatti, come l'obiettivo principale della comunicazione istituzionale, o comunicazione d'immagine (Guidotti, 2004), consista nello sviluppo della notorietà del nome e nel generare una propria reputazione sul mercato basata sui tratti distintivi e sui valori dell'azienda (Baccarani e Golinelli, 1992). In una fase successiva, le azioni della comunicazione di marketing mirano poi ad influenzare il processo decisionale dell'acquirente, in modo da indurlo all'acquisto e, possibilmente, al riacquisto (Invernizzi, 2000).

La comunicazione, soprattutto quando si sviluppa sul *web*, è chiamata dunque a caratterizzarsi in termini di:

- “*multicanalità*”, intesa non solo come utilizzo di diverse tipologie di canali di comunicazione (fisici e virtuali), ma anche come “adozione di un approccio sistemico” (AA.VV., 2007) che consenta alle imprese di mantenere il contatto con il proprio cliente attuale e potenziale da ogni luogo, in ogni momento e con qualsiasi mezzo, soddisfacendo le diverse categorie di destinatari in ottica di personalizzazione del servizio;
- “*multimedialità*”, cioè capacità di costruire messaggi mediante l’organizzazione di linguaggi eterogenei. Si pensi, a titolo di esempio, allo sviluppo del sito *web* istituzionale; per la sua implementazione, l’impresa è chiamata ad integrare i linguaggi del giornale quotidiano (si consideri la struttura di impaginazione della *home page*), del periodico (tramite l’organizzazione delle sezioni interne o l’alternanza di testi verbali e immagini), del telegiornale (tramite la presenza di interviste, documentari, ecc.), dell’*advertising* (mediante l’integrazione di animazioni o inserti video), del cinema (con degli elementi visuali di apertura e chiusura, che funzionano come delle sigle), della comunicazione interpersonale (attraverso la predisposizione di *chat* e *forum*) (Bolter *et al.*, 1999);
- “*multisensorialità*”, intesa sia, in un’accezione più ristretta, come capacità di coinvolgere contemporaneamente diversi sensi sia, in un’accezione più ampia, come capacità di rappresentare ed allestire esperienze memorabili in cui molti sensi, idealmente tutti, sono stimolati (Kotler, 1973-1974)⁵.

Tali elementi sono tanto più necessari quando, come spesso accade nel comparto agroalimentare, *corporate* e *marca* coincidono (Fabris e Minestrone, 2004); in questo caso, infatti, la formulazione della strategia d’immagine deve considerarsi come la rappresentazione dei tratti distintivi dell’intera cultura produttiva (Grandi, 1994). Le attività di comunicazione si riveleranno, pertanto, particolarmente efficaci se saranno inserite all’interno di una strategia unitaria e integrata (Invernizzi, 2002), improntata ad un alto livello di *coesione* e di *coerenza* che, insieme all’usabilità, costituiscono i cardini della costruzione dei messaggi comunicativi *on line*.

Ciò, anche in virtù della specificità di fruizione di una pagina *web* (Nielsen, 2000). Nella Rete gli utenti “non leggono”; essi, cioè, non seguono ordinatamente una parola dopo l’altra, ma esplorano i segnali visivi (rappresentati, in primo luogo, dai codici espressivi iconici) in esso contenuti, alla ricerca di ciò che maggiormente li interessa. Tali segnali si vengono, quindi, a configurare come il primo livello di fruizione del messaggio, in quanto abilitano l’utente a comprendere, in maniera diretta e “im-mediata” (cioè, in tempo reale e con modalità non mediate), il contenuto della pagina. Il passaggio al secondo livello di fruizione (la vera e propria “lettura” di quanto scritto) avverrà solo se la collocazione, la gerarchia e la relazione

⁵ Vale, in tal senso, ricordare lo sviluppo di tecnologie sempre più evolute per l’allestimento di spazi virtuali in cui la resa dell’interazione tra consumatore e prodotto (o territorio di produzione) diventa sempre più realistica, non solo mediante la suggestione di elementi visivi (quali la proiezione di video), sonori (attraverso registrazioni audio) e gustativi (mediante, ad esempio, delle degustazioni), ma anche olfattivi (si considerino al riguardo le ricerche in tema di marketing olfattivo) e tattili.

reciproca dei segnali visivi sarà percepita dal consumatore come "pertinente" rispetto ai suoi bisogni informativi ed emotivi.

Anche in questo secondo momento di fruizione, tuttavia, le aspettative dell'utente sono fortemente improntate ai canoni espressivi iconici. Come, infatti, suggerisce Carrada (2007), la scrittura sul *web* deve essere "dinamica, colorata e abbreviata"; coerentemente con il modello della piramide rovesciata (Nielsen, 1996), essa, cioè, deve dapprima riferire le informazioni più importanti, lasciando successivamente lo spazio ad approfondimenti sempre più specifici.

Una regola di composizione, questa, funzionale non solo a permettere un veloce reperimento delle informazioni essenziali, secondo i dettami di usabilità e accessibilità di una pagina *web* del W3C Consortium (<http://www.w3.org/WAI/>), ma anche utile ad evitare all'utente lo *scrolling*, cioè lo scorrimento all'interno della finestra di navigazione, che costituisce uno dei primi ostacoli nella fruizione di un testo *online*.

4. Metodologia dell'analisi empirica

Alla luce della rilevanza che testo e immagini assumono per un'efficace comunicazione sul *web* e considerate le peculiarità caratterizzanti il prodotto tipico agroalimentare, si è ritenuto utile realizzare un'indagine empirica con l'obiettivo di verificare "se" e "come" i casi di eccellenza rappresentativi dell'identità prodotto-territorio comunicano questo aspetto sul *web*.

Il percorso metodologico seguito per raggiungere gli obiettivi precedentemente enunciati prevede tre differenti momenti di analisi:

- a) individuazione del campione di studio. Poiché il concetto di identità *brand-land* passa attraverso la notorietà dello stesso, è stato effettuato un sondaggio in Internet, nell'ambito del quale i *web users* sono stati invitati ad indicare i primi tre prodotti *top-of-mind* che prendono il nome del territorio/luogo di origine. Si è assunto che le risposte con maggiore frequenza fossero rappresentative di un più elevato grado di notorietà del connubio *brand-land* e che, pertanto, potessero essere considerate casi di eccellenza da analizzare ai fini della presente ricerca. La domanda⁶, che è stata diffusa (in italiano e in inglese), nel mese di gennaio 2013, mediante l'impiego di Facebook (il *social network* notoriamente più diffuso a livello mondiale)⁷ e di Twitter (il *social media* che nel 2013 ha registrato le migliori *performance* di crescita rispetto allo stesso periodo

⁶ "Esistono prodotti che prendono il nome del territorio/luogo di produzione. Quali sono i primi 3 che ti vengono in mente?"

⁷ Si confronti www.alexa.com, provider per la *global web metrics*. Si confronti inoltre: <http://www.huffingtonpost.it/>; http://www.eventreport.it/stories/Mercato/83440_social_media_100_statistiche_sui_cinque_network_pi_diffusi_nel_mondo/.

dell'anno precedente)⁸, ha ricevuto in pochi giorni un numero di indicazioni pari a 627;

- b) analisi del contenuto testuale. La ricerca si è incentrata sull'analisi quantitativa (tramite il software T- Lab) del contenuto testuale estratto dai siti delle *best practices* precedentemente individuate. L'approccio seguito rientra nella logica *text mining* (Bolasco, 1997; Feldman e Sanger, 2007), con cui si elaborano dei testi destrutturati, con metodi statistici, allo scopo di estrarre informazioni implicite contenute in essi. Adottando una codifica *ex post* (Molteni e Troilo, 2003), conformemente con l'obiettivo dell'indagine, poc'anzi menzionato, sono stati esplorati solo i termini ritenuti rappresentativi di:
- *elementi di contesto*: lemmi che agevolano la conoscenza e la percezione degli attributi sensoriali direttamente associati all'area geografica da cui proviene il prodotto, che i *web users* impiegano come indicatori di qualità a supporto del processo decisionale di acquisto (Steenkamp e Geyskens, 2006);
 - *elementi cognitivi*: unità lessicali riferite a caratteristiche intrinseche o estrinseche del prodotto e della filiera, utilizzate dagli utenti per ridurre la quantità di informazione presenti nella Rete (Olson e Jacoby, 1972);
 - *elementi esperienziali/emozionali*: parole che collocano il prodotto all'interno di un sistema percettivo in grado di far vivere esperienze intense o emozioni uniche (Tregear e Ness, 2005);
- c) Analisi della *visual web communication*. Oltre al contenuto testuale, si è ritenuto utile analizzare le *home page* e i video attraverso i quali i casi di eccellenza dell'agroalimentare tipico cercano di trasferire l'identità del proprio prodotto con il territorio di origine. La prospettiva di osservazione è quella dell'utente; in particolare, attraverso la tecnica dei *focus group*, è stata esaminata la percezione della comunicazione visiva da parte di consumatori ed esperti del settore agroalimentare e della comunicazione. Nello specifico sono stati realizzati due *focus group*, della durata di 3 ore ciascuno, entrambi condotti da un dottore di ricerca in Sociologia. La selezione dei partecipanti è avvenuta adottando la tecnica del campionamento ragionato. Con il primo *focus*, di tipo "esplorativo", si è inteso far emergere le variabili costitutive rilevanti della *visual communication* dell'identità prodotto-territorio. A tale scopo, nel rispetto del vincolo dell'estraneità, è stato composto un gruppo di otto consumatori volutamente disomogeneo per fascia di età (range 20-50 anni) ed esperienze pregresse; ciò al fine di stimolare maggiormente la discussione (Stewart e Shamdasani, 1990) e garantire un minimo di rappresentatività rispetto alla popolazione generale (Javidi *et al.*, 1991; Lunt e Livingstone, 1996). Con il secondo *focus group*, di tipo "fenomenologico", si è tentato di descrivere in profondità i tratti salienti della *visual web communication* dei casi maggiormente noti. Si è formato, così, un gruppo di otto "esperti"⁹, tendenzialmente omogeneo

⁸ <https://www.globalwebindex.net/Stream-Social>.

⁹ Operatori nel campo della comunicazione (due giornalisti, un *web designer* e un fotografo/grafico pubblicitario) e imprenditori del settore agroalimentare (operanti nel

relativamente alla conoscenza dell'argomento oggetto di discussione; in tal caso non è stato possibile rispettare il vincolo dell'estraneità.

5. Risultati dell'indagine empirica

5.1 Il campione di studio

I casi caratterizzati da maggiore frequenza e quindi oggetto di approfondimento sono: Consorzio Vino Chianti Classico, Consorzio dell'Asti D.O.C.G., Consorzio del Vino Brunello di Montalcino, Consorzio per la Tutela del Formaggio Gorgonzola, Consorzio di Tutela del Formaggio Grana Padano, Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano, Consorzio del Prosciutto di San Daniele, Consorzio del Prosciutto di Parma¹⁰.

Può osservarsi la differente composizione del predetto paniere, riconducibile a 3 comparti: vitivinicolo, formaggi e prodotti a base di carne.

Da un ulteriore approfondimento si è potuto rilevare come ciascuno dei predetti casi registri, relativamente al proprio comparto, dati significativi che ne decretano l'eccellenza (oltre che, come visto, con riferimento alla notorietà del *brand* legato al territorio) anche dal punto di vista economico.

A tal proposito, si evidenzia che i tre consorzi del settore vinicolo rientrano tra le prime trenta denominazioni, in termini di superfici denunciate nel 2009; in particolare Chianti è la denominazione con maggior peso sul totale, Asti si colloca al terzo posto (Fonte: Osservatorio Ismea - Mipaaf). Nell'ambito del comparto "formaggi", Grana Padano Dop, Parmigiano Reggiano Dop e Gorgonzola Dop sono, rispettivamente, le prime tre denominazioni che registrano i più alti valori in termini di produzione certificata nel 2011 e in termini di fatturato alla produzione e al consumo (Fonte: Qualivita - Ismea 2012). Nell'ambito dei prodotti a base di carne DOP-IGP (comparto dell'agroalimentare che occupa la seconda posizione- dopo quello dei formaggi- per fatturato alla produzione e al consumo), Prosciutto di Parma e Prosciutto San Daniele occupano rispettivamente il primo e il terzo posto in termini di produzione certificata nel 2011 (Fonte: Qualivita - Ismea 2012).

Si osservi inoltre come i formaggi e i prodotti a base di carne dei consorzi qui esaminati siano ambasciatori del *Made in Italy* agroalimentare nel mondo. Grana Padano Dop e Parmigiano Reggiano Dop, complessivamente considerati,

settore della produzione e commercializzazione del vino, della pasta, dell'olio e un allevatore di pesce).

¹⁰ Non sorprenda il fatto che le predette *best practices* siano esclusivamente italiane; l'Italia, infatti, è il paese con il più alto numero di prodotti a denominazione d'origine (Do) al mondo. Con 248 registrazioni, detiene il 22% del totale europeo, seguita dalla Francia con 192 prodotti (17% del totale europeo). L'Italia, inoltre, nel corso del 2012 ha ottenuto il maggior numero di nuove Do (5 Dop e 4 Igp), mentre Francia e Spagna ne hanno ottenute solo 4 a testa. Fonte: Eurispes, Rapporto Italia 2013.

rappresentano infatti il 67% dei volumi esportati e l'80% del fatturato totale del comparto formaggi; Prosciutto di Parma DOP da solo ha un peso del 60% sui volumi esportati totali (pari a 38mila tonnellate) e del 67% sul fatturato export (pari a 445milioni di euro) del proprio comparto (Fonte: Qualivita - Ismea 2013).

5.2 Analisi del contenuto testuale

Come innanzi accennato (cfr. paragrafo 3), i testi dei *web* site preselezionati sono stati rielaborati con T-Lab, *software* costituito da un insieme di strumenti linguistici e statistici per l'analisi del contenuto e il *text mining*. Preliminarmente si è proceduto con l'analisi delle frequenze, utile per un'indagine sulla *porosità* delle parole. Talune informazioni sul *corpus* testuale esaminato sono sintetizzate nello schema di seguito riportato; si precisa che l'approfondimento ha riguardato le 980 parole chiave con frequenza pari o superiore a 7.

Testi importati	Totale Occorrenze	Totale lemmi	Soglia di frequenza	Parole chiave
8	227.702	15.097	7	980

I lemmi che presentano un maggior numero di occorrenze sono rappresentati nella *word cloud* della figura 1, dalla cui osservazione possono desumersi alcune considerazioni utili per identificare i temi maggiormente trattati nel testo analizzato.

Fig. 1: Unità lessicali prevalenti



Fonte: nostra elaborazione

Si evince anzitutto come la *cooperazione*, che si rileva principalmente dalla frequenza d'uso della parola "consorzio" (1.034 occorrenze), assuma un ruolo fondamentale per trasmettere un *corpus* condiviso di valori e "tradizioni" (107) specifico di un dato ambito geografico. Il ricorso alla formula consortile contribuisce a garantire l'impiego di precisi "metodi" (92) di "produzione" (675) e "tecniche"

(84) di "lavorazione" (110) che, insieme alla "tutela" (304) del "marchio" (146) e/o dell'"etichetta" (67), garantiscono l'autenticità del prodotto¹¹. Il richiamo al "territorio" (411) di "origine" (385)¹², alla sua "storia" (136) ed alle "caratteristiche" (283) distintive di "qualità" (326) conferisce ai "prodotti" (647) la "tipicità" (108), importante elemento di competitività su cui la comunicazione fa leva al fine di trasmettere il valore dell'*unicità* che deriva dal legame *brand-land*.

Preme sottolineare come nell'ambito della comunicazione, i casi esaminati riservino poco spazio alla variabile "prezzo" (29) la quale, ovviamente, visti i caratteri dei prodotti tipici e le motivazioni che spingono al loro consumo (riconducibili essenzialmente alla qualità/genuinità degli stessi), non costituisce un fattore di rilievo nel processo decisionale di acquisto.

Lo studio successivo è stato incentrato sull'*analisi delle specificità* che permette di verificare quali parole sono "tipiche"¹³ (cioè particolarmente significative) oppure "esclusive" (ovvero utilizzate "soltanto") in ciascuno dei tre sottoinsiemi in cui si può suddividere il *corpus* esaminato (vino, prosciutto e formaggio).

Si è ritenuto utile, pertanto, indagare la presenza della parola "territorio" all'interno dei tre predetti sottoinsiemi, allo scopo di verificare la propensione dei consorzi oggetto di studio alla comunicazione del binomio *brand-land* tramite il *web*. Dall'analisi è emerso come la componente "territorio" prevalga decisamente nel sottoinsieme vino (è menzionata 299 volte su un totale di 411), per il quale sembra che i vari elementi geografici -riconducibili a *core resources* ("vigneto", "vigna", "poggio", "tenuta", "zona", "terra", "altitudine")-conferiscano alla materia prima specifiche caratteristiche di qualità ed unicità che rendono il prodotto non replicabile in altri luoghi, quindi tipico di una precisa zona di produzione. Inoltre nella comunicazione del vino si fa leva anche su termini che, al di là dell'aspetto prettamente produttivo, evocano in senso più ampio il territorio, il suo patrimonio storico e culturale ("castello", "Siena", "Firenze", "Alessandria", "palio"). L'attenzione al prodotto, invece, è rilevabile dalla presenza di termini come "denominazione", "origine", "qualità", "riserva", "metodo", "tecnica", "garantito".

Nei sottoinsiemi "formaggio" e "prosciutto", sebbene la parola "territorio" compaia rispettivamente 59 e 53 volte, il focus è principalmente sul prodotto, del quale si mettono in risalto essenzialmente gli ingredienti e le fasi di lavorazione che ne garantiscono l'unicità ("qualità", "tutela", "disciplinare", "stagionatura", "tradizione", "tradizionale", "tipico", "preparazione", "tecnica", "protetto").

¹¹ Si consideri il ricorso a sostantivi ed aggettivi quali "denominazione" (369), "disciplinare" (225), "dop" (248), "controllato" (166), "garantito" (149), "controllo" (132), "protetto" (67).

¹² Si osservi la presenza dei seguenti lemmi: "Italia" (297), "Friuli" (160), "Emilia" (150), "Reggio" (118), "Piemonte" (110), "zona" (280), "comune" (173) e "regione" (133).

¹³ A tale scopo si impiega il *test* del chi quadro che è in grado di valutare, con riferimento ad una determinata variabile ("vino", "prosciutto", "formaggio") e per i lemmi prescelti (nel nostro caso "territorio"), la significatività delle differenze tra le frequenze osservate e quelle teoriche attese, su cui si basa l'ipotesi nulla.

Può leggersi in ciò una precisa scelta comunicativa dei consorzi, legata alle specificità del prodotto tutelato: il vino risulta maggiormente vincolato al territorio di origine, nel senso fisico del termine, da cui trae le caratteristiche organolettiche che lo contraddistinguono; per il prosciutto e il formaggio, invece, si punta di più sui disciplinari e sulle tecniche di produzione che proprio il consorzio tende a tutelare e garantire.

Ulteriore obiettivo dell'analisi è stato quello di comprendere se il processo di comunicazione nella Rete risulti maggiormente efficace qualora si impieghino sequenze di parole in grado di evocare la tipicità del prodotto agroalimentare. A tal fine, si è ritenuto opportuno identificare le catene markoviane¹⁴ che soggiacciono ai testi veicolati attraverso le pagine *web* dei siti istituzionali del campione oggetto di studio.

Le catene markoviane permettono di esplorare le relazioni esistenti tra le unità lessicali dei testi e di ricostruirne, per tale via, lo sviluppo concettuale. L'analisi dei legami di ciascun "nodo" della catena permette, inoltre, di quantificare il grado di attività dello stesso nella rete¹⁵.

Ai fini del presente lavoro, si è voluto approfondire il contesto lessicale in cui è inserita la parola "territorio", uno dei nuclei intorno ai quali si sviluppa la relazione *brand-land*. Rileva la circostanza per cui "territorio" si configura come nodo di transito o *relais*¹⁶ (cfr. figura 2).

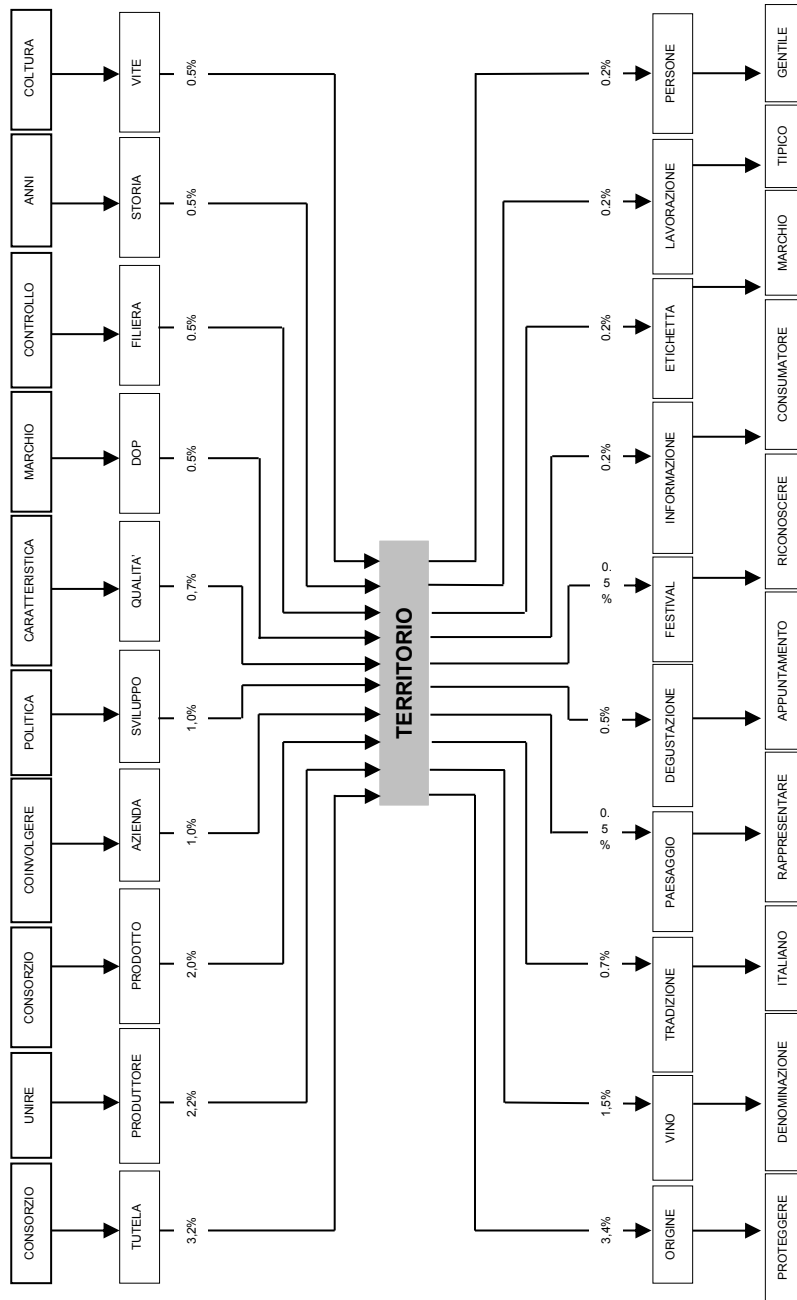
Nell'ambito del testo analizzato, il "territorio" risulta connesso con parole riconducibili a tre aree semantiche differenti: *l'area della produzione*, *l'area del prodotto* e *l'area della tradizione*.

¹⁴ All'interno di un sistema stocastico con uno spazio degli stati discreto quale è, appunto, un testo, una catena markoviana è costituita da una successione di elementi costitutivi (definiti "eventi") caratterizzati da due proprietà: 1) numero finito dei possibili esiti combinatori di tali eventi; 2) dipendenza esclusiva dell'esito di ogni evento da quello immediatamente precedente, con la conseguenza che ad ogni transizione da un evento all'altro corrisponde un valore di probabilità. (Lancia, 2004, p. 73).

¹⁵ I nodi che presentano un maggior numero di legami in uscita (forma esplosiva) sono dei moltiplicatori di relazioni, i quali incrementano la complessità nella sequenza discorsiva; i nodi che presentano un maggior numero di legami in entrata (forma implosiva) assorbono di più, sono dei sintetizzatori di relazioni che riducono la complessità nella sequenza. Il nodo di transito tende invece a "spostare" i significati lungo i vettori della rete.

¹⁶ Escluso il caso dei nodi isolati, ovvero dalle unità lessicali che non si collegano ad altre unità del testo, è possibile definire tre posizioni-limite: 1) il *nodo sorgente*, il quale non essendo preceduto da nessun altro, rappresenta l'unità lessicale da cui il testo trae origine logica; 2) il *nodo assorbente*, il quale non essendo seguito da nessun altro, indica l'unità lessicale nella quale si conclude la logica di un testo; 3) il *nodo relais*, il quale presenta lo stesso numero di nodi in entrata e in uscita, rappresentando così un'unità lessicale di passaggio, con funzione prevalentemente transitiva.

Fig. 2: Le catene markoviane nella comunicazione on line dei prodotti tipici



Fonte: nostra elaborazione

-
- *Area della produzione*: rientrano, in tale sfera semantica, termini quali “azienda”, “produttore” e “filiera”. Verificare la probabilità di transizione verso “territorio” permette, in particolare, di confermare l’aspettativa secondo la quale esso non può più essere considerato come un semplice elemento di sfondo su cui, materialmente, si svolge l’attività d’impresa. Al contrario, proprio il territorio, con il suo portato di cultura, valori, tradizioni e relazioni formalmente organizzate (si pensi al riferimento alla “filiera”) tra “persone” (si osservi che “tradizione” e “persone” sono termini attivati direttamente da “territorio”) diventa l’alveo nell’ambito del quale il prodotto agroalimentare acquista il proprio carattere di tipicità. Ciò indica, inoltre, come sia opportuno, ai fini di una comunicazione più efficace, accentuare sul *web* il ruolo del capitale relazionale e sociale che, in uno specifico territorio, si attiva a seguito dell’azione collettiva delle risorse materiali e immateriali ivi presenti. Si tratta, quindi, di enfatizzare l’idea del “radicamento produttivo” ad uno specifico contesto territoriale; ciò, non a caso, è anche l’elemento che determina la trasformazione del “territorio” in “paesaggio”. Se, infatti, il “territorio” viene a configurarsi come ambito storicamente e geograficamente determinato (non solo con riferimento al luogo fisico, ma soprattutto rispetto alle forme di socializzazione, comunicazione e cooperazione avviate), il “paesaggio” è da intendersi come il risultato della percezione che gli individui hanno del territorio, derivante da emozioni, esperienze e valutazioni personali (Gambino, 1997). In quest’ottica, le risorse territoriali si arricchiscono di valore culturale e permettono, ai fini del conferimento di elevati livelli di distintività ai prodotti agroalimentari, di identificare il territorio come una loro garanzia di “origine”, che il consumatore chiede di “proteggere”;
 - *Area del “prodotto”*: rientrano, in tale sfera semantica termini come “qualità” e “DOP”, cioè caratterizzazioni relative agli attributi intangibili del prodotto agroalimentare. Tale evidenza induce a ritenere che nella comunicazione *on line* dei prodotti tipici sia opportuno ricorrere, in maniera preponderante, a catene come “caratteristica - qualità - territorio - festival - riconoscere” o “marchio - DOP - territorio - informazione - consumatore”, in cui l’elemento tangibile relativo alle caratteristiche organolettiche del prodotto stesso (ad esempio, l’“informazione” riportata in “etichetta”) è solo successivo alla presentazione dello specifico contesto territoriale in cui esso ha avuto origine. Il territorio, in tal modo, si rivela in grado di influenzare le decisioni di consumo, in quanto utilizzato dagli utenti per ridurre la quantità di informazione potenzialmente disponibile *online*. Alla luce di tale interpretazione, inoltre, si può intendere la ragione per cui anche parole come “degustazione” e “festival” (che invece sono strettamente ancorate alla caratterizzazione sensoriale del prodotto agroalimentare) siano, rispetto a “territorio”, dei nodi assorbenti. Esse, infatti, possono essere intese come “appuntamenti” in cui “riconoscere”¹⁷ il valore del

¹⁷ Cioè “individuare per la prima volta” con la “degustazione” e poi “approvare pubblicamente” in occasione del “festival”.

prodotto tipico, di cui il marchio di fatto costituisce l'emblema. La circostanza, infine, che in tale gruppo semantico si collochi anche la parola "vite" dimostra come, tra i casi dell'agroalimentare tipico esaminati, il settore del vino risulti quello in cui le imprese sono state in grado di sviluppare più raffinate competenze comunicative, ciò anche per via della natura di prodotto intrinsecamente complesso che i consumatori gli attribuiscono, in virtù dell'elevato contenuto sia emozionale che cognitivo associato al suo consumo (Mattiacci *et al.*, 2006);

- *Area della tradizione*: rientrano, in tale sfera semantica, termini quali "sviluppo", "storia" e "tutela". Analizzando le catene che essi vengono a costituire (ad esempio, "consorzio - tutela - territorio - origine - proteggere"), si rileva la collocazione del prodotto tipico all'interno di un sistema percettivo in cui sempre più forti sono le istanze della *Triple bottom line*, intesa come paradigma di business in cui la ricerca di adeguati livelli di redditività (*Profitto*) da parte dell'impresa richiede la tutela dell'ambiente (*Pianeta*), nonché l'ascolto e il rispetto delle sollecitazioni dei diversi *stakeholder* (*Personae*) (Elkington, 1997). Al di là, dunque, del contenuto del messaggio veicolato, il racconto della relazione tra prodotto e territorio (che, come visto, non può prescindere dalla cultura enogastronomica o dal legame tra materie prime, tecniche di coltivazione e caratteristiche organolettiche del prodotto) evoca l'impegno comune e costante delle imprese che vi operano per la difesa e la conservazione delle risorse locali, applicando così un modello di sviluppo locale sostenibile in grado di confermare le attese che, in maniera crescente, sono entrate a far parte del vissuto dei consumatori sul *web*.

5.3 Analisi della visual web communication

Si è già detto che testo e immagini debbono configurarsi come due diversi livelli del messaggio che l'impresa diffonde all'esterno; essi, seppur autonomi, nel loro complesso costituiscono un insieme coerente che, in quanto tale, dovrebbe essere percepito dal consumatore.

Allo scopo di verificare la predetta concordanza tra comunicazione *on line* verbale e visiva dei casi di eccellenza individuati, si è fatto ricorso, come già precisato, allo strumento del *focus group*. Tramite la proiezione di taluni video presenti sui predetti siti e delle relative *home page*, si è inteso verificare la percezione della comunicazione visiva da parte degli utenti che, confrontata con l'analisi dei contenuti testuali precedentemente realizzata (la quale, come visto, ha consentito di identificare le aree tematiche maggiormente trattate nonché i percorsi logici seguiti dalle realtà esaminate nella comunicazione della propria offerta), ha permesso di valutare il grado di coerenza del complessivo messaggio veicolato.

Con il primo *focus*, i partecipanti sono stati preliminarmente sollecitati ad evidenziare le variabili costitutive ritenute rilevanti nella comunicazione visiva dell'identità prodotto-territorio.

Un primo elemento emerso consiste nella necessità di inserire all'interno delle pagine *web* (e delle campagne di comunicazione più in generale) riferimenti specifici alle peculiarità naturalistiche, paesaggistiche e culturali del territorio. I partecipanti hanno sostanzialmente confermato che

“il luogo in cui viene prodotto il bene è l'immagine del bene stesso”.

Il legame prodotto-territorio potrebbe essere enfatizzato permettendo di visionare *“la fase di realizzazione che può affascinare e renderti quasi partecipe della creazione del prodotto...puntando molto di più su questi effetti piuttosto che sulla marca...richiamando la tradizione produttiva e la storia del prodotto all'interno del territorio”.*

A questo si aggiunge l'utilità di porre in risalto le persone impegnate nelle varie fasi della produzione, trasferendo così l'idea di un prodotto di qualità, realizzato con la massima cura ed attenzione da persone che amano la propria terra.

Un'ulteriore proposta emersa dal *focus* consiste nella realizzazione di video che riproducano suoni naturali:

“il vento sulle spighe di grano, i dialoghi delle persone che vanno a coltivare o a mietere il grano; il movimento del mare, il rumore di quando si tirano su le reti”.

Il secondo *focus group* è stato orientato, in un primo momento, alla discussione di temi riguardanti in generale la comunicazione *on line* della tipicità, soffermandosi poi sulla descrizione approfondita degli elementi salienti della *visual web communication* dei casi di eccellenza.

Gli esperti hanno sottolineato, preliminarmente, con molta determinazione il ruolo della comunicazione al fine di garantire dapprima riconoscibilità e poi notorietà al prodotto tipico:

“..non c'è tipicità se non la conosco e non la riconosco come tale; se non la racconto come tipicità nessuno mi potrà riconoscere”.

Hanno evidenziato, inoltre, come l'evoluzione delle modalità e degli strumenti di comunicazione influenzi fortemente sia il contenuto del messaggio sia il rapporto impresa-consumatore:

“comunicazione non significa più descrivere una merce, ma trasmettere un valore; cambia ciò che si comunica ed il modo con cui lo si fa. Non è più solo il produttore che comunica la sua merce, ma l'utente diventa protagonista, informandolo dei suoi bisogni. È un capovolgimento completo di tutto il meccanismo della comunicazione”.

Relativamente al contenuto del messaggio, gli esperti ribadiscono il ruolo centrale del territorio di provenienza di un determinato prodotto e delle materie prime che lo compongono. Ciò che inoltre deve emergere sono le professionalità presenti in azienda, i metodi di lavorazione impiegati e le certificazioni di qualità; questi elementi, insieme alla storia dell'azienda stessa ed alle tradizioni del territorio, permettono all'utente di percepire le peculiarità del prodotto, rassicurandolo sul livello qualitativo del bene comunicato.

In entrambi i *focus*, i partecipanti sono poi stati sollecitati ad esprimersi sulle componenti della comunicazione visiva rilevabili dalla *home page* dei *web site*

analizzati. Gli elementi oggetto di valutazione (in un *range* da 1 a 5, dove 1 è il giudizio minimo e 5 il giudizio massimo) sono riconducibili a quattro aree principali: elementi tecnici, elementi di fruibilità, uso del colore e contenuto (Polillo, 2004). L'obiettivo è stato quello di ottenere opinioni su: capacità delle immagini di agevolare la lettura del testo, coerenza di colori ed immagini rispetto alla identità di marca, tipologia di informazioni contenute nella *home page*, stimoli generati dalla visione della stessa.

Relativamente agli elementi tecnici, si è potuto osservare come nella *home page* dei siti esaminati prevalgano le immagini rispetto al testo scritto (nell'ordine rispettivamente del 70% e del 30%). Si tratta essenzialmente di foto a colori, caratterizzate da elevata risoluzione, che ritraggono il territorio, il prodotto o entrambi.

Con riferimento alla fruibilità e, quindi alla facilità di lettura del testo ed alla coerenza di colori ed immagini rispetto all'identità di marca, i partecipanti ai *focus* hanno manifestato una positiva percezione della presenza delle immagini per una più agevole lettura del testo (emergono, in particolare, Prosciutto di Parma, Gorgonzola e Grana Padano con valutazioni superiori a 4). In tutti i consorzi esaminati viene, inoltre, sottolineata la marcata coerenza delle immagini con l'identità di marca, aspetto questo che viene supportato anche dai colori impiegati, generalmente tenui e che riprendono quelli del logo del consorzio o dello stesso prodotto.

Rispetto alla sezione "contenuto", si è tentato di indagare la tipologia di informazioni prevalentemente offerta nella *home page* del sito e gli stimoli che ne derivano. Si è potuto rilevare che le *home page* del comparto vino esortano non solo all'acquisto del prodotto ma, soprattutto, alla visita del territorio. Ciò è una conseguenza anche della tipologia di informazioni che le stesse forniscono, spesso di natura estetico/emotiva e riconducibili al legame prodotto-territorio. I siti dei consorzi del prosciutto e del formaggio, invece, fornendo prevalentemente informazioni di tipo pratico/funzionale (risalta su tutti Prosciutto San Daniele) focalizzate quasi esclusivamente sul prodotto (emerge in particolare il caso del Gorgonzola), ne sollecitano in maniera diretta l'acquisto. Questo risultato è assolutamente coerente con quanto osservato nella precedente analisi testuale dove, si ricorderà, i lemmi più ricorrenti sono riconducibili al territorio per i consorzi del vino e ai metodi di produzione/tecniche di lavorazione per i consorzi del formaggio e del prosciutto.

Alla luce di quanto appena affermato, non sorprende che, secondo i partecipanti ai *focus*, i siti più efficaci nella comunicazione del binomio *brand-land* siano quelli dei consorzi del vino (il Chianti Classico in particolare). Ciò appare in linea con quanto riscontrato in letteratura (Rea e D'Antone, 2010), dalla quale risulta che, per via delle sue caratteristiche, il vino si presta particolarmente ad essere oggetto di comunicazione esperienziale con forti richiami al territorio d'origine.

In ultimo sono stati proiettati alcuni video presenti nel canale Youtube dei siti esaminati. Si descrive di seguito brevemente il video che i partecipanti ai due *focus group* hanno giudicato in grado di meglio comunicare l'identità prodotto-territorio e

che sembra racchiudere tutti i principali elementi comunicativi emersi dalle analisi del contenuto testuale e visivo realizzate. Nel video prescelto scorrono velocemente delle fotografie di un borgo antico accompagnate da una musica di orchestra dal ritmo veloce: castello, chiesa, case, un paesaggio dai comignoli fumanti al tramonto, un paese in cima alla collina, i particolari di statue e immagini sacre. Nell'ultima parte del video scorrono immagini di vigneti e persone che lavorano al raccolto dell'uva, la ripresa, poi, va sui grappoli. Il video si chiude con le immagini di una festa popolare storica con arcieri e cavalieri in vestiti d'epoca.

6. Sintesi conclusiva e implicazioni manageriali

Il presente lavoro ha consentito di individuare le linee guida per una corretta comunicazione via *web* dei prodotti tipici, che agevolano l'impresa agroalimentare nella scelta del contenuto testuale e degli elementi visivi più efficaci per trasferire ai *web users* l'identità prodotto-territorio, migliorando così le attività di promocommercializzazione della propria offerta.

L'indagine empirica realizzata, focalizzata sui *web sites* dei *network* agroalimentari maggiormente noti per il connubio *brand-land*, ha previsto due momenti di approfondimento, il primo sulla comunicazione verbale e l'altro sulla comunicazione visiva.

L'analisi del contenuto testuale ha consentito di identificare le aree tematiche principali ("della produzione", "del prodotto" e "della tradizione") che, in virtù del ruolo e del peso che assumono nel *web*, possono configurarsi come le leve su cui impostare la *web communication* dei prodotti agroalimentari tipici. Inoltre, lo studio delle catene markoviane riferibili a "territorio" ha permesso di avere un'immagine più realistica dei percorsi logici che i predetti consorzi seguono quando propongono i loro prodotti (connotati da identità territoriale) sul *web*.

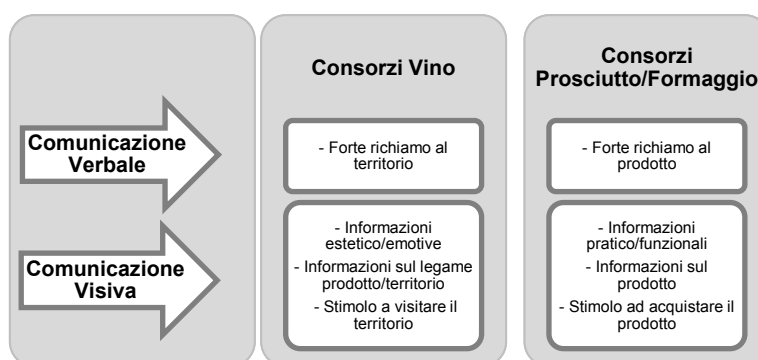
L'identificazione della probabilità di transizione da una unità lessicale ad un'altra si rivela particolarmente utile per l'impresa quando intenda incrementare la propria visibilità *online*, mediante lo sviluppo di adeguate politiche di SEM (*Search Engine Marketing*) e SEO (*Search Engine Optimization*)¹⁸. La conoscenza, inoltre, dei nessi logici che collegano la successione delle parole è funzionale all'individuazione delle linee guida per la formulazione, *ex ante*, della propria comunicazione verbale e, *ex post*, per la misurazione della sua efficacia (Jakobson, 1993).

¹⁸ Si consideri, al riguardo, che proprio sulle catene markoviane si basa il funzionamento dell'algoritmo PageRank utilizzato dal motore di ricerca Google, considerato dagli utenti una misura del valore di un sito. "Valore" inteso sia in chiave quantitativa (il numero di visite a un sito è direttamente collegato al suo PageRank: quanto più esso è alto, tanto più è probabile che gli utenti accedano al suo contenuto) sia, soprattutto, qualitativa (gli utenti, inconsciamente, ritengono che i siti con PageRank più alto siano anche i "migliori").

Elevati gradi di coesione e coerenza tra le componenti verbale e visiva della comunicazione agevolano il raggiungimento della predetta efficacia. Per verificare l'esistenza di tale concordanza sono stati realizzati, come detto, dei *focus group*; i partecipanti sono stati chiamati ad esprimersi sugli elementi visivi della *home page* dei siti delle *best practices* e su alcuni video tratti da essi.

Il confronto tra il messaggio veicolato *on line* attraverso la comunicazione verbale e quanto percepito dall'utente attraverso gli elementi visivi ha permesso di riscontrare l'esistenza di un apprezzabile grado di coerenza tra i due momenti comunicativi. In particolare si è potuta osservare una differente caratterizzazione delle informazioni veicolate dai consorzi del vino rispetto a quelli del comparto formaggio e prosciutto (cfr. figura 3).

Fig. 3: Coerenza comunicativa delle *best practices*



Fonte: nostra elaborazione

I risultati cui si è giunti attraverso l'analisi della comunicazione verbale e di quella visiva pongono in risalto le competenze comunicative sul *web* dei consorzi del vino, fortemente improntate al legame del prodotto con il territorio d'origine. Le informazioni fornite spesso suscitano emozioni nel *web user*, inducendolo non solo ad acquistare il prodotto, ma anche a visitare il suo territorio di provenienza.

Al contrario, i consorzi del prosciutto e del formaggio puntano decisamente, con i testi e con le immagini, sulle caratteristiche del prodotto, fornendo informazioni di tipo funzionale che ne stimolano l'acquisto.

In conclusione, considerata la rilevanza del *Web* per la promocommercializzazione dei prodotti -derivante dalla immediatezza del contatto con i *web users* e, quindi, dalla possibilità di sviluppare rapidamente la notorietà del proprio *brand*-, si può asserire che progettare in modo errato il processo comunicativo *on line* equivale a "scompare" dal *web*, precludendosi così la possibilità di interazione con un numero elevato di potenziali consumatori.

La conoscenza dei temi attorno ai quali deve ruotare il messaggio comunicazionale, delle unità lessicali da utilizzare e degli elementi visivi su cui puntare costituisce, pertanto, una linea guida fondamentale per le imprese agroalimentari che vogliono competere nel mercato globale con un prodotto locale.

L'attuazione di adeguate strategie di *web communication* (volte ad enfatizzare talune peculiarità che, differenziando il prodotto, incontrano le esigenze di un potenziale pubblico) può, dunque, consentire di elevare il prodotto tipico da "specifico" di una determinata zona geografica a bene "diffusamente" accettato e richiesto dal consumatore.

Bibliografia

- ADDIS M., HOLBROOK M. B. (2001), "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, pp. 50-66.
- AA.VV. (2007), *L'adozione della Multicanalità e l'erogazione dei servizi nelle pubbliche amministrazioni*, Rubbettino, Roma.
- AAKER D.A. (1997), *Brand equity: la gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.
- BELLETTI G., BRUNORI G., MARESCOTTI A., PACCIANI A., ROSSI A. (2006), "Il processo di valorizzazione delle produzioni agroalimentari tipiche", in Rocchi B., Romano D. (a cura di), *Tipicamente buono. Concezioni di qualità lungo la filiera dei prodotti agro-alimentari in Toscana*, FrancoAngeli, Milano.
- BILKEY W.J., NES E. (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n. 1, pp. 89-99.
- BLOCH P.H. (1986), "The product enthusiast: Implications for Marketing Strategy", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, pp. 51-63.
- BROWN J.S., GROH K., PRUSAK L., DENNING S. (2005), *Storytelling in organizations. Why storytelling is transforming 21st century organizations and management*, Elsevier Butterworth Heinemann, US.
- BOLASCO S. (1997), "L'analisi informatica dei testi", in Ricolfi L., (a cura di), *La ricerca qualitativa*, NIS, Roma.
- BOLTER J.D., GRUSIN R. (1999), *Remediation. Understanding new media*, The MIT Press, Cambridge (Mass.) - London; trad.it. Bolter J.D., Grusin R. (2002), *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano.
- BUSACCA B., BERTOLI G., MOLTENI L. (2006), "Consumatore, marca ed effetto 'made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 2, pp. 5-32.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting Consumption Experience A More Humble but Complete View of the Concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2, pp. 267-286.
- CARRADA L. (2007), *Il mestiere di scrivere*, Apogeo, Milano.
- CHARTERS S., PETTIGREW S. (2006), "Product involvement and the evaluation of wine quality", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 9, n. 2, pp. 181-193.
- COSENZA G. (2004), *Semiotica dei nuovi media*, Laterza, Roma-Bari.

- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli Editore, Torino.
- D'AMICO A. (2006), "I prodotti tipici: una categoria merceologica complessa", *Esperienze d'Impresa*, Serie Speciale S4.
- DE FELICE L. (2011), *Marketing conversazionale. Dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed, Facebook e Foursquare*, Gruppo 24 Ore, Milano.
- DE LUCA P., VIANELLI D. (2003), "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita", in Atti del Congresso Internazionale *Le tendenze del Marketing*, Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre.
- DE SAINTE MARIE C., PROST J.A., CASABIANCA F., CASALTA E. (1995), "La construction sociale de la qualité. Enjeux autour de l'Appellation d'Origine Contrôlée «Brocciu Corse»", in Nicolas PH., Valceschini E., *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, Economica, Paris.
- DENNING S. (2006), "Effective storytelling: strategic business narrative techniques", *Strategy & Leadership*, vol. 34, n. 1, pp. 42-48.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- ESU A. (2008), "Le politiche della tipicità", in Neresini F., Rettore V. (a cura di), *Cibo, cultura, identità*, Carocci, Roma.
- EURISPES (2013), *Rapporto Italia*.
- FABRIS G., MINISTRONI L. (2004), *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, FrancoAngeli, Milano.
- FAIT M., IAZZI A., TRIO O., IAIA L. (2013), "Le strategie di Social-CRM: le potenzialità della social communication nel settore vitivinicolo", in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Scritti in memoria di Michela Specchiarello*, FrancoAngeli, Milano.
- FELDMAN R., SANGER J. (2007), *The text mining handbook: advanced approaches in analyzing unstructured data*, Cambridge University Press, Cambridge.
- FERRARESI M., SCHMITT B. (2006), *Marketing esperienziale*, FrancoAngeli, Milano.
- FOG K., BUDTZ C., YAKABOYLU B. (2005), *Storytelling. Branding in practise*, Springer, Berlin-Heidelberg.
- FONTANA A. (2009), *Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità*, Etas, Milano.
- FORTIS M. (1998), *Il made in Italy*, Il Mulino, Bologna.
- GAMBINO R. (1997), *Conservare, innovare. Paesaggio, ambiente, territorio*, UTET Libreria, Torino.
- GRANDI R. (1994), "La corporate image come oggetto semiotico", in Grandi R., (a cura di), *Semiotica al marketing. Le tendenze della ricerca nel marketing, nel consumo, nella pubblicità*, FrancoAngeli, Milano.
- GOLDSMITH R.E., D'HAUTEVILLE F. (1998), "Heavy consumption: empirical and theoretical perspectives", *British Food Journal*, vol. 100, n. 4, pp. 184-190.
- GUIDOTTI E. (2004), *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- HERSKOVITZ S., CRYSTAL M. (2010), "The essential brand persona: storytelling and branding", *Journal of business strategy*, vol. 31, n. 3, pp. 104-109.
- INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

- INVERNIZZI E. (2002), "La poliedricità della comunicazione per lo sviluppo dell'impresa", *Sinergie*, n. 59, pp. 19-39.
- IVERSEN M.N., HEM L.E. (2008), "Provenance associations as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 5/6, pp. 603-626.
- JAKOBSON R. (1993), *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Milano.
- JAVIDI M., LONG L.W., VASU M.L. (1991), "Enhancing Focus group Validity with Computer. Assistend Tecnology in Social Science Research", *Social Science Computer Review*, IX, vol. 2, pp. 231-245.
- KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. pp. 1-22.
- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano.
- KOTLER P. (1973-1974), "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, vol. 49, pp. 48-64.
- LANCIA F. (2004), *Strumenti per l'analisi dei testi*, FrancoAngeli, Milano.
- LUNT P., LIVINGSTONE S. (1996), "Rethinking the focus group in media and communications research", *Journal of communication*, vol. 46, n. 2, pp. 79-98.
- MAIZZA A., IAZZI A., SANTOVITO S. (2003), "Il ruolo della distribuzione moderna per la definizione di un «sistema del tipico»", in *Atti del XXV Convegno AIDEA*, Giuffrè, Roma.
- MARESCOTTI A. (2006), "La commercializzazione dei prodotti tipici", in *Guida per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari tipici. Concetti, metodi e strumenti*, Arsia, Firenze.
- MASTROBERARDINO P. (2002), *L'approccio sistemico al governo d'impresa: l'impresa della vite e del vino*, Cedam, Padova.
- MATTIACCI A., VIGNALI C. (2004), "The typical products within the food glocalisation. The makings of a twenty first century industry", *British Food Journal*, vol. 106, n. 10-11, pp. 703-713.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F., DE MARTINO V. (2006), "Il vino come prodotto cognitivo: indagine esplorativa sui comportamenti giovanili", in *5th International Congress Marketing Trends*, January.
- MOLTENI L., TROILO G. (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- NIELSEN J. (1996), "Inverted Pyramids in Cyberspace", in <http://www.nngroup.com/articles/inverted-pyramids-in-cyberspace/>.
- NIELSEN J. (2000), *Designing web usability*, New Riders, Indianapolis.
- NOMISMA (2001), *Prodotti tipici e sviluppo locale: il ruolo delle produzioni di qualità nel futuro dell'agricoltura italiana*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- OLSON J.C., JACOBY J. (1972), "Cue utilization in the quality perception process", *Advances in Consumer Research*, n. 3, pp. 167-179.
- OSSERVATORIO QUALITVITA- OSSERVATORIO ISMEA (a cura di) (2013), *Rapporto 2012 sulle produzioni agroalimentari italiane DOP, IGP, STG*.
- OSSERVATORIO ISMEA-MIPAAF SUI PRODOTTI A DENOMINAZIONE DI ORIGINE (marzo 2011), *Analisi della struttura e del mercato dei vini Doc, Docg e Igt*.
- PASTORE R. (2002), *Il mercato del vino e del territorio: Istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, Milano.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2006), "Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze", in *5th International Congress Marketing Trends*, January.

- PETERSON R.A., JOLIBERT A. (1995), "A meta-analysis of country of origin effects", *Journal of International business studies*, vol. 26 (October), pp. 883-900.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard business review*, n. 76, pp. 97-105.
- POLILLO R. (2004), *Il check up dei siti web. Valutare la qualità per migliorarla*, Apogeo, Milano.
- RASMUSSEN L.B. (2005), *The narrative aspect of scenario building - How story telling may give people a memory of the future*, Springer-Verlag, London.
- REA A., D'ANTONE S. (2010), "La sistematicità presupposto del valore della marca territoriale. Un'analisi nel mondo del vino *Made in Italy*", *Sinergie*, n. 83, pp. 179-200.
- ROSATO P., SCORRANO P. (2011), "Il marketing 2.0 nelle strategie delle imprese vinicole italiane", *Atti del 10th International Marketing Trends Conference*, Parigi 20-22 gennaio.
- ROTH, MARTIN S., ROMEO JEAN B. (1992), "Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n. 3, pp. 447-97.
- SCORRANO P., MAIZZA A., ROSATO P., GRAVILI S., "Il ruolo del web 2.0 per lo sviluppo sostenibile e la competitività dei prodotti agroalimentari tipici", in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Scritti in memoria di Michela Specchiarello*, FrancoAngeli, Milano.
- STEENKAMP J-B.E.M., GEYSKENS I. (2006), "How Country Characteristics Affect the Perceived Values of Web Sites", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 3, pp. 136-150.
- STEWART D.W., SHAMDASANI P.N. (1990), *Focus Group: theory and practice*, Sage, London.
- TRAINI S. (2008), *Semiotica della comunicazione pubblicitaria*, Bompiani, Milano.
- TREGGAR A., NESS M. (2005), "Discriminant analysis of consumer interest in buying locally produced foods", *Journal of Marketing management*, vol. 21, n. 1-2, pp. 19-35.
- ZANNI L. (2005), *Leading firms and wine clusters: understanding the evolution of the Tuscan wine business through an international comparative analysis*, FrancoAngeli, Milano.

Il ruolo del sito web nell'esperienza turistica: Il caso delle agenzie viaggi in Italia

MARCO CIOPPI *

Abstract

Obiettivo del paper: Obiettivo del paper è analizzare l'impiego della comunicazione online delle agenzie viaggi italiane e di capire, di conseguenza, se gli intermediari turistici per eccellenza utilizzano siti web raramente aggiornati, solo per essere presenti nell'universo digitale o se, al contrario, presentano pagine web che sfruttano, in maniera consapevole, le opportunità offerte oggi da internet.

Metodologia: Dopo aver individuato le principali metodologie impiegate dalla letteratura economica per valutare la qualità dei siti web, la seconda parte del lavoro presenta un modello di analisi costruito per studiare l'efficacia della comunicazione online di 400 agenzie viaggi italiane. Il modello utilizzato si basa sulla scomposizione del processo di acquisto del turista in tre fasi: sogno, emozione e ricordo.

Risultati: I risultati della ricerca mostrano un generalizzato sotto utilizzo della comunicazione online ed uno scarso interesse verso la costituzione di relazioni stabili e fidelizzate con i propri clienti.

Implicazioni pratiche: Il modello elaborato nel paper si presta per essere utilizzato come strumento per valutare l'efficacia della comunicazione web delle agenzie viaggi e può costituire un aiuto per definire interventi operativi per colmare le criticità dei siti web degli operatori turistici.

Limiti: Il principale limite di questo lavoro è rappresentato dalla mancanza di un'analisi dell'effettivo uso dei siti web da parte dei turisti.

Originalità del lavoro: L'utilizzo di un database dettagliato di 400 agenzie viaggi e la costruzione di un modello di valutazione dell'efficacia della comunicazione online possono costituire interessanti elementi di originalità.

Parole chiave: domanda turistica; offerta turistica; comunicazione web nel turismo; esperienza turistica; agenzie viaggi italiane; analisi siti web.

Purpose of the paper: The objective of this paper is to analyze the utilization of the Italian travel agencies' online communication and understand, therefore, if the tourist intermediaries par excellence use rarely update websites, only to be found in the digital

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

E-mail: marco.cioppi@uniurb.it

universe or on the contrary, if they have web pages that exploit, consciously, the opportunities offered by the internet.

Methodology: After outlining an overview of the main methods used by the contemporary economic literature, in order to evaluate the websites' effective quality, the second part of this work presents an analysis model built to study the effectiveness of the online communication of 400 Italian travel agencies. The model is based on the decomposition of the tourist purchase process in three phases: dream, emotion and memory.

Findings: The outcomes of the survey highlight a situation of under-utilization of the online communication and a limited interest in the creation of stable and loyal relationships with customers.

Managerial Implications: This model could be used as a tool able to evaluate the effectiveness of the travel agencies' web communication and as a useful support to define operative interventions, fundamental to fill up the criticalities of the tourist operators' websites.

Research limitations: The main limitation is represented by the lack of an analysis of the effective use of the websites by the side of tourists.

Originality: The utilization of a detailed database of 400 agencies and the creation of an evaluation model of the online communication effectiveness may represent interesting elements of originality.

Key words: tourist demand; tourist offer; web communication in tourism; tourist experience; italian travel agencies; website analysis.

1. L'evoluzione dell'offerta turistica: da offline ad online

Negli ultimi venti anni, il turismo da evento elitario si è trasformato in fenomeno di massa, da bene secondario e residuale a "bene di cittadinanza delle società industrializzate" (Pencarelli, 2003, p. 111). Attualmente, il mercato del turismo assume, infatti, una dimensione globale, anche e soprattutto attraverso le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che hanno permesso alla domanda di accedere sempre più facilmente all'acquisizione di informazioni e all'acquisto di prodotti in mercati molto distanti dai propri paesi d'origine (Invernizzi, 2003). In questo contesto di evidente evoluzione, il turista moderno non solo diventa sempre più esigente, informato, preparato e sempre più attento al rapporto qualità/prezzo, ma comincia anche a cercare qualcosa di differente e fuori dall'ordinario, diventando così una figura incerta e sfuggente (Brunetti *et al.*, 2005). Nasce, così, accanto alle tradizionali forme di turismo di massa, una nuova generazione di turisti, consumatori flessibili ed imprevedibili, viaggiatori esperti ed indipendenti con valori e stili di vita diversi (Biella e Borzini, 2004), che desiderano esperienze personalizzate e coinvolgenti, in grado di far vivere loro l'autentico, il vero, tutto ciò che non è stato ancora raggiunto dalla quotidianità.

Si tratterà, quindi, di porre l'esigenza esperienziale del turista al centro delle azioni manageriali intraprese dai diversi attori dell'industria turistica, i quali dovranno essere in grado di "fornire alla clientela proposte economiche che vadano oltre il semplice *mix* di beni e di servizi e si indirizzino più decisamente e

consapevolmente verso l'offerta di esperienze atte ad intrattenere, coinvolgere emotivamente e trasformare i turisti" (Pencarelli, 2003, p. 114)¹.

In questo contesto di necessaria evoluzione dell'approccio manageriale turistico, il pacchetto vacanze *standard* sembra non essere più in grado di soddisfare la richiesta di partecipazione e di personalizzazione espressa dal consumatore moderno, che ha di fronte a sé nuove opzioni di scelta, dal momento che "le possibilità di differenziazione dell'offerta sono state, nel tempo, significativamente potenziate dall'impatto della tecnologia" (Costabile *et al.*, 2004, p. 9).

Una soluzione, per le imprese turistiche, potrebbe essere quella che Gilmore e Pine definiscono *personalizzazione cosmetica* (Gilmore e Pine, 2000): non più proporre al cliente prodotti già preconfezionati, ma costruire pacchetti più flessibili, in grado di accontentare esigenze sempre più diversificate. Inoltre, se fino agli anni '90 l'offerta turistica, opportunamente assemblata dal *tour operator*, raggiungeva il consumatore finale attraverso l'intermediazione dell'agenzia viaggi, oggi "la Rete cambia i mercati, scompone e ricompone i business gestiti dai vecchi operatori" (Collesei *et al.*, 2001, p. 33), moltiplica e scardina i livelli di intermediazione ed i rapporti tra gli attori della filiera tradizionale. "È quello che si definisce processo di disintermediazione"² (Gentile, 2007, p. 197).

In questo contesto di graduale allontanamento dalla concezione tradizionale di filiera, invasioni di campo e reciproche interferenze diventano la norma, anche per il settore turistico: i *tour operator* iniziano a dotarsi di una propria rete di vendita, trasformandosi così da grossisti a dettaglianti; i consumatori si uniscono in associazioni senza scopo di lucro, diventando a loro volta potenziali *tour operator* e le associazioni di produttori bypassano il canale tradizionale delle agenzie viaggi, trasferendo la propria offerta sul *web*. Si è quindi di fronte ad una vera e propria "scomposizione e ricomposizione della filiera" e ad una graduale evoluzione dell'offerta turistica da *offline* ad *online* in quanto la parola d'ordine è, oggi più che mai, "raggiungere il consumatore ovunque" (Gentile, 2007, p. 197).

Internet diventa, così, per gli operatori turistici, un supporto fondamentale (Law, 2010, Hernandez, 2009), sia come canale di prenotazione e vendita, sia come strumento di visibilità in grado di incuriosire e di avvicinare segmenti di consumatori difficilmente raggiungibili nell'ambiente *offline* (Scaglione *et al.*, 2009).

¹ Questa sfida riguarda tutti i comparti dell'industria turistica (Agenzie viaggi, Tour Operator, DMO) che insieme sono portate a collaborare per offrire un prodotto turistico superiore. Per approfondimenti sul concetto di approccio sistemico al governo d'impresa si veda Golinelli, 2000.

² Il fenomeno alla base della disintermediazione è che le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentano agli utenti di svolgere in autonomia una serie di attività che in precedenza richiedevano diverse figure di mediazione, rendendo così diretta la relazione fra cliente ed azienda e scavalcando, al contempo, diversi intermediari della catena distributiva. Il risparmio dei costi relativi alle figure di mediazione (agenzia di viaggi, sportello bancario, ecc.) diventa il principale vantaggio che la disintermediazione offre all'utente finale.

L'utilizzo di internet, in ambito turistico, porta però con sé anche una serie di potenziali rischi: nel momento in cui il cliente acquista direttamente dal fornitore, scomparirà gradualmente la necessità di rivolgersi agli intermediari della filiera turistica. Con internet cadono le barriere geografiche ed il cliente può contattare agenzie viaggi virtuali residenti anche a migliaia di chilometri di distanza. In questo contesto, l'agenzia viaggi tradizionale si troverà a competere con nuovi soggetti della catena del valore turistico quali i fornitori di tecnologia (*Expedia.com*), i clienti stessi (*Boeingtravel.com*), le compagnie aeree *low-cost* (*Ryanair.com*) ed i siti di intermediazione come *Travelmuse.com* e *Hotels.com*, che offrono al cliente servizi originali ed innovativi.

2. Il ruolo del sito web nel processo di acquisto e di consumo del turista

Forlani (2005) suddivide l'esperienza di acquisto del turista in tre fasi che, senza tralasciare la componente razionale, non sottovalutano l'importanza fondamentale assunta dal sogno, che precede la vacanza vera e propria, dalle emozioni vissute nel luogo della vacanza e dal bagaglio di ricordi che il turista porta con sé una volta tornato nel proprio ambiente quotidiano. Le tre fasi si adattano efficacemente a descrivere l'oggetto del presente lavoro, il turismo in senso stretto o vacanza: il turista viaggia volontariamente, effettuando almeno un pernottamento lontano da casa, per meri motivi di piacere personale.

Se nella fase iniziale del *sogno* il potenziale turista, percependo un iniziale bisogno di viaggio, valuta le possibili alternative, pianifica la propria vacanza, prenota ed infine paga, nella fase successiva delle *emozioni*, il consumatore vive in prima persona l'esperienza turistica, che genererà in lui sensazioni coerenti o contrarie rispetto alla fase precedente del sogno. Infine, la fase del *ricordo* coincide con la socializzazione dell'esperienza *post-consumo* del turista che, tornato nel proprio ambiente quotidiano, cercherà di convertire la sensazione di nostalgia in racconti e in immagini.

Durante la prima fase dell'esperienza turistica, il sito *web* contribuisce a stimolare l'iniziale bisogno di viaggio percepito dal potenziale cliente, che può decidere di ricercare nell'ambiente digitale una soluzione a tale necessità. Nello stadio della ricerca delle informazioni, la pagina *web*, grazie alle sue caratteristiche di velocità, d'interattività e di multimedialità, "costituisce uno strumento agevole, grazie in particolare all'offerta di strumenti di reperimento delle informazioni, quali i motori di ricerca interni da una parte, i *forum*, i *blog* ed i *social network*, dall'altra; *network* che favoriscono lo sviluppo di circuiti comunicativi spontanei tra gli utenti" (Polizzi, 2010, p. 76). Il sito *web*, inoltre, consente al potenziale turista di valutare una molteplicità di alternative attraverso cataloghi online, sezioni in vetrina, video e *tour* virtuali. In seguito ad un'attenta valutazione delle alternative offerte, il turista sarà a questo punto in grado di prendere una decisione finale in merito alla sua futura vacanza.

In questa fase critica, il sito *web* deve essere in grado di informare e di rassicurare un cliente che potrebbe mostrarsi titubante di fronte ad eventuali acquisti *online*. Infatti l'utente probabilmente sceglierà, per future navigazioni, la pagina *web* che avrà soddisfatto maggiormente le sue aspettative (Chen, *et al.*, 2008).

Anche nella fase successiva delle sensazioni e delle emozioni, il sito *web* riveste un ruolo fondamentale, in quanto il rapporto fra il turista e l'agenzia viaggi non si conclude con la vendita e con il pagamento della vacanza, ma al contrario dovrebbe proseguire lungo la fase dell'emozione. In questo stadio, la pagina *web* dovrebbe assistere in caso di necessità (attraverso un collegamento diretto fra l'agenzia viaggi ed il turista, come un numero verde), dovrebbe contribuire all'organizzazione del viaggio (attraverso la consultazione di guide virtuali e *link* utili) ed infine dovrebbe stimolare il passaparola telematico attraverso *blog*, *chat*, *forum* e *social network* (Sanchez-Franco e Rondan-Cataluna, 2010).

Il sito *web* svolge, infine, un ruolo altrettanto fondamentale nella fase del ricordo, mantenendo nel tempo un rapporto con il turista attraverso l'invio periodico di *Newsletter* contenenti nuove offerte, valutando la *Customer Satisfaction* attraverso questionari e sondaggi, mantenendo viva l'esperienza turistica appena vissuta, attraverso apposite sezioni dedicate ai ricordi contenenti immagini, video, racconti e diari di viaggio ed, infine, favorendo la socializzazione dell'esperienza turistica attraverso l'utilizzo di *blog*, *social network*, *chat*, *Instant Messaging*, *Skype*, ecc. Attualmente, il 75% delle agenzie italiane possiede un proprio sito *web*, ma risulta importante comprendere se questo dato sia puramente un fenomeno quantitativo o, se a fronte di questa ampia diffusione dei siti *web*, corrisponda anche una elevata qualità della comunicazione online.

In altre parole, le agenzie viaggi italiane realizzano siti, solo per essere presenti sul *web* o, al contrario, possiedono pagine che sfruttano appieno le potenzialità offerte dalla rete?

È per rispondere a tale quesito che è stato ideato il modello di analisi che viene presentato nel paragrafo seguente.

3. Agenzie viaggi italiane e siti web: un'analisi empirica

Di fronte ad un contesto sempre più tecnologico ed interattivo, la necessità di elaborare una metodologia accettata in maniera unanime ed in grado di valutare l'effettiva qualità di un sito *web* diventa oggi, per la letteratura economica contemporanea, di grande importanza (Aladwani e Prashant 2002). Attualmente, infatti, secondo numerosi autori (White e Raman, 1999; Park e Gretzel, 2007; Chiou *et al.*, 2010; Law *et al.*, 2010), l'elaborazione di un modello di valutazione dei siti *web*, in campo turistico, risulta essere ancora in una fase embrionale ed in ogni caso ben lontana dall'individuazione di una metodologia che possa essere impiegata in maniera universale.

Se i modelli individuati da Park e da Gretzel (2007), attraverso l'impiego di una meta-analisi, spaziano dai giudizi degli esperti di settore alle interviste rivolte

direttamente agli utenti (*e-quality, e-satisfaction, e-loyalty studies*) e se quelli di Law *et al.* (2010) spaziano da metodi che si basano sulla valutazione dei giudizi espressi dai navigatori a metodi automatizzati (attraverso appositi software) e combinati, Chiou *et al.* (2010) opera una distinzione temporale fra gli approcci adottati fra il 1995 ed il 2006. Nel complesso, la valutazione dei siti *web* si è basata, negli ultimi anni, su modalità d'analisi qualitative come *focus group* (Lee e Kozar, 2012; Nasrul *et al.*, 2012), questionari ed interviste *online* (Casalo *et al.*, 2008; Li, 2011; Belanche *et al.*, 2012; O' Cass e Carlson, 2012), che analizzano le aspettative dei potenziali utenti e gli attributi (età, genere, nazionalità), che possono influenzare direttamente il loro giudizio nei confronti di un determinato sito *web* (Sigala, 2011) e su modelli che, adottando il metodo *Delphi*³, valutano la qualità di una pagina *web* a partire dalla prospettiva del consumatore (Aladwani e Prashant, 2002).

Attraverso un approccio *multistakeholder*, anche il modello 2QCV3Q, elaborato da Mich *et al.* (2003) valuta la qualità di una pagina *web*. La valutazione del sito considera, al contempo, il punto di vista del proprietario, dell'utente e di tutti coloro che si occuperanno della sua implementazione. Nello specifico, il modello di valutazione 2QCV3Q si basa sui 7 *loci* di Cicerone (Quis?, Quid?, Cur?, Ubi?, Quando?, Quomodo?, Quibus Auxilius?) e sulle loro rispettive risposte ottenute analizzando alcune specifiche funzionalità ed elementi del sito *web*⁴. In particolare, se Quis (Who?) rappresenta l'identità di un sito *web* (la sua *brand identity* ed *image*, il suo livello di carisma e di personalizzazione), Quid (What?) il suo contenuto (la qualità, l'accuratezza e la coerenza delle informazioni presenti all'interno del sito rispetto a ciò che il potenziale utente si aspetta di trovare, la presenza di *link* interni utili o di collegamenti a risorse esterne) e Cur (Why?) si riferisce ai servizi/funzioni presenti al suo interno (adeguatezza dei servizi rispetto agli obiettivi del proprietario del sito e rispetto alle aspettative degli utenti, livello di *privacy* e di sicurezza delle informazioni personali); Ubi (Where?) riguarda l'indicizzazione del sito *web* sui motori di ricerca ed il suo livello di interattività (presenza di *community*, di *newsletter*, di contatti telefonici, fax ed e-mail specifici, ecc.), Quando (When?) fa riferimento alla gestione della pagina *web* (aggiornamento costante delle informazioni, controllo periodico del funzionamento dei *link* e dei diversi strumenti che lo pongono) e Quomodo (How?) al suo livello di accessibilità, di navigabilità e di intelligibilità (*hardware, software, versione mobile, site map*, tempo necessario per il *downloading* delle pagine, disponibilità di lingue diverse, uso semplice ed adeguato di termini e di simboli). Quibus Auxilius (*with what means and devices*,

³ Il metodo *Delphi* è un metodo d'indagine iterativo, che si svolge attraverso più fasi di valutazione delle opinioni di un gruppo di esperti o attori sociali ed ha l'obiettivo di far convergere l'opinione più completa e condivisa in un'unica espressione. L'obiettivo è quello di individuare la lista di elementi che, secondo una cerchia di esperti, rappresentano gli elementi che identificano maggiormente un sito *web*.

⁴ Tale modalità di valutazione consente al modello 2QCV3Q di identificare, all'interno di un sito *web*, la presenza o meno di quegli elementi in grado di trasformarlo in uno strumento *online* di qualità.

fattibilità), infine, fa riferimento a tutti quegli elementi essenziali per la costruzione ed implementazione di un sito *web* (risorse umane, finanziarie e di tempo, i costi dell'*Information Technology*, ecc.)⁵.

Infine, il modello adottato da Schmidt *et al.* (2008) analizza le caratteristiche di un sito *web* (*Evaluation by characteristics*) per valutare nello specifico la qualità delle pagine *web* degli hotel in base alla presenza o all'assenza di determinati componenti.

La modalità d'analisi⁶ adottata in questo lavoro riprende, in parte, i modelli precedentemente descritti con la differenza che si occuperà di valutare la qualità dei siti *web* degli intermediari turistici per eccellenza, le agenzie viaggi, e si focalizzerà su una doppia valutazione: per fasi e per caratteristiche. In particolare, le fasi corrispondono ai tre momenti che compongono l'esperienza turistica: fase del sogno, dell'emozione e del ricordo; le caratteristiche corrispondono a un *set* di variabili *web based*, scelte da esperti di settore sia accademici che appartenenti al mondo aziendale, per valutare la *performance* dei siti *web* delle agenzie viaggi in ciascuna specifica fase dell'esperienza turistica⁷. Nel dettaglio, sono state identificate 62 variabili complessive così distribuite: 33 variabili relative alla fase del sogno, 17 relative alla fase dell'emozione ed infine 12 variabili relative alla fase del ricordo (vedi Tab.1)⁸.

⁵ Va sottolineato che tale modello permette l'utilizzo di diverse modalità di valutazione attraverso approcci sia quantitativi che qualitativi (Valutazione da parte di esperti di marketing, di analisti e di gruppi di lavoro, questionari ed interviste dirette agli utenti, utilizzo di scale numeriche per valutare le diverse dimensioni - *Identity, Content, Services, Location, Management Usability* - e per effettuare confronti fra siti *web* di uno stesso settore, ecc.).

⁶ Per approfondire approcci metodologici simili si veda Olsina *et al.*, 2001; Mich *et al.*, 2004; Mich *et al.*, 2005; Mich, 2007; Mich, e Franch, 2007; Loiacono *et al.*, 2007; Park e Gretzel, 2007; Yen *et al.*, 2007; Schmidt *et al.*, 2008; Hernandez *et al.*, 2009; Hu, 2009; Chiou *et al.*, 2010; Law *et al.*, 2010; Chiou *et al.*, 2011; Kiyavitskaya *et al.*, 2011; Sigala, 2011; Belanche *et al.*, 2012; Cebi, 2013; Dickinger e Stangl, 2013.

⁷ L'analisi si ispira alla ricerca di Pencarelli e Cioppi (2008), che hanno elaborato un modello di valutazione degli elementi dei siti *web*, di un gruppo di PMI italiane, distinti per fasi del processo di acquisto e di consumo (*pre-acquisto, acquisto e consumo*). Gli autori, partendo da tale suddivisione, hanno individuato specifici elementi, relativi al sito *web*, in grado di incidere sull'efficacia comunicazionale in ciascuna fase del processo di acquisto e di consumo.

⁸ Alcune variabili (Contatti aziendali specifici, FAQ, tour virtuali, versione mobile del sito *web*, Skype, *chat*, *blog* aziendale, *forum* di discussione, *social network* ed *Instant messaging*) sono utilizzate in più fasi. Tale scelta è stata fatta perché la stessa variabile può risultare importante in più fasi. Di conseguenza le variabili che incidono su più dimensioni avranno un peso doppio o triplo rispetto a quelle che incidono su una sola dimensione.

Tab. 1: Variabili di valutazione distinte per fasi del processo di acquisto e consumo turistico

DIMENSIONE	VARIABILI
Sogno	Indicizzazione sui motori di ricerca (nome regione/provincia)
	Contatti aziendali specifici
	Sezione "Chi siamo"
	Rassegna stampa (Dicono di noi)
	News aziendali
	Job
	Certificazione di qualità
	Chat
	Skype
	Blog aziendale
	Forum di discussione
	Motore di ricerca interno
	Brochure aziendale scaricabile
	Cataloghi online
	Sezione in vetrina (Offerte last minute)
	Form di richiesta
	Numero verde
	FAQ
	Multimedialità (Video)
	Tour virtuali
	Link in uscita
	Social Network
	Amici Facebook
	Concorsi online
	Versione mobile del sito
	Preventivo virtuale del viaggio
	Prenotazione online
	Condizioni generali di vendita
	Modalità di pagamento
	Modalità di recesso
	Garanzia
	Privacy
	Sicurezza
Emozione	Contatti aziendali specifici
	FAQ
	Link utili
	Assistenza 24 ore su 24
	Multimedialità in itinere (video)
	Guide virtuali
	Tour virtuali
	Collegamento a webcam di località
	Applicazione smartphone
	Versione mobile
	Skype
	Instant messaging
	Chat
	Blog aziendale
	Forum di discussione
Social Network	
Foursquare e Google +	
Ricordo	Newsletter
	Numero verde
	Blog aziendale
	Forum di discussione
	Social Network
	Skype
	Chat
	Instant Messaging
	Questionari/sondaggi online (Customer Satisfaction)
	E-complaining
Sezione dedicata ai ricordi (Foto, video, ecc.)	
Commenti pubblici	

Fonte: nostra elaborazione

Successivamente, ad ognuna delle variabili identificate è stato attribuito un punteggio pari a 0 o a 1, in cui 1 corrisponde alla presenza della variabile presa in considerazione all'interno dello specifico sito *web* analizzato, mentre 0 corrisponde all'assenza della variabile considerata all'interno dello stesso⁹.

Per quanto riguarda il campione dell'analisi, le agenzie viaggi oggetto dell'indagine rappresentano il risultato di una ricerca approfondita condotta nel periodo novembre-dicembre 2012. In una prima fase, attraverso la consultazione del *database* del sito *Kompass*¹⁰, sono state selezionate 400¹¹ agenzie viaggi, le quali rappresentano insieme un campione omogeneo rispetto alla distribuzione territoriale nazionale (sono, infatti, state scelte agenzie provenienti dal Nord Italia, dal centro, dal sud e dalle isole). Per ottenere tale campione dal totale delle imprese turistiche presenti nel *database Kompass* sono state eliminate alcune categorie: i grandi *Tour operator*, le agenzie viaggi prive di un proprio sito *web*, le agenzie con siti in costruzione al momento dell'analisi, agenzie con sito non funzionante ed altro (agenzie marittime, agenzie di autonoleggio, ecc.). Sono state così selezionate 400 agenzie viaggi delle quali sono stati analizzati i relativi siti *web*.

4. Risultati dell'indagine

La tabella 2 riassume i risultati ottenuti al termine dell'indagine.

Tab. 2: Valutazione dei siti *web* delle 400 agenzie viaggi italiane, in relazione alla fase del sogno, dell'emozione e del ricordo ed in relazione al risultato totale ottenuto

	Fase sogno	Fase emozione	Fase ricordo	Risultato totale
Punteggio massimo	33	17	12	62
Punteggio medio ottenuto	9,0	2,7	1,9	13,5
Punteggio % ottenuto	27%	16%	16%	22%
Gap di potenziale	73%	84%	84%	78%

Fonte: nostra elaborazione

⁹ Per esempio, la variabile "contatti aziendali specifici" assumerà valore 0 nel caso in cui nel sito *web* analizzato non vengano riportati contatti telefonici ed e-mail specifiche (responsabile viaggi di gruppo, viaggi individuali, biglietteria, ecc.), al contrario, assumerà valore 1 nel caso in cui tali contatti siano presenti. La variabile "Indicizzazione sui motori di ricerca" assume valore 1 nel caso in cui, inserendo all'interno del motore di ricerca *Google*, le parole chiave "agenzia viaggi" ed il nome della provincia/regione di provenienza della stessa, il sito *web* risulti indicizzato entro le prime 5 posizioni, in caso contrario assume valore 0.

¹⁰ Il *database Kompass* contiene oltre 4 milioni di aziende *leader* di settore (di cui 250.000 italiane), organizzate secondo una classificazione dettagliata composta da 71 settori, 1.800 categorie e 58.000 prodotti.

¹¹ Il campione analizzato rappresenta il 6% del totale delle agenzie viaggi italiane dotate di un proprio sito *web* (in Italia sono presenti attualmente 9.000 agenzie, il 75% delle quali possiede un proprio sito *web*).

La tabella riporta i punteggi ottenuti dal campione analizzato sia in valori assoluti (punteggio medio), che in termini percentuali rispetto al punteggio massimo che ogni singola agenzia viaggi avrebbe potuto ottenere. Il punteggio espresso in percentuale consente di calcolare il *gap* che separa le 400 agenzie viaggi da un uso ottimale delle potenzialità offerte dal *web*, nelle rispettive fasi del sogno, dell'emozione e del ricordo. Osservando questi primi risultati dell'indagine, appare evidente una limitata attitudine delle agenzie viaggi ad utilizzare ed a sfruttare gli strumenti del *web* all'interno dei loro siti. In particolare, la capacità di sfruttamento tecnologico risulta maggiore nella fase del sogno (27%), quando il cliente inizia il suo rapporto con l'agenzia, per poi diminuire del 10% circa nelle fasi successive dell'emozione e del ricordo (16%). In altre parole, sembrerebbe che le agenzie viaggi abbandonino il turista nella fase immediatamente successiva alla prenotazione e all'acquisto della vacanza.

La tabella 3 riporta i punteggi ottenuti dai siti, distinti per classi dimensionali delle 400 agenzie del campione.

Tab. 3: Riepilogo dei risultati (punteggio medio percentuale e gap di potenziale), distinti in classi dimensionali delle agenzie analizzate

Punteggio medio percentuale (%)			
	Sogno	Emozione	Ricordo
1-3 Dipendenti	24%	14%	13%
4-6 Dipendenti	28%	16%	16%
7-10 Dipendenti	28%	18%	16%
11-15 Dipendenti	38%	20%	23%
Più di 15 Dipendenti	33%	19%	20%
Gap di potenziale			
1-3 Dipendenti	76%	86%	87%
4-6 Dipendenti	72%	84%	84%
7-10 Dipendenti	72%	82%	84%
11-15 Dipendenti	62%	80%	77%
Più di 15 Dipendenti	67%	81%	80%

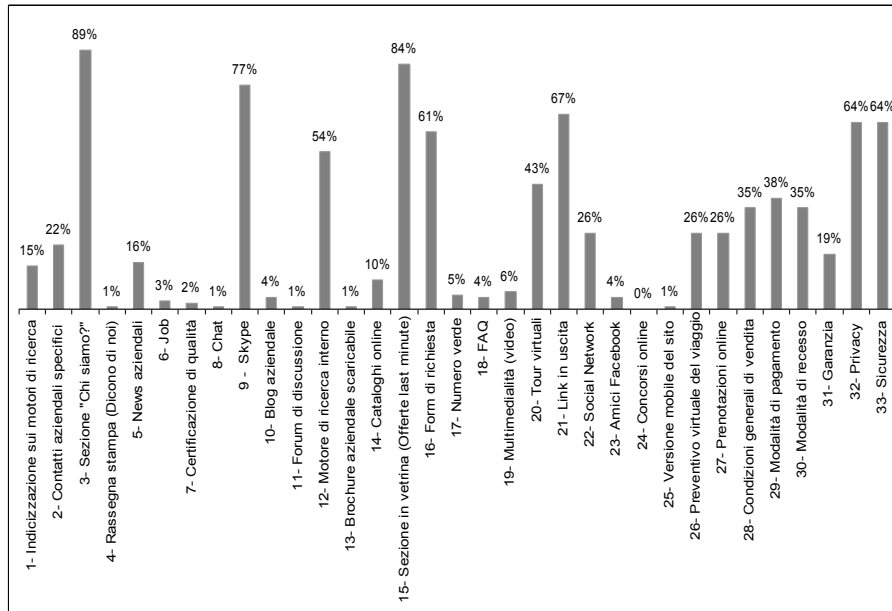
Fonte: nostra elaborazione

Osservando i dati riportati nella tabella 3, si nota che le agenzie di piccole dimensioni (1-3 dipendenti) utilizzano meno le risorse *online* messe a disposizione dalla rete (24% nella fase del sogno, 14% e 13% in quelle dell'emozione e del ricordo). Allo stesso tempo, la tabella evidenzia un miglior sfruttamento del potenziale offerto dal *web* da parte delle agenzie che appartengono ai due successivi raggruppamenti dimensionali (4-6 dipendenti e 7-10), anche se si tratta, in ogni caso, di un miglioramento minimo (del 4% nella la fase del sogno, del 2% e del 4% in quella dell'emozione ed infine del 3% nello stadio finale del ricordo).

I risultati evidenziano come siano le agenzie di più grandi dimensioni a sfruttare maggiormente le risorse *online*. In particolare, l'utilizzo degli strumenti interattivi del *web*, da parte delle agenzie con 11-15 dipendenti, durante la fase del sogno, rappresenta la percentuale più elevata (38%) di questa seconda analisi.

Scendendo nel dettaglio delle differenti fasi del *sogno*, dell'*emozione* e del *ricordo*, risulta interessante osservare quali siano gli strumenti del *web* maggiormente utilizzati dalle agenzie analizzate e quali siano, al contrario, le potenzialità meno sfruttate (Fig. 1, 2 e 3).

Fig. 1: Punteggi % per ciascuna variabile della fase del sogno



Fonte: nostra elaborazione

Come si può notare dalla figura 1, esiste un'evidente eterogeneità nell'utilizzo delle variabili della fase del sogno. La maggior parte dei siti *web* possiede la sezione "chi siamo" (89%), la sezione in vetrina, che presenta le principali offerte *last minute* dell'agenzia (84%), *Skype* (77%), *link* in uscita (67%), *privacy* e sicurezza (64%) e le *form* di richiesta (61%).

Al contrario, una percentuale limitatissima di siti *web* (1%) possiede una sezione dedicata alla rassegna stampa, una *chat* interna, *forum* di discussione, *brochure* aziendali scaricabili e una versione *mobile* del sito.

Scendendo nel dettaglio dell'analisi, si è notato, in primo luogo, una scarsa indicizzazione dei siti *web*, in quanto solo il 15% risulta indicizzato entro le prime cinque posizioni se si inserisce sul motore di ricerca la parola chiave "agenzia viaggi" ed il nome della regione di provenienza (2%) o il nome della provincia (13%). Ciò che colpisce maggiormente riguarda lo scarso utilizzo di strumenti interattivi come *social network* (26%), *blog* aziendale (4%), *chat* (1%) e *forum* di

discussione (1%), che risultano, al contrario, fondamentali per incentivare la creazione di proficui circuiti comunicativi spontanei fra gli utenti.

In particolare, tale dato mostra come le agenzie viaggi italiane non seguano i *trend* tecnologici e sociali che caratterizzano il contesto attuale, un contesto in cui l'88,1% dei giovani italiani comunica in rete attraverso uno dei *social network* per eccellenza: *Facebook*.

Infine, per quanto riguarda la fase terminale del sogno, solo il 26% delle agenzie offre, all'interno del proprio sito *web*, l'opportunità di realizzare preventivi *online* e di effettuare l'intera prenotazione del viaggio direttamente in rete, anche se tali funzioni, quando presenti, mostrano alcuni elementi di evidente debolezza:

- per quanto riguarda la prenotazione *online*, si tratta nella maggior parte dei casi di procedure particolarmente complesse e prive di sufficienti spiegazioni, soprattutto per quel *target* di potenziali turisti che si mostra ancora titubante verso gli acquisti *online*;
- per quanto riguarda la possibilità di ricevere preventivi *online*, se il 26 % delle agenzie viaggi offre questa possibilità all'interno del proprio sito, si è rilevato che solo nella metà dei casi, esso viene realmente inviato via e-mail al potenziale turista, in tempi ragionevoli.

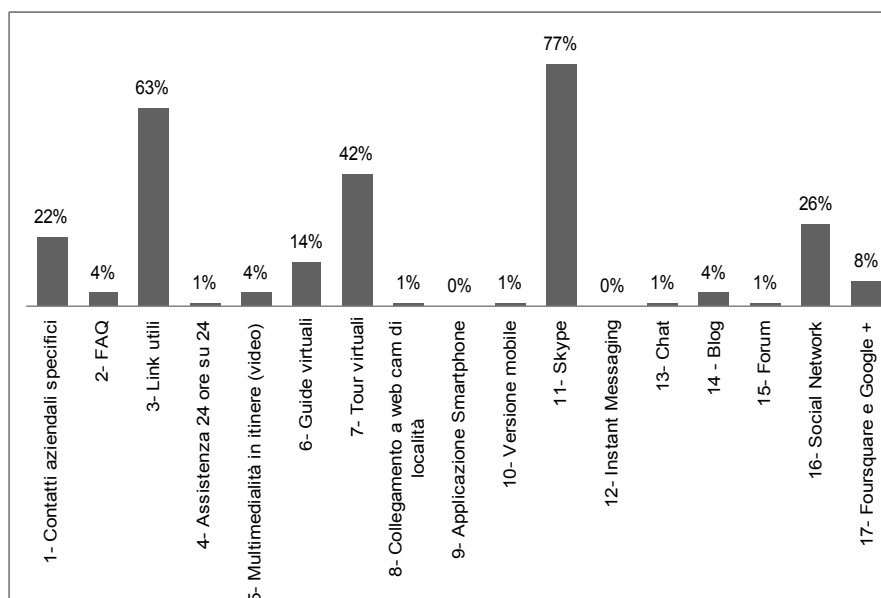
Come si può notare dalla figura 2, anche nella fase dell'emozione l'utilizzo degli strumenti del *web* da parte delle agenzie viaggi esaminate risulta essere particolarmente eterogeneo.

La maggior parte dei siti *web* possiede *Skype* (77%), una sezione apposita dedicata a *link* utili come gli orari dei treni, degli aerei, delle metropolitane, il meteo ed informazioni riguardanti il paese di destinazione (63%) e *tour* virtuali (42%).

Al contrario, una piccolissima percentuale di siti *web* (1%) offre al turista la sicurezza di essere assistito 24 ore su 24 (telefonicamente o attraverso l'utilizzo di *social network*) e la possibilità di collegarsi alla *webcam* di determinate località, mentre nessun sito *web* possiede servizi di *Instant Messaging* ed applicazioni *smartphone*.

In altre parole, ben il 99% del campione analizzato viene meno alla prima funzione, che dovrebbero svolgere i siti *web* durante la fase dell'emozione: trasmettere al turista la sensazione che la propria agenzia viaggi non lo abbandoni una volta prenotata la vacanza.

Fig. 2: Punteggi % per ciascuna variabile della fase dell'emozione



Fonte: nostra elaborazione

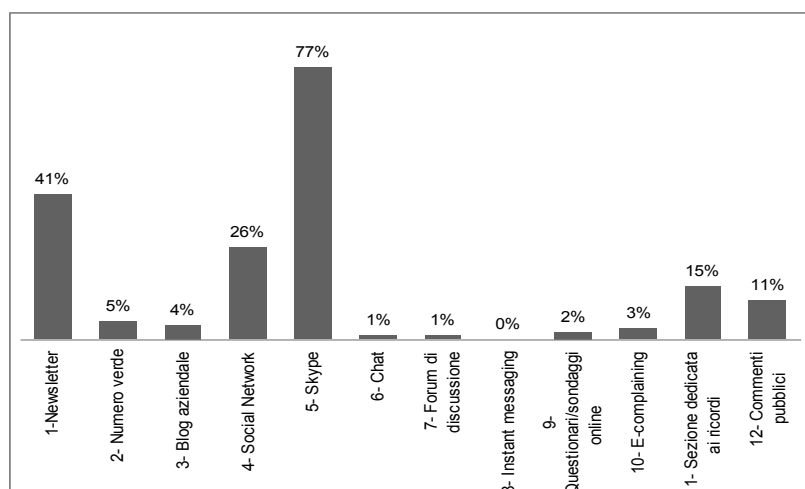
Un secondo dato significativo riguarda la limitata percentuale di siti *web*, che offrono al turista la possibilità di mantenere rapporti costanti con l'agenzia, con altri viaggiatori come lui o con membri del proprio ambiente di vita quotidiana attraverso l'utilizzo di *social network* (26%), *blog* (4%), *chat* e *forum* (1%), considerati, questi ultimi, la guida turistica più aggiornata in assoluto.

Un discorso a parte merita la variabile "*versione mobile*" offerta al turista solo nell'1% dei casi analizzati. Tale dato mostra in maniera evidente come le agenzie viaggi non siano in linea con le tendenze turistiche che caratterizzano il contesto attuale.

La figura 3, infine, mostra in che misura il campione analizzato sfrutta le potenzialità offerte dalla rete nella terza e ultima fase, quella del ricordo.

Come si può notare dalla figura 3, la fase del ricordo rappresenta il momento in cui il campione analizzato sfrutta in maniera ancor più limitata le potenzialità offerte dalla rete.

Fig. 3: Punteggi % per ciascuna variabile della fase del ricordo



Fonte: nostra elaborazione

Le uniche variabili utilizzate, dalla maggior parte delle agenzie del campione, sono ancora una volta *Skype* (77%) e l'invio periodico di *newsletter* (41%).

Scendendo nel dettaglio dell'analisi, accanto all'utilizzo della *newsletter*, ulteriori strumenti in grado di rafforzare la relazione agenzia-turista, attraverso la socializzazione dell'esperienza e del ricordo turistico, sono la sezione dedicata ai racconti di viaggio e gli spazi contenenti commenti pubblici.

In particolare, per quanto riguarda la sezione dedicata ai ricordi, se l'85% delle agenzie ancora non sfrutta questo prezioso strumento di socializzazione, il rimanente 15% non lo sfrutta nel migliore dei modi.

Nella maggior parte dei siti *web* analizzati, infatti, si è potuto notare come tale sezione, anche se presente, sia mal gestita e relegata in uno spazio ridotto, fatto che non incentiva i turisti ad inserire i loro racconti di viaggio.

Per quanto riguarda la seconda funzione della *Customer Satisfaction*, solo il 2% delle agenzie analizzate ha intuito l'importanza di creare sondaggi *online*, per comprendere come il turista reputi il lavoro complessivo dell'agenzia, una volta terminata l'esperienza turistica. In questo caso, il sito *web* si potrebbe trasformare in un prezioso contenitore di suggerimenti, aiutando l'agenzia viaggi a migliorare i propri punti di forza e soprattutto a modificare o a eliminare rischiosi punti di debolezza.

Un ulteriore dato da sottolineare riguarda la limitatissima percentuale del campione (3%), che offre, nel proprio sito, spazi dedicati all'*E-complaining*, strumento che, insieme ai sondaggi *online*, consente di rafforzare il rapporto con il turista, in quanto eventuali errori commessi dall'agenzia possono essere spesso recuperati se tempestivamente comunicati dal turista.

5. Conclusioni, implicazioni manageriali e limiti della ricerca

La ricerca ha consentito di descrivere ed interpretare il grado e le forme di utilizzo degli strumenti *web* nell'ambito della comunicazione turistica delle agenzie viaggi italiane. L'analisi condotta su 400 siti *web* evidenzia una situazione generale di evidente sottoutilizzo delle potenzialità offerte oggi dal *web* e di scarso interesse verso la creazione di un rapporto stabile e fidelizzato con i propri clienti. Nelle tre differenti fasi, che compongono l'esperienza turistica, il sito *web* è relegato, nella maggior parte dei casi, ad un ruolo marginale che non permette di sfruttare le potenzialità che potrebbero derivare da un suo utilizzo corretto e consapevole.

Al contrario, le agenzie analizzate sembrano non aver compreso o non essere interessate al ruolo che potrebbe giocare il sito *web* nella creazione di rapporti fidelizzati con la clientela.

Come rilevato dai dati ottenuti, infatti, il campione sembra maggiormente interessato a raggiungere il potenziale utente turistico nella fase del sogno, focalizzando così l'attenzione sull'acquisizione continua di nuovi clienti piuttosto che sulla fidelizzazione di quelli già acquisiti.

Nel complesso, i siti *web* delle 400 agenzie analizzate possono essere classificati all'interno di un *continuum* composto da due estremi:

- da un lato, siti *web* che hanno ottenuto un punteggio totale minimo (1/62), i quali si presentano come veri e propri biglietti da visita che contengono unicamente la presentazione dell'agenzia viaggi;
- dall'altro, siti *web* che hanno ottenuto il punteggio totale massimo (41/62)¹² e che sfruttano in maniera sufficientemente consapevole e studiata gli strumenti messi a disposizione dal *web* 1.0 e 2.0.

In ogni caso, anche se buoni esempi non mancano, nessuna agenzia del campione sfrutta appieno le potenzialità tecnologiche messe a disposizione dalla rete. Nella maggior parte dei casi, infatti, il potenziale turista si trova a navigare in siti *web* spesso caotici e mal gestiti, con poche funzioni disponibili o, al contrario, con troppe funzioni, che vengono spesso abbandonate a se stesse e relegate in uno spazio dimenticato dall'agenzia stessa.

In un contesto in cui il sito *web* è diventato il primo strumento di contatto con la clientela da parte di qualsiasi impresa, le agenzie viaggi italiane sembrano muoversi

¹² Il sito *web* dell'agenzia di viaggi Greenwich di Ancona rappresenta un esempio di realtà eccellente. Più specificatamente, nella fase del sogno il sito *web* di Greenwich viaggi risulta essere ben indicizzato sui motori di ricerca, possiede la sezione *news* aziendali, la certificazione di qualità, Skype, un *blog* aziendale, un forum di discussione, un motore di ricerca interno, una sezione con le offerte *last minute*, una con le *form* di richiesta, FAQ, tour virtuali, *link* in uscita, *social network*, una sezione per i preventivi e per le prenotazioni *online* ed una con le principali condizioni di vendita. Nelle fasi successive dell'emozione e del ricordo, il sito offre al turista *link* utili, assistenza 24 ore su 24, guide virtuali, l'invio periodico di *newsletter*, la possibilità di compilare questionari/sondaggi *online*, una sezione dedicata all'*e-complaining*, una per i ricordi dei viaggiatori ed infine una sezione contenente i commenti pubblici dei turisti.

nella direzione opposta. Esse hanno sicuramente compreso l'importanza di una presenza online, ma spesso questa loro consapevolezza si traduce nella realizzazione di un sito *web* improvvisato.

Dal punto di vista dimensionale, i risultati ottenuti consentono di affermare che le agenzie, che sfruttano in maniera maggiormente consapevole i propri siti *web*, sono quelle che hanno un numero di dipendenti compreso fra 11 e 15.

Probabilmente questa potrebbe essere la dimensione ottimale per sfruttare, in maniera maggiormente pianificata, l'utilizzo di uno strumento prezioso come il sito *web*.

Sicuramente molteplici possono essere le cause di questa situazione: la *disponibilità di risorse umane ed economiche*, le *caratteristiche del proprietario* (che possono influenzare le scelte strategiche dell'agenzia anche per quanto riguarda la creazione e le diverse funzioni assegnate al sito *web*) ed infine *l'importanza che viene riconosciuta al web* (da cui può dipendere la scelta dell'agenzia viaggi di creare o meno un sito performante).

L'elevato *gap* di potenziale significa, che si è di fronte ad un settore economico non ancora saturo, ma che, al contrario, potrebbe offrire importanti opportunità occupazionali per giovani specializzati nella creazione, nella realizzazione e nella gestione di siti *web*.

Sicuramente creare e gestire un sito *online*, può rappresentare, soprattutto per le agenzie di più piccole dimensioni, un elevato investimento umano ed economico, ma in un contesto in cui il settore turistico sta diventando sempre di più uno dei *leader* indiscussi dell'*e-commerce*, la presenza *online* delle agenzie viaggi diventa di vitale importanza per raggiungere un turista che ricerca esperienze uniche e personalizzate.

Di fronte all'indiscusso successo delle *dot.com* le agenzie viaggi devono, da una parte, sviluppare relazioni collaborative con i grandi operatori virtuali del settore; dall'altra, aumentare le competenze e la consapevolezza circa le potenzialità del *web*.

In particolare, una soluzione per le agenzie viaggi moderne potrebbe essere quella di costituire contratti di rete¹³ con quegli operatori turistici che oggi stanno mettendo a rischio la loro stessa sopravvivenza. In particolare, secondo gli esperti di settore, sono 6 i siti *web* che stanno mettendo a durissima prova il futuro delle agenzie: *Tripadvisor.it*, considerato il sito più completo di tutti, offre recensioni su hotel, ristoranti ed appartamenti, applicazioni per *Android* ed *Iphone*, consente confronti rapidi fra le tariffe e permette di contattare direttamente i gestori/proprietari delle strutture di maggior interesse per il turista; *Booking.com*, che, inserendo semplicemente nel suo motore di ricerca interno una destinazione, permette di trovare centinaia di hotel fra cui scegliere recensiti dagli stessi clienti;

¹³ In generale, lo scopo delle aziende che firmano il contratto di rete è quello di aumentare la propria capacità innovativa e la competitività sul mercato, attraverso la collaborazione con altre aziende operative nello stesso settore, scambiandosi informazioni utili ed esercitando attività di interesse comune, secondo un modello di aggregazione flessibile.

Airbnb.it, un motore di ricerca che consente di inserire gli annunci di utenti che decidono di affittare il proprio appartamento; *Italotreno.it* che permette di viaggiare in treno in maniera economica; *trivago.it* che consente di confrontare i prezzi di 710.981 alberghi in tutto il mondo ed infine *Expedia.it*, gruppo americano leader nelle prenotazioni di voli, hotel e viaggi *online* che proprio all'inizio del 2013 ha preso il controllo di maggioranza di *Trivago*.

Un esempio di collaborazione è offerto proprio da Expedia con il “*Programma Speciale Agenzie*”: al costo di 50 euro l'agenzia, che decide di aderire, riceve un codice che le permetterà di accedere ad un'area riservata del sito di *Expedia* e di prenotare a prezzi competitivi 85.000 hotel in 800 destinazioni diverse, 450 compagnie aeree tradizionali e *low cost* ed autonoleggi in 34 paesi.

Nel complesso, la possibilità di realizzare contratti di rete con operatori turistici informativi (come *Tripadvisor* o *Turistipercaso*) o con intermediari virtuali che gestiscono direttamente le prenotazioni (*Booking*) porta con sé una serie di minacce e di opportunità: accanto al rischio che emergano forme più o meno latenti di concorrenza fra i diversi soggetti coinvolti nel contratto di rete, vi è l'indubbia possibilità di sfruttare competenze complementari (i principali strumenti interattivi messi a disposizione dai più conosciuti siti di intermediazione turistica andranno così a rafforzare uno dei principali punti di forza riconosciuti oggi alle agenzie viaggi: la loro presenza fisica ritenuta ancora indispensabile da un numero elevato di turisti) e di accedere a nuove conoscenze tecnologiche e non.

Accanto alla collaborazione occorre un utilizzo consapevole e studiato delle potenzialità che può offrire un sito *web*. Sarà quindi necessario aggiornare le offerte *last minute*, incrementare i circuiti telematici del passaparola attraverso *chat*, *blog* e *forum*, rendere più semplici i processi di prenotazione *online* della vacanza, inviare rapidamente e realmente preventivi *online*, quando richiesti dal potenziale turista, aumentare l'assistenza sfruttando maggiormente l'elemento multimedialità attraverso video e guide virtuali, ottimizzare il sito *web* per dispositivi *mobile* (cellulari, *i-pad*, *i-phon* ecc.), perfezionare gli spazi dedicati ai sondaggi ed ai questionari *online*, fondamentali per valutare la *customer satisfaction* del turista e soprattutto l'operato complessivo dell'agenzia.

Inoltre è fondamentale che le agenzie viaggi comprendano l'importanza crescente assunta dai più moderni *social network*: attraverso la creazione di un proprio profilo *social*, opportunamente gestito, l'agenzia potrebbe raggiungere un prezioso *target* di potenziali clienti, che comunica e intesse articolate relazioni in un contesto sempre più virtuale e sempre meno reale.

L'indagine rende un giudizio sostanzialmente chiaro circa le applicazioni in Italia degli strumenti di comunicazione e di promozione turistica. La propensione generale dei siti delle agenzie viaggi pare essere ancora troppo orientata all'informazione e alla comunicazione esterna (peraltro senza *performance* soddisfacenti così come interpretata dal nostro modello), secondo una trasposizione - seppur attraverso le nuove tecnologie - di logiche della comunicazione di marketing tradizionali.

La ricerca va tuttavia considerata un *work in progress*, a causa anzitutto del dinamismo e della rapidità con la quale la tecnologia fornisce strumenti potenzialmente applicabili alla comunicazione turistica via *web*. La scelta stessa delle variabili e la relativa suddivisione in dimensioni risente indubbiamente e inevitabilmente di discrezionalità, seppur l'attribuzione di punteggi di carattere binario abbia mitigato tale aspetto.

Infine, la ricerca non focalizza la sua attenzione sull'analisi dell'uso delle pagine *web* da parte dei consumatori. Di conseguenza, non è stato possibile valutare e misurare gli effettivi ritorni economici (in termini di prenotazioni ricevute) delle agenzie viaggi che presentano i siti maggiormente performanti dal punto di vista comunicativo. Per questa ragione, la ricerca potrebbe essere arricchita e completata attraverso un approfondimento dei comportamenti dei turisti e una valutazione della relazione tra sito *web* performante ed effettivi ritorni economici per l'agenzia.

Bibliografia

- ALADWANI A. M., PRASHANT C. P. (2002), "Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality", *Information & Management*, vol. 39, n. 6, pp. 467-476.
- BELANCHE D., CASALO L. V., GUINALIU M., (2012), "Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: the moderating effect of perceived risk", *Journal of retailing and consumer services*, vol. 19, n. 1, pp. 124-132.
- BIELLA A., BORZINI G. (2004), *L'evoluzione del sistema agenziale verso la vendita online*, Franco Angeli, Milano.
- BRUNETTI F., TESTA F., UGOLINI M. (2005), "Il cliente nell'agenzia viaggi", *Sinergie*, n. 66, pp. 181-211.
- CASALO L., FLAVIAN C., GUINALIU M. (2008), "The role of perceived usability, reputation, satisfaction and consumer familiarity on the website loyalty formation process", *Computers in Human behavior*, vol. 24, n. 2, pp. 325-345.
- CEBI S. (2013), "A quality evaluation model for the design quality of online shopping websites", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 12, n. 2, pp. 124-135.
- CHEN Q., RODGERS S., HE Y. (2008), "A critical review of the e-satisfaction literature", *American Behavioral Scientist*, vol. 52, n. 1, pp. 38-59.
- CHIOU W., LIN C., PERNG C. (2010), "A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995-2006", *Information & Management*, vol. 47, n. 5-6, pp. 282-290.
- CHIOU W., LIN C., PERNG C. (2011), "A strategic website evaluation of online travel agencies", *Tourism Management*, vol. 32, n. 6, pp. 1463-1473.
- CHUAN-CHUAN LIN J., LU H. (2000), "Towards an understanding of the behavioral intention to use a Website", vol. 20, n. 3, pp. 197-208.
- CHUNG J., TAN F. B. (2004), "Antecedents of perceived playfulness: an exploratory study on user acceptance of general information searching websites", *Information & Management*, vol. 41, n. 7, pp. 869-881.
- COLLESEI U., CASARIN F., VESCOVI T. (2001), "Internet e i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto del consumatore", *Micro & Macro marketing*, n.1, pp. 33-50

- COSTABILE M., RICOTTA F., MICELI G. (2004), *La personalizzazione dell'offerta in ambienti digitali: un modello per il dynamic profiling dei clienti online*, working paper, Università della Calabria, (Campus di Arcavacata - Cosenza), Dipartimento di scienze aziendali, anche in *Economia & Management*, n.1, 2005, pp. 1-31).
- DICKINGER A., STANGL B. (2013), "Website performance and behavioral consequences: A formative measurement approach", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 6, pp. 771-777.
- FORLANI F. (2005), *Marketing, esperienze e territorio*, Tesi di dottorato in "Impresa e mercato", Università degli studi di Genova, non pubblicata disponibile all'indirizzo: <http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/2006-07/>.
- GENTILE R. (2007), *Vendere viaggi in Italia*, Hoepli Editore, Milano.
- GILMORE J.H., PINE II B.J. (1999), *The experience economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- GOLINELLI G. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa - L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
- HERNANDEZ B., JIMENEZ J., MARTIN M. (2009), "Key website factors in e-business strategy", *International Journal of information management*, vol. 29, n. 5, pp. 362-371.
- HU Y.C. (2009), "Fuzzy multiple-criteria decision making in the determination of critical criteria for assessing service quality of travel websites", *Expert Systems with Applications*, vol. 36, n. 3, pp. 6439-6445.
- INVERNIZZI E. (2003), "Introduzione a P. Kotler in Kotler, P., Bowen J., Makens J.", *Marketing nel turismo*, McGraw-Hill, Milano.
- KIM J., JIN B., SWINNEY J. L. (2009), "The role of retail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process", *Journal of retailing and Consumer services*, vol. 16, n. 4, pp. 239-247.
- KIYAVITSKAYA N., ZENI N., MICH L. (2011), "Semantic annotation for assessing website communicative efficacy", *Information Technology & Tourism*, vol. 12, n. 4, pp. 331-344.
- LAW R., QI S., BUHALIS D. (2010), "Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research", *Tourism Management*, vol. 31, n. 3, pp. 297-313.
- LEE Y., KOZAR K. (2012), "Understanding of website usability: specifying and measuring constructs and their relationships", *Decision Support System*, vol. 52, n. 2, pp. 450-463.
- LI F. (2011), "Usability evaluation of e-commerce on B2C websites in China", Proceeding of the The sixth Wuhan International Conference on E-business. China, Zhengzhou. Institute of Aeronautical Industry management, 2007, pp. 53-59.
- LOIACONO E., WATSON R., GOODHUE D. L. (2007), "WebQual: An instrument for consumer evaluation of web sites", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 11, n. 3, pp. 51-87.
- MICH L., FRANCH M., GAIO L. (2003), "Evaluating and designing web site quality", *Multimedia IEEE*, vol. 10, n. 1, pp. 34-43.
- MICH L., MARTINI U., MENAPACE M. (2004), "Un approccio modulare alla valutazione della qualità dei siti web delle destinazioni turistiche", Università di Trento, Quaderno DISA, vol. 18, n. 35, pp. 87-103.
- MICH L., FRANCH M., MARTINI U. (2005), "A modular approach to quality evaluation of tourist destination web sites: The quality model factory", *Information and Communication Technologies in Tourism 2005*, n. 17, pp. 555-565.

- MICH L. (2007), "La valutazione della qualità dei siti web", in *La comunicazione turistica. Viaggi reali e virtuali fra storia e turismo*, Edizioni Kappa, Roma, pp. 403-414.
- MICH L., FRANCH M. (2007), "Un approccio multi-step per la valutazione dell'usabilità del sito web di una destinazione turistica", in Atti di: SIMKTG *Il marketing dei talenti: Marketing e Tecnologia*, 24-25 Novembre 2007, Parma, pp. 1-28.
- NASRUL M. A., NOR K., MASROM M., SYARIEF A. (2012), "Website Fit: an overview", *Procedia - Social and behavioral Sciences*, n. 40, pp. 315-325.
- O' CASS, A., CARLSON, J. (2012), "An empirical assessment of consumers' evaluations of web site service quality: conceptualizing and testing a formative model", *Journal of Services Marketing*, vol. 26, n. 6, pp. 419-434.
- OLSINA L., LAFUENTE G., ROSSI G. (2001), "Specifying quality characteristics and attributes for websites", Lecture notes in Computer Science 2016, Web Engineering: Managing University and Complexity of web application development, S. Murugesan and Y. Deshpande, eds., Springer-Verlang, pp. 266-277.
- OLSINA L., ROSSI G. (2002), "Measuring Web application quality with WebQEM", *MultiMedia IEEE*, vol. 9, n. 4, pp. 20-29.
- PARK Y.A., GRETZEL U. (2007), "Success factors for destination marketing websites: a qualitative meta-analysis", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 1, pp. 46-63.
- PENCARELLI T. (2003), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Udine.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2008), "La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese: alcune evidenze empiriche", paper presentato al convegno Marketing Trends, Venezia.
- POLIZZI G. (2010), *La comunicazione della destinazione turistica al tempo di Internet*, McGraw-Hill, Milano.
- SANCHEZ-FRANCO M. J. (2010), "Virtual travel communities and customer loyalty: customer purchase involvement and website design", *Electronic commerce research and applications*, vol. 9, n. 2, pp. 171-182.
- SCAGLIONE M., SCHEGG R., MURPHY J. (2009), "Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry", *Technovation*, vol. 29, n. 9, pp. 625-631.
- SCHMIDT S. CANTALLOPS A.S., DOS SANTOS C.P. (2008), "The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness", *International Journal of hospitality management*, vol. 27, n. 2, pp. 504-516.
- SIGALA M. (2011), "Evaluating Website design and structure in tourism: dimensions, stakeholders and marketing issues", *Journal of hospitality marketing & management*, vol. 20, n. 7, pp. 691-694.
- WHITE C., RAMAN N. (1999), "The world wide web as a public relations medium: the use of research, planning and evaluation in website development", *Public Relations review*, vol. 25, n. 4, pp. 405-419.
- YEN B., HU P.J. H., WANG M. (2007), "Toward an analytical approach for effective web site design: A framework for modeling, evaluation and enhancement", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 6, n. 2, pp. 159-170.

Conoscere per formulare e comunicare le strategie: il ruolo del business plan

GIOVANNA MARIANI*

Abstract

Obiettivi: La finalità del lavoro è quello di rilevare i knowledge drivers che il business plan deve contenere secondo l'ottica del redattore e dell'investitore per supportare la valutazione della fattibilità dell'operazione e l'analisi del livello del rischio, nel caso di M&A e di operazioni di turnaround.

Metodologia: Le tesi sono argomentate con un'analisi della bibliografia, completate con considerazioni emerse da interviste rivolte alle due tipologie di attori.

Risultati: I risultati mostrano che il business plan costituisce ancora un basilare strumento di conoscenza per supportare una consapevole formulazione delle strategie e per trasmettere tale conoscenza, comunicando appunto le strategie agli stakeholders, soprattutto in un'ottica di allineamento informativo tra il redattore ed il finanziatore.

Limiti della ricerca: Le considerazioni che emergono potrebbero trovare ulteriore supporto di informazioni e di significatività con un'indagine empirica svolta su altre operazioni e ad altri attori interessati al processo di business planning.

Implicazioni pratiche: Si potrebbe osservare che il maggior contributo del lavoro è proprio sul piano pratico, in quanto presenta una metodologia operativa.

Originalità del lavoro: La tematica in oggetto presenta indubbiamente un ampio sviluppo in letteratura. Si può, comunque, rilevare una certa originalità proprio sul piano del contributo operativo, ma anche in merito al rilievo strategico.

Parole chiave: business plan; rischio; M&A; turnaround management; private equity

Purpose of the paper: The aim of this study is to detect knowledge drivers that business plan should include in the editor's and the investor's perspectives to assess the feasibility of the operation and risk level in M&A and turnaround activity.

Methodology: Theses are argued with an analysis of the literature with the support of considerations of some interviews with the two types of actors.

Findings: The results show that business plan is still a tool of knowledge to support a conscious strategies formulation and to get to stakeholders across, with particular attention to alignment information between the editor and investor.

Research limits: Limitations of the research and considerations that emerge may find additional support information and significance with an empirical study carried out on other operations and other stakeholders in the process of business planning.

* Ricercatore Confermato di Finanza Aziendale- Università degli Studi di Pisa
e-mail gmariani@ec.unipi.it

Practical implications: *It could be argued that the major contribution of the work is just on a practical level, because it presents a methodology.*

Originality of the work: *The issue in question has undoubtedly extensive literature. You can still detect a certain originality in terms of its contribution to operational and on strategic role.*

Key words: business plan; risk management; M&A; turnaround management; private equity

1. Sintesi della letteratura e domande di ricerca

Il primo dubbio che può assalire, legittimamente, un lettore che dovesse incuriosirsi a tale lavoro è: cosa si potrà mai dire di nuovo sul *business plan*? Solo digitando il termine *business plan* su qualsiasi motore di ricerca si corre il rischio di spaventarsi dai riferimenti, di varia natura, che è possibile consultare a tale riguardo. Eppure, nonostante ciò, il dilemma, il dibattito, sull'utilità o no di tale strumento di pianificazione è sempre alquanto vivace, soprattutto sul piano internazionale, sia tra gli *scholars* che tra i *practitioners*. La questione sul *to be or not to be* del *business plan* ha decisamente creato una spaccatura tra i sostenitori e coloro che, invece, ritengono che esso abbia oramai fatto il suo tempo e che debba essere soppiantato da nuovi modelli di pianificazione strategica, più sofisticati sul piano quantitativo¹, che siano in grado di catturare il più ampio ventaglio possibile di variabili, ma che soprattutto siano atti a gestire, in modo predittivo, l'elevata incertezza del mercato (Kuehn *et al.*, 2009).

Ad oggi, dunque, la letteratura si divide tra coloro che non riconoscono alcuna utilità del *business plan* per l'imprenditore (*The learning school*), e quelli che, invece, ne promuovono ancora la sua validità (*The planning school*), anzi investendolo di una valenza strategica, soprattutto in fasi critiche del ciclo di vita dell'impresa (Borges *et al.*, 2013). Secondo i primi (tra cui Bewayo, 2010; Brinckmann *et al.*, 2010; Lewitt e March, 1988; Sahalmn, 2007; Timmons e Spinelli, 2007), il *business plan* ingesserebbe l'iniziativa, la genialità, l'inventiva dell'imprenditore, il quale per redigere il progetto è distolto dai suoi fondamentali compiti: ricercare nuovi clienti, progettare un'efficace *supply chain* e, soprattutto se trattasi di scienziato-imprenditore, progettare nuovi prodotti. Il *gap* culturale in termini di business management che, in genere, contraddistingue un imprenditore di formazione scientifica renderebbe il progetto impegnativo ed inutile, *time consuming* e quindi costoso (Lee, 2000).

Il *business plan*, visto strumentale solo ad una funzione di *fund raising*, può risultare un mero assemblaggio di *assumptions*, sottoposte poi ad un arduo processo di stima e quindi con un elevato margine di errore (Sahalmn, 2007; Timmons e Spinelli, 2007). Honig e Karlsson (2001, 2004), hanno difatti osservato che molti

¹ Nell'ambito della pianificazione in condizioni d'incertezza si stanno sviluppando numerosi modelli di programmazione lineare stocastica. Si vedano, tra gli altri: Brandimarte, 2006, e Aliprantis e Chakrabarti, 2000.

imprenditori redigono il *business plan* “...because they feel obligated to do so”. L'imprenditore indotto alla pianificazione, soprattutto per legittimare il suo business, è portato a fornire un'immagine positiva che potrebbe indurre un atteggiamento di “*superstitious learning*”. Lewitt e March (1988) sostengono che il promotore dell'iniziativa potrebbe a sua volta convincersi di certi scenari (“*emotional involvement*”, Gumbert, 2002), e assumere comportamenti dannosi, con risultati deludenti.

Sul piano opposto si pone *The planning school* (Armstrong, 1982; Karlsoon e Honig, 2009; Bewaio, 2010), in cui si riconosce al *business plan* una duplice valenza strategica. Il team imprenditoriale riesce ad “immagazzinare” *conoscenza per supportare una consapevole formulazione delle strategie* e trasmettere tale *conoscenza, comunicando appunto le strategie agli stakeholders*, nel senso ampio del termine, per coinvolgerli attivamente nella realizzazione delle stesse. Occorre ricordare a tale proposito che le economie moderne si stanno rapidamente evolvendo verso schemi *learning economies* (OECD, 1996), in cui s'impone la visione *knowledge-based* dell'impresa (Pinch *et al.*, 2003). Secondo tale orientamento la competitività di lungo periodo di un'impresa è fortemente condizionata dalla sua abilità di creare conoscenza, di innovare i suoi processi produttivi e di apprendere continuamente. I *leader* sono quelle imprese che investono maggiori risorse nei processi di ricerca, di apprendimento delle nuove tecnologie e nell'innovazione. La conoscenza, un processo o struttura dinamica attraverso cui l'informazione può essere “*stored, processed and understood*” (Howells, 2002), diventa quindi un *asset* complesso e multidimensionale la cui diffusione richiede articolati processi cognitivi. Il *business plan* rappresenta, quindi, un *asset* per l'impresa in quanto esso consente di supportare un processo di autovalutazione ai fini decisionali, soprattutto in fase di costituzione e nelle operazioni strategiche (M&A e Turnaround), di sviluppare un sistema di programmazione e di controllo delle attività nonché di condivisione delle scelte con gli altri *players*: il tutto per supportare *una consapevole formulazione e sviluppo delle strategie* (Schaefer, 2011). Nel *Piano* l'imprenditore ha la possibilità di “edificare” in modo dettagliato l'intera operazione. L'obiettivo principale, quindi, è quello di giungere ad una *conoscenza* approfondita di tutte le problematiche che investono l'impresa a 360°, di definire, altresì, un quadro abbastanza completo di tutti i rischi e le incertezze connesse all'iniziativa, ma soprattutto di perfezionare *un processo cognitivo* per la valutazione della concreta fattibilità del progetto (Sarasvathy, 2001). Il *business plan*, inoltre, in fase di realizzazione del progetto diventa un “segnalatore di direzione”, una bussola per lo svolgimento delle attività, fornendo una base per lo *scheduling* di tutte le singole operazioni. Con esso è possibile ricostruire una *roadmap* delle attività da sottoporre poi a confronto con i dati a consuntivo che progressivamente si perfezionano, per rilevare eventuali *gaps*, sulla base dei quali rivedere le *assumptions* formulate e ipotizzare nuovi scenari (Gendrom, 2004; Ferrandina e Carriero, 2010; Ford *et al.*, 2008; O'Connor, 1998). Il *business plan*, difatti, non deve essere visto come un modello da compilare che esprime uno *status quo*, ma esso richiede un “atteggiamento processuale” di una realtà in divenire. (Correale e Penco, 2005;

Mariani, 2012a). Il *Piano* è un processo dinamico (Thomsen, 2009), che ha proprio il compito di stimolare il redattore (il *team* imprenditoriale, il management, etc.) a rilevare la necessità di “cambiare rotta”, di riformulare scelte strategiche, di rivedere le assunzioni, quando l’iniziativa è ancora sulla carta. Il *business planning* può svolgere un ruolo aggregante e motivazionale, esso, difatti, comporta l’esame di tutti gli aspetti gestionali, anche di quelli che potrebbero apparire non influenzabili direttamente dal progetto; con esso tra l’altro, si mira alla *condivisione delle scelte da parte di chi in azienda vive* (Baccarani, 2009), a diffondere un concreto senso di motivazione e fiducia. Quando il *business plan* è riconosciuto come strumento di guida gestionale, le imprese ne traggono effetti positivi sul processo di creazione di valore (Lumpkin *et al.*, 1998).

Un’indicazione di tale importanza è data dal fatto che, seppur in modo approssimato, ogni anno sono redatti circa 10 milioni di *business plan* nel mondo (Gumpert, 2002). Anche in contesti economici più evoluti, come appunto quello statunitense, è stata evidenziata una certa correlazione tra l’uso a redigere il *business plan* ed il tasso di fallimento delle piccole unità: le minori imprese che hanno sviluppato una più consolidata cultura a tale metodologia di pianificazione hanno rilevato migliori risultati (Perry, 2001). Esso gioverebbe al coordinamento interno e al controllo delle attività riducendo il tasso di fallimento (Karlsoon e Honig, 2009). Dopo decenni di stimolo culturale su tale metodologia, molti programmi accademici e professionali di formazione imprenditoriale (Katz, 2007, Baum *et al.*, 2007, Kuehn *et al.*, 2009) contemplano, difatti, l’insegnamento del *business plan process* e normalmente trovano come momento conclusivo proprio la stesura di un piano imprenditoriale, al punto che Katz e Green (2007) parlano di *ubiquitous business plan*. In tale direzione diverse ricerche (Gendron, 2004; Karlsoon e Honig 2009), sottolineano il fatto che il mondo imprenditoriale ha ormai metabolizzato l’assioma che il *business plan* debba essere riconosciuto come basilare momento di autovalutazione e come strumento di comunicazione che consente una *legitimacy* (Karlsoon e Honig, 2009) all’esterno del *business*. La sua funzione di strumento comunicativo, soprattutto con i finanziatori, ha rappresentato la motivazione prevalente della sua nascita, diffusione e del successo raggiunto all’interno del sistema economico internazionale.

Una delle valenze strategiche del *business plan* è proprio quella di favorire il processo cognitivo esterno degli *stakeholders* per coinvolgerli attivamente nell’operazione oggetto di analisi (Hormozi *et al.*, 2002), *per contribuire a creare fiducia negli interlocutori esterni al progetto* (Baccarani, 2009). Esso costituisce, indubbiamente, il documento centrale mediante il quale l’imprenditore è in grado di rendere chiare e leggibili idee che altrimenti potrebbero rimanere vaghe. Passare dalle idee alla definizione del fabbisogno finanziario, alla quantificazione dei probabili ritorni finanziari e della *successione temporale degli stessi* (Carlesi, 1999), costituisce un primo “biglietto da visita” per la comunità finanziaria (Lee, 2000), per la quale diventa, inoltre, basilare la valutazione della capacità di credito dell’impresa sul medio-lungo termine. La ricerca dei finanziamenti da parte delle imprese di ogni dimensione necessita sempre più della presentazione di un *business plan*, sia per i

finanziatori di *private equity* (Anderson, 2000), per i quali costituisce un *must*, ma anche nei rapporti con il mondo bancario (Bruns, 2004). Considerando l'ampio ventaglio di attori interni ed esterni alla compagine aziendale interessati al contributo conoscitivo del *business plan* diventa legittimo porsi il quesito su quali debbano essere le informazioni basilari e puntuali da produrre e da trasmettere affinché si possa soddisfare una delle finalità del processo di *planning*: la *conoscenza* per la comunicazione. Pur rilevando che il *business plan* sia tradizionalmente associato ad una situazione di *start-up*, esso può svolgere un basilare contributo come *knowledge driver* in ogni attività lungo il ciclo di vita dell'impresa (Mariani, 2012a). Passando, infatti, dal tradizionale *business plan* in fase di *start up (spin off)*, esso costituisce un processo basilare in un'impresa *going concern* per la valutazione di una nuova iniziativa, per il lancio di un nuovo prodotto, per la diversificazione di mercati geografici, per giungere, poi, al suo basilare contributo nelle operazioni di *corporate finance*, come nelle M&A, nelle IPO, nel *turnaround*, nei processi di ristrutturazione, nelle *partnership* industriali e commerciali di una certa portata.

L'obiettivo del presente articolo si inserisce in questo ampio dibattito della dottrina e focalizza l'analisi sulle specificità del processo di *planning* in due delle operazioni di maggiore criticità delle imprese *going concern*, quali l'*expansion* e il *turnaround*. Si tratta di operazioni complesse, di natura straordinaria, che generano fabbisogno finanziario elevato, dove il coinvolgimento sia dei finanziatori di *debt* che di *equity*, ma anche di tutti gli altri *stakeholders*, può risultare consistente e determinante.

Occorre, inoltre, sottolineare il fatto che esse possono produrre effetti di ampia portata sul processo di creazione di valore (Bigelli e Mengoli, 1999) e sul livello di rischio, sia in termini positivi ma anche negativi, ma soprattutto in merito al rischio di *default* (Cartwright e Schoenberg; 2006), in particolare in un fase di *environmental jolt* come quella attuale (Wan e Yiu; 2009).

L'analisi del *business plan* diventa, difatti, una delle operazioni fondamentali nell'ambito dell'attività dei fondi di *equity* per valutare, sulla base anche degli elementi qualitativi, le opportunità di un'operazione, nonché il profilo di rischio-rendimento. Per essi, quindi, poter derivare informazioni sulla fattibilità dell'operazione, in termini economico-finanziari, come tracciare le implicazioni gestionali che ne possono scaturire e gli effetti sul livello di rischio della stessa, diventa decisivo sia per la fase decisionale che per quella di comunicazione (Borello, 2009; Ferrandina e Carriero, 2010; Ford *et al.*, 2008; Stutely, 2008; Parolini, 2011). Le principali domande di ricerca cui l'articolo vuole dare risposta possono essere declinate come di seguito indicato.

1. Quali sono le informazioni utili per la valutazione della fattibilità dell'operazione? Quali sono i driver *conoscitivi* utili sia nell'ottica del redattore che del valutatore esterno?
2. Quali sono le informazioni utili per la valutazione del livello di rischio esprimibile dall'operazione? Con quali driver *conoscitivi* è possibile per il valutatore tracciare un'ipotesi di rischiosità del business?

Lo schema del lavoro prevede una prima parte che riflette su alcuni capisaldi consolidati nella letteratura sul processo di *business planning* e analizza la metodologia della ricerca. Di seguito si focalizza l'analisi sulle specificità conoscitive che rispettivamente il redattore ed il valutatore esterno, quest'ultimo rappresentato dai finanziatori di *equity*, ritengono utili nel *business plan* per le operazioni di M&A, in termini di analisi della fattibilità e del livello del rischio. Nella terza parte l'ottica si sposta sulle operazioni di *turnaround* rispondendo ai due quesiti di cui sopra.

Le considerazioni che seguono tengono anche conto di interviste svolte con *practitioners*, sia in ottica di investitore/valutatore che di redattore del documento, i quali ci hanno consentito di aggiungere aspetti operativi, informativi e comunicativi rilevanti.

Le conclusioni e i possibili spunti futuri di ricerca sono a chiusura dell'articolo.

2. Metodologia di ricerca

Nelle parti precedenti si è avuto modo di osservare che il *business plan* rappresenta un momento basilare in cui la conoscenza per la formulazione delle strategie da parte del *team* imprenditoriale si fonde con la necessità di condivisione delle stesse con un ampio portafoglio di *players*. Diventa, quindi, estremamente critico, per il redattore del documento, avere la consapevolezza di quali possano essere i *knowledge drivers* per la valutazione della fattibilità e del rischio che il destinatario del documento si attende di trovare per il processo di valutazione. Il *business plan* può risultare, difatti, fortemente condizionato dall'obiettivo per cui esso è predisposto e dall'interlocutore cui è rivolto: un vivace dibattito, spesso avvolto da luci ed ombre, si è, difatti, progressivamente sviluppato proprio sugli elementi conoscitivi basilari su cui gli operatori di *venture capital* impostano la propria valutazione.

Il *know-how* che sostiene il complesso processo di analisi e valutazione costituisce spesso l'elemento di forza del successo di tali operatori, che quindi spesso non amano condividere.

Ai fini di poter delineare uno schema degli elementi conoscitivi principali che il *business plan* deve esprimere è stata promossa un'indagine qualitativa, condotta mediante interviste dirette a professionisti con ampia esperienza dal lato della redazione e/o valutazione del Piano di fattibilità.

Per ciascuna delle fattispecie in analisi (M&A e Turnaround) sono stati coinvolti due professionisti che da tempo svolgono attività di consulenza sulle tematiche in oggetto, che vantano nel proprio "portafoglio" un numero elevato di operazioni condotte e che si siano resi disponibili a confrontarsi su tutti gli aspetti che investono il loro processo decisionale/investigativo, anche su quelle "strategiche". Ad ogni interlocutore è stata inviata in precedenza una *check-list* sugli argomenti da approfondire, articolata sostanzialmente in quattro sezioni: elementi di base del *business plan*, i *knowledge driver* per l'analisi della Fattibilità dell'operazione e del

livello di rischio, Informazioni aggiuntive. Sono state poi condotte diverse interviste dirette ad ognuno di essi, in parte telefoniche e in parte personalmente, proprio per riuscire a ricostruire il complesso e delicato processo di analisi e di valutazione, i parametri di natura quantitativa, ma anche in merito alle considerazioni strategico/qualitative che sottendono la complessa valutazione.

Per quello che attiene la figura dell'Investitore/Valutatore sono stati intervistati il Dott. Luciano Anzanello, di *Atlantis Partners*, ed il Dott. Ottavio Conigliaro, di *I2 Capital Partners SpA*.

Relativamente al ruolo del redattore sono stati intervistati il Dott. Franco Abbate del *Gruppo Twice - Medinvest S.p.A.*² e la Dott.ssa Alessandra Bechi dell'*Associazione Italiana del Private equity e Venture Capital (AIFI)*, la quale ha fornito il suo importante supporto informativo sui contenuti del *Business plan* in ottica di strumento di accesso al mercato del *private equity*. Il Dott. Luciano Anzanello, ha contribuito anche in ottica di Redattore, in quanto, come operatore di uno dei più importanti *turnaround fund* può essere coinvolto anche nel ruolo di redazione del Piano.

3. La valutazione nelle operazioni di M&A: la fattibilità ed il livello di rischio

In ambito finanziario, con il termine M&A si individua un'ampia gamma di attività, di natura anche molto diversa tra loro, che hanno come comune denominatore l'obiettivo di accrescere il valore di uno o più business già esistenti (Arnold, 2013; Conca, 2010; Datta *et al.*, 2013; Sadarsanam, 2003), talvolta promosse per la sopravvivenza dell'impresa (DePamphilis, 2012). Le acquisizioni sono un fenomeno economico di ampie dimensioni che richiedono mercati finanziari dinamici e risentono fortemente delle fasi congiunturali, presentando *trend* fluttuanti in corrispondenza degli andamenti del sistema economico (Martynova e Renneboog, 2006).

Di particolare interesse, difatti, sono i dati sul volume delle operazioni nel periodo 2009-2010, in cui le M&A hanno segnato una forte contrazione dovuta, appunto, alla Crisi Finanziaria Globale, raggiungendo un minimo storico nel 2012 (KPMG, 2013; Wan e Yiu, 2009; Netter *et al.*, 2010). Gli ambiti di ricerca sulle *corporate acquisitions* sono molteplici e *cross culture*, coinvolgendo gli aspetti squisitamente strategici, quelli procedurali fino ad investire gli effetti in termini di creazione o distruzione di valore (King *et al.*, 2004; Laabs e Schiereck, 2010,

² *I2 Capital Partners SpA*. è una SGR, facente capo alla Intek, che dal luglio del 2007 ha assunto la veste di fondo di *private equity* vero e proprio. Il fondo investe in *special situations*, sia *operating*, che non *operating*. La *Atlantis Capital Special Situations S.p.A.* è il primo investitore istituzionale indipendente dedicato alle imprese italiane in "situazioni speciali". *Medinvest*, al momento dell'indagine, rappresentava un gruppo internazionale specializzato in attività di "merchant banking".

Kwoka e Pollitt, 2010, Gomes *et al.*, 2013). Un'acquisizione, difatti, può aiutare un'impresa a raggiungere rapide posizioni competitive sul mercato e a garantirsi particolari vantaggi sinergici dalla combinazione con altre unità (Deutsch *et al.*, 2011). Diverse ricerche hanno evidenziato a tale proposito, però, risultati contraddittori: le M&A possono produrre effetti positivi sul valore di mercato delle imprese *target*, ma generare sostanziali perdite sul piano contabile e un elevato tasso di fallimento delle operazioni (Agrawal e Jaffe, 2000; Cartwright e Schoenberg, 2006). Tra le cause di fallimento di operazioni di M&A, riportate in letteratura, emergono gli errori di valutazione del management, il quale tenderebbe a sovrastimare le sinergie e a sottostimare i costi di integrazione, e la presenza di un piano strategico carente o inappropriato (Marafioti, 2005).

La predisposizione del *business plan* riveste, quindi, un ruolo cardine nell'ambito della *conoscenza* interna e della comunicazione all'esterno dei piani di sviluppo dell'azienda e delle *performance* attese, in termini di flussi reddituali e di cassa. Si tratta, indubbiamente, di progetti in cui la stesura di un *Piano* da parte dell'impresa acquirente (*bidder*) è alquanto diffusa, sia per l'analisi strategica ai fini decisionali che come strumento di comunicazione con gli *stakeholders*.

Nelle operazioni di M&A l'impresa *bidder* è chiamata a realizzare un doppio processo di valutazione, uno di tipo interno e l'altro di ottica esterna. Nel primo caso, l'analisi di un ampio ventaglio di informazioni ha come obiettivo conoscitivo di sintesi la quantificazione del livello di fabbisogno finanziario necessario per sostenere l'operazione, la valutazione dell'impatto in termini di creazione di valore, gli effetti in termini di *risk management* nonché la "compatibilità finanziaria": in sostanza, la valutazione della fattibilità complessiva del progetto, secondo quattro livelli: fattibilità imprenditoriale, fattibilità sul piano esterno, fattibilità sul piano interno e fattibilità economico-finanziaria e patrimoniale (Mariani, 2012a), (tab. 1).

Il quesito cui deve rispondere l'analisi della *Fattibilità sul piano imprenditoriale* può essere così sintetizzato: dispone l'impresa del *know-how*, il management ha messo in gioco la *governance*, gli *skills* adeguati per poter "edificare" il nuovo progetto? Qual è la qualità del *team* imprenditoriale e dei collaboratori? (tab. 1).

Soprattutto il valutatore esterno, difatti, prima di intraprendere una determinata operazione, si aspetta che dal documento emerga chiaramente il fatto che il management della *bidder* abbia svolto un articolato e distaccato processo di autovalutazione focalizzato, appunto, a rilevare i punti di forza e di debolezza, nonché le competenze chiave da mettere in gioco, affinché in fase di esecuzione del progetto non si manifestino devastanti *vacatio* gestionali che potrebbero vanificare i risultati, a causa di comportamenti improvvisati e impreparati. La presenza di competenze, di motivazione, dell'*alignment* tra i differenti attori e la *business strategy* costituisce per l'investitore un elemento basilare ai fini della valutazione della fattibilità. Dall'analisi della tab. 1 emerge, invece, un disallineamento di vedute tra i due *players*, in quanto il redattore del *business plan* considera quasi scontato tale aspetto, non ritiene opportuno approfondimenti *ad hoc*, sottovalutandone la rilevanza conoscitiva per l'interlocutore.

Tab. 1: Knowledge drivers in M&A operations

a) FATTIBILITA'	REDATTORE	INVESTITORE/VALUTATORE
	1- Fattibilità sul piano esterno - Mercato, Settore 2- Fattibilità econ-fin. - Analisi azienda target - Opportunità di crescita-sinergie di costo, ricavi, fiscali, finanziarie - Marginalità, - Indebitamento - Prezzo di acquisto, rapporto di concambio, opportunità di crescita - Valore Capitale economico stand alone ex ante e ex post - Wacc - Timing analisi cash flow su base annuale Coerenza con assumptions	3 -Fattibilità imprenditoriale - Qualità del team imprenditoriale e dei collaboratori 4 -Fattibilità sul piano esterno - Qual è il mercato, dimensione e posizionamento competitivo 5 -Fattibilità sul piano interno - Descrizione azienda target - Il progetto prevede le risorse necessarie per la sua cantierabilità? - Piano tecnico, di marketing ed organizzativo 6 -Fattibilità econ-fin. - Il progetto prevede performance realistiche e potenzialmente attrattive, - Timing analisi cash flow su base mensile - Prezzo di acquisto e rapporto di concambio - Dati transazioni/quotazioni comparabili - Ipotesi di way out e capital gains - Verifica del livello di capital gain, definire - Punti di forza e di criticità progetto
a) b) Risk analysis		
Rischio di mercato	1) -Struttura del Beta - Criticità delle barriere all'entrata - Tasso di crescita - Concentrazione concorrenza - Quota di mercato gestita - Fattori di vantaggio competitivo - Dimensione dell'impresa	4) Criticità delle barriere all'entrata - Tasso di crescita - Concentrazione concorrenza - Grado di regolamentazione e pendenze legali - Struttura dei costi - Quota di mercato gestita - Fattori di vantaggio competitivo - Dimensione dell'impresa
Rischio finanziario ed economico	2) -Indici di indebitamento - Quozienti di tesoreria - Quoziente di disponibilità - Leva finanziaria - Free Operating Cash Flow/Debito - Indici di rotazione del capitale circolante - Ebitda/Vendite - Ros, Roi - Investimenti aggiuntivi (CapEx)	5) Indici d'indebitamento - Leva finanziaria - Free Operating Cash Flow /Debito - Leva operativa - Indici di rotazione del capitale circolante - Ebitda/Vendite - CapEx/EBITDA - Analisi di previsione del rischio di default
Rischio di progetto	3) Struttura finanziaria ex-post, NPV, IRR, BEP	6) Struttura finanziaria ex-post, IRR, BEP, Multipli del capitale investito

Fonte: ns. elaborazione

L'osservazione si estende anche alla *Fattibilità sul piano interno* (tab. 1) che l'investitore considera di rilievo strategico per la "conoscenza" del business, mentre il redattore ritiene sia pacifico che l'impresa *bidder* sia in grado di gestire il processo d'integrazione dal punto di vista operativo. L'investitore, d'altro canto, è interessato a conoscere quali siano i piani, tecnico, di marketing ed organizzativo, che il management dell'impresa *bidder* pensa di attuare per il successo e monitoraggio

dell'operazione. Parte strategica di questa fase di analisi, per entrambe i *players*, è lo *status quo* della *target*, che in un primo stato esplorativo avviene unicamente sulle informazioni disponibili sul mercato, ma che dovranno progressivamente essere integrate durante la trattativa, fino a giungere ad un completo approfondimento con la *due diligence*. L'obiettivo conoscitivo è quello di delinearne le opportunità e i rischi che potrebbero essere generati dall'integrazione. Occorre richiamare l'attenzione sul fatto che sono proprio le difficoltà d'integrazione a rappresentare uno dei principali punti di criticità nel processo di creazione di valore nelle M&A (Weber *et al.*, 2012). In sostanza, nel piano il valutatore si attende di poter rilevare informazioni in merito anche ai numeri storici di un'azienda, in quanto il passato è un indicatore del futuro: il finanziatore di *equity*, infatti, cerca di valutare la "ragionevolezza delle assunzioni di un *trend* di crescita cercando conferme, o smentite, proprio dal passato" (Piana, 2012). Dallo schema si può osservare che entrambi gli attori ritengono strategiche le informazioni in merito alla *Fattibilità sul piano esterno* e quelle di natura *economico-finanziaria*, aspetti su cui si focalizza, in genere, l'attenzione del *team* di redazione. Le analisi del mercato, *Fattibilità sul piano esterno* (tab. 1), devono essere alquanto dettagliate per quello che attiene il settore, ponendo in essere un *benchmark* con i principali *competitors*, con particolare attenzione alle leve competitive, agli eventuali elementi di criticità su cui agire, soprattutto se l'opzione strategica è di diversificazione delle attività. Si può, difatti, osservare che l'investitore considera decisiva l'analisi della situazione competitiva (tab. 1), soprattutto per un'accurata valutazione del rischio di mercato, come sarà puntualizzato nella parte specifica. Trattandosi di un investimento di natura complessa il punto di sintesi ai fini valutativi è la parte della *Fattibilità economico-finanziaria*, dove si incrociano gli interessi conoscitivi del redattore e del valutatore, pur con alcune specificità (tab. 1). Si può, difatti, osservare che il redattore pone l'attenzione sull'esame delle aree di complementarità e di sovrapposizione delle unità aziendali coinvolte per la valorizzazione delle sinergie e, al contempo, sulla quantificazione dei costi di integrazione, tutto proteso ad una logica di *shareholder value* (tab. 1). È necessario, infatti, individuare i *value drivers* influenzati dalle sinergie, dalla natura e la probabilità di realizzo delle stesse: questa fase richiede particolare attenzione e cura in quanto, il valutatore è consapevole che, spesso, come in precedenza evidenziato, il management della *bidder* tende a sovrastimare le sinergie o a sottostimare i costi o i tempi d'integrazione. Ai fini di valutazione interna si tratta, in sostanza, di raccogliere le informazioni che potranno essere inserite nel calcolo del Valore attuale Netto dell'acquisizione (NPV). Tra i fattori di criticità richiede un'elevata attenzione il *timing* dei *cash-flows*, per misurare la capacità di servizio al debito che l'impresa potrà garantire (tab. 1). In corrispondenza all'*holding period* di mercato si rileva un distinguo tra i due *players*: il management ritiene che sia sufficiente un orizzonte di pianificazione annuale, mentre l'investitore/valutatore esterno riconosce a tale elemento un maggior contenuto di rischiosità per cui richiede una tempificazione a livello mensile, soprattutto per il monitoraggio. Tali informazioni, congiuntamente all'analisi storica della società oggetto dell'operazione e del settore, sono essenziali per definire il

valore *stand alone* dell'azienda *target* che, frequentemente, rappresenta la base di partenza per decidere la convenienza di un'operazione di M&A, le ipotesi di prezzo e/o del rapporto di concambio, i tempi di intervento e le possibili modalità di finanziamento.

Dal lato dell'investitore, soprattutto di *private equity*, le finalità conoscitive sono, oltre a quelle sopra menzionate, anche rappresentate dalle informazioni sul livello di criticità dell'intera operazione, per cui nel *business plan* sono ricercate indicazioni sui punti di forza e di debolezza che l'impresa *bidder* potrebbe incontrare e dover risolvere. L'investitore tende, poi, a riformulare una propria ipotesi in termini di prezzo e/o di rapporto di concambio, nonché naturalmente a verificare l'*exit strategy* (IPO, *trade sale*, secondary market, etc.) ed il livello di *capital gain* potenzialmente realizzabile. Il *business plan* costituisce un'indubbia valenza *conoscitiva* anche per gli altri soggetti in qualche modo coinvolti nell'operazione, quali sindacati, fornitori, clienti, comunità finanziaria, soggetti pubblici, tutti gli *stakeholders* il cui ruolo attivo o, talvolta di opposizione, assunto nell'operazione può essere determinante per il costo e la concreta realizzazione di un'operazione di M&A.

L'analisi del rischio di un'operazione rappresenta indubbiamente uno dei processi fondamentali nell'ambito della valutazione di un progetto da parte di un investitore di *equity* (tab. 1).

Si tratta di tradurre tutti gli elementi qualitativi, che fanno percepire un'opportunità come attraente o meno, in un insieme di aspettative quantitative razionali circa il futuro di un'azienda, per valutare soprattutto il profilo di rischio-rendimento. Oltre all'impatto sui valori economici, finanziari e patrimoniali prospettici sopra menzionati, difatti, le operazioni d'integrazione hanno effetto anche sul *profilo di rischio*, in termini di rischio di mercato (variabilità dei ricavi), di rischio economico-finanziario (leva operativa e leva finanziaria), delle società coinvolte, nonché il rischio di progetto. Aspetto questo che costituisce un elemento di conoscenza determinante, soprattutto nell'ottica dell'investitore/valutatore (tab. 1). In merito al *rischio di mercato* si può individuare un sostanziale allineamento d'interesse conoscitivo tra i due *players*: si considerano espressivi i dati sul posizionamento competitivo e la quota di mercato che la nuova struttura potrà vantare, i fattori di vantaggio competitivo, le variabili relative alla dimensione dell'impresa. L'investitore è particolarmente interessato a verificare la presenza di eventuali spazi di perfezionamento di economie di scala e di barriere all'entrata di mercato, che potrebbero comportare impegnativi investimenti in fase di ingresso da un lato, ma garantire elevati margini alle imprese già presenti (tab. 1).

Il valutatore-finanziatore, ritiene, inoltre, che il *business plan* debba produrre informazioni anche sul grado di regolamentazione del settore, la presenza di pendenze legali e sulla struttura dei costi. Diventa, importante, difatti poter gestire una struttura dei costi elastica, in grado di fronteggiare eventuali "aggressioni" in termini di *price competition*. Le informazioni di natura quantitativa devono poi essere corredate da indicazioni di tipo qualitativo sulla presenza di possibili rischi che potrebbero annullare gli effetti sinergici, quali rischi di natura organizzativa e di

tipo culturale, che nelle operazioni *cross-border* possono rappresentare i maggiori punti di criticità.

Sul *rischio finanziario* si concentra l'attenzione delle due ottiche di analisi, in quanto la percezione del livello di *default* arriva a produrre effetti importanti ed immediati sul costo del capitale, sul grado di affidamento e, comunque, sul processo di copertura del fabbisogno in generale. A tale proposito, soprattutto l'investitore (tab. 1-b)-5) potrebbe essere interessato ad un approfondimento sul rischio di default mediante un'analisi del rischio di insolvenza, attraverso i vari modelli predittivi, quali lo Z-score di Altman ed evoluzioni successive (Altman, 2000, Altman e Sabato 2007; Poddighe, 2009; Mariani, 2012b).

Il differenziale di rischio prodotto dall'operazione (Zanetti, 2000), sulle strutture coinvolte, rappresenta un elemento discriminante nella valutazione del NPV (tab. 1). Ai fini conoscitivi l'analisi s'incetra sul grado di indebitamento dell'azienda *bidder*, pre e post operazione, e sul costo del debito; questo emerge tipicamente dall'analisi per indici inclusa nel *business plan*. Come rilevabile in tab. 1 i due profili di analisi sono concordi nell'individuare alcuni indici basilari ai fini della valutazione. Tra questi si possono menzionare gli indici d'indebitamento e di gestione del circolante: Debiti/patrimonio netto e il Grado di leva finanziaria, di solito legati a *covenant* su finanziamenti bancari, il FOCF/debito³, a volte legato a meccanismi di rimborso obbligatorio su finanziamenti bancari, nonché tutti gli indici di rotazione del circolante e l'EBITDA/Vendite.

Pareri discordi sono, invece, stati espressi sugli indici di liquidità, di solvibilità e per il quoziente d'indebitamento finanziario, ritenuti basilari per il redattore ai fini del processo di autovalutazione, mentre il grado di leva operativa e il livello di Posizione Finanziaria netto sono considerati determinanti per l'investitore di *private equity*.

Per quanto attiene il *rischio di progetto*, attraverso il *Piano* si può evidenziare la relazione tra investimenti previsti e proiezioni in termini di crescita e marginalità dei flussi di cassa. Dovrà essere analizzata la struttura finanziaria *post* - acquisizione in quanto, nell'ottica del redattore (impresa acquirente), ad esempio, l'eccessivo indebitamento *post* operazione potrebbe creare danni al nuovo assetto, anche in caso di business redditizio (tab. 1). Per entrambi i professionisti, i metodi di valutazione finanziaria più idonei sono l'IRR ed il Break even point (BEP). L'IRR (Tasso Interno di Rendimento) visto soprattutto dall'investitore come parametro di mercato, anche se è frequente il ricorso a multipli sul capitale investito, con base Ebit. La valutazione attraverso il NPV, non è ritenuta necessaria per il finanziatore, mentre il redattore preferisce svilupparla a parte, non all'interno del Piano.

³ Si ricorda che FOCF è l'acronimo di Free Operating Cash Flow, con il quale rappresenta l'effettivo flusso monetario (cassa) dell'unità, tenuti in considerazione gli investimenti in capitale circolante e gli investimenti necessari all'operatività ed al mantenimento / accrescimento dell'attività nel lungo periodo.

4. Il business plan nelle operazioni di turnaround: la fattibilità ed il livello del rischio

Dopo anni in cui si è dibattuto su quali potessero essere i *driver* competitivi, si è preso coscienza che nel ciclo di vita dell'impresa si susseguono fasi positive di *expansion* e fasi negative. Il procrastinarsi nel tempo di una situazione negativa conduce però allo stato patologico che conosciamo con il nome di "crisi" e che si manifesta con pesanti squilibri di natura economica, patrimoniale e finanziaria, nonché organizzativa.

La questione che si pone è, in primo luogo, cosa debba intendersi per crisi, come possa essere prevista, misurata e, soprattutto, se e come essa possa essere risolta (Guatri, 1986). Si sono moltiplicati gli studi per la previsione della crisi (Altman 2000, Altman e Sabato, 2007, D'Annunzio e Falavigna, 2004, Hui e Jing-Jing, 2008, Lee e Yeh, 2004,) e per il suo superamento. Le modalità di soluzione della crisi sono molteplici e tra queste il *turnaround*, o risanamento, inteso come difesa e ricostruzione del valore dell'impresa e di un recupero sostenibile nel tempo della capacità di reddito aziendale, si trova davanti un mercato in crescita, nel numero di aziende in sofferenza, in insolvenza o in fallimento (Candelo, 2005, Mariani e Marsili, 2011; Mariani e Panaro, 2012).

Tale crescita ha registrato delle forti accelerazioni negli ultimi dieci anni, per effetto di fattori macroeconomici e per l'afflusso di capitali nel mercato del *turnaround* da parte di investitori specializzati, i *vulture funds*, per i quali il processo conoscitivo ai fini valutativi diventa decisivo, con rilevanti implicazioni strategiche e sul rischio. La redazione del Piano di ristrutturazione/*business plan*, in questi casi, associa alla tradizionale funzione di strumento gestionale anche il ruolo di comunicazione del "cambiamento" verso tutti gli *stakeholders* coinvolti. Il Piano generalmente presuppone, a differenza delle altre fasi di vita dell'azienda, un intenso coinvolgimento anche dei portatori di interessi esterni all'azienda.

La struttura di un *business plan*/Piano di *turnaround* per un'operazione di *turnaround* (Candelo, 2005; Guatri, 1995) si rende necessario evidenziare alcuni aspetti salienti per la valutazione della fattibilità dell'operazione. Occorre precisare che la stessa nuova legge fallimentare⁴ nell'art. 67 richiede "un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria". Il Piano di soluzione della crisi ha, quindi, una certa responsabilità in quanto deve "certificare" che sia possibile risanare l'impresa e che l'obiettivo sia fattibile e fondato su dati veritieri. Le *target* ideali, per un *turnaround* di successo, sono le imprese che possono vantare una posizione competitiva valida, con un *brand* e operanti in un mercato in

⁴ La nuova Legge Fallimentare, ispirata al Chapter 11 della legge fallimentare americana, ha spostato completamente la questione orientandosi alla creazione di un contesto favorevole al recupero di imprese in difficoltà ed al mantenimento della loro continuità, piuttosto che prevedere un inesorabile processo di smembramento, come disciplinato nella legislazione precedente.

espansione. In considerazione di ciò sia il redattore che il valutatore hanno bisogno di effettuare valutazioni di tipo macroeconomico, in modo da rilevare i *trend* di settore, di mercato, la situazione concorrenziale, le opportunità di crescita che l'impresa in risanamento potrà cogliere.

Occorre precisare che in genere il Piano di *turnaround* è redatto dal personale interno all'azienda *target*, frequentemente supportato, però, da società di consulenza, vicine al fondo di *turnaround*, in grado di vagliare con maggiore lucidità i punti di debolezza e di forza. È rilevabile, a tale proposito, un allineamento di esigenze conoscitive tra le due visioni sulla *Fattibilità gestionale* e quella *economico-finanziaria*. In merito alla prima fattispecie, occorre individuare due fasi assolutamente peculiari che generalmente non si riscontrano in situazioni "*in bonis*" (Rojas-Arce *et al.*, 2012).

Per il valutatore/investitore occorre, difatti, che siano analizzati i motivi che hanno portato al dissesto aziendale, sia esso solo finanziario o, nelle ipotesi peggiori, anche operativo (tab. 2). È necessario valutare attentamente se le cause della crisi sono temporanee, lasciando aperte quindi *chance* di riuscita del piano, o strutturali e, quindi, ingestibili. Occorre prendere coscienza ed esaltare il rilievo strategico degli eventuali punti di forza che l'impresa può giocare per il Piano di risanamento. Nella *Fattibilità gestionale* il valutatore/investitore ricerca una descrizione "veritiera" della situazione attuale della gestione, le strategie e le azioni da attuare per il risanamento, gli impatti occupazionali della riorganizzazione.

Nella *Fattibilità economico-finanziaria* occorre trovare spazio la misurazione delle perdite subite e l'analisi delle loro caratteristiche (perdite reddituali e perdite di valore economico) (tab. 2) ma soprattutto la riformulazione dei bilanci "inquinati" da isterismo da crisi (tab. 2). Una volta definite le azioni da intraprendere sarà vitale un'attenta analisi dei flussi di cassa previsti e dei fabbisogni finanziari necessari. In un contesto di tensione operativa e finanziaria, infatti, particolare attenzione va riposta nella gestione delle poste patrimoniali, sia attive che passive, al fine di non compromettere definitivamente i rapporti con gli *stakeholders* coinvolti, già duramente provati dalla ristrutturazione proposta, la cui collaborazione diventa essenziale per il buon esito del progetto.

Nell'ambito dell'analisi della *Fattibilità economico-finanziaria* è confermata l'importanza di alcune informazioni tipiche come il Fabbisogno finanziario necessario (tab. 2). In questa parte il Piano contiene indicazioni circa le strategie da adottare nella fase di emergenza e in quelle successive, con uno *scheduling* piuttosto puntuale: il tempo è importante! Le azioni da intraprendere da parte di un fondo dipendono dalla gravità della situazione: il fattore discriminante in tal senso è il *cash flow*.

Nella fase di emergenza, *retrenchment*, l'obiettivo dell'impresa è la sopravvivenza, ciò significa principalmente operare tagli per fermare l'emorragia di liquidità. Anche nel caso in cui la situazione non sia ancora gravissima, limitare le uscite di cassa è il primo modo per conservare risorse finanziarie da utilizzare per scopi che possano rendere l'impresa più competitiva.

Tab. 2: Knowledge drivers in turnaround operations

a) FATTIBILITA'	REDATTORE	INVESTITORE/VALUTATORE
	1) Fattibilità gestionale - Pianificare l'operazione (piano di turnaround), - Mercato, Settore 2) Fattibilità economico-finanziaria. - Opportunità di risanamento, marginalità - Indebitamento, patrimonializzazione, - Capitale economico stand alone ex ante e Valutazione ex post - Timing analisi cash flow su base trimestrale per 1° anno e poi annuale, -Analisi sensitività - Coerenza delle assumptions	3) Fattibilità gestionale (piano di turnaround), - I motivi della crisi e della situazione attuale - Le strategie e le azioni per "cambiare" la situazione aziendale. 4) Fattibilità economico-finanziaria. - Riformulazione bilanci "inquinati" - Misurazione Perdite - Impatti occupazionali - Costi della ristrutturazione - Valore Capitale economico stand alone ex ante e ex post - Timing analisi cash flow su base mensile per 1° anno e annuale per 2° e 3° - Analisi sensitività con wacc - Exit strategy
b) Risk analysis		
Rischio di mercato	1)- Struttura del mercato: - Barriere all'entrata - Tasso di crescita - Concentrazione - Quota di mercato - Fattori di vantaggio competitivo - Dimensione dell'impresa	4)- Struttura del mercato - Criticità delle barriere all'entrata - Concentrazione concorrenza - Struttura dei costi - Quota di mercato
Rischio finanziario ed economico	2) Autonomia finanziaria - Indici di indebitamento - Quoziente di disponibilità - Leva finanziaria - Free Operating Cash Flow /Debito - Leva operativa - Indici di rotazione del capitale circolante - Ebitda/vendite	5) Indici di liquidità e solvibilità - Indici di indebitamento - Riserve/Mezzi Propri - Leva finanziaria - Posizione Finanziaria Netta/Ebitda - Grado di leva operativa - Indici di composizione - Free Operating Cash Flow /Debito - Indici di rotazione del capitale circolante - Ebitda/vendite - Roi, Ros, Investimenti aggiuntivi (CapEx) - Analisi di previsione del rischio di default
Rischio di progetto	3) Struttura finanziaria ex-post NPV, IRR, BEP	6) Struttura finanziaria ex-post IRR, BEP

Fonte: ns. elaborazione

Controllare il *cash flow in timing* mensile, per il fondo di *turnaround*, è decisivo (tab. 2). Occorre agire sui ricavi e sui costi da un lato e dall'altro sulle attività di bilancio: se queste ultime sono ridotte scende l'indebitamento e quindi il carico di oneri finanziari sul conto economico. Una strategia che raramente manca nella fase di *retrenchment* è la ristrutturazione del debito per ridurre il peso degli oneri finanziari sul singolo conto economico, ma soprattutto la riformulazione della gestione del circolante, per un più veloce smobilizzo delle partite. Come indicato

nella tab. 2, sia il redattore che il valutatore hanno sottolineato l'importanza che il *business plan* presenti la valutazione del capitale economico *stand alone ex ante* il processo di *turnaround* e la stima del probabile valore *ex post*, con relativa analisi di sensitività sulla base degli elementi critici. L'analisi della *Fattibilità economico-finanziaria* è completata con lo sviluppo dei bilanci previsionali al fine di verificare gli effetti che gli interventi di risanamento potrebbero produrre. Il valutatore/investitore sarà, inoltre, interessato ad un *holding period* più contenuto, massimo 2 anni, entro il quale si attende di ritornare a produrre reddito e a valutare il *way out*. A corollario del ruolo comunicativo del *Piano* è necessario definire i sacrifici eventualmente da richiedere agli *stakeholders* e proiettare nel breve e nel medio termine i risultati ottenibili a seguito degli interventi e dei sacrifici richiesti, per valutare come potrà svilupparsi nel tempo l'eventuale ripresa.

La quantificazione del *rischio di mercato* è fondamentale, in entrambe le prospettive, al fine di individuare le forze negoziali in gioco e dove probabilmente si possono generare i margini. Un'informazione utile a tale scopo, sia per il redattore (tab. 2) che per l'investitore (tab. 2), è data dalle barriere all'entrata poiché, come già osservato, se basse, portano necessariamente ad una riduzione dei margini futuri. Altri aspetti basilari sono la quota di mercato detenuta e la struttura dei costi. Avere una posizione di *leadership* permette di ridurre il rischio delle proprie scelte, mentre guadagnare quote di mercato è particolarmente difficile e richiede l'implementazione di progetti innovativi ad incerto tasso di rientro. Particolare attenzione è, per questa fattispecie, l'analisi del *rischio finanziario* e quindi l'importanza informativa degli indici di liquidità, solidità e solvibilità. Nella logica del redattore (tab. 2), l'indice Riserve/Mezzi Propri può essere significativo poiché, se si prevedono un paio di anni di perdite, è importante avere riserve patrimoniali da destinare a copertura delle stesse. Entrambi gli operatori concordano nel segnalare che è il grado di leva finanziaria l'indicatore importante per il rischio finanziario: con l'indice Posizione finanziaria netta/EBITDA, difatti, è uno dei *ratios* che le banche utilizzano più spesso per confermare o revocare le linee di credito (tab. 2). Altri indici che si ritengono importanti per entrambe le figure di attori sono, FOCF/debiti, gli Indici di composizione, gli Indici di rotazione del circolante, in particolare il Costo del venduto sul magazzino, poiché un magazzino a veloce rotazione aumenta il rischio di obsolescenza delle rimanenze (tab. 2). Anche in queste fattispecie un approfondimento sul rischio di *default* mediante un'analisi del rischio d'insolvenza costituisce un *must* per l'investitore. L'indice EBITDA/Vendite ed il ROI sono significativi per rilevare il livello di marginalità dell'impresa. Riguardo al rischio finanziario si sottolinea che una struttura finanziaria equilibrata è il lavoro fondamentale del *private equity*. Anche l'IRR è un parametro fondamentale per l'investitore finanziario per l'analisi del *rischio di progetto*: è sulla base di questo che sono remunerati tutti gli *stakeholders* che richiedono ritorni piuttosto elevati, dato il rischio dell'investimento (tab. 2). Con il Break Even Point l'investitore riesce ad avere l'indicazione sulla difficoltà dell'obiettivo da raggiungere e a calibrare correttamente la struttura dei costi fissi. Le analisi di sensitività non sono repute strettamente necessarie per un investitore in *private*

equity, le variabili strategiche da sottoporre ad analisi *what if* sono comunque il fatturato, la marginalità operativa (EBITDA/Vendite), gli investimenti o l'andamento del capitale circolante netto.

5. Conclusioni

Come si è avuto modo di anticipare nelle parti precedenti, il *business plan* ha attraversato periodi di popolarità alternati a fasi in cui, soprattutto gli accademici, ne hanno messo in discussione la validità. Occorre ricordare che il *business plan* ha preso origine dal mondo operativo e che esso è considerato strumento di lavoro proprio dai *practitioners*. Le imprese più strutturate, di maggiori dimensioni e con management qualificato, in genere, hanno una procedura interna di *Business plan Process*. La questione si fa ancora più delicata, invece, per le piccole imprese che hanno bisogno, soprattutto nelle operazioni di *expansion*, di attivare nuovi canali di finanziamento o *partnership*. È nelle piccole realtà imprenditoriali che il *business plan* riveste la sua maggiore utilità, in considerazione del fatto che le nuove e/o piccole unità, che nel momento attuale costituiscono la parte più vivace del mercato, anche se più in difficoltà, si contraddistinguono per una cultura finanziaria e manageriale meno evoluta. Sono esse, però, che spesso promuovono progetti che investono settori ad alta turbolenza e quindi ad elevato rischio, specie nell'ambito del *life science*, dell'ITC, etc. Nonostante la sua importanza, il tema viene affrontato dagli operatori senza un *framework* teorico comune, universalmente accettato. Spesso, addirittura, nell'ambito del *team* di un singolo fondo coesistono approcci, metodologie e atteggiamenti sulla valutazione di un *business plan*, molto diversi tra loro, il che porta a discussioni non sempre efficaci. A differenza di altri settori della finanza, infatti, nel *private equity* esistono pochissimi strumenti teorici generalmente accettati: è un settore interamente basato sull'esperienza dei singoli, almeno a livello di chi lo pratica, e gli sforzi di sistematizzazione teorica rimangono confinati nelle Università. La letteratura si divide tra coloro che non riconoscono nessuna utilità del *business plan* per l'imprenditore, soprattutto se in fase costitutiva, e quelli che, invece, ne promuovono ancora la sua efficacia. Il mondo imprenditoriale in questa diatriba ha, comunque, ormai metabolizzato l'assioma che il *business plan* debba essere riconosciuto come *conoscenza per supportare una consapevole formulazione delle strategie e come strumento per comunicare la conoscenza a tutti i players del mercato*, con il quale si punta a legittimare all'esterno la volontà del business (Karlsoon e Honig, 2009). Anche se molti imprenditori sono apprensivi e titubanti nell'approccio al processo di *business plan*, considerandolo una fastidiosa incombenza, in molte occasioni si è avuto modo di sottolineare il fatto che i benefici realizzabili sono elevati (Arkenbauer 1995), soprattutto per quello che attiene la possibilità di individuare le opportunità ed identificare i problemi al fine di trovarne le possibili soluzioni, evitando che si generino reali conseguenze negative sulla gestione o sulla *customer satisfaction* (O'Connor 1998). Il *business plan prima lo odi, poi lo apprezzi!!!!* (Mariani, 2012a). Nella realtà, il processo di *business plan* è

qualcosa di più di un documento, è la manifestazione di una strategia, con il quale si intraprende un percorso di conoscenza e di sintesi creativa che, prendendo avvio da una visione innovatrice e da alcune informazioni iniziali, riesce a plasmare la *business idea*, non immediatamente reale e realizzabile. I soggetti redattori, promotori dell'iniziativa, danno vita a un sistema dinamico, a un approccio permanente, che mette in relazione la visione con l'ambiente di riferimento e con le risorse necessarie. Si ricorda che le operazioni, soprattutto in caso di M&A e *special situations*, si sviluppano in condizioni d'incertezza, per le quali progressivamente entrano in gioco strumenti più sofisticati per la valutazione. Partendo, difatti, dalla possibilità di identificare la visione aziendale per arrivare a definire le priorità strategiche, l'uso di un approccio *Balance scorecard*, consente di delineare le prospettive competitive cruciali per l'azienda ed i relativi fattori critici di successo; con l'introduzione progressiva di modelli stocastici i redattori possono progressivamente arricchire la capacità di pianificare e di monitorare le iniziative in condizioni di mercato incerte. Nella nostra analisi si è cercato di dare risposta alle esigenze di allineamento conoscitivo, in termini di Fattibilità dell'operazione e di livello di rischio, del redattore e del valutatore, evidenziando i *knowledge drivers* su cui i due *players* fanno leva. Da parte del fondo l'analisi del *business plan* rappresenta, difatti, un momento analitico fondamentale per dare alla decisione di investimento una base razionale coerente con il mandato fiduciario dato dai sottoscrittori del fondo. Come riportato da uno degli analisti che hanno partecipato all'indagine *chi ben comincia è già a metà dell'opera*. Non bisogna confondere questa finalità con una pretesa di indovinare esattamente il futuro - non è a questo che serve il *business plan* - ma piuttosto una dichiarazione programmatica circa le azioni strategiche da compiere in azienda. L'importante, difatti, è che il processo di *planning* sia dinamico, le strategie devono essere riformulate man mano che si arricchiscono le informazioni e gli *output* devono sempre essere rivisitati in ottica critica, evitando un'eccessiva "miopia emotiva". Occorre ricordare che il *business plan non è solo un piano economico-finanziario dedicato a valutare la convenienza di un progetto, ma è il racconto del futuro di un'idea* (Baccarani, 2009), dove le persone sono il punto centrale del successo. Nel discutere il *business plan* con il management che gestirà l'azienda dopo l'investimento, il fondo in effetti sta innanzitutto analizzando le persone, valutandone la visione strategica, la capacità di tradurre l'idea in assunzioni e decisioni coerenti, la loro disponibilità al confronto e alla condivisione del ragionamento in modo strutturato, la capacità di adattamento alle evoluzioni inaspettate che certamente ci saranno.

In definitiva, si investe sulle persone più che su uno specifico *business plan*, che però è un ottimo strumento per "conoscerle": il compito del redattore è quello di dare reale espressività ai molteplici numeri, importanti, ma anche volubili: in sostanza, un *business plan* è efficace se il redattore riesce a dar vita ai numeri! È su questo obiettivo strategico del processo di *business planning* che si possono ancora scrivere interessanti riflessioni di tipo *cross-culture*, in grado di valorizzare le componenti antropologiche, per esaltare i risvolti strategici e di *performance*.

Bibliografia

- AGRAWAL A., JAFFE J. (2000), "The Post Merger Performance Puzzle", *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 1, pp. 119-156.
- AIFI PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000), *Guida pratica al capitale di rischio*, Pubblicazione interna, Milano.
- ALIPRANTIS C.D., CHAKRABARTI K., (2000), *Games and Decision Making*, Oxford University Press.
- ALTMAN E. (2000), "Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and Zeta models", in *New York University Review*, disponibile su <http://www.stern.nyu.edu/>, p. 22 e ss.
- ALTMAN E.I., SABATO G. (2007), "Modeling credit risk for SMEs: evidence from the US market", *«Abacus»*, vol. 43, n. 3, pp. 322-357.
- ANDERSON T. (2000), "Build a Business Plan, research, build contacts", in *Business Journal*, 08/18/2000, Kansas City.
- ARKENBAUER J.B. (1995), *Guide to Writing a High-Impact Business plan*, McGraw-Hill, New York.
- ARMSTRONG J. (1982), "The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 197-211.
- ARNOLD, G. (2013), "Corporate financial management", *Fifth edition*, Pearson, Chapter 20, pp. 849-902.
- BACCARANI C. (2009), "Il business plan, la fiducia e il tempo degli altri", *Sinergie*, numero speciale, giugno, pp. 7-14.
- BAUM J. R., FRESE M., BARON R. A. (2007), *The Psychology of Entrepreneurship*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- BEWAYO E.D (2010). "Pre-start-up Preparations: Why the Business plan isn't always Written", *The Entrepreneurial Executive*, vol. 15, pp. 9-25.
- BIGELLI M., MENGOLI S. (2004), "Private Benefits from New Acquisitions: Evidence from the Italian Stock Market", *Journal of Management and Governance*, vol. 8, n. 4, pp. 373-405.
- BORGES C., HASHIMOTO M., LIMONGI R. (2013), "To plan or not to plan? An analysis of the impact of planning on the disbanding or growth of Brazilian start-ups, International", *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 18, pp. 349-367.
- BORELLO A. (2009), *Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla valutazione del rischio*, McGraw Hill, Milano.
- BRANDIMARTE P., 2006, "Multi-Item Capacitated Lot-Sizing with Demand Uncertainty", in *International Journal of Production Research*, n. 44, pp. 2997-3022.
- BRINCKMANN J., GRICHNIK D., KAPSA D. (2010), "Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms", *Journal of Business Venturing*, n. 25, pp. 24-40.
- BURKE A., FRASER S., GREENE F.J. (2010), "The Multiple Effects of Business planning on New Venture Performance", *Journal of management studies*, May, vol. 47, n. 3, pp. 391-416.
- BRUNS V. (2004), "Who Receives Bank loans: A study of Lending officers' Assessments of Loans to growing small and medium sized enterprises", *Jonkoping International Business School*, Jonkoping.
- CANDELO E. (2005), *Le strategie di Turnaround*, Tools, Egea, Milano.

- CARLESI A. (1999), *Profili strutturali ed economico-finanziari delle imprese manifatturiere toscane*, Franco Angeli, Milano.
- CARLESI A., ANGELINI A., MARIANI G., BARONTINI R. (2002), *Finanza per l'innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- CARTWRIGHT S., SCHOENBERG R. (2006), "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities", *British Journal of Management*, vol. 17, pp. S1-S5.
- CASTROGIOVANNI G. (1996), "Pre startup planning and survival of new businesses: theoretical linkages", *Journal of Management*, vol. 22, n. 6, pp. 801-822.
- CORREALE G., PENCO C. (2005), "Business plan. Business as usual o qualcosa è cambiato?", *Sistemi & impresa*, vol. 2, pp. 16-25.
- CONCA V. (2010), *Le acquisizioni*, Egea, Milano.
- D'ANNUNZIO N., FALAVIGNA G. (2004), *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, Torino, Ceris-CNR, Working Paper n. 17.
- DATTA S., KODWANI D., VINEY H. (2013), "Shareholder wealth creation following M&A: Evidence from European utility sectors", *Applied Financial Economics*, vol. 23, n. 10, May, pp. 891-900.
- DELL'ANNO D., DEL GIUDICE M. (2002), "The spin-off model: a simultaneous way to knowledge transfer and entrepreneurship simulation", Proceedings "7th World Congress for Total Quality Management", Sinergie-Cueim.
- DELL'ANNO D., VAN DER SIJEDE P., DEL GIUDICE M.A. (2004), "Descript-based approach to spin off: some first issues on innovative pathways of knowledge transfer and academic knowledge's reproducibility", *12th HTSF Conference*, 25 May, Twenty University Press, The Netherlands.
- DEPAMPHILIS D. (2012), *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, Elsevier, Oxford.
- DEUTSCH Y., KEIL T., LAAMANEN T. (2011), "A dual agency view of board compensation: the joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk!", *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp. 212-227.
- FERRADINA A., CARRIERO F. (2010), *Il Business plan, guida strategico operativa*, III ed., Ipsoa, Milano.
- FORD B.R., BORNSTEIN J.M., PRUITT P.T. (2008), *Come si prepara un Business plan. La guida Ernst&Young*, III edizione, Tecniche Nuove, Milano.
- GENDRON G. (2004), *Forget the Elaborate Business plan*, vol. 29, n. 10, pp. 87-88.
- GOMES E., ANGWIN D.N., WEBER Y., TARBA S.Y. (2013), "Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance", *Thunderbird International Business Review*, vol. 55, n. 1 January/February, pp. 13-35.
- GUATRI L. (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- GUATRI L. (1995), *Turnaround, Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- GUMPERT D.E. (2002), *Burn Your Business plan*, Lauson Publishing, Needham.
- HORMOZI A., SUTTON G., MINN M., LUCIO W. (2002), "Business plans for new or small businesses: paving the path to success", *Management Decision*, vol. 40, n. 8, pp. 755-65.
- HOING B. (2008), *Institutional Isomorphism and the Likelihood of Business plan: The Moderating Effects of Environmental Uncertainty*, Bobson Conference, USA.
- HONIG B., KARLSOON (2004), "Institutional forces and written business plan", *Journal of Management*, vol. 30, n. 1, pp. 29-48.

- HOWELLS J.R.L. (2002), "Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography", *Urban Studies*, vol. 39, n. 5-6, pp. 871-884.
- HUI H., JING-JING Z. (2008). Relationship between corporate governance and financial distress: an empirical study of distressed companies in China", *International Journal of Management* voln. 25 pp. 32-38.
- KATZ J.A. (2007), "Education and training in entrepreneurship", in Baum J.R., Frese M. Baron R., *The psychology of entrepreneurship*, Lawrence Earlbaum Associates, Inc., NJ.
- KATZ J.A., GREEN R.P. (2007), *Entrepreneurial Small Business*, McGraw-Hill/Irwin.
- KARLsoon T., HONIG B. (2009), "Judging a business by its cover: An Institutional perspective on new ventures and the business plan", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n. 1, pp. 27-45.
- KING D., DALTON D., COVIN J., DAILY C. (2004), "Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 2, pp. 187-200.
- KIRSCH D., GOLDFARB B., GERA A. (2009), "Form or substance: the role of business plan in venture capital decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 30, pp. 487-515.
- KUEHN K.W., GRIDER D., SELL R. (2009), "New Venture Assessment: Moving Beyond Business plans" in *Introductory Entrepreneurship Courses in Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 12, pp. 25-42.
- KWOKA J., POLLITT M. (2010). "Do mergers improve efficiency? Evidence from restructuring the US electric power sector", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 28, n. 6, pp. 645-656.
- LAABS J., SCHIERECK D. (2010), "The long-term success of M&A in the automotive supply industry: determinants of capital market performance", *Journal of Economics and Finance*, vol. 34, n. 1, pp. 61-88.
- LEE T.S., YEH Y.H. (2004). "Corporate Governance and Financial Distress: evidence from Taiwan", *Corporate Governance*, vol. 12, n. 3, pp. 378-388.
- LEWITT B., MARCH J.G. (1988), "Organisational learning", *Annual Review of Sociology* 14, pp. 319-340.
- LUMPKIN T.G., SHRADER R., HILLS G.E. (1998), "Does formal business planning enhance the performance of new ventures", in Reynolds PD., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Pand Publication, Babson Park.
- MARAFIOTI E. (2005). "Consolidare la crescita internazionale: il contributo di alleanze ed acquisizioni", *Economia & Management*, vol. 5, pp. 71-87.
- MARIANI G. (2002), "Il business plan come strumento di valutazione degli investimenti e di pianificazione dei fabbisogni", in Carlesi A. (a cura di), *Finanza per l'innovazione. Esperienze didattiche-scientifiche all'interno del Progetto Link*, Franco Angeli, Milano.
- MARIANI G., MARSILI V. (2011), "The Corporate Governance in Turnaround strategy: the definition of index of good governance and evidence on performance", *GSTF Business Review*, vol. 1, n. 1, pp. 150-155.
- MARIANI G. (2012a), *Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan*, Franco Angeli, Milano.
- MARIANI G. (2012b), (a cura di), *Dalla crisi alla creazione di valore: il processo di Turnaround*, Pisa University Press, Pisa.
- MARIANI G., PANARO D. (2012), "Corporate Governance and Performance in turnaround: a Synthetic Index" in *Corporate Ownership & Control*, vol. 10, pp. 62-74.

- MORRISETTE S., HATFIELD L. (2010), "Second draft of a business plan: What should it contain?", *Journal of the International Academy for Case Study*, vol. 16, n. 2, pp. 52-65.
- MARTYNOVA M., RENNEBOOG L. (2009), What determines the financing decision in corporate takeovers: Cost of capital, agency problems, or the means of payment?, *Journal of Corporate Finance*, vol.15, pp. 290-315.
- MULLINS R. (1999), "Business plans are critical for small companies", *Business Journal Serving Greater Milwaukee*, 12/19/99 pp. 101-121.
- NETTER J., STEGEMOLLER M., WINTOKIC M.B. (2010), "Implications of data screens on merger and acquisition analysis: A large sample study of mergers and acquisitions from 1992-2009", *SSRN*, November 2, 2010, <http://ssrn.com/abstract=1510724>.
- O'CONNOR T. (1998), "Take the initiative to write a viable business plan", *Denver Business Journal*, 02/09, February, p.21A.
- OECD (1996), *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris.
- PAROLINI C. (2011), *Business planning*, Pearson, Milano.
- PERRY C.S. (2001), "The Relationship between Written Business plans and the Failure of Small Business in THE U.S.", *Journal Of Small Business Management*, vol. ??? n. 39, pp. 109-135.
- PIANA M. (2012), "Business plan: il punto di vista di un investitore finanziario", in Mariani G., *Conoscenza e creazione di Valore*, Franco Angeli, Milano.
- PINCH S., HENRY JENKINS M., TALLMAN S. (2003), "From 'Industrial District' to Knowledge Clusters': A Model of Knowledge Dissemination and Competitive Advantage in Industrial Agglomerations", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, pp. 373-388.
- PODDIGHE F., MADONNA S. (2006), (a cura di), *I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti*, Giuffrè, Milano.
- ROJAS-ARCE J., GELMAN O., SUAREZ-ROCHA J. (2012), "The methodology for strategic plan implementation", *Journal of Applied Research and Technology*, Vol. 10 No.2, April, pp. 248-261, Mexico City.
- ROSS L.M. (2000), "Businessplan.com", *The Oasis Press*, Oregon.
- SADARSANAM P.S. (2003), *Creating Value from Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, London.
- SAHALMN W. (2007), "How to write a great business plan", *Harward Business Rewiew*, Jul-Aug, pp. 98-108.
- SARASVATHY S.D. (2001), "Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 2, pp. 243-263.
- SCHAEFER P. (2011), "The Seven Pitfalls of Business Failure And How to Avoid Them", *Attard Communications*, www.businessknowhow.com/startup/business-failure.htm.
- SEGATO G., MANIERO K. (2001), "Operazioni di finanza straordinaria e business planning", *Amministrazione e Finanza Oro*, vol. 12, n. 4, pp. 49-75.
- SEVERINO M. (2009), "Strategie e modalità operative degli investitori in capitale di rischio che lavorano con le start-up", *Innov'azione*, 29 aprile 2009, vol. 4, pp. 15-32.
- SIMONE M. (2006), "Start - up aziendale: costruzione del Business plan e ricerca dei finanziatori", *Amministrazione e finanza*, vol. 18, n. 24, pp. 40-45.
- STUTELY R. (2008), *Il Business plan*, seconda edizione, Pearson.
- SUDARSANAM S. (2003). *Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective*. London: Financial Times–Prentice Hall.

-
- THOMSEN M. (2009), *The Dynamic Business plan*, Thomsen Business Information, Højbjerg.
- TIMMONS J., SPINELLI S. (2007), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (7^o Ed.), McGraw-Hill/Irwin, NY
- ULIJN M.J., DUILM M.O., ROBERTSON S. (2004), "Teaching Business plan Negotiation", *Business Communication Quarterly*, vol. 67, n. 1, pp. 41-57.
- WAN W.P., YIU D. (2009), From Crisis To Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions, And Firm Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 30, pp. 791-801.
- WEBER Y., RACHMAN-MOORE D., TARBA S.Y. (2012), "HR practices during post-merger conflict and merger performance", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 12, n. 1, April, pp. 73-99.
- ZANETTI L. (2000), *La valutazione delle acquisizioni*, Egea, Milano.

Public Relations in the public sector. The role of strategic communication in the Italian public administration

CHIARA VALENTINI*

Abstract

Purpose of the paper: *The aim of this study is to examine the level of strategic management of public administrations and information and communication programs by public communication officers in Italy.*

Methodology: *The study is quantitative in nature. It was constructed according to the findings of the Excellence Project in Public Relations and thus applies a research instrument similar to that used in other international scholarly investigations in public relations. The population comprises civil servants working in information and communication activities for Italian public administrations.*

Findings: *The majority of public communication officers in the Italian public administration are not involved in the strategic management of public administrations but rather contribute to operational activities. They report directly to the senior manager of their department/unit and they use a mixed model of public relations.*

Research limitations: *Due to a lack of information on the exact number of public communication officers working in the Italian public administration and a too small number of respondents in one of the respondent groups, it is not possible to draw inferences or general conclusions from the findings. The study also suffers from the limits of a quantitative research approach, which provides less elaborate accounts of public communication officers' perceptions of the strategic role of communication in the public sector.*

Originality/value of paper: *This study contributes to the existing knowledge on strategic public relations and public communication by offering a specific analysis of the strategic management of information and communication programs in the Italian public administration.*

Key words: Italy; public administration; public communication; public relations; generic principles; Grunig's four models of public relations

* Ph.D. Associate Professor of Corporate Communication and Public Relations, Aarhus University, School of Business and Social Sciences, Denmark
Email: chv@asb.dk

1. Introduction

In Italy a large number of public relations practitioners work for the public sector. It is estimated that between 40,000 to 70,000 public relations professionals are employed in the Italian public administration across the 8094 local public administrations (Valentini and Muzi Falconi, 2008). Known as public communication officers, public relations practitioners in the public sector are civil servants employed by the State to take care of different communication duties. The large amount of public relations professionals working in the public sector is both a consequence of the application of Italian law no. 150/2000, which requires every local public administration to have structures, so-called URPs (*Ufficio Relazioni con il Pubblico*), dedicated to the provision and dissemination of information and communication, but also a recognition of the importance of communication for the public sector (Valentini, 2009; Ducci, 2007). Today, communication is considered a primary institutional duty of public administrations, given that communication is a fundamental and irreplaceable resource to guarantee effectiveness, efficiency and transparency of public administrations (Fairbanks *et al.*, 2007; Mancini, 2006; Rolando, 1995; 1998; 2003). Communication officers play an important role because they contribute to the public understanding of the administration's policies and raise awareness of the roles of decision makers and purview of public institutions, the availability of social services, noteworthy trends, and risks to public health and safety (Édes, 2000).

While there is a certain amount of knowledge of the communication practices of the Italian public administration and the historical development of communication in the public sector (see e.g. Rolando, 1995; 1998; 2003; 2010; 2011; Mancini, 2006; Ducci, 2007), studies in public relations, whose focus is on "strategic communication processes that build mutually beneficial relationships between organizations and their publics" (PRSA, 2012), have so far addressed the status of public relations as a strategic function in public administrations to a limited degree. Internationally speaking, the body of knowledge in public relations in the public sector is also limited (Gelders and Ihlen, 2010a; Lee, 2001; 1999; Heise, 1985) and often descriptive and country-specific in nature (Luoma-aho and Peltola, 2006; Graber, 2003).

Given that public relations is a relatively new research field in Italy, that few studies on public relations and Italy exist (Invernizzi and Romenti, 2009a; 2009b; Valentini, 2009) and that the public sector in public relations scholarship is under-researched, the aim of this study is to examine whether public communication officers in Italy are involved in the strategic management of public administrations, and manage their information and communication programs strategically. This study is based on the findings of the Excellence Project (Grunig, 1992) and adopts a research instrument similar to that used in other international studies in public relations (cf. Vercic *et al.*, 1996). A reason for choosing this research approach is the possibility to collect data that can be compared with other investigations on the strategic management of public relations across countries.

2. Strategic Management and Public Relations

Strategic communication broadly refers to communication activities that, from development to execution, are planned, consistent and aiming at specific goals. The idea that public relations should not simply be a set of communication tactics, but a strategic management of different communication activities and, by doing so, contribute to the strategic management of organizations, has been discussed by Grunig and Hunt (1984), Garnett and Kouzmin (1997) and many other scholars (e.g. Koteen, 1989; Heise, 1985; Invernizzi and Romenti, 2009a; 2009b; Lee, 1999; 2001, 2007).

While intending to study how communication is practiced and managed in organizations and the contribution that public relations can provide to the strategic management of organizations, Grunig and Hunt (1984) identified four main practices, which were later named models of public relations. These four models (the press agency/publicity, the public information; the two-way asymmetric and the two-way symmetric models) are composed of two dimensional combinations of one-way vs. two-way communication and asymmetrical vs. symmetrical communication¹. In further studies, Grunig and White (1992) argued that for public relations to be excellent, it must be “symmetrical, idealistic and critical and managerial” (ibid, 307). Grunig and Hunt’s (1984) four models of public relations, and in particular the two-way symmetrical one, have been criticized for providing a simplistic, normative presentation of how communication is managed in organizations (Pieczka, 1996; Van der Meiden, 1993).

Despite this criticism the four models of public relations have been the groundwork for further research on public relations practices around the world. Grunig *et al.*, (2002) initiated an investigation with the intent to find out the value of public relations to organizations and society based on the social responsibility of managerial decisions and the quality of relationships with stakeholder publics. This study lasted more than 15 years and investigated 327 organizations from the USA, Canada and the UK. Through the combination of survey and qualitative research methodologies, the study revealed fourteen principles of public relations excellence, later to be consolidated into ten principles of public relations excellence: 1) involvement of public relations in strategic management; 2) empowerment of public relations in the dominant coalition or a direct reporting relationship to senior management; 3) integrated public relations function; 4) public relations is a management function separate from other functions; 5) public relations unit headed by a manager rather than a technician; 6) a two-way symmetrical model of public relations; 7) a symmetrical system of internal communication; 8) knowledge potential for the managerial role and symmetrical public relations; 9) diversity embodied in all roles; and 10) organizational context for excellence.

¹ For a full description of the four models of public relations, see Grunig and Hunt, 1984.

As for the four models, the generic principles have been criticized of suffering from cultural biases, being developed in an Anglo-Saxon context (Kent and Taylor, 2007). In reality, the excellence theory proposes specific, contextual variables, such as the political system, the media system, the level of economic development and the level of activism and culture, to explain some of the potential limitations or constraints on the applicability of these generic principles in certain countries around the world. Sriramesh and Vercic (2009), Grammer (2005), Limet *et al.*, (2005) and Rhee (2002), for example, have been using the generic principles in several studies and propose to use them as an effective instrument to compare public relations practices across nations and thus extend the still too limited body of knowledge in global public relations.

3. Public Sector Communication

Studies on public sector communication are still limited (Graber, 2003; Lee, 2007; Liu and Horsely, 2007; Gelders and Ihlen, 2010a; 2010b; Laursen and Valentini, 2010), despite the fact that communications about policies, initiatives and activities have an important role in democratic societies. It is believed, in fact, that informed citizens can make reasoned choices and participate in policy discussions and public decisions (Thomas, 1995). Interestingly, most of the studies (Édes, 2000; Heise, 1985; Laursen and Valentini, 2010; Lee, 1999; Mancini, 2006) on public sector communication focused on country and/or institution-based government communications and practices. These investigations show that civil servants working in information and communication often deal with: monitoring media coverage, briefing and advising political officials, managing media relations, informing the public directly, sharing information across the administration and formulating communication strategies and campaigns, and researching and assessing public opinion (Lee, 2001; 2007).

However, there are areas of research in public sector communication which have not yet been tackled, for example the extent of involvement by public communication officers in the strategic management of public sector organizations. Their participation in the strategic management of public sector organizations is quite relevant, considering the substantial changes in public management practices. In particular, since the beginning of the 1980's a new approach to managing public sector organizations has emerged. The new public management approach stands for more transparency, accountability and responsiveness of public sector organizations (Barber, 1986; King *et al.*, 1998). It focuses on efficacy, planning and cost-saving models (Moynihan, 2003). It intends to tackle the needs of the community and citizens in a more effective manner (Koteen, 1989).

While many business practices could also be useful to the public sector management, Allison (2004) and Beckett (2000) concur that as public sector management differs in many respects from corporate management, and particularly in relation to communication, they believe that communication practices in the two

spheres are far from being identical. Civil servants working in communication in public sector organizations have, in fact, four additional constraints compared to the private sector: a more complicated and unstable environment, additional legal and formal restrictions, more rigid procedures, and more diverse products and objectives (Gelders *et al.*, 2007). Despite these constraints, Grunig and Jaatinen (1999) pointed out that the traditional models of public relations, that were primarily conceptualized in the private sector, are also valid for the public sector and acknowledge that, even if the public information model seems to be the most employed among public administrations in several countries, it is possible that other models, such as the two-way symmetrical model, are used in other parts of the world by the public sector.

4. An Overview of the Role of Communication in the Italian Public Administration²

In Italy, information and communication activities from public sector organizations to citizens and other stakeholder groups were limited until the beginning of the 1990s, when the entire public administration initiated a process of modernization. This process was the result of political discussions about the state's public apparatus and the necessary measures to make it less bureaucratic and more effective, efficient, citizen-oriented and closer to the local community's needs. It is a process that is inspired by the principles of the new public management doctrine where great attention is paid to efficiency and transparency, and considers citizens as clients (Bozeman, 1991).

Changes in public management also led to a new understanding of the functions and roles of communication in the public sector (Sepe, 2003). Law no. 241/1990 was the first one introducing a normative on transparency for managing Italian public administration. The transparency normative indirectly recognizes the need to provide more information on public sector organizations' activities. It also ensures accountability of public administrations through information on public administrations' activities, new policies and services, but also citizens' participation through information about new proposals and discussions during the process of policy formulation (Mancini, 2006).

A follow-up legislation, which introduced a unit specialized in information and communication activities within public administrations, was approved in 1993. This unit, called *Ufficio per le Relazioni con il Pubblico* (URP) [Office for public relations] had and still has as a primary objective the development of communication flows between citizens and public administrations that facilitate citizens' participation in discussions about new policies. The creation of the URP in 1993 can be regarded as the first attempt towards the institutionalization of public communication in Italy. However, this actually did not happen until 2000 with law

² This is a short summary of the development of public communication in Italy. For a more detailed account, see e.g. Rolando, 2011; 2010 and La Spina, 2009.

no. 150/2000, which aimed at regulating information and communication activities within the Italian public administration. The law specifies that information activities have to be separated from those of a communicative nature. The former should include accurate presentations and the diffusion of facts and figures about policies, institutions and activities with the intent to abide to the transparency normative. The latter should focus on value creation, promotion, community marketing and the engagement of citizens and other stakeholders. This law introduces three main areas in which public communication takes place in public administrations: the spokesperson's office, the press office and the URP.

Public relations practitioners can work both in the spokesperson's office and in the URP, but they cannot take up a position in the press office as this is only reserved for accredited journalists (Mancini, 2006, Valentini, 2009). Spokespersons and press officers work primarily in communication with mass media, whereas URP officers have much larger and broader groups of stakeholders to communicate with. The main objectives in the URP are: providing information about the activities of the public administration, as well as its policies and actions to the citizens and other influential stakeholders; promoting new or specific public services; publicizing new activities and new structures in different public sector organizations (such as public institutions, state, regional and local agencies, etc.); researching public opinions and gathering inputs and feedbacks from citizens; mediating stakeholders' concerns to public administrations' specific units/people; marketing public administrations in the territory, i.e. promoting the local culture and identity (Rolando, 1998). Civil servants working in information and communication activities for public sector organizations in Italy are actively involved in what public relations literature would refer to as media relations, community relations, stakeholder relations, image management and promotional activities. Such variety of activities, which are highly interconnected to other administrative, executive and political functions of public administrations, would presuppose a certain level of strategic management of information and communication programmes.

To evaluate the extent of excellent public communication management practiced in Italian public administration, this study thus asked the following research questions:

- RQ1: To what extent are public communication officers in the Italian public administration involved in the strategic management of the organization, and do they manage their information and communication programs strategically?
- RQ2: What kinds of reporting relationships do public communication offices in the Italian public administration have with the dominant coalition and senior management?
- RQ3: How effective are J. E. Grunig and Hunt's (1984) original four models (press agency/publicity, public information, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical) of public relations in describing information and communication activities in the Italian public administration?

5. Methodology

In this study a survey research approach was used. Babbie (1992) has defined survey research as “the administration of questionnaires to a sample of respondents selected from the population” (ibid, 282). The survey was constructed according to the findings of the Excellence Project (Grunig, 1992), and the original survey questionnaire from the project (relevant to the 3 research questions) was thus used with a few changes. The choice for using a research instrument similar to those used in other international studies was influenced by the overarching scope of providing a comparable evaluation. This was considered imperative in order to offer an empirical basis to identify robust performance goals and to help assess the strategic role of communication in public sector organizations in different national contexts and settings.

Since the goal of this study is to understand to what extent public communication officers in Italy are involved in the strategic management of public administrations and to what extent they manage their information and communication programs strategically, only the generic principles related to the involvement of public relations in strategic management, the empowerment of public relations in the dominant coalition or a direct reporting relationship to senior management, the two-way symmetrical model of public relations, and knowledge potential for the managerial role and symmetrical public relations were tested. Since the two-way symmetrical model of public relations and symmetrical public relations are included in the four models of public relations, these were also investigated. Grunig and Hunt’s models (1984) comprise the backbone of the Excellence Theory (Rhee, 2002) and can provide some insights into the extent to which public communicators in Italy are practicing symmetrical and asymmetrical activities.

5.1 Data sampling

The population comprises civil servants working in information and communication activities for Italian public administrations in the URP, press office, spokesperson’s office and as heads of information and communication units, which coordinate the activities of the three offices. Since it was not possible to determine the exact population size or the best channel to reach public communication officers, a snowball sampling method for gathering data was chosen. An invitation email asking for participation in the online survey was sent to public relations practitioners working in the public sector through the researcher’s professional contacts. The invitation email was also sent via the Italian public administration’s main newsletter (*Urpnews*), which has about 1300 members. After excluding incomplete questionnaires, the final sample size resulted in 119 respondents.

5.2 Research instrument

The data was collected in 2009 and 2010 through a web-based questionnaire. The questionnaire consisted of three parts. In the first part demographic questions

about the respondent's job position in the organization, years of experience, gender and education were asked. The second part comprised 17 statements related to the four models of public relations. The third part included 16 statements related to the involvement of public communication officers in the strategic management of public administration and information and communication programmes and their empowerment. The items measuring the four models of public relations and the selected generic principles were translated from English to Italian and re-translated from Italian to English by a second researcher who was not involved in the project to check for consistency and general understanding.

A Likert-type scale was used for the web-based questionnaire. Respondents had the possibility of choosing between different statements ranging from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree). Respondents who did not know or did not want to respond could choose 0. SurveyMonkey.com was used as a platform for the web-based questionnaire. It was chosen because of the possibility to integrate Likert-type scale responses, its capacity for question skip patterns, graphics, animation, and even links to other pages and due to its easy interface which can significantly reduce the amount of time devoted to data entry. Web-based questionnaires have been used in other studies with positive results (Grunig and Hon, 1999; Young and Ross, 2000).

The data were analysed using the Statistical Package program for the Social Sciences (SPSS) 18 for Windows. A variable name for each statement was assigned. Descriptive statistics such as mean scores, standard deviations and Pearson correlation test were examined for all statements investigating the extent to which public communication officers in Italy are involved in the strategic management of public administrations and manage their information and communication programs strategically.

6. Findings

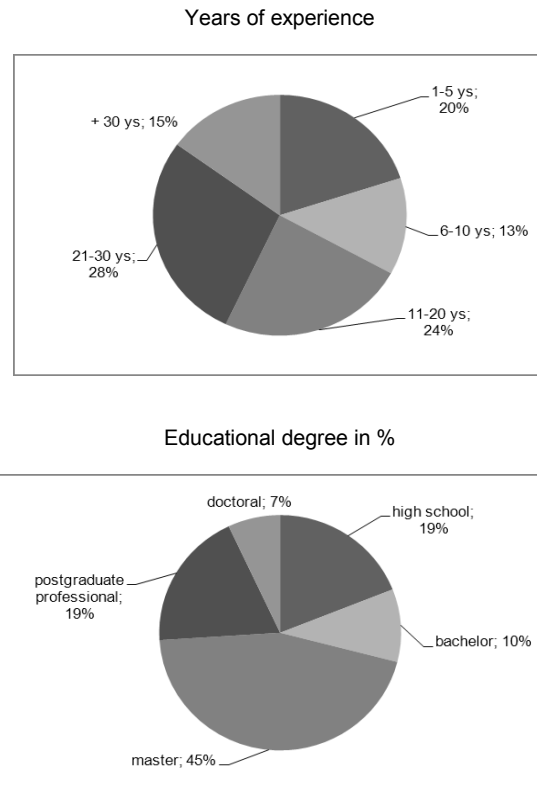
6.1 The Italian public communication officers

The study's participants were not equally divided; 62% were men and 38% were women. Because of the lack of information on the exact number of public communication officers working for the Italian public administration was unknown, thus the degree of confidence in this sample in terms of representativeness cannot be evaluated. Therefore, it is not possible to make any conclusion about gender distribution among public communication officers.

The participants work in URPs (51%), press offices (30%), spokesperson's offices (1%) and as heads of information and communication units (18%). Because of the limited number of valid answers from respondents working in the spokesperson's offices, this category was not further considered in the analysis. Two out of three participants are well experienced public communication officers with more than 10 years of practice (see figure 1). Participants displayed different levels

of education, the majority having a bachelor's degree, a master's degree or a postgraduate professional certification in communication and/or public relations (figure 1).

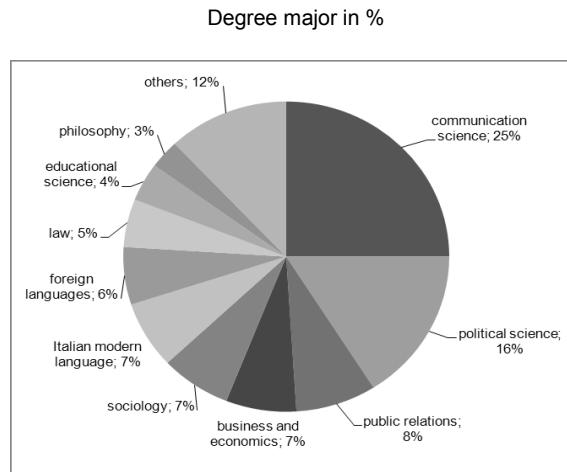
Fig. 1. Years of work experience and educational degrees of respondents in percentage (%)



Source: own elaboration

Participants hold a variety of degrees (figure 2); the three most frequent ones are communication science (25%), political science (16%), and public relations (8%). Several other degrees, like physics, engineering, architecture etc. were also mentioned (12% "others" in figure 2), indicating that a certain number of public communication officers acquired their knowledge while working in the field and not through their education. It is important to note that the majority of respondents, 59%, belong to the over-40-year-old age group and since communication science and public relations degrees are relatively new educational programs in Italy, they were not available during the period in which many of the respondents attended university.

Fig. 2: Degree majors of respondents in percentage (%)



Source: own elaboration

6.2 Communication activities in the public sector

When asked to indicate the levels of agreement/disagreement to statements describing their communication activities in the public sector according to Grunig and Hunt's models of public relations, respondents had very different ideas about what they are actually doing. None of the four models is prevalent in the Italian public administration and all show a certain level of disagreement, i.e. all models have a mean below the neutral score 3 (see Table 1). Furthermore, the high level of standard deviation shows that answers are not evenly distributed, which would explain why no model was prevalent. Looking at the means and standard deviation results from each model, we can see that press agency/publicity ($M=2.94$, $SD=1.37$) and two-way symmetrical communication ($M=2.94$, $SD=1.26$) score very similarly. These, however, are rather opposite both in terms of communication direction and symmetry. Furthermore, the public information model which other studies (cf. Grunig and Jaatinen, 1999) indicate as the preferred approach in public sector organizations score quite low, as if public information is not the primary task of public communication officers working in Italian public administrations. This result is somehow validated when respondents express a neutral position on whether communication and public relations activities in their public administration are primarily about providing neutral information to the public. There is also a general agreement that communication, public relations and publicity are different communication activities in the Italian public administration, and this shared understanding among respondents of the three groups can arguably be a consequence of the specific Italian law separating information from communication based activities.

Tab. 1: Level of agreement/disagreement by means and standard deviation of public relations' models in Italian public administrations

<i>Indicators</i>	<i>Mean</i>	<i>Stand. Dev.</i>
<i>Press Agency</i>	2.94	1.37
The main purpose of my organization's communication/PR activities is to publicize my organization/client.	2.44	1.40
In our communication/PR activities, we mostly attempt to get favourable publicity into the media and to keep unfavourable publicity out.	3.35	1.32
We determine how successful a program is from the number of people who attend an event or use our products/services.	3.43	1.21
In my organization, communication, public relations and publicity essentially mean the same thing.	2.53	1.55
<i>Public Information</i>	2.64	1.26
In communication/PR activities, nearly everyone is so busy writing news stories or producing publications that there is no time to do research.	2.53	1.42
In communication/PR activities, we disseminate accurate information but do not volunteer unfavourable information.	2.99	1.18
Keeping a clipping file is about the only way we have to determine the success of a communication/PR program.	2.08	1.13
In my organization, communication/PR is more of a neutral disseminator of information rather than an advocate for the organization.	2.98	1.31
<i>Two-way asymmetrical</i>	2.66	1.30
After completing a communication/PR program, we do research to determine how effective the program has been in changing stakeholders' opinions.	2.30	1.18
In communication/PR activities, our broad goal is to persuade opinion leaders and/or stakeholders to have a favourable attitude towards our organization.	2.81	1.24
Before starting a communication/PR program, we do research to verify whether our organization's goals are coherent with the stakeholders' opinions.	2.68	1.44
Before starting a communication/PR program, we do research to determine message contents that can be easily understood and/or shared by our publics.	2.87	1.35
<i>Two-way symmetrical</i>	2.94	1.26
Before starting a communication/PR program, we do surveys or informal research to find out how much management and stakeholders understand each other.	2.61	1.32
The purpose of communication/PR activities is just as much to change the attitudes and behaviour of management as it is to change the attitudes and behaviour of opinion leaders and stakeholders.	2.49	1.34
The purpose of communication/PR activities is to develop a mutual understanding between management and stakeholders.	3.71	1.20
Our organization believes that communication/PR activities should help management and stakeholders negotiate conflicts and solve tensions.	3.04	1.15
In my organization, communication/PR activities primarily address mediation between management and its different stakeholders and opinion leaders.	2.85	1.32

Note: All items are measured on a 5-point scale ranging from 1 to 5, namely 1 (strongly disagree), 2 (disagree), 3 (neutral), 4 (agree), 5 (strongly agree).

Source: own elaboration

In order to find out if years of experience had an impact on how public communication officers practice public relations, a Pearson correlation test was conducted for all four models. No significant statistical correlation was found between years of experience and public relations' models. Only some differences in means are noticeable in the press agency/publicity model and in the symmetrical communication model.

The level of agreement towards the press agency/publicity model increases with the years of experience (from $M= 2.62$, $SD= 1.37$ with 1-5 years of experience to $M= 3.56$, $SD= 1.43$ with more than 30 years of experience), but the difference is not statistically significant. Similarly, for statements related to the two-way symmetrical model, those who had more than 30 years of professional work experience agreed in larger measure to practice this model followed by those in an entry level (more than 30 years: $M=3.64$, $SD=0.88$; 1-5 years: $M= 3.14$, $SD=1.28$), but the correlation with years of experience is not statistically strong.

The Pearson correlation test was also conducted between job position and public relations' models. Only two statements correlate in a statistically significant manner. A relationship of 0.300 (at a 0.05 level of significance) exists between job position and the asymmetrical practice of persuading opinion leaders and/or stakeholders to have a favourable attitude towards the organization. A relationship of 0.248 (at a 0.05 level of significance) exists between job position and the symmetrical practice of developing mutual understanding between management and stakeholders.

No substantial difference in means was seen when responses were grouped according to job position. The press agency model is less used by public communication officers working in the URP than by those working in the press office or by those who are responsible for the information and communication unit (press office: $M= 3.03$, $SD= 1.43$; URP: $M= 2.82$, $SD= 1.34$; head of unit: $M= 3.06$, $SD= 1.37$).

This result is rather peculiar as it implies that press officers use persuasion more often than information in their communication activities.

Very small differences in means can also be seen in practicing two-way symmetrical communications. Respondents working in the URP or responsible for the information and communication unit agree more on this practice than the press office people (press office: $M= 2.59$, $SD= 1.22$; URP: $M= 3.06$, $SD= 1.33$; head of unit: $M= 3.14$, $SD= 1.11$). This is clearly in line with their institutional functions of building and maintaining relationships with citizens and other influential key stakeholders.

6.3 Strategic management in the public sector

The data reveal that most public communication officers in the Italian public administration do not contribute to the strategic management of public administration and manage information and communication programs strategically to a limited degree (see Table 2).

They mostly contribute to routine operations ($M= 4.06$, $SD= 1.044$) and to formal research like press clipping ($M= 3.53$, $SD= 1.305$). They tend to report their

activities directly to the senior manager of their department/unit (M= 3.83; SD= 1.416) or directly to the CEO (M= 3.54; SD= 1.479) which in public administrations is often the Secretary General or General Manager.

They believe that they have a certain level of support in their communication activities by the senior management (M= 3.27; SD= 1.25) but they do not think that the senior management seek their opinion (M= 2.83; SD= 1.299) or value their judgments (M= 2.91; SD= 1.312) when making decisions. Despite this operational role, public communication officers think they can somehow contribute to the development of goals and objectives in organizational missions and policies (M= 3.25; SD= 1.371) and to the scanning of the environment (M= 3.10, SD= 1.31).

Taking into consideration their years of experience, the group of respondents with more than 30 years of experience believe that they are involved in the strategic management to a higher degree and they consider themselves members of the senior management (M= 3.45; SD= 1.51). Specifically, they agree that they participate in strategic planning (M= 3.92; SD= 1.44), help the management to develop goals and objectives (M= 4.08; SD= 1.32), to identify both internal and external stakeholders and opinion leaders that affect the organizational mission and goals (M= 3.77; SD= 1.54), and have contacts with opinion leaders outside the public administration (M= 3.73; SD= 1.62).

The Pearson correlation test shows a significant relationship of 0.268 (at the 0.05 significance level) between years of experience and the contribution of strategic planning, and a significant relationship of 0.238 (at the 0.01 significance level) between years of experience and being a member of the senior management. These correlations indicate that the more experienced public communication officers are, the more likely they are to participate in strategic planning and be involved in the strategic management of public administrations.

Similarly as for the years of experience, public communication officers working in the position of heads of information and communication units agreed that their activities in the public administration more often aim at the strategic management than those working in the press offices or URP offices.

Higher scores are visible in their involvement in the strategic planning (head of unit: M= 3.81; SD= 1.01, press office: M= 2.83; SD= 1.42; URP: M= 3.02; SD= 1.32), in helping the management to develop goals and objectives in organizational missions and policies (head of unit: M= 3.78; SD= 1.17; press office: M= 3.14; SD= 1.46; URP: M= 3.07; SD= 1.35), in identifying both internal and external stakeholders and opinion leaders (head of unit: M= 3.89; SD= 1.10; press office: M= 3.28; SD= 1.31; URP: M= 2.79; SD= 1.34).

They also believe that the senior management values their judgments in decision making (head of unit: M= 4; SD= 0.73; press office: M= 2.68; SD= 1.22; URP: M= 2.67; SD= 1.35) and that is probably why they consider themselves members of the senior management (head of unit: M= 3.76; SD= 1.15; press office: M= 2.29; SD= 1.41; URP: M= 2.91; SD= 1.36).

Tab. 2: Level of agreement/disagreement by means and standard deviation of public communication officers' involvement in the strategic management and empowerment

<i>Indicators</i>	<i>Mean</i>	<i>Stand. Dev.</i>
<i>Involvement in strategic management</i>		
I contribute (with the dominant coalition) to the strategic planning of my organization.	3.12	1.33
I contribute by responding to major social issues (e.g. crisis, layoffs, etc.) affecting my organization.	2.15	1.32
I contribute to major initiatives (e.g. mergers, acquisitions, new movements in markets, launch of new products/services etc.).	2.84	1.43
I contribute to routine operations (e.g. development and maintenance of employee communication, community relations or media relations programs).	4.06	1.04
I conduct formal research (e.g. from news clippings, internet) for use in decision making.	3.53	1.31
I conduct informal research (e.g. informal interviews) for use in decision making.	3.08	1.33
I help our management develop goals and objectives in organizational missions and policies.	3.25	1.37
I help our management scan the environment and identify issues that may be potential threats or opportunities.	3.10	1.31
I help our management identify both internal and external stakeholders and opinion leaders that affect organizational mission and goals.	3.22	1.34
I am in contact with opinion leaders (e.g. analysts, economists, industry experts, government officials) outside the organization.	3.18	1.39
The senior management/dominant coalition seeks my opinion in decision making or planning.	2.83	1.30
The senior management/dominant coalition values my judgment in decision making.	2.91	1.31
The senior management/dominant coalition supports my communication/PR decisions and activities.	3.27	1.25
<i>Empowerment of PR</i>		
I consider myself a member of the senior management/dominant coalition.	2.88	1.42
I report my activities directly to the CEO and/or the owner of the organization.	3.54	1.48
I report my activities directly to the senior manager of my department/unit.	3.83	1.42

Note: All items are measured on a 5-point scale ranging from 1 to 5, namely 1 (strongly disagree), 2 (disagree), 3 (neutral), 4 (agree), 5 (strongly agree).

Source: own elaboration

The Pearson correlation test reveals a significant relationship of 0.306 (at the 0.01 significance level) between job position and the senior management's valuing public communication officers' judgments in decision making and a significant relationship of 0.389 (at the 0.01 significance level) between job position and being a member of the senior management. A strong relationship of 0.785 (significant at the 0.01 level) is also visible between the contribution of strategic planning and the senior management's valuing public communication officers' judgments in decision

making. Similarly, a relationship of 0.545 (significant at the 0.01 level) exists between the contribution of strategic planning and the support by the senior management in communication activities. These correlations suggest that public communication officers in senior positions are involved in the strategic management of public administration and that the senior management supports and values their information and communication activities.

7. Discussion and Conclusions

The aim of this study was to discover to what extent public communication officers are involved in the strategic management of public administrations and strategically managed information and communication programs by applying four of the generic principles proposed by Vercic *et al.*, (1996). Three questions were asked and, as the findings clearly show, public communication practices are very different.

RQ1: To what extent are public communication officers in the Italian public administration involved in the strategic management of public administrations, and do they manage their information and communication programs strategically?

The majority of public communication officers are not involved in the strategic management of public administrations but rather contribute to operational activities, such as development and maintenance of internal communication, public information, or media relations programs, as well as formal research like press clipping. This shows a low knowledge potential for the managerial role since public communication officers agree more with statements describing technical/operational activities rather than strategic ones.

It should be noted that half of the respondents work in URP offices, which handle front and back office communication activities but not public information and media relations. The fact that public communication officers outside the press offices agree to also perform public information or media relations activities indicates that the distinction between information and communication activities introduced with law no. 150/2000 and the subsequent division of functions and roles between press units and URP units is more normative than descriptive. As a previous study conducted in 2004 on the situation and trends of public communication in Italy shows, most local public administrations follow organizational models that are quite complex, more integrated and have diverse units dedicated to information and communication than those proposed by law no. 150/2000 (Rolando, 2004).

Despite the majority of respondents being in charge of operational activities, the findings also show that some of them believe that they contribute to strategic planning, help the management identify goals and objectives in the organization's mission and help them identify internal and external stakeholders. This indicates that

at least some public communication officers are strategically managing information and communication programs. This can be considered a tepid but positive improvement from what was reported in the study conducted in 2004. In that study, results show a lack of strategic planning and reflections on implications of communication programs (Rolando, 2004). Public communication officers working as heads of the units are clearly among the respondents who are the most involved in the strategic management of public administrations.

RQ2: What kinds of a reporting relationship do public communication officers in the Italian public administration have with the dominant coalition and senior management?

The findings show that most public communication officers tend to report directly to the senior manager of their department/unit or to the Secretary General or General Manager of the local public administration. This indicates a direct relationship with the senior management and thus some knowledge potential for the managerial role. There is clearly an improvement from a 2004 study (Rolando, 2004), which reported that in one out of three local public administrations civil servants perceived communication as a staff function, and consequently communication reporting was at the unit level and not at the senior management or the dominant coalition level.

Yet, public communication officers, at the exclusion of the heads of the units, do not believe that they are members of the senior management. In particular, public communication officers working in the press office are the least likely to consider themselves as members of the senior management. This is not a surprise since press officers, among the three main information and communication functions of the Italian public administration, are primarily in charge of transmitting information on local public administration's activities and decisions to the media. Their institutional function is to achieve media coverage of the contents decided by the senior management and political actors of the local public administration, which is by its nature very operational and in line with other international studies on government communications (cf. Heise, 1985; Lee, 2001; 2007).

When years of experience and job positions are considered, some differences emerge. Senior public communication officers who coordinate and manage the information and communication units of public administrations tend to agree more often with the statement indicating their membership of the senior management and their belief in the fact that the senior management value and support information and communication activities that are developed by their units. All in all, this result indicates that while most public communication activities in the Italian public administration are operational, some are strategic and genuinely taken into consideration in the public management of local public administrations.

RQ3: How effective are J. E. Grunig and Hunt's (1984) original four models (press agentry/publicity, public information, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical) of public relations in describing information and communication activities in the Italian public administration?

The findings show that no public relations model is prevalent in the information and communication activities of the Italian public administration, indicating that public communication officers employ only certain aspects of each of the four models. Thus, the claim that the public information model is the most widely used model in public sector organizations cannot be confirmed by this study (Grunig and Jaatinen, 1999; Lim *et al.*, 2005). Interestingly, the press agentry/publicity model and the two-way symmetrical model are the models that received the least disagreement among the four models. Pearson correlation tests were calculated to check for relationships between years of experience and choice of answers, as well as between job positions and choice of answers, but no significant statistical result was found. This leads to the conclusion that public communication officers working in press offices, URPs and as heads of units use a mixed model of publicity, information, asymmetric and symmetric activities with different purposes. A mixed model, in fact, seems to best represent the work of public communication officers in the Italian public administration. These civil servants are simultaneously involved in processes and activities whose aims are nourishing relationships and listening to stakeholders, informing and responding, managing and organizing (Fiorentini, 1995; Mancini, 2006; Rolando, 1998).

Finally, statements measuring the extent to which public communication officers do research to verify the clarity of message or coherence between the organization's goals and stakeholders' opinion and conduct surveys to determine how effective the program was, all scored very low. These results indicate that research and measurement, apart from press clipping, is still scarce in public administrations' communication activities.

This study offers some new insights into the strategic management of public administrations and information and communication programs by public communication officers in Italy. It contributes to the existing knowledge on public relations and public communication by offering a specific analysis of the strategic management of information and communication programs in the Italian public administration. This study shows that while information and communication activities and roles in local public administrations are similar to those performed by other public sector organizations across western countries, there are peculiarities in the way communication is perceived and conducted which are specific to the investigated country. Specifically, the findings pinpoint that the affiliation to a specific unit or educational background of public communication officers does not affect the way they perform information and communication activities across the four models of public relations. The findings also question the validity of the four models of public relations which seem not to capture completely the complexity of

21st century communication in organizations. Furthermore, at a practical level, the results implicitly show the weakness of the Italian organizational models proposed by law no. 150/2000, which separates information from communication functions. Such distinction seems not to resonate with the practices of Italian public communication and rather to be an obstacle for integrating internal and external communication in a strategic manner. Because of the great complexity of handling multiple stakeholders and greater constraints in public sector organizations in terms of resources and qualified personnel, information and communication activities of the Italian public administration should move towards more integrated organizational models. Here communication is a “transversal activity” across different public management functions and contributes to the public administration’s governance (Invernizzi and Romenti, 2009b; La Spina, 2009; Rolando, 2010).

Further research is needed to better understand the particular dynamics of public relations in public sector organizations. Future investigations should link public relations in the information and communication activities of Italian public administrations to specific environmental factors such as culture, economic system, political structure, level of development, media system and the extent of activism which are found to be useful variables in explaining international public relations practices (Lim *et al.*, 2005; Kent and Taylor, 2007). Likewise, they should look more closely at dimensions measuring the ‘publicity’ construct in public administrations as ‘publicity’ about public services, promotion of culture, local events and territory may have different communication directions and symmetry for public communication officers.

The study holds some limitations in terms of generalizability. Since there is no public record identifying the exact number of public communication officers and respondents working in spokespersons’ offices were underrepresented in this study, it is not possible to draw inferences or general conclusions from the findings. The study has some limits related to the chosen quantitative research approach, which provides less elaborate accounts of public communication officers’ perceptions of the strategic role of communication in the public sector than qualitative ones.

References

- ALLISON G.T. (2004), “Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant aspects?”, in Shafritz J.M., Hyde A.C., Parkes S.J. (Eds.), *Classics of public administration*, Wadsworth, Belmont, CA.
- BABBIE E. (1992), *The practice of social research* (6th ed.), Wadsworth, Belmont, CA.
- BARBER B. (1986), *Strong democracy: Participatory politics for a new age*, University of California Press, Berkeley, CA.
- BECKETT R. (2000), “The ‘government should run like a business’ mantra”, *American Review of Public Administration*, vol. 30, n. 2, pp. 185-204.
- BOZEMAN B. (1991), *Public Management - The State of the Art*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- DUCCI G. (2007), *Pubblica amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole : gli sviluppi di una comunicazione pubblica integrate*, Franco Angeli, Milano.

-
- ÉDES B.W. (2000), "The role of government information officers", *Journal of Government Information*, vol. 27, n. 4, pp. 455-469.
- FAIRBANKS J., PLOWMAN K.D., RAWLINS B.L. (2007), "Transparency in government communication", *Journal of Public Affairs*, vol. 7, n. 1, pp. 23-37.
- FIorentini G. (1995), *Il marketing dello Stato*, Editrice Bibliografica, Milano.
- GARNETT J.L., KOUZMIN A. (1997), *Handbook of administrative communication*, Marcel Dekker, New York.
- GELDERS D., IHLEN Ø. (2010a), "Government communication about potential policies: Public relations, propaganda or both?", *Public Relations Review*, vol. 36, n. 1, pp. 59-62.
- GELDERS D., IHLEN Ø. (2010b), "Mapping the gap: applying a service marketing model into government policy communications", *Government Communication Quarterly*, vol. 27, n. 1, pp. 34-40.
- GELDERS D., BOUKAERT G., VAN RULER B. (2007), "Communication management in the public sector: consequences for public communication about policy intentions", *Government Information Quarterly*, vol. 24, n. 2, pp. 326-337.
- GRABER D.A. (2003), *The power of Communication. Managing Information in Public Organizations*, CQPress, Washington D.C.
- GRAMMER E.M. (2005), *An exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia, Italy, Mauritius, and Uganda*, Unpublished master thesis, University of Maryland, USA.
- GRUNIG J.E. (1992), *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- GRUNIG J.E., HON L.C. (1999), *Guidelines for measuring relationships in public relations*, The Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
- GRUNIG J.E., HUNT T. (1984), *Managing public relations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- GRUNIG J.E., JAATINEN M. (1999), "Strategic, symmetrical public relations in government: From pluralism to societal corporatism", *Journal of Communication Management*, vol. 3, n. 3, pp. 218-234.
- GRUNIG J. E., WHITE J. (1992), "The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice", in Grunig J. (Ed.), *Excellence in public relations and communications management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- HEISE J.A. (1985), "Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government", *Public Administration Quarterly*, vol. 9, n. 2, pp. 196-218.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009a), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 116-130.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009b), *Strategic communication and decision-making processes: toward the communication oriented organization*, Paper presented at the EUPRERA Congress 2009 "Corporate citizens of the third millennium. Towards a Shared European Perspective", Bucharest, Romania, September 23-26, 2009.
- KENT M., TAYLOR M. (2007), "Beyond Excellence: Extending the generic approach to international public relations. The case of Bosnia", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 1, pp. 10-20.

- KING C.S., FELTEY K. M., O'NEIL SUSEL B. (1998), "The question of participation: Toward authentic public participation in public administration", *Public Administration Review*, vol. 58, n. 4, pp. 317-325.
- KOTEEN J. (1989), *Strategic management in public and non-profit organizations: Thinking and acting strategically on public concerns*, Praeger, New York.
- LAURSEN B., VALENTINI C. (2010), "Communicating the EU to the Media: the Delicate Role of Press Officers at the EU Council of Ministers", in Vercic D., Sriramesh K. (eds.), *Proceedings of the 17th International Public Relations Research Symposium Bledcom*, pp. 162-170.
- LA SPINA A. (2009), *Comunicazione pubblica e burocrazia*, Franco Angeli, Milano.
- LEE M. (1999), "Reporters and Bureaucrats: Public Relations Counter-Strategies by Public Administrators in an Era of Media Disinterest in Government", *Public Relations Review*, vol. 25, n. 4, pp. 451-463.
- LEE M. (2001), "The agency spokesperson: connecting public administration and the media", *Public Administration Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 101-130.
- LEE M. (2007), *Government Public Relations: A Reader*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- LIM S., GOH J., SRIRAMESH K. (2005), "Applicability of the Generic Principles of Excellent Public Relations in a Different Cultural Context: The Case Study of Singapore", *Journal of Public Relations Research*, vol. 17, n. 4, pp. 315-340.
- LIU B., HORSLEY J. (2007), "The government communication decision wheel: Towards a public relations model for the public sector", *Journal of Public Relations Research*, vol. 19, n. 4, pp. 377-393.
- LUOMA-AHO V., PELTOLA S. (2006), "Public Organisations in the Communication Society", Publication of the Department of Communication, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- MANCINI P. (2006), *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Bari.
- MOYNIHAN D.P. (2003), "Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation. Citizen Summits in Washington D.C.", *American Review of Public Administration*, vol. 33, n. 2, pp.164-188.
- PIECZKA M. (1996), "Paradigms, Systems Theory and Public Relations", in L'etang J., Pieczka M. (eds.), *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press, Londra.
- PRSA (2012), *What is Public Relations? PRSA's Widely Accepted Definition*, Public Relations Society of America, URL: <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>, accessed on 28 February 2013
- RHEE J. (2002), "Global Public Relations: A Cross-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea", *Journal of Public Relations Research*, vol. 14, n. 3, pp. 159-184.
- ROLANDO S. (1995), *La comunicazione pubblica in Italia*, Editrice Bibliografica, Milano.
- ROLANDO S. (1998), *Un Paese spiegabile. La Comunicazione Pubblica negli anni del cambiamento, delle autonomie territoriali, delle reti*, Etas Libri, Milano.
- ROLANDO S. (2003), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica. Dallo Stato sovraordinato alla sussidiarietà* (seconda edizione), Etas Libri, Milano.
- ROLANDO S. (2004) (a cura di), *Situazione e tendenze della comunicazione istituzionale in Italia (2000-2004)*, Rapporto al Ministro per la Pubblica Funzione, Università IULM.
- ROLANDO S. (2010), *La comunicazione pubblica per una grande società. Ragioni e regole per un migliore dibattito pubblico*, Etas Libri, Milano.
- ROLANDO S. (2011), *Teorie e tecniche della comunicazione pubblica*, Rizzoli, Milano.

-
- SEPE S. (2003), "Cittadini e cittadinanza", in Rolando S. (a cura di), *Teorie e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas Libri, Milano.
- SRIRAMESH K., VERCIC D. (2009), *The global public relations handbook. Theory, Research, and Practice* (2nd ed.), Routledge, New York.
- THOMAS J. C. (1995), *Public participation in public decisions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- VALENTINI C. (2009), "Italian Public Relations in a Changing World. Historical Overview, Current Questions and Future Challenges", *Prism*, vol. 6, n. 2, pp. 1-11.
- VALENTINI C., MUZI FALCONI T. (2008), *Lo specchio infranto: Come i relatori pubblici e i giornalisti italiani percepiscono la propria professione e quella dell'altro*, Luca Sossella Editore, Roma.
- VAN DER MEIDEN A. (1993), "Public relations and "other" modalities of professional communication: Asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion", *International Public Relations Review*, vol. 16, n. 3, pp. 8-11.
- VERCIC D., GRUNIG L.A., GRUNIG J.E. (1996), "Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia", in Culbertson H., Chen N. (eds.) *International public relations: A comparative analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- YOUNG S.J., ROSS C.M. (2000), "Web questionnaires: A glimpse of survey research in the future", *Parks and Recreation*, vol. 35, n. 6, pp. 30-39.

Sviluppo economico ed infrastrutture: un'analisi empirica delle Province italiane*

GIUSEPPE TARDIVO** STEFANO BRESCIANI*** MONICA CUGNO****

Abstract

Obiettivo del paper: L'articolo offre un'analisi strategica del sistema impresa-territorio delle infrastrutture economiche nelle Province italiane.

Metodologia: Lo studio si avvale di un sistema informativo realizzato attraverso l'integrazione dei data-base dei principali Istituti di ricerca Statistico-Economica. Un cruscotto di indicatori, l'analisi delle componenti principali e la local indicators of spatial analysis integrano opportunamente il modello offrendo interessanti spunti per le azioni di governance del territorio.

Risultati: Individuazione di mappe di competitività/vulnerabilità del territorio.

Limiti della ricerca: Difficoltà nel ridisegnare la trama dei rapporti tra enti locali, imprese ed istituzioni finanziarie radicate nel territorio.

Implicazioni pratiche: Stimolare la riflessione dei policy maker.

Originalità del lavoro: Il lavoro si configura come una proposta originale: da un punto di vista metodologico, attraverso l'implementazione degli strumenti a disposizione della strategic management research; per i risultati scaturiti dallo studio del territorio preso in esame.

Parole chiave: infrastrutture; governo locale; mappe di competitività/vulnerabilità

Purpose of the paper: The article offers a strategic analysis of the business-area system to the level of infrastructure in the Italian Provinces.

Methodology: The study relies on a built-in information system integrating the databases of the main Institutes of Statistical Economic Research. A set of indicators, the principal component analysis and local indicators of spatial analysis properly integrate the model while offering interesting cues for local government intervention.

* Il paper è frutto di un lavoro congiunto tuttavia sono da attribuire al Prof. Giuseppe Tardivo il paragrafo 1; al Dott. Stefano Bresciani i paragrafi 2 e 3; alla Dott.ssa Monica Cugno i paragrafi 4, 5 e 6. Gli Autori desiderano ringraziare i Referee anonimi della rivista per i preziosi consigli.

** Ordinario di Economia e Direzione delle Imprese - Università degli Studi di Torino
e-mail: giuseppe.tardivo@unito.it

*** Ricercatore di Economia e Gestione dell'Innovazione - Università degli Studi di Torino
e-mail: stefano.bresciani@unito.it

**** Ricercatore di Economia e Direzione delle Imprese - Università degli Studi di Torino
e-mail: monica.cugno@unito.it

Findings: *Identification of maps of competitiveness/vulnerability.*

Practical implications: *Encourage discussion of policy makers.*

Research limits: *Difficulties to redesign the relationships among local agencies, local enterprises and territorially embedded financial institutions.*

Originality of the study: *The work advances a new proposition: from a methodological point of view, as it implements tools from the strategic management research, and from the results of the study on the examined areas.*

Key words: infrastructure; local government; maps of competitiveness/vulnerability

1. Premessa

Lo sviluppo di politiche di *governance* del sistema impresa-territorio in tema di infrastrutture economiche (reti per il trasporto delle merci e delle persone; dell'energia; dell'acqua; per la logistica...), non può prescindere da una puntuale conoscenza del grado di dotazione dell'area considerata. Tali risorse si configurano, infatti, come beni pubblici, in grado di influenzare i processi di modernizzazione del contesto e di sostenere o ostacolare la competitività delle organizzazioni ivi localizzate.

Dalla fine degli anni Ottanta numerosi sono gli studi che hanno analizzato la relazione intercorrente tra dotazione infrastrutturale e sviluppo economico di un'area, evidenziando l'esistenza di un legame positivo tra presenza di attrezzature e crescita economica (Kamps, 2004; Arbia *et al.*, 2008; Del Bo *et al.*, 2010)¹. Pochi sono tuttavia gli studi che si confrontano con il problema della costruzione di una misura di sintesi del livello di infrastrutturazione economica, utile ad evidenziare possibili realtà di malessere del tessuto imprenditoriale, creditizio e finanziario.

Il presente lavoro ha l'obiettivo di colmare tale lacuna attraverso un'analisi quantitativa avanzata, condotta sul *data-base* ISTAT. Il caso-studio è individuato nell'insieme delle Province italiane.

Il *paper* trae avvio da una ricognizione dei più recenti contributi nazionali ed internazionali sul ruolo delle infrastrutture, che delinea una visione di insieme dei risultati sin qui conseguiti. Costituiscono oggetto di approfondimento: le relazioni che legano le infrastrutture al sistema impresa-territorio ed i correlati problemi di *governance e government*; l'individuazione degli strumenti quantitativi per la misurazione della dotazione che si è sviluppata in una certa area.

La seconda parte dello studio, di carattere esplorativo, concentra l'attenzione sulle dotazioni infrastrutturali della Penisola italiana. Segue la proposta e la validazione di un indicatore sintetico del livello di infrastrutturazione economica del territorio, che delinea contributo delle dotazioni esistenti in prospettiva olistica.

¹ Per contro esistono studi che verificano che alcuni fattori di infrastrutturazione non risultano necessariamente funzionali nella scelta di insediamento delle attività produttive. Per approfondimenti si veda tra gli altri Golinelli, 2000 e 2008.

Il *paper* è completato da mirate riflessioni sull'utilità e sulle implicazioni delle informazioni rese disponibili dal metodo proposto per le politiche di *governance* strategica del sistema impresa-territorio, in materia di dotazione infrastrutturale.

2. Infrastrutture e sviluppo economico locale

Il legame tra sviluppo territoriale, crescita economica e vantaggio competitivo è un elemento rilevante per la *governance* di un territorio. La letteratura sul tema (Rullani, 2008; Porter, 1985), infatti, ha messo in luce le tipologie di esternalità territoriali che risultano più rilevanti al fine della definizione del vantaggio competitivo. In sintesi, si tratta di infrastrutture territoriali, sistema produttivo, ricerca ed innovazione, sistema del credito, sistema formativo, servizi all'impresa, efficienza amministrativa, interazione tra i soggetti locali.

In particolare, nel campo delle infrastrutture sia le Pubbliche Amministrazioni sia i soggetti privati vengono valutati dalla comunità non solo in funzione dei progetti che sono in grado di realizzare, ma anche dal modo in cui tali progetti vengono "comunicati" ai diversi *stakeholder* coinvolti. Il rapporto che si crea con i cittadini all'avvio di un progetto pubblico, quindi, è un elemento fondamentale per la realizzazione positiva del progetto stesso (Burinskiene e Rudzkiene, 2009) ed è esso stesso fonte di vantaggio competitivo territoriale.

I forti cambiamenti infrastrutturali che caratterizzano le grandi metropoli globali, per esempio, devono essere gestiti al meglio da ogni Pubblica Amministrazione che, nel concreto, deve adottare la strategia comunicativa più opportuna per trasformare un momento di disagio come potrebbe essere un cantiere nel centro cittadino in un'occasione di conoscenza, di cultura, di formazione, ribaltando così la percezione da negativa a positiva (Simonova e Sykora, 2011; Camagni e Capello, 2010). Enti pubblici e amministrazioni locali, quindi, possono lavorare affinché un momento di trasformazione fisica e strutturale sia anche un'occasione per un cambiamento culturale (Murgante *et al.*, 2011).

Lo sviluppo di un territorio, tuttavia, passa attraverso la formazione in ambito locale di aggregati o coalizioni di attori orientate a favorire le politiche di crescita dello stesso (Cafferata e Cerruti, 2005). La materia, come è facile immaginare, è estremamente complessa perché coinvolge aspetti indagati nella letteratura economica, manageriale, territoriale. In questo contesto, quindi, verranno prese in considerazione le principali teorie di evoluzione e di sviluppo di un territorio legate al filo conduttore delle cosiddette 'economie di agglomerazione' di cui già parlava Marshall nel 1920. Tali teorie, in estrema sintesi, partono dal presupposto che la crescita economica e sociale di un territorio sia la diretta conseguenza dello sviluppo dello stesso, secondo un circolo virtuoso per il quale la crescita genera ulteriore crescita.

Man mano che il territorio evolve e il livello di complessità aumenta, tuttavia, diventa fondamentale adottare dei precisi meccanismi di *governance* dello stesso. La base di molti studi, quindi, riguarda l'analisi del rapporto tra sviluppo economico e

crescita del territorio. Si assiste, infatti, ad un fenomeno interessante: un'area geografica cresce grazie ai miglioramenti dovuti alla globalizzazione, alle tecnologie, alla facilità di circolazione di risorse e capitali e così via, ma l'evidenza concreta di questa crescita resta locale (Bresciani e Ferraris 2012). Si tratta, in estrema sintesi, del paradosso (Porter, 2000) per il quale nell'era della globalizzazione si assiste ad uno sviluppo attraverso fenomeni agglomerativi, come quelli dei *cluster*; la letteratura, in questo senso, è ormai ampia (Porter, 1990; Porter e Stern, 2001; Enright, 1996; Enright e Roberto, 2001).

Accanto al filone di studi volto ad analizzare il legame tra infrastrutture e sviluppo economico, poi, si è sviluppata tutta una serie di ricerche volte ad evidenziare che la crescita di un territorio sia anche dovuta alle interrelazioni tra i diversi *stakeholder* del territorio stesso e, quindi, a fattori di carattere sociale.

Alcuni Autori (Amin e Thrift, 1992; Lorenz, 1996), ad esempio, ritengono che la crescita di un territorio sia dovuta principalmente al *set* di infrastrutture e risorse che il territorio già possiede, sia a livello sociale sia a livello economico. Amin e Thrift, ad esempio, citano sia fattori infrastrutturali (disponibilità di risorse naturali, prossimità ai mercati di sbocco, possibilità di effettuare economie di scala) sia fattori relazionali (capacità di accordi istituzionali, coordinamento tra imprese e altri attori del territorio).

Nella stessa direzione Lorenz (1996) enfatizza il legame relazionale tra gli *stakeholder* territoriali evidenziando che lo scambio e lo sviluppo di competenze tecnologiche e di alti tassi di innovazione tecnologica e di prodotto sono spesso il risultato di rapporti di fiducia e reciprocità.

In particolare Arbia *et al.* (2008), hanno collegato i diversi risultati ottenuti in letteratura attraverso due strumenti differenti (*cross-sectional analysis* e *space-time dynamics*) applicati a livello NUTS2 in Unione Europea. I risultati concludono legami positivi tra presenza di infrastrutture e crescita economica indipendentemente dallo strumento di analisi adottato. Nella stessa direzione, Del Bo *et al.* (2010), analizzando le regioni dell'Unione Europea nel periodo 1995-2006, hanno evidenziato che il livello delle infrastrutture e la crescita economica regionale sono fortemente correlate, soprattutto nel settore dei trasporti e delle telecomunicazioni. La letteratura individua una pluralità di tassonomie di esternalità del vantaggio competitivo (Marshall, 1920; Porter 1985 e 1991; Mastroberardino, 2002 e 2004; Caroli, 2006; Foglio, 2006; Micozzi, 2006; Tadini, 2006), che selezionano i fattori che contribuiscono - attraverso le loro eterogenee combinazioni - all'emergere di differenti modelli di sviluppo economico del contesto analizzato.

La competitività di un territorio, infatti, dipende anche dai cosiddetti "fattori territoriali del vantaggio competitivo"; essi sono espressi da forme di esternalità complesse che non derivano solamente dagli investimenti infrastrutturali che via via si producono, ma anche dalle interazioni tra questi, le condizioni territoriali ed il contesto strategico ed organizzativo in cui si muovono gli *stakeholder* locali. Il risultato di queste forme di esternalità è costituito, quindi, da servizi e qualità territoriali diverse da quelle del passato, che evolvono in rapporto sia alle dinamiche territoriali sia alla capacità degli *stakeholder* di produrle e di utilizzarle. Le

esternalità del vantaggio competitivo, quindi, consistono in vantaggi che derivano dalle caratteristiche tipiche del territorio in cui l'impresa ha deciso di localizzarsi (fattori naturali, fattori storico-culturali, fattori politici, presenza di capitale collettivo, agglomerazione delle attività produttive) e che possono essere sfruttati dalle imprese per competere. In accordo con Rullani (2008), quindi, "non basta dire che lo sviluppo è un fenomeno localizzato, bisogna identificare il motore che lo mette in movimento".

Sempre in letteratura, poi, esistono vere e proprie scuole di pensiero che si sono occupate di fornire chiavi interpretative del tema dello sviluppo del territorio via via sempre più complesse. A partire dagli anni Settanta, ad esempio, alcuni studiosi (Logan e Molotch, 1987), noti come teorici della *growth machine*, hanno evidenziato come nei paesi maggiormente industrializzati molte politiche di sviluppo territoriale siano state realizzate attraverso forme di cooperazione locale tra attori presenti sul territorio di riferimento direttamente interessati alla crescita dello stesso, come i grandi proprietari terrieri, le società immobiliari, le imprese di costruzione, che spesso hanno formato un asse molto forte con le istituzioni locali e i *media*.

Successivamente altri Autori (Stoker e Mossberger, 1994; Judge *et al.*, 1995; Dowding, 2001) si sono idealmente costituiti attorno al cosiddetto modello dei *regimi urbani*. Secondo tale approccio la vera leva di sviluppo di un territorio è rappresentata dai soggetti che controllano gli investimenti.

3. Il ruolo degli attori territoriali: dallo sviluppo economico alla governance territoriale

Gli enti locali territoriali o aziende composte pubbliche sono a tutti gli effetti imprese caratterizzate dalla presenza di aspetti legati sia alle entità imprenditoriali di consumo sia di produzione (Masini, 1982; Zappa, 1954). In tal senso, quindi, non ci si deve stupire del fatto che oggi gli enti locali territoriali siano chiamati ad un ruolo più completo e complesso rispetto al passato, che riguarda non solo la creazione e l'erogazione di servizi, ma anche la loro gestione complessiva, sistemica. Si può parlare, in sintesi, di necessità di una *governance* territoriale.

In quest'ottica, quindi, un ente locale territoriale diffonde informazioni, influenza il comportamento dei membri della comunità, migliora le relazioni con i soggetti amministrati, siano essi cittadini o imprese (Fiorentini, 1990). Esso, inoltre, non si limita più semplicemente a "informare" il cittadino diffondendo dati e notizie, ma stimola la creazione di un rapporto biunivoco tra l'amministrazione stessa e i soggetti amministrati. A tal fine, quindi, ogni ente locale territoriale deve capire quali sono le modalità attraverso le quali la comunicazione territoriale prende forma (Valdani e Jarach, 1998).

Nell'attuale scenario, inoltre, le componenti intangibili dell'offerta territoriale diventano sempre più rilevanti. L'esposizione del territorio a tali caratterizzazioni ha come diretta conseguenza la creazione di un sistema sempre più aperto nel quale i

fenomeni sopra citati contribuiscono in maniera correlata, sistemica, all'evoluzione dello stesso (Golinelli, 2000; 2008) e alla necessità di studiare politiche di *governance* del sistema impresa-territorio sempre più complesse (Golinelli, 2008). L'oggetto delle strategie di comunicazione, quindi, riguarda in senso più ampio rispetto al passato gli *stakeholder* pubblici, i proprietari di terreni e infrastrutture, i fruitori (anche futuri) dei servizi dell'area di riferimento (siano essi privati cittadini o imprese), i residenti, i media e gli *opinion leader*, gli amministratori.

Tali interlocutori, quindi, devono essere perfettamente coordinati e integrarsi in modo da comunicare le proprie capacità e i propri elementi distintivi, caratteristici, rispetto ad altri territori vicini o comunque in concorrenza. In estrema sintesi, quindi, il territorio deve saper comunicare per rendere al tempo stesso visibile e comprensibile all'esterno le sue qualità, il suo valore, le sue peculiarità, i suoi elementi distintivi, spiegando al tempo stesso agli *stakeholder* del territorio quali sono gli obiettivi delle scelte intraprese (Caroli, 1999). Il risultato che ne deriva è una maggiore propensione, all'interno del territorio, all'investimento e alla crescita (Strange *et al.*, 2006; Sylvan, 2006).

3.1 L'analisi del mercato

L'attività di analisi del mercato consiste, in estrema sintesi, nel acquisire consapevolezza circa le tipologie di domanda (potenziali clienti) nei confronti della quale orientare la propria offerta e nel comprendere quali sono le offerte territoriali potenzialmente in concorrenza.

A tal fine possono essere utilizzati strumenti come l'analisi SWOT, in modo da evidenziare opportunità e minacce esterne e punti di forza e di debolezza della propria area di riferimento e attività di *benchmarking* territoriale, al fine di comprendere al meglio i vantaggi e gli svantaggi della zona studiata rispetto ad aree potenzialmente concorrenti.

L'azione di *marketing* territoriale, in questa fase, è quindi rivolta sia ai soggetti del territorio di riferimento, sia agli investitori esterni, ovvero a tutti quei soggetti, come i turisti, i potenziali visitatori, le potenziali imprese interessate al territorio per insediarsi e sviluppare infrastrutture, attrezzature, servizi, residenze.

Dal punto di vista del prodotto, inoltre, esistono almeno tre caratterizzazioni differenti da tenere in considerazione in un'analisi di mercato territoriale (Salone, 2005): il patrimonio edilizio del territorio, con particolare riferimento ai monumenti e agli edifici storici; il patrimonio in termini di imprese, attività economiche, risorse e servizi, infrastrutture, terreni ed edifici; il livello di consumi, il tasso di conflittualità sociale, la diffusione di criminalità.

Appare evidente, in sintesi, che i tre criteri descritti debbano essere presi in considerazione per sviluppare qualsiasi strategia di *marketing* territoriale; inoltre, qualsiasi strategia di comunicazione deve essere studiata distintamente per la specifica categoria descritta; in caso contrario perderebbe gran parte della sua efficacia.

3.2 Il piano di marketing mix territoriale

La specificità del “prodotto” territoriale rende necessario adattare il tradizionale piano di *marketing mix* ad un contesto differente. Riprendendo Caroli (1999), è possibile affermare che un programma di *marketing mix* territoriale è caratterizzato da quattro particolarità: sviluppo, ovvero il rafforzamento delle componenti dell’offerta territoriale; comunicazione, cioè la necessità di fornire agli *stakeholder* del territorio le informazioni riguardo ai vantaggi e alle particolarità del territorio stesso; organizzazione, vale a dire il coordinamento dei diversi soggetti operanti sul territorio; sostegno, in altre parole la messa in atto di tutte quelle misure atte a favorire la creazione di relazioni tra i soggetti del territorio e i potenziali *stakeholder* esterni.

Dal punto di vista operativo, quindi, una corretta strategia di *marketing mix* territoriale deve intervenire sulle componenti tangibili e intangibili dell’area, sulla comunicazione (rendendo note al pubblico le opportunità offerte dal sistema territoriale, diffondendone l’immagine desiderata e rafforzandola a livello competitivo), sul coordinamento dei soggetti che controllano le componenti dell’offerta e le risorse, sull’organizzazione delle relazioni con i soggetti esterni e sulla promozione del territorio nei confronti di potenziali investitori.

Infine, come accennato in precedenza, nell’ambito delle decisioni di comunicazione territoriale è necessario definire quali sono gli obiettivi/risultati da raggiungere, quali sono gli strumenti e le modalità attraverso le quali raggiungerli e come monitorare e valutare il processo di comunicazione e i risultati stessi. Una accurata strategia di comunicazione territoriale, quindi, non può prescindere dal definire i risultati che si vogliono ottenere in funzione dei *target* cui è rivolta la comunicazione e gli strumenti e le modalità attraverso le quali raggiungere tali risultati.

Gli obiettivi della strategia di comunicazione, tuttavia, variano in funzione del *target* cui si riferisce la stessa. A questo proposito vale la pena ricordare che gli enti territoriali dovrebbero adottare una strategia di comunicazione differente, mirata, a seconda delle diverse articolazioni cui si possono suddividere i soggetti presenti sul territorio (Ancarani, 1999). La Tab. 1 evidenzia i segmenti di *stakeholder* del territorio e le finalità che la strategia di comunicazione dovrebbe avere nei loro confronti.

Come afferma Siano (2008), quindi, in tale contesto i soggetti dello sviluppo locale sono chiamati a svolgere nuove e più ampie funzioni rispetto al passato; tali funzioni non si limitano solo al rendere più completo il territorio dal punto di vista infrastrutturale, ma anche nel predisporre l’ambiente più favorevole all’attrazione degli investimenti e all’arrivo di flussi turistici. In particolare, sempre secondo l’Autore, enfatizzando gli aspetti relazionali, il *driver* principale per il successo delle politiche di comunicazione e sviluppo territoriale risulta l’intervento da parte degli attori locali, chiamati ad operare secondo una duplice linea di intervento: in primo luogo semplificando la burocrazia e facilitando l’attività sul territorio, in secondo luogo mettendo in atto quelle strategie di sviluppo territoriale che valorizzino e

promuovano il vantaggio competitivo dell'area geografica di appartenenza. Si tratta, in sintesi, di ragionare su logiche di tipo relazionale.

Tab. 1: Stakeholder del territorio e strategia di comunicazione

Stakeholder	Finalità della strategia di comunicazione
<p>Publici interni: portatori di interessi rilevanti (residenti e imprese del territorio)</p>	<p>Individuare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le opportunità di lavoro - le caratteristiche e i punti di forza - i potenziali fattori di sviluppo dell'attività economica - le competenze utili ad accrescere le competenze/capacità dell'impresa stessa - le risorse, anche infrastrutturali, utili ad accrescere le competenze/capacità dell'impresa stessa
<p>Publici esterni: fruitori dei servizi del territorio (turisti, visitatori...), investitori, potenziali nuovi residenti e/o nuove imprese</p>	<p>Evidenziare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le capacità di accoglienza e ospitalità del territorio - la capacità della zona di attrarre nuovi soggetti - le opportunità della zona in termini di lavoro, competenze, imprenditorialità, posti di lavoro...
<p>Amministrazione territoriale: soggetto che pianifica e gestisce l'area geografica di sua competenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - soddisfare gli attori del territorio - incrementare le risorse e competenze in modo da rendere il territorio sempre più attrattivo - informare i soggetti sui progetti in essere e/o futuri - sviluppare senso di appartenenza - conciliare interessi divergenti e rafforzare il legame tra la necessità di sviluppo del territorio e l'interesse di singoli gruppi e/o residenti - favorire una maggiore attenzione verso l'area da parte di interlocutori esterni

Fonte: elaborazione propria su Caroli, 2006

4. Gli strumenti di lavoro

Obiettivo del lavoro è circoscrivere un'ideale metodologia per la costruzione dell'indice di dotazione infrastrutturale che consenta l'individuazione dei fattori di competitività/vulnerabilità atti a supportare le politiche di *governance* e *government*. La realizzazione dello studio è articolata in sei fasi:

1. definizione del concetto dotazione infrastrutturale, delle tipologie di esternalità e delle modalità di misurazione, i cui aspetti rilevanti sono preventivamente stratificati su due livelli (macro e micro);
2. individuazione del modello statistico-econometrico;

3. identificazione delle variabili, raccolta e trattamento dei dati per delineare il profilo di dotazione infrastrutturale di ogni area amministrativa (Provincia);
4. quantificazione dell'indice di dotazione infrastrutturale complessiva e degli indici di livello specifici;
5. rappresentazione cartografica dei risultati del modello;
6. interpretazione dei risultati e riconoscimento delle politiche di *governance* e *government* del sistema impresa-territorio.

4.1 Il concetto infrastruttura

Le infrastrutture rientrano nel novero dei fattori della competitività del sistema impresa, in quanto ne supportano l'attività, ne riducono i costi e di conseguenza incidono sulla sua redditività. In linea generale, è possibile distinguere tra due tipi di installazioni:

- le *infrastrutture economiche*, che si riferiscono alla dotazione di vero e proprio capitale fisico con ruolo di bene pubblico, come strade, ferrovie, porti, reti energetiche e di telecomunicazioni... Queste strutture hanno la caratteristica di essere utilizzate prevalentemente, anche se non esclusivamente da parte delle imprese;
- le *infrastrutture sociali*, che sono invece relative ai settori dell'istruzione, della sanità e dei servizi vari, che per lo più sono collegate allo sviluppo di capitale umano e sono prevalentemente utilizzate dalle famiglie.

Il lavoro concentra l'attenzione su quelle infrastrutture di interesse economico che rientrano nei fattori competitivi di un territorio e che influenzano la scelta localizzativa delle organizzazioni, allo scopo di supportare le esigenze di informazione dei soggetti che programmano le politiche territoriali a supporto delle imprese.

4.2 Il cruscotto di indicatori

Per la costruzione dell'indice di 'dotazione infrastrutturale a supporto delle imprese del territorio' è necessario individuare gli aspetti che sono potenzialmente in grado di attrarre nuova imprenditoria e/o di garantire la razionale sopravvivenza di quella esistente.

Il livello di infrastrutture delle aree territoriali è un concetto sfumato. Da una ricognizione dei contributi disponibili è possibile riconoscere che le scelte metodologiche possono essere ricondotte a due approcci, rispettivamente basati:

1. sull'utilizzo di un limitato numero di indicatori selezionati in base alla letteratura;
2. sulla ricognizione di tutti gli indicatori, trattati per mezzo di tecniche multidimensionali, al fine di circoscriverne il contributo complessivo.

Il primo approccio risulta poco appropriato perché i vari indicatori risultano poco correlati tra loro e possono fornire segnali discordanti circa il livello di dotazione

infrastrutturale. La seconda scelta consente invece di circoscrivere, in modo più preciso la competitività/vulnerabilità delle aree territoriali.

I trentotto indicatori individuati nella letteratura (Kamps, 2004, Busetta e Tosi, 2007; Tardivo e Cugno, 2012) sono stati raggruppati in tredici micro livelli, a loro volta suddivisi in quattro macro categorie, identificate con le etichette: ambiente, distribuzione energia elettrica, trasporto e mobilità, altre infrastrutture (Fig. 1). L'investimento analitico sopra descritto confluisce nella predisposizione della figura 1 che riporta l'insieme degli indicatori utilizzati in questo studio.

Fig. 1: Infrastrutturazione a Supporto delle Imprese del Territorio

1. <u>Ambiente</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Depurazione dell'acqua</i> - N. impianti di depurazione delle acque reflue in esercizio*; realizzazione* ▪ <i>Smaltimento dei rifiuti</i> - N. impianti di: discarica per rifiuti speciali*; compostaggio*; biostabilizzazione e termovalorizzazione* ▪ <i>Altri aspetti</i> - N. pozzi per ricerche idriche di profondità superiore ai 30 metri*
2. <u>Distribuzione energia</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Reti energia elettrica</i> - Produzione netta di energia: elettrica*; idroelettrica*; termoelettrica* ▪ <i>Reti del gas</i> - Densità rete di trasporto del gas naturale - % di comuni serviti dalla rete ▪ <i>Raccolta, distribuzione, defluizione dell'acqua</i>: di distribuzione di acqua potabile alimentata da acquedotto; fognaria
3. <u>Trasporto e mobilità:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Infrastrutture aeroportuali</i> - N. aeroporti*; Piste negli aeroporti*; Distanza aeroporti dalla città; Tonnellate merci scaricate e caricate negli aeroporti* ▪ <i>Infrastrutture ferroviarie</i> - Densità rete ferroviaria delle FS in esercizio; Stazioni ferroviarie* ▪ <i>Trasporti stradali</i> - Densità: strade comunali; strade provinciali e regionali; altre strade di interesse regionale; autostrade ▪ <i>Infrastrutture portuali</i> - N. di porti marittimi*; N. di accosti dei porti marittimi*; Lunghezza degli accosti dei porti marittimi*; Superficie dei piazzali per le merci nei porti marittimi*; Capacità di magazzini e silos nei porti marittimi*; Tonnellate di merci imbarcate e sbarcate nei porti*; N. centri intermodali FS*; Superficie centri intermodali FS*; N. di container, semirimorchi, casse-mobili su di una fila nei centri intermodali*; N. di binari dei centri intermodali*
4. <u>Altre infrastrutture</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ricerca e sviluppo</i> ▪ N. facoltà universitarie* ▪ Scuole di specializzazione* ▪ Scuole di formazione superiore ▪ N. parchi scientifici e tecnologici* ▪ % comuni serviti da sportelli bancari ▪ Numero di manifestazioni fieristiche

Fonte: elaborazione propria

Al fine di neutralizzare gli effetti delle diverse dimensioni territoriali gli indicatori contrassegnati dall'asterisco (*) sono stati rapportati alla superficie

dell'area amministrativa, ossia sono stati adimensionalizzati per riportare i valori ad una medesima unità di misura.

4.3 Il metodo

L'individuazione del metodo ha dovuto considerare due esigenze: ottenere un indicatore sintetico della dotazione di esternalità di un territorio e, successivamente, valutare l'esistenza di eventuali *cluster* di infrastrutturazione.

4.3.1 L'analisi delle componenti principali

La necessità di ottenere un indicatore delle dotazioni di esternalità del territorio, avendo a disposizione un numero considerevole di variabili, ha reso necessario procedere ad una loro riduzione in fattori. Il metodo più accreditato per raggiungere tale obiettivo è l'*analisi delle componenti principali* (PCA). Il metodo della ricerca dei fattori opera in fasi successive:

- 1) *analisi dei parametri della distribuzione dei valori medi, delle deviazioni standard e dei coefficienti di correlazione*. Tale fase si dirige all'eliminazione di quelle variabili i cui valori esterni alla diagonale della matrice di correlazione tendono verso la nullità;
- 2) *determinazione del numero di fattori da estrarre*. La scelta dei fattori, vista la natura esplorativa dello studio, consiste nel considerare soltanto gli autovalori maggiori - o al più uguali - a 1 (Guttman, 1954; Kaiser, 1960);
- 3) *rotazione degli assi al fine di ottenere una forma semplice, conseguibile con metodi alternativi*;
- 4) *analisi delle correlazioni esistenti tra le singole variabili e le componenti estratte per attribuire un significato a ciascuna componente*.

4.3.2 Local Indicators of Spatial Association

La consapevolezza che i dati spaziali sono spesso caratterizzati dalla possibilità di autocorrelazione spaziale (Cressie e Brant Collins, 2001), ossia di una relazione tra il valore assunto da una determinata variabile in un'area amministrativa e ciò che accade alla medesima nelle zone contigue, ha evidenziato la necessità di esplorare l'individuazione di '*cluster di infrastrutture a supporto delle imprese del territorio*', attraverso il *Local Indicators of Spatial Association* - LISA. Si tratta di una tecnica che descrive e visualizza la distribuzione spaziale del fenomeno indagato; identifica le localizzazioni atipiche o gli *outlier* spaziali; permette di scoprire i *pattern* o le associazioni e le altre forme di eterogeneità spaziale (Büchi *et al.*, 2012).

Il metodo LISA consente di individuare i *cluster* associati da una relazione simile, per mezzo del calcolo dell'indice di autocorrelazione spaziale locale e di verificare la non casualità dei legami tra unità amministrative spazialmente contigue, attraverso il *test* di significatività dell'indice di Moran locale.

La misura dell'autocorrelazione spaziale locale è:

$$I_R = (x_\alpha - \mu) \sum_{s=1}^n w_{rs} (x_\alpha - \mu)$$

dove w_{rs} rappresenta la distanza spaziale. L'indice di Moran può assumere un valore

I Moran	Interv.	Significato concettuale dei risultati
$I_R > 0$	(0,1)	caratteristiche simili raggruppamento (<i>cluster</i>)
$I_R < 0$	[-1,0)	indipendenza, incorrelazione, casualità
$I_R = 0$		dissimilarità, distribuzione a scacchiera

Dall'intersezione tra il parametro standardizzato e la distanza spaziale standardizzata possono presentarsi nelle quattro aree

- nei quadranti I e III *autocorrelazione spaziale positiva (cluster)*, e si potrà distinguere fra quei casi dove la relazione si stabilisce per valori alti sia della variabile standardizzata (l'area territoriale r) che dei ritardi spaziali (le aree limitrofe a r). Si parla in questo caso di relazione alto-alto (HH); da quelli dove i valori sono entrambi bassi, dando luogo ad una relazione Basso-Basso (LL);
- nei quadranti II e IV *l'autocorrelazione spaziale sarà negativa (valori dissimilari)*, per i punti associati bassi valori della variabile standardizzata e alti valori delle distanze (HL) e viceversa nel II quadrante (LH).

4.4 L'analisi dei dati e la rappresentazione del fenomeno

Per l'analisi dei dati sono utilizzati il programma PASW statistics 19 ed il sistema informativo geografico *open-source* GeodaTM, accreditati a livello internazionale.

La matrice $W = \{w_{rs}(d)\}$ è ottenuta calcolando la distanza euclidea $w_{rs}(d)$ tra due generiche aree territoriali, utilizzando come centro le coordinate geografiche dell'area (latitudine-longitudine). La distanza è stata calcolata attraverso la procedura *K-nearest Neighbors 1 - Number of neighbors 1*.

I punteggi fattoriali che un'area amministrativa assume su di un fattore sono stati rappresentati cartograficamente. La valenza informativa dei parametri contemplati dallo studio è collegata alla capacità di circoscrivere le aree amministrative che si allineano ai valori nazionali o maggiormente discosti da questi ultimi. La similarità/dissimilarità delle dinamiche è individuata sulla base degli scostamenti dalla *media* e misurata con la *deviazione standard*. I parametri, pertanto, localizzano le aree che mostrano segnali di competitività/vulnerabilità, rispetto al punteggio di una certa tipologia di infrastrutture. Gli indicatori assumono il valore nazionale come un'ideale linea di confine tra le due condizioni, nonché come situazione di sostanziale normalità, dati i comportamenti e le dinamiche dominanti.

La leggibilità della mappa relativa a ciascun indice è migliorata ricorrendo alla scelta di un'opportuna modalità di gestione delle campiture. I singoli parametri si trasformano così in una sorta di "indicatore sintetico" di valutazione delle situazioni. Quest'ultimo può essere ottenuto riclassificando i valori in tre livelli: le aree 'in

progresso' (gradazioni grigio-nero); le aree allineate al valore nazionale (colore bianco); le aree 'in regresso' (retinatura-campitura piena). In tale modo si può rendere disponibile ai *decision maker* un "primo bilancio", attraverso una valutazione comparata delle situazioni esistenti nelle diverse aree. Tale analisi ha elevata attendibilità, in quanto è realizzata per mezzo di due parametri - *la media e la deviazione standard* - che fungono da 'pietre di paragone'.

I risultati dell'indice di Moran sono state rappresentati cartograficamente al fine di circoscrivere le zone caratterizzate dal medesimo tipo di autocorrelazione spaziale, favorendo l'individuazione di *cluster* (zone connotate dalle medesime caratteristiche). In particolare, il colore nero viene utilizzato per evidenziare le aree dove la relazione assume il valore HH (alti livelli di distanza ed alti livelli del parametro); la retinatura orizzontale le aree HL (alti livelli di distanza e bassi livelli del parametro); la retinatura verticale le aree LH (bassi livelli di distanza ed alti livelli del parametro); il colore grigio per le aree che assumono valori LL (bassi valori di entrambi i parametri). Il bianco, infine, denota quelle situazioni ove la relazione non è significativa ($p\text{-value}>0,05$).

5. Il livello di infrastrutturazione a supporto delle imprese del territorio

L'elevato grado di infrastrutturazione delle 107 Province italiane, anche se difficilmente valutabile da soli indicatori quantitativi, è comprovato a livello macro e micro. Una prima analisi è offerta dalla ricognizione dei valori assunti dai singoli indicatori a livello di Area amministrativa, i cui risultati non sono esplicitati nel testo per ragioni di spazio. Il dettaglio provinciale - altresì escluso dal *paper*, per analoghe motivazioni - conferma la forte eterogeneità dei valori assunti dagli indicatori utilizzati nella misurazione e fornisce un utile parametro preliminare per la formulazione di politiche di *governance* del sistema impresa-territorio.

5.1 Risultati PCA

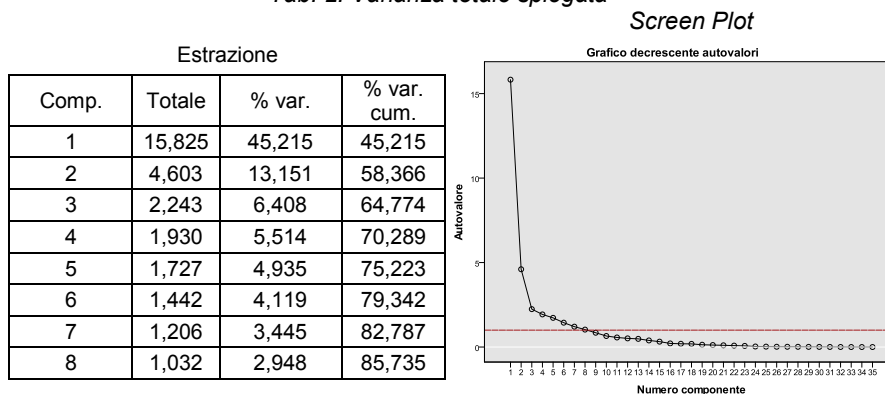
L'analisi descrittiva e l'analisi delle correlazioni escludono dalla PCA gli indicatori. Questi ultimi sono, pertanto, indicati in grigio nel cruscotto di indicatori.

La prima componente spiega ben 45,215% della varianza (tabella 2). Con l'aggiunta di ulteriori fattori per un massimo di 8 (su 38 variabili iniziali) si raggiunge l'85,735% della variabilità. Lo *screen plot* mostra un andamento a "gomito" del numero di componenti; gli altri autovalori non superano il valore soglia, pari a 1.

I risultati del modello statistico basato sulla PCA sono riassunti in tabella 3. I pesi delle componenti principali, identificati dalla PCA, indicano che le infrastrutture aeroportuali e portuali e le strutture per la ricerca e lo sviluppo sono correlate positivamente alla prima componente, che può essere considerata un indicatore generale del livello di infrastrutturazione economica. La seconda

componente è collegata alle strutture viarie regionali e autostradali, ferroviarie, bancarie e fieristiche. Le altre componenti sono costituite da un particolare *mix* di infrastrutture offrendo uno spazio unico di competitività territoriale. La rotazione degli assi non cambia assetto alle componenti principali delineate, segno che la soluzione illustrata è ottimale.

Tab. 2: Varianza totale spiegata



Fonte: elaborazione propria

Interessanti spunti sono offerti dall'analisi cartografica dei pesi della componente principale (*set* mappe 1) che mette in luce il grado di attrattività delle Province italiane e la relativa natura degli *asset* strategici in essi presenti. L'analisi - a titolo di esempio - dei primi otto fattori:

- enuclea le situazioni di forza (grigio-nero) e di debolezza (retinatura-campitura piena), rispetto ai singoli fattori di infrastrutturazione;
- riconosce l'effetto delle diverse vocazioni territoriali (riflesse dalle componenti) che, in alcuni casi si affiancano e consentono di rispondere in modo più puntuale alle esigenze ed alle domande dei differenti tipi di imprese.

Si ottiene, così, un primo bilancio della competitività provinciale ed un utile strumento per orientare l'agire imprenditoriale e dei decisori istituzionali.

5.2 Risultati LISA

I risultati dell'analisi LISA (riflessi nel *set* di mappe 2) evidenziano come la caratterizzazione dell'infrastrutturazione economica delle singole Province non sia in grado di generare *cluster* empirici, fondati sulla capacità di una certa dotazione di trascendere i confini territoriali. Solo in rari casi, infatti, le mappe individuano la presenza di zone qualificate da un'analoga dotazione, unione di più aree amministrative (tematismo nero).

È interessante notare come tale situazione si verifichi principalmente per quei fattori che spiegano una quota contenuta della variabilità complessiva del fenomeno.

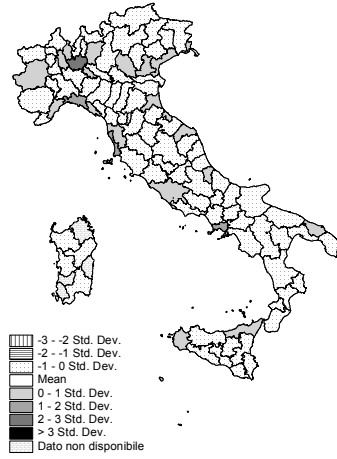
Tab. 3: Matrice dei pesi

	1	2	3	4	5	6	7	8
Imp. depurazione acque reflue	0,047	0,378	-0,297	-0,005	0,092	0,538	-0,228	-0,304
Imp. discarica rifiuti speciali	0,155	0,163	0,420	-0,132	0,185	0,431	0,137	0,475
Imp. di compostaggio	0,410	0,600	0,299	-0,056	-0,024	0,111	0,236	-0,232
Manifestazioni fieristiche	0,465	0,525	0,311	0,169	-0,172	-0,383	-0,134	0,046
Prod. netta di energia elettrica	0,453	0,024	0,071	-0,505	0,670	-0,197	0,140	0,002
% comuni serviti dalla rete di distribuzione di acqua potabile	0,056	-0,189	0,225	0,781	0,468	0,042	0,062	-0,055
% comuni serviti da rete fognaria	0,260	-0,028	0,238	0,706	0,522	0,067	0,010	-0,060
Produzione netta di energia idroelettrica	0,097	0,122	0,456	-0,108	-0,126	0,546	0,195	0,262
Produzione netta di energia termoelettrica	0,458	0,019	0,024	-0,490	0,679	-0,241	0,120	-0,022
Densità rete trasporto gas naturale	0,576	0,666	0,112	0,018	-0,122	-0,078	0,203	-0,130
% di comuni serviti da sportelli bancari	0,246	0,704	0,125	0,054	-0,026	0,104	0,500	-0,242
Parchi scientifici e tecnologici	0,897	-0,135	0,027	0,059	-0,083	-0,004	0,180	0,021
Densità rete ferroviaria delle FS	0,735	0,301	-0,115	-0,060	0,075	0,071	-0,096	-0,042
Densità strade comunali	0,245	0,138	-0,712	0,134	-0,042	-0,041	0,332	-0,208
Densità strade provinciali e regionali	0,535	-0,206	-0,184	0,332	0,161	0,081	-0,054	0,025
Densità altre strade di interesse regionale	0,357	0,720	-0,351	0,054	0,092	0,106	-0,247	0,288
Densità autostrade	0,357	0,720	-0,351	0,054	0,092	0,106	-0,247	0,288
Porti marittimi	0,471	0,067	-0,510	0,216	0,066	-0,222	0,267	0,428
Accosti dei porti marittimi	0,921	-0,334	-0,086	0,000	0,013	0,035	0,031	0,042
Lunghezza degli accosti porti marittimi	0,912	-0,273	-0,133	0,017	0,035	0,018	0,023	0,083
Sup. piazzali per merci nei porti marittimi	0,904	-0,364	0,015	-0,046	-0,020	0,111	0,010	-0,042
Cap. magazzini e silos nei porti marittimi	0,900	-0,359	0,027	-0,051	-0,023	0,125	0,001	-0,058
Aeroporti	0,891	-0,127	0,037	0,070	-0,111	-0,079	0,020	0,093
Piste degli aeroporti	0,873	-0,024	0,116	0,055	-0,094	-0,189	-0,009	0,115
Distanza aeroporti dalla città	0,937	-0,245	0,120	0,022	-0,119	0,032	-0,030	-0,045
T. merci caricate /scaricate aeroporti	0,278	0,591	0,473	0,099	-0,095	-0,396	-0,184	0,014
T. merci imbarcate/ sbarcate nei porti	0,913	-0,354	-0,020	-0,050	0,036	0,104	-0,011	-0,034
Centri intermodali FS	0,795	0,196	0,092	-0,052	0,162	0,015	-0,348	-0,132
Superficie centri intermodali FS*	0,900	-0,120	0,011	-0,038	0,043	0,153	-0,225	-0,109
N. binari dei centri intermodali	0,868	0,142	0,140	-0,027	0,080	0,021	-0,306	-0,148
Stazioni ferroviarie	0,522	0,593	-0,242	0,032	0,058	0,138	0,088	-0,076
Parchi scientifici e tecnologici	0,897	-0,135	0,027	0,059	-0,083	-0,004	0,180	0,021
Facoltà universitarie	0,928	-0,033	0,051	0,130	-0,174	-0,054	0,054	0,046
Scuole di specializzazione	0,891	0,061	0,090	0,149	-0,159	-0,062	0,036	0,063
Scuole di formazione superiore	0,881	-0,384	0,066	-0,017	-0,105	0,125	0,002	-0,090

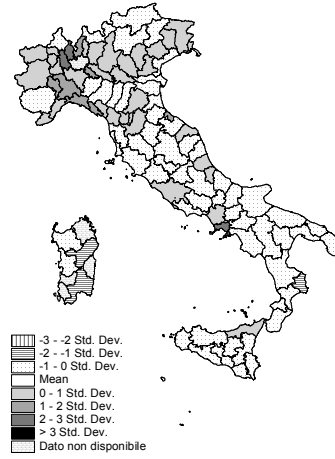
Fonte: elaborazione propria

Set mappe 1: Peso della componente principale

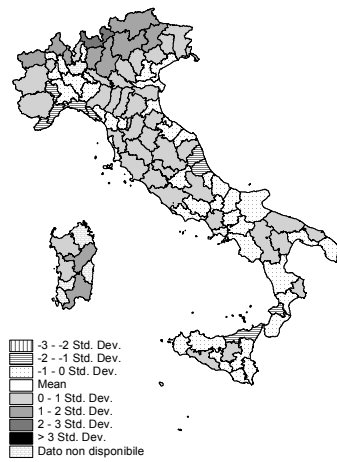
Prima



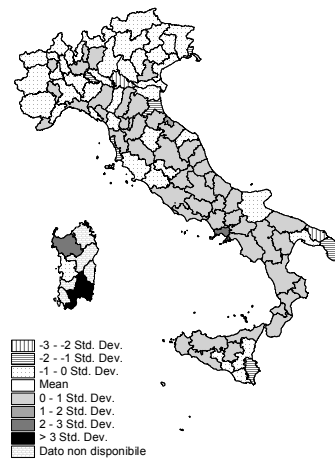
Seconda



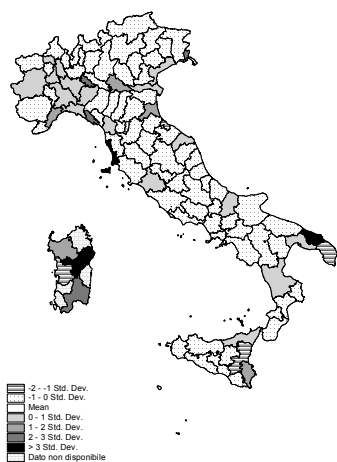
Terza



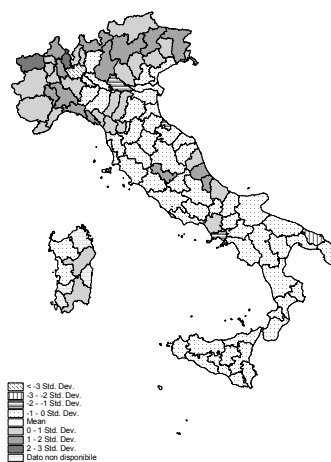
Quarta



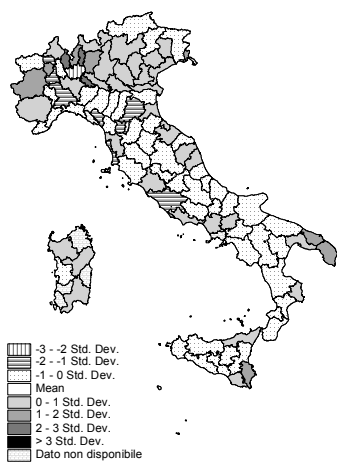
Quinta



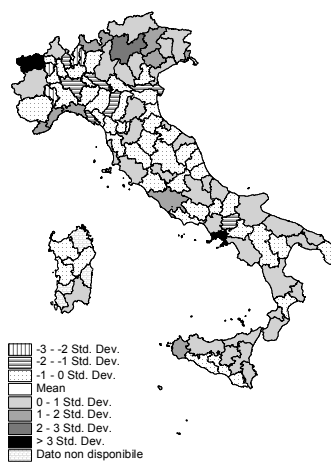
Sesta



Settima



Ottava



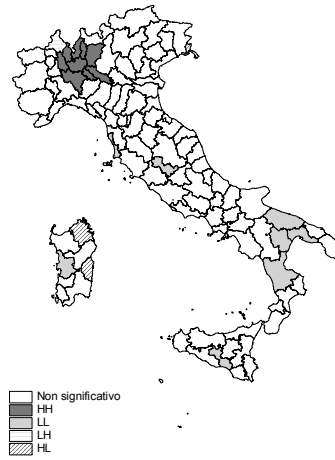
Fonte: elaborazione propria

Set Mappe 2: I Cluster

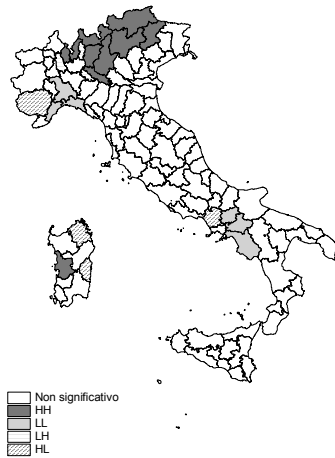
Prima



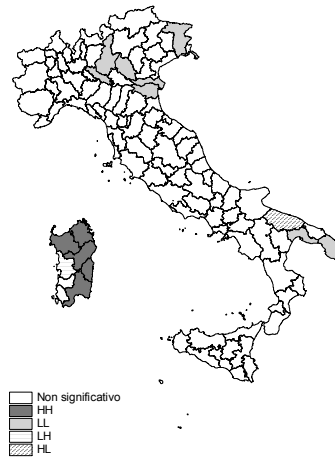
Seconda

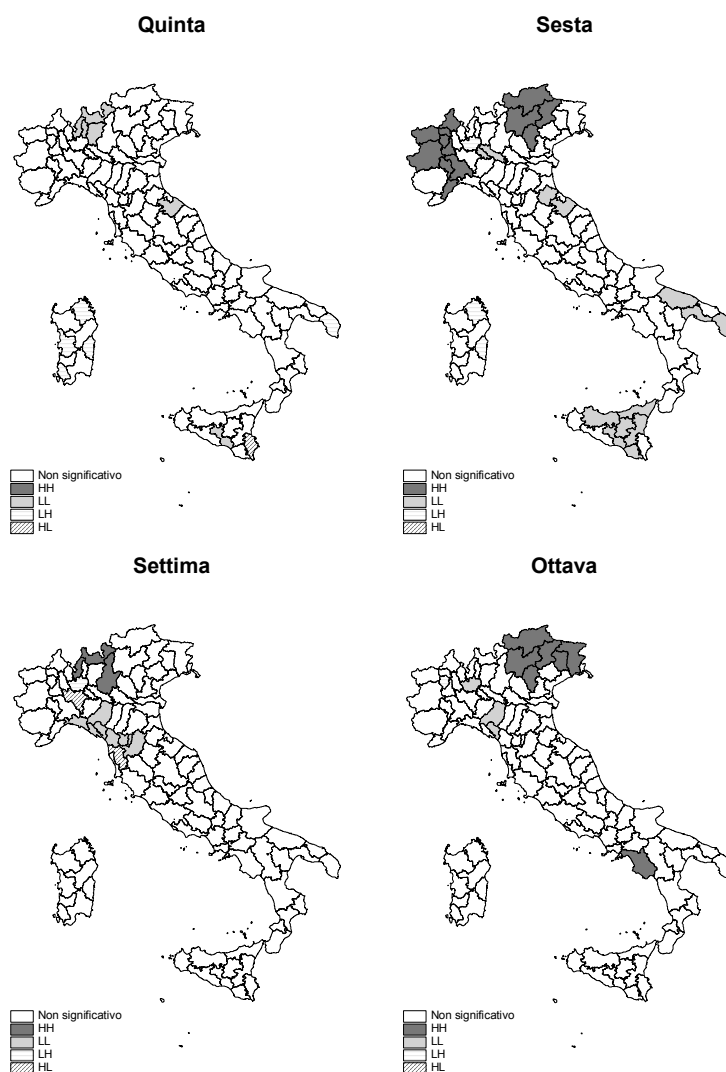


Terza



Quarta





Fonte: elaborazione propria

L'informazione mostra, in altri termini, che - contrariamente a quanto è spontaneo pensare - nel nostro Paese la capacità di immaginare politiche di infrastrutturazione coordinate tra aree confinanti presenta ancora significative lacune. Tale carenza può essere chiamata in causa per spiegare i ritardi o gli ostacoli allo sviluppo e/o al rilancio di molti sistemi impresa-territorio, oltre che per comprendere le difficoltà più volte evidenziate da singoli imprenditori o dalle

associazioni di categoria nel garantire la competitività delle organizzazioni di appartenenza, in contesti a crescente internazionalizzazione.

Lo studio fornisce una conferma empirica della validità dello strumento utilizzato. In nessuna area, infatti, il livello di infrastrutturazione dipende esclusivamente dalla presenza di un solo aspetto. Grado e tipologia dell'infrastrutturazione, per ciascuna Provincia, sono legati al sedimentarsi di una pluralità di esternalità che può aver avuto origine spontanea, ma non può conseguire significativi risultati senza un opportuno intervento gestionale che coinvolga tutti gli *stakeholder* locali.

La forte eterogeneità dei livelli di infrastrutturazione si riflette sulle modalità organizzative del sistema vitale impresa-territorio, le cui caratteristiche derivano dallo sviluppo di due schemi-tipo a cui si aggiungono le altre sei componenti.

In ogni *componente* di infrastrutturazione economica operano più tipologie di esternalità, che possono relazionarsi ad una o più tipologie di richieste imprenditoriali. La capacità di attrazione è indipendente dalla superficie dell'area o dalla natura del territorio (montano/collinare/litoraneo).

In nessun caso, tuttavia, l'attrattività cumulata della Provincia è pari a zero. Viene, quindi, falsificata la diffusa convinzione dell'impossibilità di sviluppo di aree che non rispettino i tradizionali canoni, ovvero che non possiedano elevati gradi di infrastrutturazione economica. L'interesse imprenditoriale di una zona dipende dalla valorizzazione dell'esistente, dalla promozione di un'attrattività indotta, ma non può essere slegata da forme di cooperazione e coordinamento degli operatori e delle risorse, ovvero dall'investimento nello sviluppo del sistema impresa-territorio.

L'interpretazione dei risultati mostra infine che esistono, per le diverse Province, forti potenzialità di crescita legate al miglioramento della capacità di attrarre imprese e/o di rinnovare l'offerta di infrastrutture.

È infine opportuno ricordare che lo studio circoscrive un'adeguata metodologia quantitativa per l'estensione spaziale delle forze che supportano o ostacolano lo sviluppo economico di un'area e incoraggia l'estensione a contesti territoriali più ampi in ottica europea.

Bibliografia

- AMIN A., THRIFT N. (1992), "Neo-marshallian nodes in global networks", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 4, n. 16, pp. 571-87.
- ANCARANI F. (1999), "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", *Economia & Management*, vol. 9, n. 1, pp. 79-99.
- ARBIA G., LE GALLO J., PIRAS G. (2008), "Does Evidence on Regional Economic Convergence Depend on the Estimation Strategy? Outcomes from Analysis of a Set of NUTS2 EU Regions", *Spatial Economic Analysis*, vol. 3, n. 2, pp. 209-224.
- BRESCIANI S., FERRARIS A., (2012), *Imprese multinazionali: innovazione e scelte localizzative*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN).
- BURINSKIENE M., RUDZKIENE V. (2009), "Future insights, scenarios and expert method application in sustainable territorial planning", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 15, n. 1, pp. 10-25.

- BUSETTA P., TOSI S. (2007), "Una misura di sintesi del livello della dotazione infrastrutturale nel settore dei trasporti nelle regioni italiane", *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, vol. LVI, n. 3-4, pp.278-288.
- BÜCHI G., TARDIVO G., CUGNO M. (2012), *Le imprese di servizi tra cambiamento e crisi. Un'analisi empirica di un asset della competitività globale*, in Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., CERRUTI C. (2005), *Distretti industriali e agroalimentari. Esperienze a confronto*, Aracne, Roma.
- CAMAGNI R., CAPELLO R. (2010), "Macroeconomic and territorial policies for regional competitiveness: an EU perspective", *Regional Science Policy & Practice*, vol. 2, n. 1, pp. 1-19.
- CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- CRESSIE N., BRANT COLLINS L. (2001), "Patterns in spatial point locations: Local indicators of spatial association in a minefield with clutter", *Naval Research Logistics*, vol. 48, n. 5, pp. 333-347.
- DEL BO C., FLORIO M., MANZI G. (2010), "Regional Infrastructure and Convergence: Growth Implications in a Spatial Framework", *Transition Studies Review*, vol. 17, n. 3, pp. 475-493.
- DOWDING K. (2001), "Explaining urban regimes", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n. 1, pp. 7-19.
- ENRIGHT M.J. (1996), "Regional Cluster and Economic Development: a Research Agenda", *Business Networks. Prospects for Regional Development*, Stayer U.H., Schaefer N.V. and Sharma B. (eds), De Gruyter, Berlin e New-York.
- ENRIGHT M.J., ROBERTS B.H. (2001), "Regional clustering in Australia", *Australian Journal of Management*, n. 26, pp. 65-85.
- FOGLIO A. (2006), *Il marketing urbano-territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. III, Cedam, Padova.
- GUTTMAN L. (1964), "Some necessary conditions for common factor analysis", *Psychometrika*, n. 19, pp. 146-161.
- HEALEY P. (1997), *Collaborative Planning. Shaping places in fragmented societies*, MacMillan Press, Londra.
- ISTAT (2008), *Atlante statistico territoriale delle Infrastrutture*, Roma.
- JESSOP B. (1995), "The Regulation Approach, Governance and Post-fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change", *Economy and Society*, vol. 24, n. 3, pp. 307-333.
- JONAS A., WHILE A., GIBBS D. (2011), "Managing Infrastructural and Service Demands in New Economic Spaces: The New Territorial Politics of Collective Provision", *Regional Studies*, vol. 44, n. 2, pp. 183-200.
- JUDGE D., STOKER G., WOLMAN H. (1995) (a cura di), *Theories of Urban Politics*, Sage, Londra.
- KAISER H.F. (1960), The application of electronic computers to factor analysis, *Educational and Psychological Measurements*, n. 20, pp. 141-151.

- KAMPS C. (2006), "New Estimates of Government Net Capital Stocks for 22 OECD Countries, 1960-2001", *IMF Staff Papers*, Palgrave Macmillan, vol. 53, n. 1, p. 6.
- LOGAN J.R., MOLOTCH H. (1987), *Urban fortunes: the political economy of place*, University of California Press, and Berkeley.
- LORENZ E. (1996), "Collective Learning and RTD in Regionally-Clustered Technology SME's, on Networks, collective learning and RTD", *Regionally-clustered high technology SME's*.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of economics*, 8th EDN, MacMillan, London.
- MASINI C. (1982), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- MASTROBERARDINO P. (2002), *L'approccio sistemico al governo d'impresa: l'impresa della vite e del vino*, Cedam, Padova.
- MASTROBERARDINO P. (2004) (a cura di), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Bari.
- MICOZZI G. (2006), *Marketing della cultura e del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- MURGANTE B., TILIO L., SCORZA F., LANZA V. (2011), "Crowd-Cloud Tourism, New Approaches to Territorial Marketing", *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 6783, pp. 265-276. Springer-Verlag, Berlin.
- PORTER M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New-York.
- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- PORTER M. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- PORTER M. (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n. 1, pp.15-34.
- PORTER M., STERN S. (2001), "Innovation: location matters", *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n. 4, pp. 28-36.
- RULLANI E. (2008), "Impresa e territorio nella società della conoscenza", in Centazzo R., Pasini F. (a cura di), *I sistemi produttivi locali. Evidenze empiriche e politiche di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano.
- SALONE C. (2005), *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Utet, Torino.
- SIANO A. (2008), "Introduzione a 'Studio e proposta di un Piano di comunicazione per la valorizzazione del territorio'", *Sinergie Rapporti di Ricerca*, n. 27, pp. 15-21.
- SIMONOVA S., SYKORA D. (2011), "Process Modelling for Regional Territorial Planning", *European Computing Conference*, Paris, 28-30 April.
- STOKER G., MOSSBERGER K. (1994), "Urban Regime Theory, in Comparative Perspective", *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 12, n. 2, pp. 195-212.
- STRANGE W., HEJAZI W., TANG J. (2006), "The Uncertain City: Competitive Instability, Skills, Innovation, and the Strategy of Agglomeration", *Journal of Urban Economics*, vol. 59, n. 3, pp. 331-351.
- SYLVAN KATZ J. (2006), "Indicators for complex innovation systems", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 893-909.
- TADINI M. (2006), *Dotazioni territoriali e performance competitive dei sistemi provinciali del Nord-Ovest perimetropolitano*, IRES Piemonte - Contributi di ricerca, n. 206.

-
- TARDIVO G., BRESCIANI S., CUGNO M., (2009), *L'individuazione di cluster tecnologicamente avanzati in Unione Europea: strumenti a supporto della governance strategica*, in Maggioni V., Potito L., Viganò R. (a cura di), *Corporate governance governo, controllo e struttura finanziaria*, Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna, pp. 503-517.
- TARDIVO G., CUGNO M. (In corso di stampa), "Strategic Management Policy into Small Areas: an Exploratory Spatial Data Analysis - ESDA", *International Journal for Applied Industrial Engineering*, Special Issue.
- VALDANI E., JARACH D. (1998), "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Etas, Milano.
- WILDE R. (2008), *International Territorial Administration*, Oxford University Press, New York.
- ZAPPA G. (1954), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

Destinazioni minori e sviluppo turistico sostenibile. Il progetto EDEN nella Regione Lombardia *

VIVIANA CALZATI **

Abstract

Obiettivo del paper: Il presente lavoro si propone di analizzare gli elementi che caratterizzano alcuni territori, non coinvolti dal turismo di massa, come possibili destinazioni minori di eccellenza in una visione di sviluppo locale sostenibile. L'ipotesi del lavoro è che la sostenibilità del modello di sviluppo è essa stessa un valore capace di agire sulla competitività turistica delle destinazioni minori che non solo non possono essere identificate come territori marginali, ma posizionarsi al contrario come distinct areas.

Metodologia: La metodologia utilizzata consiste in un'analisi della letteratura sul tema e nella raccolta di dati ricavati da fonti pubbliche e interviste dirette ai responsabili del progetto EDEN nelle destinazioni lombarde.

Risultati: L'analisi condotta evidenzia come il progetto comunitario sia riconosciuto strumento capace di aumentare la visibilità di una destinazione minore, ma non ancora come opportunità per attivare la condivisione e lo scambio di buone pratiche in tutto il territorio UE.

Limiti della ricerca: Il numero ridotto dei casi analizzati e l'assenza di un set di indicatori in grado di misurare il reale impatto sulla comunicazione turistica rappresentano un limite della ricerca.

Implicazioni pratiche: Il presente lavoro lascia trasparire potenziali implicazioni pratiche per la valutazione della coerenza tra gli obiettivi del progetto EDEN e i suoi risultati e per una governance del territorio in un'ottica di valorizzazione e partecipazione.

Originalità del lavoro: L'aspetto maggiormente originale consiste nell'aver individuato, nelle destinazioni minori, aree capaci di promuovere modelli di sviluppo turistico sostenibile considerati eccellenti, in cui la qualità territoriale e la marginalità assumono connotazione positiva sino a diventare fattori distintivi.

Parole chiave: sviluppo sostenibile, destinazioni minori, qualità, progetto EDEN

* Si ringraziano per la collaborazione e la cortese disponibilità il Comune di Monte Isola, il Parco Regionale del Mincio e il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo in particolare il Dott. Lucio D'Amore Capo Progetto EDEN Relazioni comunitarie e internazionali

** Assegnista di ricerca di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Perugia

e-mail: viviana.calzati@unipv.it

Purpose of the paper: *This paper aims to study the features of slow territories as possible minor benchmark destinations in a new vision of local sustainable development. The hypothesis behind the work states that the sustainability of the development model is in itself a value capable of influencing the tourism competitiveness of minor destinations, which cannot be identified as marginal territories, but which can, on the contrary, be viewed as distinct areas.*

Methodology: *The paper analyses literature on the subject and collects data from public sources and interviews held by those in charge of the EDEN project in Lombardy.*

Findings: *The analysis highlights the way in which the Community project has been recognised as being an instrument, capable of increasing the visibility of a minor destination, but not so far as being an opportunity, which will encourage good practice to be shared and exchanged throughout EU territory.*

Research limits: *Research was limited by the restricted number of cases analysed and the lack of a set of indicators capable of measuring the impact on tourist communication.*

Practical implications: *This work reveals potential, practical implications not only for the assessment of consistency between the EDEN project objectives and its results, but also for the management of the territory from the point of view of enhancement and participation.*

Originality of the study: *The most original aspect of the work consists of the identification of minor destinations as areas capable of promoting excellent models of sustainable tourist development, in which their slow emergence and marginal condition can be regarded positively, so as to become their distinctive factor.*

Key words: sustainable development, minor destinations, quality, EDEN project

1. Introduzione

Il presente lavoro partendo da una nuova visione di territorio, che attribuisce valore alle identità, al capitale sociale e al patrimonio culturale autoctono, analizza la relazione tra sviluppo turistico sostenibile e destinazioni minori.

In questo contesto il *paper* mira inizialmente a caratterizzare i principali tratti di un percorso di sviluppo sostenibile attraverso l'analisi di territori minori. In tali territori si individuano nuove traiettorie di sviluppo in cui l'identità, la storia locale, il capitale sociale, il patrimonio culturale, la qualità e la bellezza possono divenire innovativi fattori strategici di sviluppo turistico sostenibile.

Successivamente il *paper* analizzerà la Comunicazione della Commissione Europea "L'Europa, la destinazione turistica n. 1 del mondo. Un nuovo quadro di riferimento politico per il turismo in Europa (2010) che ha evidenziato la necessità di creare un marchio europeo "Turismo di qualità" finalizzato, da un lato a stimolare le destinazioni ad applicare pratiche sostenibili e dall'altro a rafforzare l'immagine dell'Europa come destinazione turistica di qualità.

Ulteriore approfondimento riguarda le origini e gli obiettivi del Progetto Destinazioni Europee di Eccellenza (o EDEN), acronimo di European Destinations of Excellence), iniziativa promossa dalla Commissione Europea al fine di promuovere in tutta l'Unione Europea modelli di sviluppo turistico sostenibile. Il *focus* sarà sulla Regione Lombardia in cui due territori si sono classificati come

destinazioni EDEN dal 2007 al 2011: il comune di Monte Isola (BS) e la Riserva Naturale Valli del Mincio costituisce l'ultima parte del lavoro.

2. Le destinazioni minori tra qualità e sostenibilità

I territori minori ritenuti ai margini dei sistemi forti e consolidati individuano nel territorio un fattore competitivo importante in cui si rafforzano interessi e identità collettivi e in cui la sua coesione sociale rappresenta valore aggiunto capace di promuovere distretti di qualità. Oggi viviamo una fase di ri-personalizzazione dell'economia e quindi anche dello spazio fisico, che pone al centro i significati elaborati dalle persone e conferiti ai luoghi (Bonomi e Rullani, 2005).

Tali territori considerati minori e ai margini evidenziano non una situazione di ritardo o di arretratezza, ma un nuovo approccio allo sviluppo riconducibile alla qualità e all'abilità del territorio, al di fuori del tradizionale modello fordista, in cui "la ricerca di ritmi differenti e di paesaggi da abitare entro i quali immaginare diversi stili di vita può diventare motivo di agire collettivo, un progetto politico-sociale in grado di giustificarsi con i propri risultati e le propria positività" (Lancerini, 2005, p. 17).

Nelle destinazioni minori, in anni recenti, si è attivato un processo orientato a ricostruire nuovamente una identità culturale locale che attribuisce un ruolo importante e integrativo a fattori immateriali quali l'identità locale, le reti, il capitale sociale e la *governance* (Mutti, 1998; Pichierri, 1995; Trigilia, 1999).

Tali territori sono prevalentemente aree a bassa densità demografica, caratterizzate da un contesto rurale che evidenzia ancora una forte presenza dell'agricoltura, in cui il patrimonio storico-artistico è spesso poco noto, ma di qualità. Il modello di ospitalità che caratterizza tali territori è composto da strutture integrate con il paesaggio locale (*bed and breakfast*, agriturismo, albergo diffuso) e le attività culturali sono orientate alla valorizzazione delle tradizioni popolari, della storia e dell'identità locale (Calzati, 2011). Si configurano così modelli di sviluppo, diversi da quelli tradizionalmente intesi, in cui si mescolano attività agricole, turismo innovativo e attività produttive originali che evidenziano un'ottica plurisettoriale e quindi l'assenza di un unico motore di sviluppo.

In questo lavoro, non si intende analizzare gli aspetti definitori dello sviluppo sostenibile¹ con le sue molteplici definizioni (Pearce *et al.*, 1988) che evidenziano forti divisioni e differenze per quanto riguarda gli aspetti applicativi del concetto di sostenibilità, ma affrontare i possibili percorsi di sviluppo di aree definite minori che

¹ La definizione di Sviluppo Sostenibile più citata è quella data dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WCEB), conosciuta come Commissione Brundtland (1987) che definì "sostenibile uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le possibilità per le generazioni future si soddisfare i propri bisogni"

individuano nella propria qualità e tipicità ambientale, culturale e paesaggistica il principale elemento di attrazione e competizione.

In anni recenti è il concetto stesso di crescita ad essere messo in discussione in quanto troppo spesso utilizzato come sinonimo di “sviluppo”. Il concetto di sviluppo è più ampio e omnicomprensivo di quello di “crescita”, in quanto coinvolge aspetti culturali ed etici che lo riconducono a quello di miglioramento di qualità della vita che diventa nelle strategie di sviluppo delle destinazioni minori un possibile fattore competitivo. Quanto esposto implica un cambio di direzione e l’adozione di una valutazione multicriteriale dell’economia in quanto, la natura essenzialmente multidimensionale dello sviluppo sostenibile, comprendente aspetti economici, ambientali, sociali ed istituzionali e richiede quindi l’adozione di misure che rappresentino i vari aspetti di sviluppo sostenibile nel tempo (Shmelev *et al.*, 2009).

Infatti l’approccio alla misurazione della qualità della vita e dello sviluppo sostenibile è cambiato e diviene rilevante il progressivo spostamento a favore di un sistema di valutazione multidimensionale dello sviluppo (Sen, 1999; Layard, 2006; Kahneman e Krueger, 2006, Stiglitz *et al.*, 2009). Inoltre la difficoltà dei misuratori di reddito tradizionali di cogliere i diversi fattori che concorrono alla formazione del benessere possono fare apparire aree arretrate e depresse territori che rappresentano, come afferma Bonomi (2009) in riferimento ai territori montani, un piccolo modello capace di produrre un *mix* di reddito flessibile e adattivo che sembra tenere rispetto all’impatto con i flussi della crisi.

Solo recentemente con l’apertura del ciclo della *green e soft economy*, nuova forma di modernità, si è in grado di superare, incorporandole, le tradizionali contrapposizioni imposte dalla modernità stessa: crescita/decrecita, limite/sviluppo. In questo rinnovato contesto le destinazioni minori, attraverso un percorso capace di miscelare forme diverse di innovazione, culturale, sociale, tecnica, di partecipazione e ambientale con una visione condivisa, endogena e comunitaria, possono uscire dai margini e posizionarsi come “*distinct areas*” orientate a promuovere uno sviluppo territoriale/turistico sostenibile (Calzati, 2011).

3. Sviluppo turistico e sostenibilità nelle destinazioni minori

Lo sviluppo economico sostenibile implica la massimizzazione dei benefici netti dello sviluppo economico, a condizione che siano mantenuti nel tempo i servizi e la qualità delle risorse naturali (Pearce *et al.*, 1988). La sostenibilità è un concetto multidimensionale: aspetti economici, sociali ed ambientali devono essere considerati simultaneamente. Infatti in tale contesto, la sostenibilità del turismo se capace di integrare, in un’ottica di coevoluzione, le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo, quella ambientale, economica e socio-culturale, può costituire una risposta alla sfida ecologica-economica che i territori sono chiamati a gestire. (Giaoutzi e Nijkamp, 1993; Camagni *et al.*, 2001).

Occorre evidenziare come il termine sostenibilità, nell’ambito degli studi economici e manageriali sul turismo, sia utilizzato in molteplici modi. Si può quindi

distinguere fra la sostenibilità del turismo e il turismo sostenibile facendo riferimento, nel primo caso, all'approccio adottato dall'UNWTO che attribuisce anche al turismo la logica dell'equilibrio tra le tre dimensioni o pilastri della sostenibilità, coinvolgendo ogni forma di turismo, comprendendo qualsiasi destinazione e includendo sia pratiche turistiche proprie di nicchie di mercato, sia il turismo di massa. Il turismo sostenibile fa riferimento a uno specifico segmento della domanda che ha condotto i vari contributi metodologici ad individuare differenti categorie di segmenti del turismo sostenibile e relativi prodotti. Per quanto riguarda l'analisi della domanda di turismo sostenibile diviene quindi difficile identificare le caratteristiche delle motivazioni e dei comportamenti dei diversi segmenti su cui costruire specifici prodotti, pertanto in letteratura non si hanno definizioni comuni e concordi. Molti autori hanno analizzato e identificato i comportamenti e le motivazioni di turisti con caratteristiche simili individuando gli eco turisti (Fennel, 2002; Buckley, 2003; Weaver e Lawton, 2007), i *natur-based tourists* (Priskin, 2001; Buckley *et al.*, 2003; Balmford *et al.*, 2009) e i turisti responsabili (Goodwin e Francis, 2003; Colombo, 2005; Sambri e Pegan, 2008; Franch *et al.*, 2008). Sebbene su questo tema in letteratura non si sia giunti a conclusioni univoche, tali segmenti di turismo sostenibile evidenziano alcuni elementi chiave comuni quali: rispetto e salvaguardia dell'ambiente (in particolare ecosistema e biodiversità), riduzione dell'impatto ambientale delle attività legate al turismo, rispetto e salvaguardia della cultura tradizionale delle popolazioni locali. Ulteriori punti di contatto sono la possibile partecipazione attiva delle popolazioni locali nella gestione delle imprese turistiche e la condivisione dei benefici socio-economici derivanti dal turismo. Queste nuove forme di turismo dovrebbero essere orientate al superamento delle problematiche legate alla scarsa sostenibilità economica, sociale e ambientale tipiche del turismo di massa e promuovere, contestualmente, atteggiamenti e comportamenti pro-ambientali (Fennel, 2001; 2003; Donohe e Needham, 2006). Il passaggio dalle enunciazioni teoriche alle applicazioni pratiche evidenzia, allo stato attuale, contraddizioni che non consentono o rendono difficile proposte turistiche che rispettino i principi base di queste alternative forme di turismo. Infatti il turismo ha un impatto sistemico poiché interessa, con una logica trasversale, l'economia del territorio nel quale si sviluppa (Leiper, 1990; Laws, 1995; Manente e Cerato, 2000; Cooper *et al.*, 2002, Franch, 2010) ed è la logica sistemica a costituire la premessa per la nascita e lo sviluppo di una destinazione (Della Corte, 2009).

Occorre evidenziare inoltre come il turismo sia in grado di apportare trasformazioni ad un territorio sia in termini infrastrutturali, strutturali, sociali ed ambientali (Cooper *et al.*, 2008; Della Corte, 2009; Franch, 2010). Pertanto è necessaria di una gestione del sistema locale al fine di generare valore sostenibile durevole. Fattori quali l'aumento della competizione, l'importanza delle ricadute economiche e sociali che il turismo determina nei territori in cui si sviluppa e le possibili esternalità negative che può produrre, inducono a un approccio di marketing strategico alle destinazioni turistiche. La necessità di definire un processo decisionale di tipo strategico, da parte di un territorio, è considerata una priorità

orientata a indirizzare i percorsi di sviluppo dell'offerta turistica (Poon, 1993; Phillips e Moutinho, 1998; Vellas e Bècherel, 1999; Godfrey e Clarke, 2000; Ritchie e Crouch, 2000).

Infatti il fenomeno turistico non può essere considerato per i territori un rimedio che produce automaticamente sviluppo locale con significativi risultati nel medio-lungo periodo, ma può al contrario innescare meccanismi di impoverimento del territorio, di modifica dell'equilibrio sociale e culturale, di danno alla qualità ambientale, di esigenze di consumo sproporzionate rispetto a quelle abituali e accettabili per la destinazione (McKercher, 1993; Hunter e Green, 1995).

La sostenibilità del modello di sviluppo è essa stessa un valore capace di agire sulla competitività della destinazione perciò esiste un legame stretto tra sostenibilità e competitività turistica (Middleton e Hawkins, 1998; Mihalic, 2000) in quanto la tutela e conservazione dell'ambiente e l'equilibrio sociale interno concorrono a migliorare la qualità dell'offerta turistica e a generare ricadute economiche di medio e lungo periodo e perciò non devono essere considerati limiti, ma condizioni per lo sviluppo.

La questione principale riguarda la sostenibilità della destinazione, come misurarla e quindi come stabilire se essa è sostenibile. Nel 2004 il WTO ha pubblicato la *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche* in cui si individuano vari indicatori e si propone agli amministratori e agli attori delle destinazioni una metodologia per sviluppare indicatori nel contesto dei processi di pianificazione turistica.

Il conseguimento dell'obiettivo di sostenibilità dipende, dunque, dalla capacità dei diversi soggetti coinvolti di coordinare le proprie scelte di sfruttamento della risorsa ambientale, nei limiti della sua fruizione sostenibile. I territori minori si configurano come destinazioni di tipo *community* (Murphy, 1985; Kaspar, 1995; Martini, 2005), cioè luoghi che attraverso l'interazione delle attività dei molti attori locali si posizionano sul mercato turistico con uno specifico *brand*. Occorre evidenziare come nelle destinazioni *community* il principale problema è costituito dal coordinamento tra gli attori, che non può essere incentivato attraverso meccanismi di coordinamento di tipo gerarchico, ma analizzato utilizzando gli schemi concettuali della teoria delle reti o della *stakeholder theory* (Robson e Robson, 1996; Sautter e Leisen, 1999; Bramwell e Sharman, 1999; Della Corte, 2000; Martini, 2005).

Le destinazioni minori caratterizzate da risorse naturali e culturali difficilmente riproducibili altrove e capaci di caratterizzare un'offerta turistica fortemente identitaria, riescono a promuovere modelli di sviluppo endogeno in cui il coinvolgimento diretto della comunità locale esercita, ed è garanzia, di un maggiore controllo sulle dimensioni della sostenibilità ecologica e sociale soprattutto se i modelli decisionali sono di tipo partecipativo (Simmons, 1994; Timothy, 1999).

A differenza dei grandi sistemi metropolitani che, a fronte di forti vantaggi competitivi in termini economici, evidenziano problematiche connesse con l'equità sociale ed ambientale, le destinazioni minori riescono a perseguire percorsi di coevoluzione delle tre aree della sostenibilità (Ciciotti *et. al.*, 2008), promuovendo

modelli di sviluppo turistico sostenibile considerati eccellenti. È questa la finalità del progetto comunitario EDEN rivolto a quelle destinazioni che meglio hanno integrato sviluppo ambientale, crescita economica e coesione sociale costituendo buone pratiche da diffondere a livello comunitario.

4. La sostenibilità delle destinazioni nella politica europea per il turismo

Ai fini del presente lavoro si è ritenuto importante un'analisi della Comunicazione della Commissione Europea "*L'Europa, la destinazione turistica n. 1 del mondo. Un nuovo quadro di riferimento politico per il turismo in Europa* (2010) in cui si evidenzia il ruolo strategico che il turismo riveste nel contesto europeo e la necessità di definire un nuovo quadro d'azione delle iniziative in materia di turismo, per rafforzarne la competitività e la sua capacità di crescita sostenibile, implementando così il processo di definizione della politica europea per il turismo.

Il nuovo piano di azione della Commissione rappresenta un sostegno alle sfide che attualmente determinano un forte impatto sulla domanda turistica europea e che impongono l'adozione di misure sempre più rivolte ad un consumo turistico sostenibile e responsabile. Si intende favorire un approccio coordinato alle iniziative in materia di turismo e definire un nuovo quadro d'azione che individua nel turismo uno strumento capace di rafforzare l'immagine dell'Europa nel mondo, di diffonderne i valori e promuovere l'interesse per il modello europeo che ha origine da secoli di scambi culturali, diversità linguistica e creatività.

Nel documento si evidenziano, in linea con i principi del trattato di Lisbona², gli obiettivi della politica europea in tema di turismo. Gli obiettivi sono quattro:

- 1) stimolare la competitività del settore turistico in Europa;
- 2) promuovere lo sviluppo del turismo sostenibile, responsabile e di qualità;
- 3) consolidare l'immagine e la visibilità dell'Europa come insieme di destinazioni sostenibili di qualità;
- 4) massimizzare il potenziale delle politiche e gli strumenti finanziari dell'UE per lo sviluppo del turismo.

Gli obiettivi e le azioni previste dal documento indicano come la politica europea del turismo mira principalmente a stimolare la competitività del settore, senza dimenticare che, a lungo termine, la competitività è strettamente connessa alla sostenibilità del suo modello di sviluppo.

Non è obiettivo del presente lavoro l'analisi delle 21 azioni previste, tuttavia particolare attenzione è rivolta all'obiettivo *Promuovere lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di qualità*, in quanto sono presenti i temi oggetto di tale studio: il legame sostenibilità/competitività; la necessità di un sistema di indicatori

² Nel Trattato di Lisbona (2007) il turismo è riconosciuto come settore strategico per l'economia europea, grazie alla sua elevata capacità di produrre crescita e occupazione.

utile per la gestione sostenibile di una destinazione e lo sviluppo di un marchio come strumento di promozione delle destinazioni. Dall'analisi delle azioni previste si evidenzia la necessità di elaborare un sistema di indicatori per la gestione sostenibile delle destinazioni partendo dalle esperienze degli enti regionali e dalle competenze delle reti NECSTouR e EDEN; di creare un marchio europeo "Turismo di qualità" finalizzato da un lato a stimolare le destinazioni ad applicare pratiche sostenibili e dall'altro a rafforzare l'immagine dell'Europa come destinazione turistica di qualità. Il *brand management* applicato al territorio (Blain *et al.*, 2005; Kavaratzis, 2005; Martini, 2005; Golinelli e Simoni, 2006) ha origine dal concetto di *brand value* adottato per le imprese (Golinelli, 2004). Il *brand* territoriale si differenzia dal *brand* aziendale in quanto fregia un intero territorio caratterizzato per la presenza di risorse naturali e artificiali e per una molteplicità di attori coinvolti nella definizione dell'offerta turistica. Esso esprime un'immagine e un'identità della destinazione condivisa dagli attori privati e dagli operatori pubblici e percepita come unica dall'esterno (Franch *et al.*, 2008). La creazione di un *brand* territoriale, svolge un ruolo importante nella politica di comunicazione turistica influenzando sull'immagine e sulla notorietà della destinazione, elementi alla base della sua capacità di attrazione e della sua competitività (Pechlaner *et al.*, 2005; Peters *et al.*, 2006). Esso diviene possibile strumento capace di accrescere la competitività del territorio, di creare una identità condivisa e di rafforzare la collaborazione tra enti pubblici e *stakeholder* privati.

Si sottolinea inoltre il ruolo del fattore qualità nella competitività tra destinazioni turistiche e come l'incremento della qualità di tutti i servizi, risulti essere fondamentale, al fine di dotare le destinazioni turistiche europee di un maggiore vantaggio competitivo. La promozione di modelli di turismo sostenibile diventa un percorso realizzabile solo in un'ottica di cooperazione e condivisione pertanto si richiede una stretta collaborazione tra l'Unione Europea e i principali mercati esistenti e i Paesi vicini in particolare i Paesi del Mediterraneo. Il nuovo quadro d'azione oltre a incrementare la competitività e la crescita sostenibile del turismo intende rafforzare l'identità europea e la diffusione del senso di appartenenza ad una comune cittadinanza garantendo il rispetto reciproco, il dialogo interculturale e lo scambio di conoscenze.

5. Il progetto EDEN (European Destinations of Excellence) nella Regione Lombardia

5.1 Progetto EDEN: origini e obiettivi

Il Progetto Destinazioni Europee di Eccellenza (o EDEN), acronimo di European Destinations of Excellence, è un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea al fine di promuovere in tutta l'Unione Europea modelli di sviluppo turistico sostenibile. Il progetto nasce nel 2006 e prevede l'assegnazione di un riconoscimento, attraverso un concorso annuale, alle destinazioni minori, non

coinvolte dal turismo di massa, che mirano a raggiungere obiettivi di crescita economica e sviluppo turistico in un'ottica di sostenibilità ambientale, sociale e culturale.

Come già evidenziato il turismo rappresenta un'attività economica strategica nell'Unione Europea la cui importanza è destinata ad aumentare nei prossimi anni. Il turismo costituisce uno strumento in grado di contribuire alla realizzazione di diversi obiettivi dell'UE quali lo sviluppo sostenibile, la crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale. In questo contesto si inserisce il progetto EDEN come iniziativa in grado di promuovere e dare visibilità a destinazioni minori capaci, da un lato, di fare sistema al fine di superare una connotazione settoriale che ha limitato le potenzialità di sviluppo del turismo italiano e dall'altro di coinvolgere la comunità locale stabilendo una specie di patto sociale che nel promuovere l'accoglienza del turista contestualmente promuove la qualità della vita dei residenti. Gli obiettivi di lungo periodo del progetto riguardano: il rafforzamento della visibilità delle emergenti destinazioni turistiche Europee d'eccellenza; la creazione di una piattaforma per la condivisione di buone pratiche in tutto il territorio UE; la premiazione e il sostegno di forme di turismo sostenibile. Inoltre il progetto intende favorire il decongestionamento delle destinazioni turistiche più visitate e trasformare le località meno note in destinazioni turistiche per tutto l'anno; stimolare l'attenzione sul valore, la diversità e le caratteristiche comuni delle destinazioni europee e promuovere la creazione di reti tra le destinazioni premiate finalizzate a incentivare in altre destinazioni l'adozione di modelli sostenibili di sviluppo turistico.

Il progetto EDEN rappresenta quindi un'opportunità di visibilità internazionale per le località minori; di scambio di buone pratiche tra i Paesi membri e di stimolo a valorizzare principalmente il patrimonio immateriale locale sia per i residenti che per i turisti in una visione di sviluppo turistico endogeno, sostenibile e durevole.

5.2 Il processo e i criteri di selezione

Il progetto prevede, attraverso un concorso annuale, la selezione in ogni Stato membro di destinazioni proposte come esempio di buone pratiche di sviluppo turistico sostenibile. La competizione si svolge su scala nazionale, con il coinvolgimento delle Amministrazioni centrali degli Stati membri e candidati (Ministeri, Enti governativi, ecc.), i quali hanno il compito di individuare nel proprio territorio 5 destinazioni finaliste tra le quali verrà poi scelta la vincitrice. Ogni anno la Commissione Europea congiuntamente agli organismi competenti del turismo nazionale individua un tema che costituisce il filo conduttore dell'iniziativa ed è finalizzato a dare visibilità ai diversi aspetti delle risorse delle regioni europee ed è collegato allo sviluppo sostenibile in termini economici, ambientali, culturali e di coinvolgimento della comunità locale. Le destinazioni vincitrici sono quelle che meglio rispondono al tema scelto e che offrono un'esperienza turistica unica coerente con i criteri di sostenibilità. I temi individuati nelle precedenti edizioni sono:

- turismo rurale (2007),
- turismo e patrimonio immateriale locale (2008),
- turismo e aree protette (2009),
- turismo acquatico (2010),
- turismo e riconversione dei siti (2011),
- turismo accessibile (2012-2013).

Le destinazioni per poter partecipare devono rispondere a due criteri di selezione: quelli stabiliti dalla Commissione Europea e quelli individuati dai singoli Comitati Nazionali di Valutazione. I primi che hanno carattere generale sono:

- a) essere una destinazione “non tradizionale”, con una bassa o molto bassa densità di turisti;
- b) organizzare con una periodicità regolare un evento specifico legato al proprio patrimonio immateriale;
- c) gestire la propria offerta turistica in modo tale da assicurare la sostenibilità sociale, culturale e ambientale.

I secondi, più dettagliati, sono stabiliti dal Comitato Nazionale di Valutazione istituito in ogni Paese partecipante. In Italia è presieduto dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e supportato da un'apposita Segreteria tecnica. Del Comitato fanno parte i rappresentanti del Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare, delle Regioni, attraverso il Coordinamento Regionale per il Turismo, dell'ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo, dell' ANCI - Associazione Nazionale dei Comuni Italiani e dell'UNCCEM - Unione Nazionale Comuni, Comunità, Enti montani.

Gli aspetti che dovranno essere esaminati ai fini della valutazione per la scelta della destinazione sono:

- valorizzazione del patrimonio culturale immateriale locale presso i residenti e i turisti;
- azioni innovative intese a promuovere le risorse immateriali locali e attenzione per il turista;
- coinvolgimento delle piccole imprese locali e dei residenti ed eventuali finanziamenti;
- qualità dell'offerta turistica basata sulle risorse immateriali e integrazione degli aspetti sociali economici ed ambientali;
- ricettività e servizi;
- accesso alla località.

Occorre evidenziare l'importanza attribuita in fase di selezione alle risorse immateriali locali, alla qualità e al coinvolgimento della comunità locale: fattori che come evidenziato sono capaci di creare valore aggiunto per una destinazione, in quanto non riproducibili altrove e capaci quindi di offrire un'esperienza turistica unica e irripetibile.

5.3 Il progetto EDEN: il caso della Regione Lombardia

La Regione Lombardia, nella lista delle destinazioni italiane selezionate dalla prima edizione dell'iniziativa (2007) ad oggi, è presente nel 2009 con la Riserva Naturale Valli del Mincio posizionatasi al 3° posto e nel 2010 con il comune di Monte Isola (BS) classificatosi al 1° posto (tabella 1).

L'obiettivo di questa parte del lavoro è stato quello di descrivere e interpretare l'esperienza lombarda, attraverso la raccolta e l'analisi delle testimonianze degli attori promotori/referenti della candidatura della destinazione e della documentazione resa disponibile dal Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo, dal Comune di Monte Isola e dal Parco del Mincio.

In particolare sono state analizzate le schede di candidatura presentate dal Comune di Monte Isola e dal Parco del Mincio e realizzate interviste semi-strutturate ai rispettivi responsabili del progetto. L'obiettivo è stato quello di ricostruire un quadro delle esperienze, evidenziando le potenzialità e le criticità di questo strumento.

Tab. 1: Destinazioni EDEN Regione Lombardia

Destinazione Candidata	Soggetto proponente	Anno	Tema	Residenti	Strutture Ricettive	N° di arrivi
Riserva Naturale Valli del Mincio	Parco del Mincio	2009	"Turismo e Aree protette"	18.612 (*)	22 (*)	5.582 (*)
Comune di Monte Isola (BS)	Comune di Monte Isola (BS)	2010	"Turismo Acquatico"	1.811 (**)	6 (**)	500 (**)

(*) dati relativi all'anno 2007

(**) dati relativi all'anno 2009

Fonte: ns elaborazione su dati del Comune di Monte Isola e del Parco Regionale del Mincio

Monte Isola è l'isola lacustre più vasta d'Italia con una superficie di 4,5 km² e un perimetro di oltre 9 km è la prima in Europa come altezza sul livello del mare, raggiungendo un'altitudine di 600 metri.

La Riserva Naturale "Valli del Mincio" è costituita da un territorio compreso nei comuni di Rodigo, Porto Mantovano, Curtatone e Mantova. Il sistema palustre che si estende su una superficie di circa 1100 ettari, interessando un tratto di fiume di 7-8 km rappresenta la più estesa palude interna italiana dichiarata Riserva Naturale dalla Regione Lombardia nel 1984 fa parte della Rete Natura 2000³.

³ Natura 2000 è il principale strumento della politica dell'Unione Europea per la conservazione della biodiversità. Si tratta di una rete ecologica diffusa su tutto il territorio dell'Unione, istituita ai sensi della Direttiva 92/43/CEE "Habitat" al fine del mantenimento a lungo termine degli *habitat* naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari a livello comunitario. La rete Natura 2000 comprende Zone Speciali di Conservazione (ZSC) istituite dagli Stati Membri secondo quanto stabilito dalla Direttiva

Entrambi i territori presentano le caratteristiche proprie delle destinazioni minori e quindi di quelle aree definite nella prima parte del lavoro ai margini del turismo di massa, ma caratterizzate da ottima qualità ambientale, presenza di patrimonio culturale anche se poco noto, da un modello di ospitalità composto da strutture integrate con il paesaggio locale e da attività culturali finalizzate alla valorizzazione delle tradizioni popolari, della storia e dell'identità locale.

Le tabelle 2 e 3 evidenziano, in sintesi, le azioni realizzate dalle due destinazioni lombarde per attivare un percorso di sviluppo turistico sostenibile che individua nel partenariato pubblico-privato un possibile strumento di gestione del territorio.

Numerosi sono gli studi sul turismo (Fayos e Sola, 1996; Bramwell e Sharman, 1999; Bramwell e Lane, 2000; Pfoor, 2002; Dredge, 2006; Scott *et al.*, 2008; Beritelli, 2010; Haugland *et al.*, 2011) che evidenziano come la cooperazione giochi un ruolo centrale nello sviluppo delle destinazioni turistiche, come il turismo si caratterizzi per il coinvolgimento di diversi livelli decisionali territoriali e per una numerosità di soggetti interessati.

Tab. 2: Azioni realizzate e presenza di partenariati pubblico-privato

Riserva Naturale Valli del Mincio	
Turismo sostenibile	<p>Il Parco ha candidato un progetto LIFE+Nature and Biodiversity che propone azioni di gestione attiva della zona umida delle Valli del Mincio</p> <p>Il parco ha provveduto a realizzare il "Piano di gestione del SIC e ZPS delle Valli del Mincio".</p> <p>Nel borgo di Rivalta è stato realizzato un pontile per attracco canoe e un ponticello in legno per fare un breve percorso a piedi nel canneto</p> <p>Il comune e la proloco attueranno il restauro di un edificio da adibire a info.point, canoa e bici point e ristoro</p> <p>Nel borgo di Grazie il comune attua il restauro e recupero funzionale di un edificio da adibire a punto informativo turistico, sala espositiva e area per accoglienza.</p> <p>L'amministrazione provinciale e i Comuni di Curtatone e Mantova realizzeranno il tratto di pista ciclopedonale che permetterà di raggiungere in bici i due borghi dal capoluogo</p>
Partenariato Pubblico-privato	<p>Ente Parco. Comuni, Associazionismo</p> <p>Il Comune di Rodigo con una convenzione ha affidato in gestione alla ASD Corte Mincio alla Pro Loco e al Centro Sociale il complesso di Corte Mincio. Questa collaborazione e la presenza costante delle Associazioni ha consentito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantire la gestione del Museo Etnografico-Centro Visite Parco del Mincio; - l'apertura dell'Ostello del Mincio; - l'apertura di un Circolo-Bar con ristorazione veloce; - la gestione dell'Ufficio di Promozione e Informazione Turistica

Fonte: ns elaborazione su dati del Parco Regionale del Mincio

Habitat, e le Zone di Protezione Speciale (ZPS) istituite ai sensi della Direttiva 79/409/CEE "Uccelli".

Tab. 3: Azioni realizzate e presenza di partenariati pubblico-privato

Comune di Monte Isola (BS)	
Turismo sostenibile	La variante generale approvata dal PRG nel 2004 ha posto limiti ben precisi, al fine di limitare la trasformazione del paesaggio e garantire il permanere di testimonianze storiche, fissando precisi criteri e modalità di intervento nelle varie zone. Realizzazione di un percorso Didattico - Naturalistico denominato "Sentiero delle Rocca". Il recupero delle vecchie mulattiere e dei sentieri: attraverso la collaborazione con il consorzio forestale del Sebino e la Comunità Montana del Sebino Bresciano
Reti associative Partenariato Pubblico-privato	Associazione Nazionale I "Borghi più Belli d'Italia" Associazione Riviera degli Ulivi Comunità Montana del Sebino Bresciano Piano integrato d'area del medio lago (Comuni di Marone, Monte Isola, Sale Marasino, Sulzano) Progetto Bike sharing (CM del Sebino Bresciano e Navigazione lago d'Iseo s.r.l.) finanziato dalla Fondazione Cariplo

Fonte: ns elaborazione su dati del Comune di Monte Isola

Le interviste ai responsabili del progetto EDEN nelle due destinazioni ha evidenziato l'impegno degli amministratori locali di caratterizzare il proprio territorio come area ad alta qualità ambientale, paesaggistica ed enogastronomica al fine di salvaguardare la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali nonché la qualità dell'ospitalità turistica al fine di promuovere sviluppo turistico sostenibile.

Le interviste hanno riguardato nello specifico l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del territorio, le motivazioni alla base della candidatura gli scambi di buone pratiche e i vantaggi e le ricadute a seguito del riconoscimento. (Tabella 4 e 5).

Tab. 4: Sintesi risultati intervista al responsabile Servizio Comunicazione ed Educazione ambientale Parco Regionale del Mincio

Anno di partecipazione	Tema	Parco del Mincio				
		Punti di forza del Territorio	Punti di debolezza del territorio	Perché candidarsi	Scambi buone pratiche	Vantaggi - ricadute
2008-2009	Turismo ed aree protette	<ol style="list-style-type: none"> Essere la più estesa palude interna italiana Destinazione che fa parte della Rete Natura 2000 2 piccoli borghi rivieraschi: Rivalta sul Mincio (frazione del comune di Rodigo) e Grazie (frazione del Curtatone) Ecoturismo Santuario mariano quattrocentesco di Santa Maria delle Grazie e il museo etnografico dei mestieri del fiume Ottenere il riconoscimento di ecomuseo 	<ol style="list-style-type: none"> Risorse economiche limitate Incapacità di fare rete Scarsa attenzione al patrimonio ambientale Abbandono della pratica di coltivazione dei canneti 	Il territorio possiede i requisiti richiesti dal bando	Non realizzate a causa di limiti operativi interni e della mancanza di una rete attiva tra le destinazioni Eden	<ol style="list-style-type: none"> Nessun vantaggio concreto Aumento della visibilità sui media locali

Fonte: ns elaborazione su dati del Parco Regionale del Mincio

Tab. 5: Sintesi risultati intervista al sindaco del Comune di Monte Isola

Comune di Monte Isola (BS)						
Anno di partecipazioni	Tema	Punti di forza del Territorio	Punti di debolezza del Territorio	Perché candidarsi	Scambi buone pratiche	Vantaggi - ricadute
2010	Turismo Acquatico	<ol style="list-style-type: none"> Essere l'isola lacustre abitata più grande d'Europa. 2 isolette di San Paolo e di Loreto 6 chiese 1 museo 1 castello Naet imbarcazione simbolo del lago d'Isèo (cantieri nautici) 	<ol style="list-style-type: none"> Morfologia del territorio Limitazione nei trasporti 	<ol style="list-style-type: none"> L'Amministrazione ha operato da sempre scelte precise per l'accoglienza turistica via acqua Il comune presenta le caratteristiche richieste dal bando 	Creazione, tuttora in corso, con le destinazioni europee vincenti dell'Associazione EDEN che ha come finalità lo scambio di buone pratiche all'interno della rete EDEN	Aumento della visibilità a livello nazionale e internazionale

Fonte: ns elaborazione su dati del Comune di Monte Isola

Il punto di forza di entrambi i territori è la qualità ambientale a conferma di una visione del territorio in cui al centro vi è sempre di più l'abitabilità e la qualità, in una prospettiva di sviluppo sostenibile che molto bene si coniuga con il paesaggio sostenibile, cioè una valutazione del paesaggio come indicatore veritiero di sostenibilità o insostenibilità (Manzi, 2001). A conferma di quanto precedentemente esposto le destinazioni oggetto d'indagine sono in grado di rappresentare proposte turistiche che rispettino i principi base di alternative forme di turismo quali l'ecoturismo considerato dagli intervistati una opportunità per il territorio. I punti di debolezza per quanto riguarda Monte Isola sono riconducibili alla limitazione nei trasporti causata dalla morfologia del territorio. La Riserva "Valli del Mincio" individua nella scarsa disponibilità di risorse economiche e nella difficoltà della comunità locale a "fare rete" le principali criticità. Il possesso dei requisiti richiesti dal bando è la principale motivazione alla base della candidatura delle due destinazioni oggetto d'indagine.

Occorre evidenziare come entrambe i responsabili del progetto individuano nell'aumento della visibilità e della notorietà della destinazione il principale vantaggio ottenuto dal riconoscimento. A tal fine si sottolinea che non sono utilizzati indicatori mirati a valutare il reale impatto di questo incremento.

Evidenziano, inoltre, come non si sia realizzato quello scambio di buone pratiche tra le destinazioni vincitrici che rappresenta uno degli obiettivi del progetto comunitario, anche se il sindaco di Monte Isola ha sottolineato come la recente costituzione tra le destinazioni vincitrici europee di una "Associazione Eden" finalizzata allo scambio di buone pratiche all'interno della rete EDEN, può costituire un primo *step* in questa direzione.

6. Conclusioni

Le brevi riflessioni sulla base dell'attività svolta evidenziano come i territori minori, caratterizzati da produzioni di eccellenza, dalla bellezza del patrimonio storico-artistico e del paesaggio e dalla qualità dell'offerta locale, possano dare origine all'interno dei territori regionali a delle "distinct areas" in cui lo sviluppo turistico è il risultato di una nuova esperienza di fruizione del territorio. Alcuni di questi territori, turisticamente definiti come destinazioni minori, escluse dai circuiti del turismo di massa, non sono aree marginali con un'offerta turistica qualitativamente debole o assente e quindi incapaci di promuovere sviluppo turistico, ma sono destinazioni premiate come eccellenti sulla base di una marginalità che assume connotazione positiva. Infatti il legame tra sviluppo locale e marginalità è interpretato come espressione di opportunità e attraverso la valorizzazione delle risorse locali materiali e immateriali in cui il capitale sociale, inteso come fiducia, reciprocità, condivisione di valori collettivi (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995, 1996; Mutti, 1998; Trigilia, 1999), consente agli attori locali di giocare un ruolo sulle traiettorie di sviluppo sostenibile.

Dall'analisi del caso emergono due considerazioni importanti, la prima individua nel progetto comunitario EDEN uno strumento capace di aumentare la visibilità e la notorietà di una destinazione minore, la seconda evidenzia l'inadeguatezza dello stesso nel creare una piattaforma per la condivisione e lo scambio di buone pratiche come previsto negli obiettivi. Per quanto riguarda la prima considerazione sarebbe utile la costruzione di indicatori mirati a comprendere se vi sia stato un reale impatto sulla comunicazione turistica. Per quanto riguarda invece la seconda considerazione, forse la realizzazione di uno strumento capace di promuovere la diffusione di buone pratiche, non solo tra le destinazioni vincitrici ma anche tra le altre destinazioni minori UE, necessita di maggior tempo.

Il lavoro, costituisce una prima riflessione, sulle potenzialità di sviluppo turistico delle destinazioni minori, in una visione in cui la marginalità di tale aree è fattore distintivo di sviluppo e sulla capacità di questi territori di perseguire percorsi di coevoluzione delle tre aree della sostenibilità in grado di promuovere modelli di sviluppo turistico sostenibile, considerati eccellenti e, pertanto, buone pratiche da diffondere a livello comunitario.

Infine la ridotta estensione numerica dei casi analizzati costituisce un limite del lavoro, pertanto sarebbe opportuno ampliare l'analisi a tutte le destinazioni EDEN italiane, al fine di delineare ulteriori opportunità, evidenziare criticità di questo strumento e le azioni di sviluppo sostenibile che caratterizzano le destinazioni minori ritenute eccellenti. Ulteriore tema di approfondimento futuro riguarda la *governance* delle attività di *branding* territoriale, in quanto se le azioni dei singoli attori non risultassero coordinate tra loro ci sarebbe la presenza di messaggi incoerenti e la definizione dell'immagine territoriale risulterebbe non solida e la reputazione della destinazione impossibile da indirizzare (Cantone *et al.*, 2007; Golinelli *et al.*, 2006; Anholt, 2007) rendendo così inutile per il territorio l'ottenimento del premio.

Bibliografia

- ANHOLT S. (2007), *L'identità competitiva*, Egea, Milano.
- BALMFORD A., BERESFORD J., GREEN J., NAIDOO R., WALPOLE M., MANICA A. (2009), *A Global Perspective on Trends in Nature-Based Tourism*, PLoS Biol, vol.7, Issue 6, pp.1-6, e1000144. doi:10.1371/journal.pbio.1000144.
- BERITELLI P. (2010), Cooperation among prominent actors in a tourist destination, *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 2, pp. 607-629.
- BLAIN C., LEVY S.E., RITCHIE J.R.B. (2005), "Destination Branding", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 4, pp. 328-338.
- BONOMI A., (2009), "La piattaforma alpina nell'ipermodernità", in Borghi E., *La sfida dei territori nella green economy*, Roma, Il Mulino.
- BONOMI A., RULLANI E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino.
- BRAMWELL B., SHARMAN A. (1999), "Collaboration in local tourism policy making", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 392-415.
- BRAMWELL B., LANE B. (2000), *Tourism collaboration and partnership, politics, practice and sustainability*, Channel View publications, Clevedon.
- BUCKLEY R. (2003), *Case Studies in Ecotourism*, Cabi, Wallingford.
- BUCKLEY R., PICKERING C., WEAVER D.B. (2003), *Nature-based Tourism, Environment and Land Management*, Cabi, Wallingford.
- CALZATI V., (2011), "Territori lenti: nuove traiettorie di sviluppo" in Calzati V., De Salvo P., Nocifora E. (a cura di), *Territori lenti e turismo di qualità. Prospettive innovative per lo sviluppo di un turismo di un turismo di qualità*, Franco Angeli, Milano.
- CAMAGNI R., CAPELLO R., NIJKAMP P. (2001), "Managing sustainable urban environments", in Paddison R. (a cura di), *Handbook of urban studies*, Sage, Londra.
- CANTONE L., RISITANO M., TESTA P. (2007), "Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale", *Mercati e Competitività*, n. 1., pp.23-32
- CICIOTTI E., DALLARA A., RIZZI P. (2008), Una geografia della sostenibilità dei sistemi locali italiani, *Internazionalizzazione e sviluppo regionale*, Franco Angeli, Milano.
- COLOMBO L. (2005), *Il turismo responsabile*, Xenia Edizioni, Milano.
- COMMISSIONE EUROPEA (2010), Comunicazione 352/3, *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale - un nuovo quadro politico per il turismo europeo*.
- COOPER C., FLETCHER J., FYALL A., GILBERT D., WANHILL S., (2008), *Tourism: Principles and practice*, Harlow, FT Prentice Ha.
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., SHEPHERD R., WANHILL S., (2002), *Economia del turismo*, Zanichelli, Bologna.
- DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano.
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DONOHUE H.M., NEEDHAM R.D., (2006), "Ecotourism: The evolving contemporary definition", *Journal of Ecotourism*, vol. 5, n. 3, pp. 192-210.
- DREDGE D. (2006), "Policy networks and the Local Organisation of Tourism", *Tourism Management*, vol. 27, n. 2, pp. 269-280.
- FAYOS-SOLA E. (1996), "Tourism policy: a midsummer night's dream?", *Tourism Management*, vol. 17, n. 6, pp. 405-412.
- FENNEL D.A. (2001), "A content analysis of ecotourism definitions", *Current Issues in Tourism*, vol. 4, n. 5, pp. 403-421.
- FENNEL D.A. (2002), *Ecotourism Programme Planning*, Cabi, Wallingford.
- FENNEL D.A., DOWLING R.K., (2003), *Ecotourism policy and planning*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon.

- FRANCH M., SAMBRI C., MARTINI U., PEGAN G., RIZZI G. (2008), "La domanda di turismo responsabile e di eco-turismo in Italia. Un'indagine esplorativa sui turisti CTS", *Atti del Convegno Marketing Trends*, Università Ca' Foscari Venezia, 17-19 gennaio 2008.
- FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. (2008), "Strategie di brand management nelle destinazioni alpine community", *Mercati e Competitività*, n. 4 pp. 151-170.
- FUKUYAMA F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, FreePress, New York.
- FUKUYAMA F. (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano.
- GIAOUTZI M., NIJKAMP P. (1993), *Decision support model for sustainable development*, Aldershot, Avebury
- GODFREY K., CLARKE J. (2000), *The Tourism Development Handbook*, Cassell, London.
- GOLINELLI C.M., SIMONI M. (2006), "Gli strumenti del marketing turistico e territoriale", *Sinergie. Rapporti di ricerca*, vol. 2, n. 23, pp. 61-78.
- GOLINELLI G.M. (2004), Ridefinire il valore della marca, *Sinergie*, n. 63, pp. 221-227.
- GOLINELLI C., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), "Governare e marketing del territorio", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, vol. 2, n. 23, pp. 17-43.
- GOODWIN H., FRANCIS, J. (2003), "Ethical and responsible tourism: consumer trend in the UK", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, n. 3, pp. 271-284.
- HAUGLAND S.A., NESS H., GRONSETH B., AARSTAD J. (2011), "Development of tourism destinations. An Integrated Multilevel Perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 1, pp. 268-290.
- HUNTER C., GREEN H. (1995), *Tourism and the environment: a sustainable relationship?*, Routledge Press, London.
- KAHNEMAN D., KRUEGER A.B. (2006), "Developments in the Measurement of Subjective Well-Being", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n.1, pp. 3-24.
- KASPAR C. (1995), *Management im Tourismus*, Verlag Paul Haupt, Bern.
- KAVARATZIS M. (2005), "Palce Branding", *The Marketing Review*, vol. 5, n. 4, pp. 329-342.
- LANCERINI E. (2005), "Territori lenti: contributi per una nuova geografia dei paesaggi abitati italiani", *Territorio*, n.34, pp. 9-15.
- LAWS E. (1995), *Tourist Destination Management, Issues Analysis and Policies*, Routledge, London.
- LAYARD R. (2006), *Happiness. Lessons from a new science*, Penguin, London.
- LEIPER N. (1990), "Tourist Attraction System", *Annals of Tourism Research*, vol. 17, n. 3, pp. 367-384.
- MANENTE M., CERATO M. (2000), "Destination management per creare valore", in Pechlaner H., Weiermair K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.
- MANZI E. (2001), "Paesaggio, turismo e sostenibilità ambientale. Qualche indicazione per una utopia necessaria", *Bollettino della Società Geografica Italiana*, serie XII, vol. VI, pp. 389-403.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappicchelli, Torino.
- MCKERCHER B. (1993), "Some fundamental truths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 1, n. 1, pp. 6-16.

- MIDDLETON V., HAWKINS R. (1998), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIHALIC T. (2000), "Environmental management of a tourist destination A factor of tourism competitiveness", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 65-78.
- MURPHY P.E. (1985), *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna.
- PEARCE D.W., BARBIER E., MARKANDYA A. (1988), *Sustainable Development and Cost Benefit Analysis*, Paper 88/03. IIED/UCL London. *Environmental Economics*.
- PECHLANER H., FISCHER E., HAMMAN E.M. (2005), "Creating the valuable basis of competitive advantages of destinations", in Keller P., Bieger T., *Innovation in Tourism*, AIEST, St. Gallen.
- PETERS M., WEIERMAIR K., KATAWANDEE P. (2006), "Strategic Brand Management of tourism destination", in Keller P., Bieger T., *Marketing Efficiency in Tourism*, Schmidt -AIEST, Berlin.
- PHILLIPS P.A., MOUTINHO L. (1998), *Strategic planning systems in hospitality and tourism*, CABI publishing, Wallingford, Oxon.
- PICHIERRI A. (1995), "Stato e identità economiche regionali", *Stato e Mercato*, n. 44, pp. 213-229.
- PFOOR C. (2002), "The Markets and the Shakers of Tourism Policy in the Northern Territory of Australia: a Policy Network of Actors and Their Relationship Constellations", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 9, n. 2, pp. 134-151.
- POON A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon.
- PUTNAM R. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- PRISKIN J. (2001), "Assessment of natural resources for nature-based tourism: the case of the Central Coast Region of Western Australia", *Tourism Management*, vol. 22, n. 6, pp. 637-648.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), "The competitive destination: a sustainable perspective", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 1-7.
- ROBSON J., ROBSON I. (1996), "From Stakeholders to Stakeholders", *Tourism Management*, vol. 17, n. 7, pp. 533-540.
- SAUTTER E.T., LEISEN B. (1999), "Managing Stakeholders", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 321-328.
- SAMBRI C., PEGAN G. (2008), "La domanda di turismo responsabile. Un'indagine esplorativa sui turisti italiani nel nord-est", *Mercati e competitività*, n. 1, pp. 65-92.
- SCOTT N., BAGGIO R., COOPER C. (2008), *Network analysis and tourism*, Channel View publication, Clevedon.
- SEN A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- SHMELEV S., RODRIGUEZ-LABAJOS B. (2009), "Dynamic multidimensional assessment of sustainability at the macro level: The case of Austria", *Ecological Economics*, vol. 68, n. 10, pp. 2560-2573.
- SIMMONS D.G. (1994), "Community Participation in Tourism Planning", *Tourism Management*, vol. 15, n. 2, pp. 98-108.
- STIGLITZ J., SEN A., FITOUSSI J. (2009), Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- TIMOTHY D.J. (1999), Participatory Planning: a view of tourism in Indonesia, *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 371-391.
- TRIGILIA C. (1999), "Capitale sociale e sviluppo locale", *Stato e mercato*, n. 57, pp. 419-440.

-
- VELLAS F., BÈCHEREL L. (1999), *The international marketing of travel and tourism. A strategic approach*, Macmillan Press, London.
- WEAVER D.B., LAWTON L.J. (2007), "Twenty years on: the state of contemporary ecotourism research", *Tourism Management*, vol. 28, n. 5, pp. 1168-1179.
- WTO (2004), *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche*, traduzione italiana a cura della Provincia di Rimini.

L'implementazione dei servizi in iGuzzini illuminazione

TONINO PENCARELLI* ANDREA BURATTI**

Abstract

Obiettivo del paper: approfondire il fenomeno della servitization dal punto di vista delle attività di implementazione dei processi di service management.

Metodologia: caso studio singolo sviluppato su una grande azienda italiana del settore del lighting, realizzato seguendo rigorosamente le indicazioni della letteratura sul metodo dei casi.

Risultati: dall'analisi emergono l'importanza della cultura del servizio, di risorse umane dedicate, di strumenti multimediali, di continui processi di formazione interna ed esterna e, soprattutto, la criticità del coinvolgimento del prescrittore.

Limiti della ricerca: considera un solo caso e quindi non possono essere effettuate generalizzazioni.

Implicazioni pratiche: fornisce spunti di riflessione e idee operative d'ausilio ai manager delle imprese manifatturiere che intendono riqualificare la propria offerta di valore.

Originalità del lavoro: il contributo arricchisce la tradizionale prospettiva di analisi del "sistema di offerta incrementata" di Grönroos, mostrando come in un mercato complesso la creazione del valore necessiti del coinvolgimento di prescrittori (architetti, ingegneri, light designer) ed altri attori del canale (distributori, installatori).

Parole chiave: servitization; creazione del valore; offerta incrementata; mercato del lighting

Purpose of the paper: investigating the servitization phenomenon from the point of view of implementation activities.

Methodology: a single case study on large Italian enterprise in lighting market.

Findings: from the analysis the following main points emerge: the importance of service culture, the importance of human resources dedicated to evolve multimedia supports, the importance of the continuous processes of internal and external training and, above all, the critical involvement of the prescriber.

Research limitations: one case study is considered and it's impossible to make generalizations.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli studi di Urbino Carlo Bo

e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

** Dottorando di Ricerca di Economia e Management - Università degli studi di Urbino Carlo Bo

e-mail: andrea.buratti@uniurb.it

Practical implications: *the paper provided reflections and operative ideas for the manager of the manufacture firms that want to requalify their value offer.*

Originality of the study: *it enriches the traditional perspective of the analysis of the “augmented service offering” by Grönroos, showing how in a complex market value creation requires the involvement of prescribers (architects, engineers, lighting designers) and of the other players in the channel (distributors, installers).*

Key words: servitization; value creation; augmented service offering model; lighting market

1. Introduzione

Nel nuovo millennio e nell'era della “competizione di servizi” (Grönroos, 2009), anche per le imprese manifatturiere si afferma l'esigenza di affrontare le strategie competitive superando la tradizionale impostazione della *Good Dominant Logic* ed assumendo la prospettiva della *Service-Dominant Logic*, secondo cui i servizi sono centrali nell'offerta dell'impresa e diventano persino più importanti dei beni stessi (Vargo e Lusch, 2004). Una degli aspetti centrali di questa nuova prospettiva è l'integrazione di beni e servizi in un sistema di offerta ad alto contenuto immateriale e di servizi che nella letteratura internazionale è stata definita con termine *servitization* per identificare la trasformazione nel modello di business (Vandermerwe e Rada, 1988).

Molti sono gli autori che hanno studiato il fenomeno evidenziando gli aspetti critici della trasformazione (Baines *et al.*, 2009; Oliva e Kallenberg, 2003; Martinez *et al.*, 2010) e le *performance* delle imprese “servitizzate” (Coyne, 1989; Gebauer e Friedli, 2005; Mathe e Shapiro, 1993; Mathieu, 2001; Neely, 2009; Oliva e Kallenberg, 2003; Wise e Baumgartner, 1999). Nonostante ciò, si rileva una scarsità di contributi sul come le imprese effettivamente implementano questo cambiamento.

Obiettivo del lavoro è approfondire il fenomeno della *servitization* dal punto di vista delle attività di implementazione dei processi di service management, illustrando come un'impresa manifatturiera attua e innova le attività di vendita e di consegna del valore al cliente mediante una strategia di servizio.

A questo scopo, è stato utilizzato il metodo del *case study* (Yin, 2009) in quanto permette di analizzare in profondità le variabili in gioco. Il caso è stato studiato avvalendosi del modello concettuale del sistema di offerta incrementato di valore di Grönroos (2009), che si è ritenuto particolarmente appropriato per illustrare ed interpretare il contenuto di servizi presente nell'offerta economica di imprese anche di tipo manifatturiero. Modello che, come si vedrà nel seguito, è stato arricchito ed integrato, inserendo nel sistema di servizi aziendali anche quelli attivabili mediante *network* di relazioni con la rete vendita ed il mondo dei professionisti e dei prescrittori.

Nel paragrafo due viene richiamata la letteratura di riferimento con particolare attenzione modello di Grönroos utilizzato nell'analisi del caso studio. Successivamente nel paragrafo tre viene illustrato il procedimento metodologico seguito e vengono riportati i dati raccolti in iGuzzini illuminazione, un'azienda

manifatturiera operante nel settore del *lighting* nel paragrafo quattro. Infine, alla luce dei risultati ottenuti, si propongono riflessioni concettuali sul modello teorico di lettura del sistema di offerta, si indicano le principali implicazioni manageriali emerse dallo studio evidenziando i limiti della ricerca e suggerendo possibili futuri sviluppi di analisi nel paragrafo cinque.

2. La creazione del valore nei processi di service management

La *Service-Dominant Logic* si afferma come un orientamento culturale e strategico nel modo di fare business dell'impresa i cui principi di base possono essere sintetizzati in dieci punti chiave (Vargo e Lusch, 2007):

1. l'implementazione della conoscenza e delle competenze specialistiche deve essere considerata come la fondamentale unità di scambio;
2. gli scambi indiretti (beni, moneta, ecc.) mascherano la fondamentale unità di scambio;
3. i beni sono un supporto fisico ed un meccanismo di distribuzione per la fornitura di servizi;
4. la conoscenza è la fondamentale fonte di vantaggio competitivo;
5. tutte le economie sono economie di servizio;
6. il consumatore è sempre un co-produttore;
7. le imprese possono solo realizzare un'offerta di valore;
8. la *service-dominant logic* è *customer oriented* e relazionale;
9. le organizzazioni esistono per integrare e trasformare competenze specializzate di servizi complessi dispersi in un *network*;
10. il valore è sempre unico e determinato da parte del beneficiario.

Alla base di questa concezione vi è l'idea che la moderna situazione competitiva di gran parte dei mercati sia quella che Grönroos (2009) definisce "concorrenza di servizi", in quanto la soluzione di base dell'impresa (si tratti di un servizio o di un bene materiale) è semplicemente un prerequisito, ma non è condizione sufficiente per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo. Le aziende di fatto sono in concorrenza fra di loro sulla capacità di offrire un prodotto (un'offerta economica integrata) dato dalla combinazione di beni e servizi (Kotler, 1967; Levitt, 1962; Rispoli e Tamma, 1992; Tunisini, 2002; Vandermerwe e Rada, 1989; Manzini e Vezolli, 2003; Paiola e Rullani, 2009) in grado di aumentare il valore complessivo dell'offerta aziendale. Ciò che conta è entrare in competizione con l'intero pacchetto, definito anche *Product-Service System* (Goedkoop *et al.*, 1999), nel quale il singolo bene è soltanto un punto di partenza per lo sviluppo del vantaggio competitivo, non rappresentando da solo, una garanzia di successo. La competizione fra servizi non è sicuramente una novità, poiché le imprese come le banche, gli intermediari commerciali o le aziende di trasporto hanno da sempre operato in una simile situazione competitiva. Elemento distintivo è che questa logica coinvolge ed interessa ormai tutte le aziende e tutti i settori; pertanto, nel formulare ed implementare le strategie competitive, le imprese hanno l'imperativo di proporre al mercato offerte economiche ad alto contenuto di valore immateriale e simbolico,

assumendo la filosofia di gestione tipica delle imprese dei servizi (Pencarelli, 2013).

Le imprese manifatturiere, quindi, si trovano dinanzi ad un cambiamento epocale nel modo di competere: esse devono avviare un cambiamento nei processi interni che viene definito “servitization” da Vandermerwe e Rada (1988), con cui le aziende integrano la tradizionale offerta di beni fisici con i servizi, allestendo un sistema di offerta di valore mediante un processo di innovazione organizzativa e dei processi (Baines *et al.*, 2009). Altri autori considerano la *servitization* con un approccio evolutivo (Oliva e Kallenberg, 2003), mentre altri ancora (Martinez *et al.*, 2010) hanno evidenziato come non tutte le imprese hanno lo stesso livello di *servitization*: a seconda del valore di base dell’attività svolta, della strategia di produzione, del ruolo degli *asset* e della tipologia di offerta, è possibile collocare le imprese lungo un *continuum* secondo un diverso grado di *servitization*. Altri autori, invece, focalizzano i loro studi sui benefici (Coyne, 1989; Gebauer e Friedli, 2005; Mathe e Shapiro, 1993; Mathieu, 2001; Neely, 2009; Oliva e Kallenberg, 2003; Wise e Baumgartner, 1999) dell’implementazione della *servitization*.

I vari contributi considerano la *servitization* un veicolo di creazione di valore per il cliente e per il rafforzamento della posizione competitiva, sicché i servizi dell’offerta devono essere progettati ed allestiti considerando analiticamente tutte le componenti, tenendo conto della prospettiva del mercato. Zeithaml (1988), in particolare, considera il valore come una valutazione globale del consumatore dell’utilità di un prodotto basata sulle percezioni di ciò che egli riceve (*get*) e ciò che egli dà (*give*), ben diverso dal rapporto qualità prezzo. Nei benefici (*get*) rientrano le componenti utilitaristiche, simboliche, edonistiche, estetiche ed emozionali, mentre nei sacrifici (*give*) vengono considerati gli sforzi ed il tempo speso per la raccolta delle informazioni, per il reperimento fisico del prodotto, per l’apprendimento del funzionamento, la manutenzione ed i costi psicologici del rischio (Menon *et al.*, 2005; Ulaga e Chacour, 2001). Nella definizione degli elementi che costituiscono l’offerta di valore dell’impresa devono essere inoltre effettuate due ulteriori considerazioni.

In primis va tenuto conto del fatto che il valore si crea continuamente, in un rapporto di lungo periodo tra fornitore e cliente; in effetti, la creazione del valore non avviene solo nell’ambito di una singola transazione isolata tra fornitore e cliente, ma nell’ambito di un orizzonte temporale di lungo termine, dove la singola transazione rappresenta solamente un episodio, sicché, sono la relazione e la bontà di questa a creare valore. In termini analitici il valore dipende dal rapporto fra i benefici ed i sacrifici che si sviluppano lungo tutta la relazione con il cliente (Grönroos, 2009).

Inoltre, è importante tenere in considerazione il ruolo che può giocare il cliente “nel processo di *value creation*”; esso non è solo un soggetto passivo, ma un soggetto che può partecipare attivamente sul piano fisico, intellettuale ed emotivo alla creazione del valore ed è proprio il suo coinvolgimento che accresce il valore dell’offerta, incrementandone i benefici netti per esso e per l’impresa. La partecipazione attiva del cliente nei processi di creazione del valore consente infatti all’azienda di conseguire una serie di vantaggi, come la possibilità di ottenere

marginii più elevati, un miglioramento della fedeltà del cliente ed il rafforzamento del potenziale innovativo (Prahalad e Ramaswamy, 2000). Di conseguenza, le risorse dedicate a sviluppare la relazione con il cliente vanno considerate come importanti investimenti di lungo termine, piuttosto che come costi. Nell'implementare i processi di *service management*, le imprese devono essere tuttavia consapevoli che non tutti i clienti saranno disposti o vorranno partecipare allo stesso modo al processo di creazione del valore, e che il valore attribuito all'offerta non sarà uguale per tutti e in tutte le occasioni. Ciononostante, emerge come la sfida per le imprese che operano negli attuali contesti di competizione di servizi sia non tanto del se, ma di come integrare concretamente i processi di servizio alla loro tradizionale offerta. In letteratura esistono vari contributi sulle variabili chiave del processo di trasformazione e di *servitization* (Martinez *et al.*, 2010; Ahamed *et al.*, 2013), ma come sottolineato anche da Baines *et al.*, (2009), c'è una scarsità di contributi che analizzano come le imprese manifatturiere hanno integrato nei loro processi di vendita questa nuova logica. Per analizzare questo cambiamento è stato preso in considerazione il modello dell'offerta incrementata di Grönroos (2009).

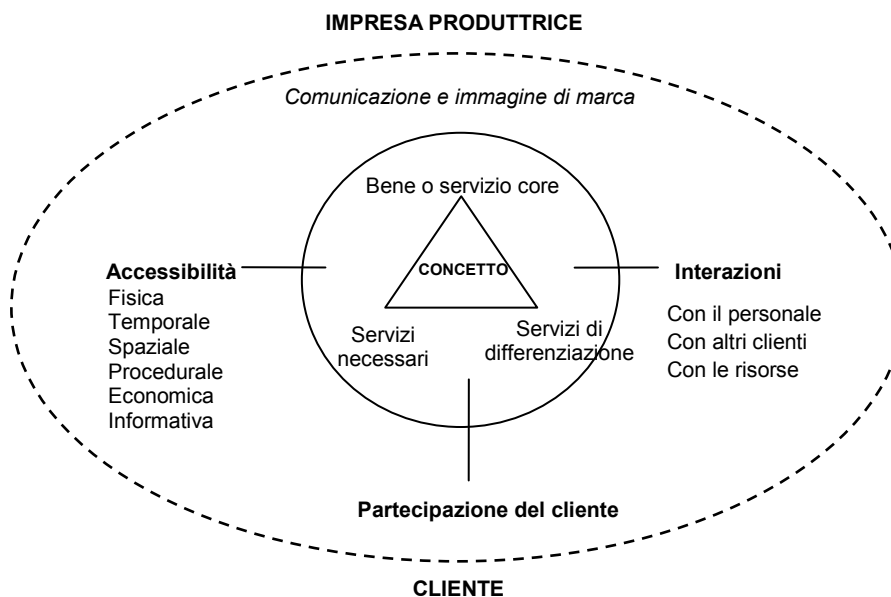
2.1 Un modello per la definizione della product offering

Consolidato che il servizio rappresenta una componente fondamentale per la creazione di valore anche per le imprese manifatturiere, è necessario soffermarsi sul come questi elementi possano confluire nella progettazione dell'offerta. Grönroos (2009) definisce il modello dell'offerta incrementata per guidare il management nella progettazione dell'offerta di servizi finalizzata all'accrescimento di valore per la domanda e per l'impresa. Anche se tale modello è stato sviluppato nel contesto del *service management*, riteniamo che esso possa essere un valido strumento metodologico applicabile in tutti i contesti poiché, come più volte ribadito, la competizione di servizi rappresenta il nuovo paradigma concorrenziale. La capacità del modello di adattarsi a contesti differenti da quello originario risiede nel fatto che esso non si focalizza sul "che cosa" deve essere fornito al cliente, ma soprattutto sul "modo" con cui il valore deve essere fornito e comunicato. Attraverso questo modello possono essere mappati e considerati operativamente tutti gli elementi riconducibili ai benefici ed ai sacrifici della formula del valore, compresa la partecipazione del cliente. Infine, il modello si adatta anche all'analisi di rapporto di medio-lungo termine tra fornitore e cliente, in quanto gli elementi considerati non escludono la possibilità di interazioni ripetute fra l'impresa ed il cliente.

Il modello di Grönroos (2009) si basa su quattro aspetti essenziali :

1. il concetto di servizio;
2. il pacchetto di servizi, ovvero il che cosa si offre al *target*;
3. i processi connessi al sistema di erogazione dei servizi, cioè la specificazione del come, dove, quando, chi, ruolo cliente, qualità-produttività;
4. i processi di comunicazione, sia interni che esterni.

Fig. 1: Modello dell'offerta incrementata



Fonte: Adattamento da Grönroos, 2009

Il concetto di servizio qualifica il bisogno e le funzioni che il servizio è finalizzato a soddisfare ai fini dell'implementazione della logica "della *value co-creation*". Questo aspetto deriva dallo studio della domanda ed è essenziale ai fini della progettazione del valore nell'ambito dei confini del business in cui si intende operare, imponendo la presenza nelle imprese di una radicata cultura del servizio che consente ad esse di comprendere sia le esigenze della domanda e la prospettiva del valore della clientela, sia le modalità per attuare efficaci processi di erogazione della prestazioni.

Il nucleo centrale del modello considera l'offerta dell'impresa come un pacchetto composto dall'elemento essenziale dell'offerta, sia esso un bene o un servizio e dai servizi ausiliari (necessari) e di facilitazione (di differenziazione). I beni e servizi "core" qualificano e sono strettamente connessi alla *mission* dell'impresa, mentre i servizi ausiliari e di facilitazione sono attività intangibili che arricchiscono e differenziano l'offerta. Tuttavia lo stesso Grönroos (2009) riconosce che questa suddivisione ha dei confini sfumati in quanto, a seconda dei contesti, uno stesso servizio può essere qualificato come necessario oppure di differenziazione. Secondo Ordanini (1999), nel caso di servizi ad alto valore aggiunto alle imprese, come ad esempio la consulenza strategica, tutti i servizi devono essere progettati in modo da agire sulle risorse alla base del vantaggio competitivo del cliente. La sostituzione del servizio essenziale con un bene non modifica la struttura concettuale del modello, per cui è possibile sostenere la sua validità anche per imprese non classificate di servizi nelle statistiche ufficiali.

Per creare valore al cliente occorre poi definire le modalità con le quali il pacchetto di offerta entra nelle disponibilità del target, individuando “il come” aumentare i benefici e ridurre i sacrifici mediante l’allestimento dell’insieme dei processi (attività) connessi con il sistema di erogazione dei servizi. Sistema che va opportunamente schematizzato, mappando le varie fasi ed i vari momenti di contatto tra domanda ed offerta (momenti della verità o *service encounters*, che avvengono tra clienti e *front office* aziendale) o tra servizi interni (*back office*) e servizi esterni (*front office*).

Per ogni pacchetto di base l’impresa dovrà studiare anche il modo con cui i servizi vengono erogati e quindi definire l’accessibilità, l’interazione e la partecipazione del cliente. L’accessibilità del servizio è la facilità con cui l’impresa permette agli utenti di fruire del servizio e questa può essere declinata in accessibilità (Pencarelli, 2013):

- fisica, ovvero la facilità per gli utenti a entrare in contatto con le risorse fisiche dell’impresa compreso il personale di *front-office*;
- temporale, ossia gli orari di accesso al servizio;
- spaziale, cioè la facilità di raggiungimento del punto di erogazione del servizio;
- procedurale, ovvero la semplicità con cui gli acquirenti possono attivare le procedure;
- economica, fa riferimento al prezzo e a tutti i costi monetari per usufruire di un determinato servizio;
- informativa, che attiene alla qualità ed alla fruibilità delle informazioni per i clienti.

L’interazione riguarda tutte le relazioni che si vengono a creare fra il cliente ed i sistemi di erogazione dell’impresa. Le interazioni ben sviluppate facilitano la fruizione dell’offerta aziendale ed accrescono il valore percepito dal cliente. Possono essere considerati in questo livello le interazioni:

- con il personale di *front-office*, gli agenti, i tecnici e più in generale con i dipendenti dell’impresa;
- con risorse fisiche del sistema di produzione/erogazione del servizio;
- con i sistemi che permettono la realizzazione del servizio;
- con gli altri clienti che simultaneamente sono coinvolti nel processo di erogazione del servizio.

La partecipazione del cliente è il contributo che esso può fornire alla progettazione, all’erogazione, al controllo, alla commercializzazione, alla comunicazione (passaparola) del servizio: come evidenziato precedentemente, il coinvolgimento del cliente aumenta notevolmente il valore percepito dalla domanda, agendo sia dal lato dei benefici (psicologici, sociali, simbolici, economici, di apprendimento), che dei sacrifici (economici, di tempo, di relazione, ecc.).

La comunicazione, infine, riguarda sia quella spontanea, derivante dalle esperienze dei clienti e dal passaparola da essi alimentato, sia quella pianificata dall’impresa. Essa gioca un ruolo cruciale e crescente nell’ambito dei mercati ove le offerte economiche sono ad elevato contenuto d’immaterialità e simbolico e dove pertanto il comunicare ha l’importante e difficile compito di far comprendere al

pubblico le basi del valore dell'offerta. La comunicazione, inoltre, può accrescere o diminuire il valore della marca dell'impresa o dell'offerta e pertanto impone alle aziende accorte politiche di comunicazione e un monitoraggio continuo delle opinioni del pubblico. Infatti, nei contesti ove i prodotti sono complessi ed altamente immateriali è difficile spiegare le fonti del valore dell'offerta e quindi ai fini della reputazione l'importanza del passaparola si accresce, imponendo alle imprese (rispetto alle aziende orientate da una "good dominant logic") una gestione più attiva e consapevole di questi fenomeni, siano essi espressi nelle reti sociali tradizionali che nei *social network* on line.

Va inoltre posta estrema attenzione alla comunicazione *face to face* con il cliente, in occasione dei "momenti della verità". Per questo è importante accrescere la cultura del servizio e le competenze relazionali del personale di contatto, in modo da migliorare l'empatia con la clientela, le abilità di *problem solving* o di recupero di disservizi e l'attitudine a considerare il valore frutto della cooperazione tra fornitori e clienti, sia esterni che interni. Per questo, tali processi non possono limitarsi a coinvolgere solo gli esperti di marketing o coloro che sono a stretto contatto con la clientela, ma vanno implementati in modo diffuso all'interno e fuori dei confini organizzativi, nell'ambito del sistema del valore. Nelle aziende, sia i *full-time marketers*, ovvero gli specialisti della funzione di marketing o delle vendite, sia i *part-time marketers*, ovvero specialisti in aree aziendali lontane dal marketing che tuttavia hanno interazioni con la clientela, devono avere una cultura di marketing e del servizio, perché anche da essi dipenderà la soddisfazione del cliente. Il personale si configura, quindi, come un fattore chiave nel cambiamento e necessita di essere opportunamente considerato e valorizzato. Agli occhi del cliente sono proprio le competenze e le capacità relazionali del personale che si manifestano nei momenti della verità, ad influenzare la soddisfazione del cliente e determinare un elemento di differenziazione rilevante rispetto ai concorrenti. Da non sottovalutare l'importanza della partecipazione ai *blog* o la frequentazione dei *social network* per favorire reclami o suggerimenti dei clienti (numeri verdi, cassette delle idee, ecc.). Sarà cruciale anche attivare azioni di comunicazione e formazione interna, con l'obiettivo di creare, mantenere e potenziare i rapporti interni tra i dipendenti dell'organizzazione e rafforzare le competenze e le capacità necessarie per fornire *performance* efficaci.

3. Metodologia dell'indagine

In questa parte dello studio, si vuole illustrare ed approfondire come un'impresa manifatturiera evolva verso il paradigma del *servitization* ed implementi processi di service management nell'ambito delle strategie competitive. A questo scopo si ricorre al metodo del *case study*, qui considerato come metodo di ricerca preferibile e funzionali ai nostri obiettivi in quanto permette di analizzare in profondità le variabili in gioco rispetto ad altre metodologie (Fattore, 2005; Corbetta, 1999).

Un campionamento teorico (Patton, 2002) ha permesso di individuare la iGuzzini illuminazione come caso rappresentativo del fenomeno oggetto di ricerca. L'azienda, che può essere classificata secondo i parametri Eurostat come una grande impresa in quanto ha conseguito nel 2011 un fatturato pari a 187 Milioni di Euro, capitale sociale 20 Milioni di Euro e un numero di dipendenti di 1.117 unità, ha sede a Recanati, in Provincia di Macerata e produce apparecchi per l'illuminazione posizionati nella fascia alta del segmento tecnico. La iGuzzini illuminazione, che si rivolge al segmento premium del mercato, è stata scelta come oggetto di indagine perché secondo la classificazione ATECO 2007 rientra fra le attività manifatturiere (Codice 27.40.09) e, secondo alcune interviste ad esperti del settore, aveva già implementato i servizi nella propria offerta. Inoltre, le caratteristiche del settore degli apparecchi per l'illuminazione identificato con il termine "*lighting*" (Lojacono, 2005), si presta meglio di altri settori per analizzare l'integrazione fra beni e servizi per molteplici motivi:

- il vitale ruolo giocato dalla conoscenza nella realizzazione dei prodotti;
- la competizione su scala globale;
- l'importanza dell'innovazione tecnologica nel settore;

Tutti questi elementi, unitamente al fatto che il settore del *lighting* è poco considerato dalla letteratura manageriale, fanno della iGuzzini illuminazione una realtà che si presta ad essere considerata come un caso rappresentativo del fenomeno oggetto di indagine.

Per la realizzazione dello studio sono state utilizzate tre fonti informative, che hanno permesso una triangolazione dei dati (Jick, 1979) al fine garantire la validità dei risultati. Nello specifico:

1. interviste in profondità semistrutturate;
2. questionario strutturato;
3. fonti secondarie (presentazione aziendale, sito internet ed altri documenti aziendali).

I quattro punti del modello di Grönroos e le relative considerazioni sul valore hanno costituito la traccia delle interviste in profondità.

La raccolta dei dati, avvenuta fra il dicembre del 2012 a marzo 2013, si è articolata nelle seguenti fasi (Lamberti e Noci, 2010):

- è stato contattato l'Ufficio del Personale iGuzzini illuminazione spiegando brevemente le finalità della ricerca, gli obiettivi, le fasi, e gli strumenti di raccolta;
- dopo aver accordato la collaborazione, la Responsabile del Personale ha selezionato 5 manager di prima linea in diverse posizioni dell'azienda che hanno gentilmente accettato di essere intervistati;
- sono state realizzate e registrate 5 interviste ai 5 manager selezionati con una durata media di circa 40 minuti (Tab.1);
- le interviste sono state trascritte ed il testo è stato analizzato con l'ausilio del software NVIVO 7. Questo ha permesso di organizzare il *verbatim* delle interviste e analizzare efficacemente il testo in funzione degli obiettivi dell'indagine;

- sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi testuale, è stato realizzato un questionario strutturato somministrato in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) a 15 persone scelte casualmente in azienda, diverse dai 5 intervistati, per triangolare le evidenze emerse dalle interviste in profondità. Lo scopo del questionario non era misurare, ma effettuare una valutazione da parte di altri soggetti delle dichiarazioni fornite dagli intervistati;
- i risultati sono stati corroborati da fonti secondarie come la presentazione ufficiale aziendale, il sito web ed altri documenti messi a disposizione dall'azienda;
- al fine di verificare la validità dei risultati ottenuti, una sintesi del lavoro è stata sottoposta e discussa con i manager iGuzzini illuminazione.

Tab. 1: *Caratteristiche intervistati ed interviste*

Id	Nome ufficio	Descrizione sintetica	Data	Anni in azienda	Minuti intervista
A1	Research center & Communication	Responsabile comunicazione al mercato	13/12/12	32	'40
A2	Lighting engineering	Progettazione illuminotecnica estero	13/12/12	25	'43
A3	After sales	Responsabile assistenza post-vendita	13/12/12	7	'42
A4	Competitive Intelligence	Responsabile indagini ed analisi della concorrenza	14/01/13	32	'32
A5	Lighting Training	Responsabile formazione interna e al mercato	11/02/13	12	'54

Fonte: Nostra elaborazione

4. Risultati dell'indagine

Coerentemente con altri *case study* presenti nella letteratura internazionale (Eisenhardt, 1989; Cook *et al.*, 2006), si riporta di seguito quanto emerso dalle interviste, rinviando alle conclusioni (5) la loro interpretazione. I risultati vengono riportati in base al modello di Grönroos ed alle altre considerazioni emerse dalla letteratura. Nello specifico, viene approfondita innanzitutto la consapevolezza dell'importanza del servizio all'interno dell'azienda (4.1) e con quali servizi la iGuzzini illuminazione arricchisce i beni (4.2). Successivamente vengono analizzate le modalità di erogazione (4.3) ed approfondito il modo in cui il prescrittore concretamente aggiunge valore dell'offerta (4.4). Infine, s'analizzano le modalità con cui l'azienda comunica e fa formazione interna (4.5).

4.1 La consapevolezza dell'importanza del servizio

In relazione all'importanza del servizio, il management iGuzzini illuminazioni afferma: *“non puoi prescindere dal servizio perché è forse la leva di vendita più forte che hai”* (A3). Inoltre: *“la iGuzzini è un'impresa manifatturiera, progettando i prodotti e realizzandoli in azienda, ma anche di servizi perché è un modo di vendere i nostri prodotti che abbiamo sempre utilizzato che consiste nel dare servizio ai clienti fornendogli tutte le indicazioni per usare al meglio i nostri prodotti”* (A2). Il servizio non è importante solo per la iGuzzini illuminazione, ma anche per le altre aziende del settore in quanto viene riconosciuto che nell'erogazione dell'offerta: *“la differenza si colloca nella qualità del servizio. E quindi, più siamo incisivi, più siamo attenti, più siamo vicini proprio al servizio su misura e più il cliente percepirà la professionalità della iGuzzini.”* (A5).

L'importanza del servizio emerge ampiamente dai risultati del questionario: tutti i rispondenti infatti hanno sottolineato che il servizio è un elemento fondamentale per competere nel settore del *lighting* e non un semplice elemento differenziante o marginale dell'offerta.

Il ruolo cruciale del servizio viene messo in forte evidenza anche nell'ambito della *mission* dell'azienda, che viene così formalizzata nel sito aziendale (www.iguzzini.it): *“La nostra missione è migliorare la qualità della luce e quindi la qualità della vita delle persone producendo apparecchi di illuminazione al massimo livello di qualità tecnica”* per cui emerge che l'obiettivo dell'azienda non è la mera produzione di apparecchi di illuminazione, ma fornire progetti illuminotecnici capaci di esaltare la qualità della luce.

4.2 L'arricchimento del bene fisico

Dalle interviste emerge una chiara descrizione del business della iGuzzini illuminazioni: *“Noi siamo un'azienda BtoB, ovvero non facciamo vendita di prodotti all'utilizzatore finale. I nostri prodotti vengono venduti attraverso una catena abbastanza articolata ed anche abbastanza lunga”* (A1). A valle della catena la situazione è estremamente eterogena: in genere gli acquirenti o meglio i committenti di un progetto sono costruttori edili, aziende private, oppure le istituzioni pubbliche che spesso non sono i veri utilizzatori del prodotto. Fra l'impresa produttrice e l'acquirente c'è uno strato intermedio costituito da numerose figure professionali le quali hanno il compito di prescrivere il prodotto d'illuminazione come architetti, *light designer*, progettisti d'illuminazione, progettisti d'impianto. Non meno importanti sono gli installatori i quali: *“andranno ad installare fisicamente il prodotto nel cantiere”* (A5). *Da non sottovalutare infine il ruolo del distributore ovvero: “colui che vende il nostro prodotto, il cliente di fattura”* (A5). Tralasciando la vendita dei prodotti da banco basata essenzialmente sul prezzo e sulla gestione della scontistica, la vendita su commessa è il vero segmento di riferimento della iGuzzini illuminazione poiché garantisce maggiori margini e quantitativi. Competere in questo segmento stravolge il ruolo dei vari attori del canale al punto

che il vero cliente dell'impresa è il prescrittore e obbliga a qualificare l'offerta attraverso una serie di servizi ad esso destinati. Dalla documentazione aziendale emerge che la iGuzzini illuminazione offre modularmente e gratuitamente, i seguenti servizi:

- formazione, si svolge in una fase embrionale della relazione con il cliente business, quando può ancora non esserci un progetto, ed ha come obiettivo di spiegare l'importanza della progettazione illuminotecnica, le caratteristiche della progettazione in determinati contesti o nuove tecnologie;
- assistenza tecnica, l'azienda fornisce una serie di informazioni per favorire la prescrizione del prodotto in un determinato ambito applicativo;
- progettazione illuminotecnica, ovvero la realizzazione di un impianto di illuminazione in base ad un calcolo tecnico-scientifico. Nella progettazione illuminotecnica si ricorre sempre più all'utilizzo di nuovi strumenti multimediali (Dialux, Photoshop, 3DMax Studio, ecc.) per presentare efficacemente gli effetti che una soluzione illuminotecnica produce in un determinato ambiente;
- prodotti speciali, ovvero la personalizzazione del prodotto in base alle specifiche esigenze del cliente. Questa può andare da un livello *soft*, se vengono richieste delle semplici modifiche ad esempio al colore dei prodotti, oppure *hard* quando viene richiesto un prodotto nuovo;
- *post-vendita*, tutte le attività che supportano il cliente nel caso in cui si manifesti una difettosità del prodotto;
- assistenza *in loco*, consiste nel sopralluogo in cantiere che può essere realizzato sia nelle fasi pre-vendita che post-vendita, per acquisire le informazioni necessarie alla definizione del progetto oppure supportare i tecnici nella corretta installazione dei prodotti.

Il servizio principale dell'offerta iGuzzini è la progettazione illuminotecnica mentre gli altri servizi svolgono un ruolo di facilitazione. Questo servizio viene erogato nella fase pre-acquisto ed è fondamentale per trainare la vendita degli apparecchi di illuminazione ed erigere una barriera nei confronti della concorrenza. Le interviste hanno confermato l'effettiva erogazione dei servizi ed hanno permesso di stabilire che i servizi sono: *“un vero e proprio arricchimento necessario”* (A5). Gli intervistati sottolineano inoltre, che: *“il servizio aggiunge valore, in quanto per un prodotto altamente tecnico più sale il livello tecnologico, più sale l'expertise ed il know-how dell'azienda più c'è necessità di servizio”* (A4).

I veri destinatari di questi servizi non sono però gli utilizzatori o altre figure, bensì i professionisti, siano essi *light designer*, architetti o ingegneri, che prescrivono i prodotti e stimolano in modo decisivo le vendite del distributore. Gli intervistati sostengono che: *“i servizi sono concentrati al professionista per facilitare la cosiddetta prescrizione degli apparecchi, cioè si offrono supporti affinché il progettista scelga un nostro apparecchio e lo metta all'interno del progetto illuminotecnico offerto al potenziale acquirente”* (A1).

Emerge pertanto come la figura chiave per la iGuzzini illuminazione e forse per tutte le imprese del *lighting*, sia rappresentata dal prescrittore, poiché la maggior parte delle vendite viene realizzata su prescrizione, ossia su suggerimento di

professionisti capaci di interpretare le esigenze degli utilizzatori e di tradurle nel linguaggio tecnico della produzione. Il prescrittore è quindi un attore chiave, una terza parte che tuttavia nelle fasi iniziali del processo di acquisto può essere considerato il vero cliente dell'azienda, anche se con esso non avvengono scambi monetari, perché permette di accedere ai progetti e di vendere i prodotti.

Come suggerisce la metodologia dello studio dei casi (Yin, 2009), si è fatto ricorso alla triangolazione, da cui è emerso che 13 rispondenti su 15 affermano che l'offerta è basata sull'apparecchio fisico opportunamente arricchita con una serie di servizi. Solo due rispondenti su 15 invece considerano che l'offerta iGuzzini illuminazione è costruita per competere sul prezzo.

4.3 Partecipazione, interazione e accessibilità del cliente. Il ruolo dei prescrittori

Il caso suggerisce che anche per un'impresa manifatturiera sia molto importante comprendere come il cliente, in questo caso mediato dal prescrittore (4.2), fruisca dei servizi considerando che non vale sempre il principio della simultaneità nell'erogazione e produzione del servizio. Dalle interviste emerge che l'accessibilità ai servizi avviene con diverse modalità e si possono verificare situazioni assai difformi a seconda che il progetto sia stato acquisito tramite un distributore, oppure un architetto. Inoltre, particolarmente rilevante è l'accessibilità informativa: per migliorarla la iGuzzini illuminazione ha investito molte risorse nel catalogo elettronico in modo che: *“in maniera abbastanza autonoma il prescrittore può accedere alle risorse aziendali cioè fogli d'istruzioni, schede tecniche, curve fotometriche, foto realizzazioni.”* (A3). Il prescrittore, talvolta anticipando i desideri e le esigenze dei clienti, partecipa al servizio in vari modi: *“per indicare quali sono gli obiettivi che il progetto deve svolgere, poi tutta una serie di verifiche nello sviluppo del progetto per poter mettere appunto la soluzione. Possiamo chiamarlo una sorta di ping pong continuo. Anche nello sviluppo ad esempio di prodotti che vanno fuori gamma che noi chiamiamo prodotti speciali”* (A1). Elemento centrale dell'interazione con il prescrittore (cliente) è l'agente di vendita. Infatti: *“l'agente è colui che ha il contatto con il cliente e non lo abbandona mai. Anche quando viene in azienda per visitare, parlare con il direttore delle progettazioni, comunque è sempre presente il commerciale di riferimento”* (A5). Nella definizione degli aspetti operativi del progetto anche i tecnici possono avere relazioni con i prescrittori o con i collaboratori dei prescrittori, ma l'agente rimane l'interlocutore di riferimento, il responsabile della relazione e del *budget* del progetto. È come un vigile che accompagna il prescrittore lungo tutta la relazione con l'azienda e s'interfaccia con la struttura incaricata della progettazione illuminotecnica all'interno dell'azienda. Infine data l'eterogeneità delle situazioni, la partecipazione del cliente e l'accessibilità non si prestano ad una rigida pianificazione formale bensì ad una pianificazione informale basata su una serie di prassi, consuetudini e *routine* aziendali consolidate nel tempo.

I risultati dell'analisi empirica confermano l'importanza attribuita dall'impresa alla partecipazione, all'accessibilità e all'interazione con il prescrittore, prima ancora che con il distributore o con il cliente finale. Risulta inoltre che il prescrittore viene considerato come un soggetto attivo che si informa e partecipa attivamente alla definizione del progetto mentre una leggera divergenza esiste nella valutazione delle dimensioni più importanti dell'accessibilità e nella responsabilità dell'interazione. Infatti, 10 su 15 rispondono che la dimensione più importante per la valutazione dell'accessibilità è *“la qualità e la facilità di fruizione delle informazioni”* mentre 5 su 15 rispondono *“la facilità per gli utenti d'entrare in contatto con il personale dell'azienda”*. Nella responsabilità dell'interazione, 11 su 15 sottolineano che il responsabile è l'agente commerciale mentre 4 su 15 rispondono che c'è più di un interlocutore senza un responsabile preciso.

4.4 Come il prescrittore partecipa all'erogazione del servizio ed aggiunge valore all'offerta

Dalle interviste emerge inoltre che la partecipazione del prescrittore, in quanto *medium* cognitivo ed informativo tra cliente e fornitore è di vitale importanza non solo per accedere ad una commessa ma anche per la definizione dell'offerta dato che il prescrittore: *“porta valore perché è portatore esperienziale di una tipologia d'esigenza”*. Inoltre, il rapporto con il prescrittore permette di *“indirizzare meglio gli sforzi dell'azienda per migliorare l'offerta e soprattutto comprendere gli sviluppi futuri del settore”* (A4). L'interdipendenza del mercato del *lighting* con il settore edile, impatta sulla durata del rapporto fra azienda e prescrittore in quanto: *“dal concepimento del progetto, all'avvio del progetto, all'esecuzione ed alla chiusura del progetto possono passare e passano spesso anni ed anni. Per cui il cliente va fidelizzato, il cliente può cambiare idea, non solo le condizioni possono cambiare, il progetto stesso può cambiare e cambia in corso d'opera”* (A4). Si instaura quindi un naturale rapporto di lungo periodo fra iGuzzini ed il prescrittore che può addirittura scavalcare il singolo progetto ed arrivare ad una costante collaborazione su tutti i progetti acquisiti dal prescrittore. Si afferma infatti che *“la relazione è importante e si costruisce sul servizio”* (A5).

Queste evidenze sono state confermate dal questionario strutturato, in quanto i 15 rispondenti sono concordi nel sostenere l'importanza della partecipazione del prescrittore nel progetto e che la relazione con il prescrittore debba essere gestita in una logica di lungo periodo, essendo il prescrittore *medium* indispensabile per decodificare i linguaggi vari e indefiniti della domanda con quelli tecnici e complessi dell'offerta.

Infine, dall'archivio aziendale è stato trovato un messaggio pubblicitario a mezzo stampa della campagna *“Partner for better light”* del 2004- 2008 che conferma ulteriormente le evidenze in quanto, iGuzzini illuminazione esprimeva chiaramente la volontà di essere un *partner* nella realizzazione di un progetto edile e di collaborare con tutte le figure professionali della filiera.

4.5 Comunicazione al mercato e formazione interna

Nel settore del *lighting* la comunicazione è prevalentemente di tipo logico-razionale in quanto è rivolta generalmente ai professionisti, non ha un obiettivo comportamentale (acquisto, riacquisto, ecc.) bensì di sviluppare una conoscenza approfondita dei prodotti (Pastore e Vernuccio, 2006). Nel settore, il confine fra comunicazione e formazione è molto labile. Negli anni ottanta, parallelamente ai tradizionali strumenti di comunicazione (cataloghi, *merchandising*, ecc.), in iGuzzini illuminazione sono state realizzate campagne di comunicazione *mass-market* non di prodotto ma di *corporate brand* a mezzo stampa sui principali quotidiani italiani, per far conoscere l'azienda e sviluppare un atteggiamento positivo nell'opinione pubblica verso un'azienda che promuoveva la cultura della luce. Negli anni duemila le risorse si sono concentrate sulla comunicazione al prescrittore e la formazione del personale è diventata una variabile critica, avendo compreso che il personale rappresenta uno dei principali veicoli di comunicazione aziendale specie per aziende che offrono prodotti complessi con molti contenuti di conoscenza e di immaterialità. Il cambio di strategia ha permesso di creare maggiori occasioni di vendita, migliorare il posizionamento dell'azienda, consolidare le relazioni con i prescrittori ma soprattutto di sviluppare una crescente sensibilità alla progettazione illuminotecnica da parte del professionista e, di fatto, valorizzare il servizio fornito dall'azienda. In altre parole, il personale è l'elemento centrale nella comunicazione del valore del prodotto iGuzzini illuminazione e permette di giustificare il maggior prezzo. Come emerso dall'intervista: *"è stato importante negli anni fare formazione al mercato per spiegare proprio il perché il prodotto deve avere quelle determinate caratteristiche. Il perché il prodotto veramente costa tanto"* (A5).

La rilevanza della formazione è dimostrata dalle numerose attività sia interne che esterne. Dalle interviste emerge che la formazione interna è rivolta: *"a tutte le persone che chiaramente hanno un ruolo tecnico o commerciale all'interno dell'azienda; "in modalità mista quindi on-line ed in aula e addirittura, cercando di essere sempre più innovativi sviluppando corsi e strumenti che possono essere fruibili nei tempi morti quindi attraverso anche Ipad ed altro"* (A5). La formazione esterna invece riguarda il distributore e la sua forza vendita, ingegneri, architetti, *light designer* ed in particolare quelli situati in nuovi mercati come l'India, il Medio Oriente, la Cina e il Brasile. L'importanza della formazione viene corroborata dalle risposte del questionario strutturato in quanto, dai 15 rispondenti, emerge un'assoluta condivisione sull'importanza della formazione per un'azienda che si posiziona nella fascia alta del mercato del *lighting*. Emerge inoltre che per 7 rispondenti su 15 la principale difficoltà nel comunicare il servizio è nella formazione del professionista, per 5 su 7 è semplice nei mercati tradizionali mentre per 3 su 15 è complesso comunicare il servizio a causa della natura intangibile.

Un ulteriore riscontro dell'importanza attribuita dalla iGuzzini illuminazione alla formazione si ritrova nell'organigramma aziendale: è presente infatti un'unità organizzativa specifica che si occupa di gestire e coordinare la formazione su scala globale.

5. Discussione dei risultati

L'obiettivo del lavoro era approfondire il fenomeno della *servitization* dal punto di vista delle attività di implementazione dei processi di *service management*, illustrando come un'impresa manifatturiera attua e innova le attività di vendita e di consegna del valore al cliente mediante una strategia di servizio.

Innanzitutto, dai risultati dell'indagine, emerge che il mercato del *lighting* presenta una struttura complessa ed articolata, ben diversa quindi dai mercati *consumer*, composta da numerosi soggetti che a vario titolo contribuiscono alla creazione del valore. L'acquirente di beni problematici come sono gli apparecchi d'illuminazione, a causa della mancanza di informazioni e di asimmetrie di competenze rispetto all'offerta, partecipa limitatamente al processo di co-creazione di valore delegando la partecipazione ai prescrittori (ingegneri, architetti, *light designer*), che prescrivono i prodotti nella vendita su commessa, diventando i soggetti chiave nella creazione del valore e fungendo da mediatori di codici comunicativi tra il mondo dei consumi ed il mondo della produzione. Essi sono talmente importanti per vendere i prodotti al punto che per la iGuzzini illuminazione il vero cliente è il prescrittore e non l'utilizzatore o committente del progetto. L'agente monomandatario è gestore della relazione con il prescrittore la cui immagine, in alcuni casi come quello dell'architetto Renzo Piano, è talmente forte da offuscare sia il distributore che l'impresa produttrice. Nel tradizionale rapporto fra impresa produttrice e distributore s'inserisce il prescrittore che ridefinisce persino il ruolo del distributore; questo mantiene il controllo della funzione logistica, economico-finanziaria e comunicativa ma deve necessariamente interfacciarsi con i prescrittori per rifornire il committente, ridimensionando le sue funzioni informative. L'installatore infine viene chiamato in causa solo nella fase d'installazione ma ben poca importanza riveste nella fase pre-acquisto. Fra gli attori del canale quindi si innescano rapporti interattivi e di reciproca interdipendenza che, come sostengono Norman e Ramirez (1993), determinano il superamento del tradizionale concetto di catena del valore in favore di una costellazione del valore. Seguendo questo approccio, l'impresa crea valore coinvolgendo tutti gli attori che possono arricchire il valore dell'offerta e gestendo efficientemente le relazioni che intercorrono fra gli attori coinvolti.

Il mercato del lighting si presenta con una struttura complessa in cui le imprese manifatturiere per creare valore devono adottare un approccio olistico per coinvolgere e gestire in una costellazione del valore tutti quegli attori che possono contribuire all'arricchimento dell'offerta.

I dati raccolti indicano che all'interno dell'impresa indagata vi sia una forte consapevolezza dell'importanza del servizio, nonostante il fatturato dipenda dal numero dei prodotti materiali venduti e l'azienda venga classificata secondo gli schemi tradizionali come un'impresa manifatturiera. Gli intervistati riconoscono che i servizi trainano le vendite degli impianti di illuminazione, determinando il

posizionamento nella parte alta del mercato del *lighting*, impattando favorevolmente sull'immagine dell'azienda, che secondo gli intervistati dipende fortemente dalla qualità dei servizi erogati (4.1). I risultati dello studio mettono in evidenza come la cultura organizzativa interna *service-oriented* sia un elemento chiave nell'implementazione della *servitization* (Martinez *et al.*, 2010) ed indicano altresì che la cultura gioca un ruolo cruciale per definire la qualità del servizio ed il posizionamento dell'impresa. Perciò:

La consapevolezza dell'importanza del servizio è condizione necessaria ma non sufficiente per un'efficace implementazione di un'offerta integrata e determinante per la qualità del servizio ed il posizionamento dell'impresa.

Nel sistema d'offerta della iGuzzini illuminazione il bene fisico viene combinato con una serie di servizi per qualificare il pacchetto di base (4.2). Il servizio principale è la progettazione illuminotecnica, che in una prima fase del ciclo di vita del settore poteva essere visto come un servizio di differenziazione. Attualmente, invece, la progettazione viene considerata come un servizio necessario nella relazione con il prescrittore e gli altri servizi possono essere qualificati come servizi di facilitazione. Il caso conferma quindi le riflessioni di Grönroos (2009) il quale sostiene che la distinzione fra servizi di facilitazione e servizi di differenziazione può cambiare a seconda del contesto o del periodo considerato. Infatti un servizio che nelle fasi iniziali dello sviluppo del settore può essere di facilitazione, può diventare necessario nella fase di maturità oppure uno stesso servizio può essere di facilitazione per un segmento e necessario in un altro. Inoltre, a seconda della tipologia d'offerta, esisteranno differenti opportunità di arricchire il pacchetto di base con i servizi (Martinez *et al.*, 2010). Vengono inoltre confermate le riflessioni di Kotler (1967) sull'importanza di considerare fra gli interlocutori dell'impresa anche il prescrittore nel processo di creazione del valore, e di Ordanini (1999) sulla necessità dell'impresa di arricchire le competenze alla base del vantaggio competitivo dell'impresa cliente. Aspetto innovativo che emerge dal caso, emblematico di imprese produttrici di beni complessi ad alto contenuto di conoscenza, simbolismo ed immaterialità, è l'importante ruolo svolto dagli strumenti tecnologici per la creazione di applicazioni multimediali e dalle risorse umane dedicate al loro utilizzo. La progettazione illuminotecnica si basa infatti sulla conoscenza di specifici software per svolgere calcoli complicati (Dialux, Rialux) e *software* per la realizzazione di applicazioni multimediali (Photoshop, 3DMax studio). La combinazione di strumenti e risorse umane dedicate consente quindi di creare nuovi servizi e migliorare l'efficacia della comunicazione dell'intero pacchetto d'offerta. In sintesi:

La dotazione di strumenti per lo sviluppo di applicazioni multimediali e la dotazione di risorse umane dedicate, offrono molte opportunità per creare nuovi servizi destinati ai vari interlocutori che entrano in gioco nel processo di vendita e

consentono di migliorare l'efficacia della comunicazione dell'intero pacchetto d'offerta.

La partecipazione, l'accessibilità e l'interazione con il cliente, fondamentali nell'erogazione del servizio nel modello di Grönroos, sono considerate importanti dimensioni anche per l'implementazione della *servitization*. La complessità della struttura del mercato richiede tuttavia di rivedere il modello di Grönroos ampliando il numero di soggetti da considerare nella creazione di valore. Il modello infatti non può considerare solamente il rapporto fra imprese e cliente ma deve includere anche tutti gli attori che in vario modo contribuiscono ad aumentare il valore dell'offerta. La partecipazione, l'accessibilità e l'interazione quindi dovranno essere definite tenendo ben presente il contributo ed il ruolo dei soggetti in gioco.

Inoltre, dalle evidenze emergono ulteriori interessanti indicazioni sulle sotto-dimensioni del modello. Innanzitutto, la mancanza di simultaneità fra l'erogazione e la produzione del servizio fa perdere di significato all'accessibilità temporale e fisica. Anche l'interazione con gli altri clienti viene ridimensionata in quanto sono difficilmente immaginabili situazioni simili a quelle dei clienti in coda allo sportello bancario. Dall'altra parte è necessario considerare che l'agente assume un peso rilevante nella gestione delle relazioni fra impresa, distributore e prescrittore. Nella iGuzzini illuminazione infatti l'agente, in linea con la letteratura sul tema (Guenzi, 2002; Pencarelli e Cioppi, 2008), svolge un ruolo strategico poiché è un "vigile" della relazione stimolando e facilitando in tutte le fasi del progetto la partecipazione e la condivisione della soluzione fra più interlocutori. Inoltre, l'accessibilità del cliente *business* può essere espressa principalmente come accessibilità informativa in quanto il prescrittore ha essenzialmente bisogno di informazioni e dati tecnici e di essere continuamente supportato nella scelta di una soluzione illuminotecnica. Di conseguenza, ci sarà un'attenzione crescente alla tecnologia, come ad esempio il catalogo *on-line*, per soddisfare il fabbisogno informativo del prescrittore che rappresenta un sistema che agevola l'accessibilità informativa e comunicativa e facilita le interazioni tra impresa e vari attori del *network* del valore. Da non sottovalutare infine che l'eterogeneità delle situazioni che devono essere affrontate rende estremamente difficile la pianificazione formale dell'accessibilità, dell'interazione e della partecipazione.

L'accessibilità, la partecipazione e l'interazione risultano essere dimensioni importanti per l'implementazione della servitization e devono essere definite tenendo presente tutti i soggetti coinvolti nella costellazione del valore. Queste sono difficilmente pianificabili, ma possono essere gestite sfruttando le applicazioni tecnologiche e conferendo all'agente di vendita un'adeguata autorità e responsabilità in una relazione fra più interlocutori.

Dai dati raccolti emerge che la partecipazione del prescrittore crea valore in particolar modo per la capacità di arricchire il patrimonio di conoscenze dell'impresa mentre i ritorni economici di breve periodo sono posti in secondo

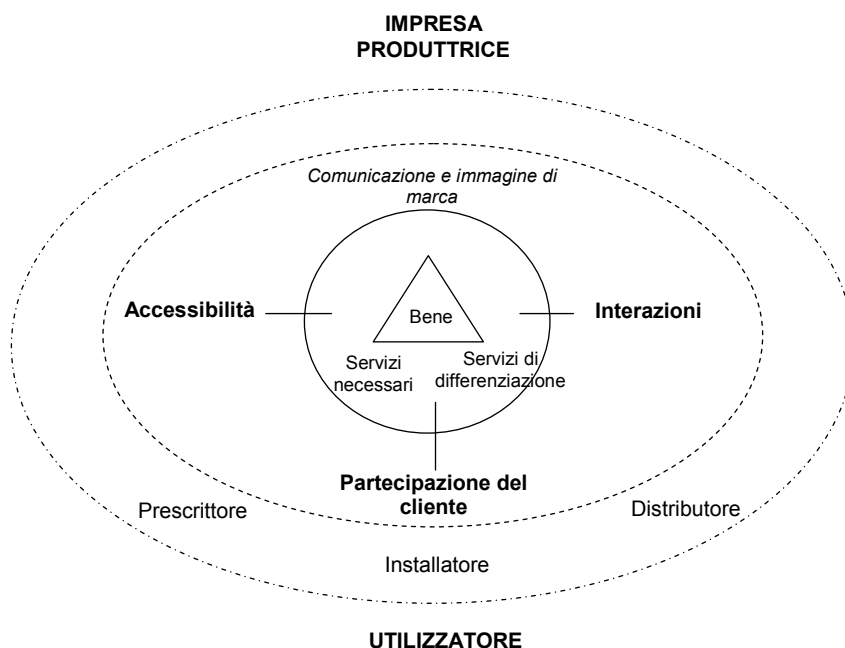
piano. È facile desumere inoltre che la iGuzzini illuminazione, attraverso il prescrittore, acceda anche ad un insieme di relazioni sviluppate dallo stesso prescrittore e sfrutti l'immagine di questo creatasi nel tempo. Le relazioni di lungo periodo sono favorite dall'interdipendenza del settore del *lighting* con il settore edile e proprio da questa interdipendenza derivano rapporti su più anni in continua evoluzione. Sarà fondamentale per l'impresa quindi garantire la stabilità dei rapporti di lavoro con i propri dipendenti in modo tale che si possano avere con i prescrittori delle continue relazioni di scambio informativo e possano innescarsi dei meccanismi di reciproco apprendimento.

La relazione con il prescrittore richiede l'impiego di risorse umane con contratti stabili al fine di sfruttare al massimo le competenze, le esperienze, il network di relazioni e l'immagine del prescrittore.

Dalle interviste si evince che la comunicazione al prescrittore necessita soprattutto di informazioni sugli aspetti tecnici ed il confine fra formazione e comunicazione è labile. La maggiore difficoltà non è data dalla comunicazione dell'intangibilità del servizio, ma dal comunicare l'importanza e la necessità dei servizi iGuzzini illuminazione. Non a caso negli anni '80 l'impresa ha sfruttato i *mass-media* per instillare ad un pubblico ampio l'idea dell'importanza della progettazione illuminotecnica e solo la consapevolezza sul valore della progettazione ha permesso di sviluppare relazioni e, successivamente, di acquisire progetti. Per mantenere queste relazioni è indispensabile una formazione continua del personale il quale deve essere preparato a rispondere ad ogni istanza dei prescrittori e proprio per questo può essere considerato un *part-time marketer* (Gummesson, 2006) in quanto interagisce con i prescrittori per definire un adeguato progetto illuminotecnico. La difficoltà nel comunicare l'importanza dello studio illuminotecnico è evidente per i prescrittori dei Paesi in via di sviluppo come la Cina, l'India ed il Brasile, i quali non avendo ancora sviluppato una sensibilità verso la progettazione illuminotecnica sono fortemente influenzati dal prezzo nelle loro scelte di acquisto. Si deduce quindi che l'implementazione della *servitization* non possa trascurare azioni finalizzate a creare una domanda formata ed informata sui benefici e sull'importanza dei servizi. Gli sforzi nella ridefinizione dei processi interni quindi potrebbero essere vanificati se il mercato finale ed intermedio non fosse preparato a recepire i benefici dei servizi sviluppati.

Per un'efficace implementazione della servitization sono necessarie continue azioni di formazione al personale interno dell'impresa ma anche al mercato per accrescere la consapevolezza della domanda sul valore dei servizi, allineandone le attese con le potenzialità dell'offerta.

Fig. 2: Modello dell'offerta incrementata risultante dal caso



Fonte: Adattamento da Grönroos, 2009

6. Implicazioni, conclusioni e limitazioni

Il caso fornisce interessanti implicazioni manageriali per le imprese manifatturiere che intendono riqualificare la propria offerta di valore aggiungendo componenti di servizio, di conoscenza e di immaterialità al portafoglio prodotti. Dallo studio emerge in particolare che le imprese che puntano sulla *servitization* devono possedere e comunque far leva su una profonda cultura del servizio: quindi, nell'attuare i processi di service management, devono assicurarsi di diffondere e condividere la cultura del servizio tra gli attori interni ed esterni all'impresa coinvolti nella co-creazione di valore, secondo il paradigma del *Service Dominant Logic*. L'orientamento culturale al servizio, fra l'altro, garantisce quella flessibilità nell'erogazione dell'offerta necessaria per gestire situazioni poco pianificabili e relazioni sempre più personalizzate. Risulta inoltre che ai fini di una *servitization* capace di coinvolgere la pluralità di attori coinvolti nella costellazione del valore, l'impresa deve saper sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla tecnologia, sfruttando ad esempio piattaforme aperte e condivise entro cui far circolare informazioni e conoscenze utili alla co-generazione di valore in una prospettiva di *open innovation* (Di Maria e Bettiol, 2009); oltre alle risorse tecnologiche, non

vanno trascurate naturalmente le risorse umane qualificate, di cui un'azienda che punta ad aumentare il valore mediante processi di *servitization* deve dotarsi anche al fine di innovare continuamente l'offerta in collaborazione con i vari interlocutori di cui occorre saper decodificare e comporre linguaggi assai differenti, come nel caso di potenziali acquirenti non specializzati o di prescrittori professionisti ed avanguardie nel settore. Di qui, la crucialità e l'importanza di azioni di formazione continua rivolta al personale interno oltre che al mercato, al fine di rendere maggiormente consapevole la domanda e gli attori della filiera in merito alle potenzialità di valore contenute nell'offerta aziendale.

Va segnalato inoltre come dallo studio emerga che il modello di Grönroos, arricchito con le indicazioni sopra richiamate (Fig. 2), possa essere considerato un valido strumento concettuale per i manager di qualsiasi tipologia d'impresa che necessitino di riprogettare ed innovare il sistema d'offerta per rafforzare il posizionamento competitivo in un mondo di "concorrenza di servizi", creando i presupposti per introdurre efficaci sistemi di misurazione della qualità percepita di offerte ad alto contenuto di servizio (Baccarani *et al.*, 2010). *In particolare, grazie al modello concettuale proposto, si riesce a mostrare come un'impresa operante in un comparto di beni problematici come quello del lighting riesca ad aumentare il valore dell'offerta attuando processi di servitization mediante il coinvolgimento di network di attori interni ed esterni all'impresa: il personale, i prescrittori, la rete di vendita e gli stessi acquirenti.*

Il principale limite del lavoro è che considera un solo caso, che per quanto rappresentativo di come procedere verso la *servitization* all'interno di un settore di beni problematici ad alta complessità e contenuto immateriale, come il *lighting*, non consente eccessive generalizzazioni. Inoltre, lo studio non approfondisce il legame tra *servitization* e le *performance* e non vengono analizzati in dettaglio i ritorni sia economici che d'immagine che derivano da una strategia di questo tipo.

Sono auspicabili quindi nuove ricerche in altri settori per comprendere ulteriori modalità d'implementazione di strategie di *servitization* e studi quantitativi per testare le relazioni fra le variabili individuate. Infine, un'ulteriore linea di ricerca futura può essere la verifica della sostenibilità economica dell'erogazione gratuita dei servizi nel lungo periodo.

Bibliografia

- AHAMED Z., KAMOSHIDA A., INOHARA T. (2013), "Organizational Factors to the Effectiveness of Implementing *Servitization* Strategy", *Journal of Service Science and Management*, n. 6, pp. 177-185.
- BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A conceptual service quality map: The value of a wide opened perspective", Atti del Convegno *Organizational Excellence in Service*, University of Coimbra - Portugal, 2-4 September.
- BAINES T.S., LIGHTFOOT H.W., BENEDETTINI O., KAY J.M. (2009), "The *servitization* of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 20, n. 5, pp. 547-567.

- COOK M.B., BHAMRA T.A., LEMON M. (2006), "The transfer and application of Product Service Systems: from academia to UK manufacturing firms", *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, n. 17, pp. 1455-1465.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- COYNE K. (1989), "Beyond service fads - Meaningful strategies for the real world", *Sloan Management Review*, vol. 30, n. 4, pp. 69-76.
- DI MARIA E., BETTIOL M., (2009), "Il management dell'innovazione", in Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., (a cura di), *Economia & Management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments" *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 543-576.
- FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- GEBAUER H., FRIEDLI T. (2005), "Behavioral implications of the transition process from products to services", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 70-78.
- GRÖNROOS C. (2009), *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, Isedi, Torino.
- GOEDKOOP M.J., VAN HALEN C.J.G., TE RIELE H.R.M., ROMMENS P.J.M. (1999), *Product Service Systems, Ecological and Economic Basics. Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ)*.
- GUENZI P. (2002), *La vendita relazionale. La gestione dei processi commerciali nella prospettiva del Relationship Selling*, Etas, Milano.
- GUMMESSON E. (2006), *Marketing relazionale: gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano.
- JICK T.D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 602-611.
- KOTLER P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, New York.
- LAMBERTI L., NOCI G. (2010), "Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship", *European Management Journal*, vol. 28, n. 2, pp. 139-152.
- LEVITT T. (1972), "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 41-52.
- LOJACONO G. (2005), *Trend evolutivi e modifica dei business model nel settore dell'illuminazione*, FrancoAngeli, Milano.
- MARTINEZ V., BASTL M., KINGSTON J., EVANS S. (2010), "Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21, n. 4, pp. 449-469.
- MATHE H., SHAPIRO R.D. (1993), *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company*, Chapman and Hall, London.
- MATHIEU V. (2001), "Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n. 5, pp. 451-475.
- MANZINI E., VEZOLLI C. (2003), "A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize", *Journal of Cleaner Cleaner Production*, vol. 11, pp. 851-857.

- MENON A., HOMBURG C., BEUTIN N. (2005), "Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 12, n. 2, pp. 1-38.
- NEELY A. (2009), "Exploring the financial consequences of the *servitization* of manufacturing", *Operations Management Research*, vol. 1, n. 2, pp. 103-118.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*, Etas libri, Milano.
- OLIVA R., KALLENBERG R. (2003), "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, n. 2, pp. 160-172.
- ORDANINI A. (1999), *Servizi alle imprese e vantaggio competitivo: informazione, conoscenza e aspetti relazionali nella gestione di impresa*, EGEA, Milano.
- PAIOLA M., RULLANI E. (2009), "Servizi e competitività nell'economia dell'immateriale", in Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., (a cura di), *Economia & Management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- PATTON M. Q. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- PENCARELLI T. (2013), "Processi di service management", in Baglieri D., Dagnino G. B., Faraci R., (a cura di), *Management dell'impresa*, ISEDI, Torino.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2008), "I processi di vendita ed il marketing delle PMI", in Tunisini A., (a cura di), *Teorie e applicazioni di business marketing. Comprendere i processi di mercato e modellare l'azione di management*, Franco Angeli Milano.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1992), "Beni e servizi, cioè prodotti", *Sinergie*, n. 29, pp. 95-113.
- TUNISINI A. (2002), "Riflessioni sulla gestione del prodotto nei mercati industriali", *Micro & Macro Marketing*, vol. XI, n. 2, pp. 217-232.
- ULAGA W., CHACOUR S. (2001), "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n. 6, pp. 525-540.
- VANDERMERWE S., RADA J. (1988), "Servitization of business: Adding value by adding services", *European Management Journal*, vol. 6, n. 4, pp. 314-324.
- VANDERMERWE S., RADA J. (1989), "European manufacturers shape up for services", *The Journal of Business Strategy*, vol. 10, n. 6, pp. 42-46.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2007), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- WISE R., BAUMGARTNER P. (1999), "Go downstream: The new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 5, pp. 133-141.
- YIN R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- ZEITHAML V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 3, JULY, pp. 2-22.

Customer satisfaction e brand competition

ANTONIO IAZZI*

Abstract

Obiettivo del paper: il lavoro propone un modello di valutazione della customer satisfaction che consenta di: a) disporre di indicatori di sintesi della soddisfazione del consumatore; b) acquisire informazioni analitiche ed esaustive dello stesso costruito, utili per la **definizione delle strategie di marketing** c) verificare l'esistenza di legami tra la soddisfazione e i comportamenti conseguenti, con un approfondimento specifico sul ruolo espletato dal brand.

Metodologia: analisi descrittiva e multivariata sui dati raccolti tramite un test condotto, con questionario strutturato, su un campione non probabilistico di 350 consumatori che acquistano jeans.

Risultati: il lavoro ha consentito di: a) individuare le determinanti della soddisfazione del consumatore di jeans; b) valutare l'esistenza di una relazione lineare tra la soddisfazione e i comportamenti successivi all'esperienza di consumo del prodotto; c) verificare l'assenza del predetto legame in talune relazioni di fedeltà, nello specifico, e nel caso di acquisto del "Top brand of the mind".

Limiti della ricerca: il campione oggetto di indagine non permette una generalizzazione dei risultati.

Implicazioni manageriali: il lavoro si propone di fornire informazioni utili per l'implementazione di percorsi di customer satisfaction e la definizione delle strategie di marketing nel settore del jeans.

Originalità del lavoro: la metodologia adottata offre un contributo per la costruzione di un modello di consumer knowledge management in grado di supportare la definizione delle strategie di marketing e, in particolare, la ricerca della differenziazione.

Parole chiave: customer satisfaction; comportamenti intenzionali; marketing management

Purpose of the paper: this paper proposes a model for customer satisfaction measurement, able to: a) provide a brief overview on customer satisfaction indicators; b) suggest detailed information thorough, which could be useful in order to; c) verify the existence of any connection between customer satisfaction and intentional behaviors, with an in-depth analysis on the role of brand.

Methodology: descriptive and multivariate analysis. Data have been obtained through a structured questionnaire, administered to a non-probabilistic sample made up of 350 consumers who buy jeans.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Salento
e-mail: antonio.iazzi@unisalento.it

Results: findings allowed to: a) find out customer satisfaction determinants in the jeans sector; b) observe the existence of a linear relation between satisfaction and post purchase behavior; c) verify the essence of the aforesaid connection in terms of loyalty and, in particular, in reference to top-of-mind brands.

Limitations: the sample does not allow the generalization of the obtained results.

Managerial implications: the work intends to provide useful information in terms of customer satisfaction measurement and marketing strategies implementation in the jeans sector.

Originality: the methodology adopted offers a contribution to the construction of a model of consumer knowledge management able to support the definition of marketing strategies and, in particular, the search for differentiation.

Keywords: customer satisfaction; intentional behaviours; marketing management

1. Introduzione

L'analisi del comportamento del consumatore assume, nel contesto attuale, una maggiore significatività, alla luce delle dinamiche evidenziate dai mercati globali. Varietà e variabilità dei modelli di consumo impongono ai marketing manager una specifica attenzione nell'analisi ed interpretazione del modo in cui la *value proposition* dell'impresa è percepita sui mercati di riferimento. Risulta quindi indispensabile attivare modelli di *customer satisfaction* in grado di monitorare le dinamiche di consumo e consentire, quindi, l'adozione di strategie di marketing in grado di generare competitività nel lungo termine. Ciò in considerazione dell'impatto che l'esperienza di consumo può avere sui comportamenti successivi alla stessa.

I recenti contributi della letteratura hanno evidenziato il ruolo espletato dalla soddisfazione sia sui comportamenti del consumatore (tra gli ultimi, Dimitriades, 2006; Chi e Qu., 2008; Faullant e Matzler, 2008), che sulla redditività dell'impresa (Luo e Homburg, 2007) e sulla determinazione del valore per gli azionisti (Luo *et al.*, 2010; Raithel *et al.*, 2012).

Gli elementi ricorrenti sull'argomento concernono (Giese e Cote, 2000):

- la specificità della soddisfazione quale risposta ad un processo di valutazione effettuato;
- i caratteri del processo con cui si attiva la risposta (confronto tra aspettative, *standard* di raffronto e esperienze di consumo);
- la validità temporalmente definita dei risultati ottenuti.

Per quanto attiene la misurazione della soddisfazione, in letteratura si rileva la presenza di un numero modesto di proposte di scale di valutazione (per le scale *mono-item* si rammentano quelle proposte da Westbrook, 1980; Hausknecht, 1988; Spreng *et al.*, 1996; una scala *multi-item* è proposta da Oliver, 1997, rispetto al *corpus* teorico presente (Guido *et al.*, 2010), a cui si sono affiancati modelli teorici che hanno provato a misurare la *performance* del prodotto rispetto a singoli attributi (*importance-performance analysis* e *modello di Kano*).

Con riferimento ai settori di applicazione, l'analisi della letteratura rileva un elevato ricorso allo studio della *customer satisfaction* nel settore terziario e nelle relazioni di tipo business-to-business (Hirsh, 2011; Brock *et al.*, 2013); viceversa, negli ultimi anni sono rare le applicazioni nel settore industriale, nonostante all'interno dello stesso vi siano contesti ad alta intensità competitiva, quali quelli del "Fashion", per i quali si ritiene particolarmente utile il ricorso all'analisi del costruito in esame nell'ambito dei processi di *decision making*.

Considerando gli sviluppi della letteratura sul tema, il lavoro propone un modello di valutazione della *customer satisfaction* nel settore dei jeans che consenta di: a) disporre di indicatori di sintesi della soddisfazione del consumatore; b) acquisire informazioni analitiche ed esaustive dello stesso costruito, utili per la definizione delle strategie di marketing c) verificare l'esistenza di legami tra la stessa soddisfazione e i comportamenti conseguenti, con un approfondimento sui principali "Top brand of the mind" emersi dall'indagine.

La scelta del settore dei jeans è motivata dai caratteri dello stesso (varietà di produzione, orientamento alla differenziazione, crescita dei volumi di consumo) e dalle continue e specifiche attenzioni manifestate da parte della letteratura manageriale, sebbene impegnata esclusivamente nello studio dei processi di acquisto del consumatore (tra gli altri, si vedano Lee, 1990; Park e Lee, 1999; Delong *et al.*, 2002; Vrontis e Vrontis, 2004; Wu, 2005; Wu e Delong, 2006; Jin *et al.*, 2010). Tale constatazione evidenzia la specificità dello stesso ambito competitivo nel più ampio settore *fashion*, determinando, di conseguenza, la necessità di un approfondimento dei comportamenti *post-acquisto*.

Al fine di perseguire i predetti obiettivi si è pianificato un approccio di tipo *mixed method* (con adozione quindi di diverse metodologie), articolato sui seguenti step: a) indagine *on desk* sulla letteratura manageriale che si è occupata del settore in esame e indagine qualitativa, tramite *focus group*, entrambe finalizzate alla individuazione degli *item* della soddisfazione; b) somministrazione di un questionario (la cui ultimazione è avvenuta in seguito ad un *test* pilota condotto su 20 consumatori abituali di jeans) ad un campione non probabilistico di consumatori che acquistano abitualmente jeans ed elaborazione dei dati con tecniche statistiche di natura sia descrittiva che multivariata - utilizzando il *software SPSS* - per verificare l'esistenza di correlazioni significative tra le variabili oggetto di analisi.

Le informazioni così acquisite appaiono indispensabili per la definizione delle strategie di marketing di quei settori che evidenziano dinamiche competitive complesse, anche per via della componente emozionale che accompagna l'acquisto e della forte differenziazione dell'offerta.

2. I fondamenti teorici di riferimento

La comprensione della soddisfazione del consumatore riveste un ruolo di particolare rilievo nell'ambito degli studi di marketing management. Tradizionalmente, l'interesse della letteratura per lo studio della soddisfazione del

consumatore è stato dettato dalla consapevolezza delle possibili conseguenze che da essa potevano scaturire per l'impresa (tra gli altri, Spreng *et al.*, 1996). Negli ultimi anni il rinnovato interesse sul tema, confermato in particolare dalla numerosità degli studi che si sono occupati del costrutto in esame, ha riguardato: i) l'applicazione di modelli di *customer satisfaction* in prevalenza nel settore dei servizi e nelle relazioni di tipo *business-to-business*; ii) la valutazione della influenza manifestata nei confronti del comportamento del consumatore; iii) la misurazione dell'impatto sulle *performance* aziendali e sul valore per gli azionisti.

Così come sostenuto in premessa, il panorama degli strumenti di misurazione della soddisfazione appare contenuto rispetto al *corpus* teorico proposto dalla letteratura. In particolare, le scale di soddisfazione proposte considerano il costrutto in esame quale esito di una valutazione che ha per oggetto la *performance* del prodotto. Tra le scale mono-item si rammenta quella ancora utilizzata e proposta da Westbrook (1980), con la quale si chiede al consumatore di esprimere un giudizio attraverso la scala del differenziale semantico, composta da una coppia opposta di aggettivi (solitamente di natura emotiva, data la prevalenza di tale componente nella percezione della soddisfazione; Westbrook e Oliver, 1991). Tra le scale multi-item vi è quella proposta da Oliver (1997): 12 item, per i quali gli intervistati sono chiamati ad esprimere il proprio livello di accordo o disaccordo.

In parallelo, si sono sviluppati modelli teorici che, muovendo dalla considerazione che il consumatore è in grado di valutare i singoli caratteri del prodotto acquistato, misurano la soddisfazione in considerazione della *performance* di uno o più attributi dello stesso. Un modello classico è quello matriciale dell'analisi importanza-*performance* (la prima elaborazione è da ascrivere a Martilla e James, 1977) il quale prevede la valutazione del grado di importanza e del livello di *performance* rilevati per un insieme di attributi opportunamente selezionati. Esso rappresenta un utile strumento di diagnosi (Johns, 2001; Matzler *et al.*, 2003) che consente al management di: i) individuare le aree che necessitano di interventi di miglioramento (Sampson e Showalter, 1999); ii) effettuare una efficace mobilitazione e distribuzione delle risorse a favore delle aree di maggiore interesse (Levenburg e Magal, 2005). Gli sforzi compiuti di recente dalla letteratura vanno nella direzione di colmare alcune criticità del modello (Matzler *et al.* 2004, Chen, 2014), determinate dal fatto che nella matrice gli attributi contribuiscono al giudizio complessivo in modo lineare, senza considerare che ciascuno potrebbe contribuire in misura diversa ed, altresì, che in talune circostanze l'importanza può essere influenzata dal livello di *performance* (soprattutto se non si assicurano adeguate prestazioni).

Tongue e Moore (2007) hanno proposto un'alternativa che considera la valutazione del grado di importanza attribuita in fase di scelta e del livello di soddisfazione (sempre rispetto a determinati item), modello invero già adottato nel settore pubblico (Tanese *et.al.* 2003). Nell'ambito del presente lavoro la matrice rappresenta uno dei due strumenti utilizzati per l'interpretazione dei risultati, unitamente al monitoraggio dell'indicatore di soddisfazione media ponderata con l'importanza attribuita dal consumatore a ciascun item all'atto dell'acquisto.

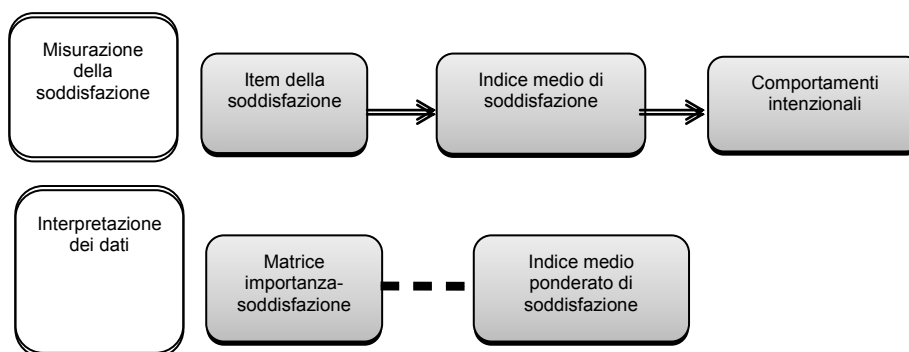
L'ultimo ambito di indagine riguarda il grado di influenza della soddisfazione sui comportamenti del consumatore. L'attenzione del management sui comportamenti successivi all'esperienza di consumo è indispensabile nell'analisi del risultato delle politiche aziendali, poiché hanno un indubbio impatto sulle *performance* aziendali (una rassegna è proposta da Luo e Homburg, 2007). La letteratura ha individuato i due seguenti comportamenti consequenziali: i) l'intenzione di un nuovo acquisto (tra i primi contributi si ricorda Labarbera e Mazursky, 1983); ii) l'intenzione di consigliare l'acquisto del *brand* ad altri (quale effetto della fiducia maturata, così come descritto, tra gli altri, da Costabile, 2000).

Sebbene non vi sia una condivisione unanime della letteratura, alcuni studi (Fullerton, 2005; Fornell *et al.*, 2006, Rauyruen e Miller, 2007, Tsai *et al.*, 2006) hanno dimostrato l'esistenza di un intenso legame tra la soddisfazione e l'intenzione di riacquisto. È da rilevare altresì che la soddisfazione rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per generare fedeltà; essa alimenta la fiducia che il cliente via via matura e conseguentemente la probabilità che il comportamento dello stesso cliente si reiteri nel tempo, generando fedeltà (Castaldo, 2002; Costabile *et al.*, 2004). È stato verificato (Yi e La, 2004; McMullan e Gilmore, 2008) che, in presenza di fedeltà (al prodotto o al *brand*), singole esperienze non soddisfacenti di consumo potrebbero non compromettere l'intenzione di reiterare l'acquisto.

3. Il modello concettuale e la metodologia della ricerca

In considerazione di quanto rilevato in precedenza, il modello concettuale proposto è strutturato considerando due aree (fig. 1): la prima concerne la misurazione della soddisfazione e del legame della stessa con i comportamenti *post*-acquisto; la seconda è quella dell'interpretazione dei risultati della soddisfazione, utile per individuare le aree potenziali di miglioramento (indicatore medio ponderato della soddisfazione e adozione della matrice importanza-soddisfazione).

Fig. 1: Il modello di analisi della customer satisfaction



Fonte: ns. elaborazione

In particolare, il calcolo dell'indicatore di soddisfazione media ponderata con l'importanza attribuita a ciascun item consente di attribuire un diverso peso al livello di soddisfazione ottenuto in considerazione, appunto, del ruolo attribuito all'*item* in fase di scelta. L'analisi della matrice importanza-soddisfazione, così come sostenuto in precedenza, permette di individuare le aree di maggiore criticità e quindi contribuire ad un miglior impiego delle risorse aziendali nella ricerca della soddisfazione del cliente.

Il primo *step* di lavoro, così come descritto in premessa, ha riguardato l'individuazione degli *item* della soddisfazione per il prodotto jeans, con i quali costruire il questionario. A tal fine si sono realizzate due attività: a) una indagine *on desk* sulla letteratura manageriale da cui non sono emersi contributi significativi sul tema della soddisfazione nel settore in esame; si è ritenuto pertanto utile effettuare una analisi della letteratura sulle determinanti di acquisto del prodotto (Young, 1980; Workman, 1988; Enochs, 1993; DeLong, 1998; Chowdhary, 2002; DeLong *et al.*, 2002; Herbst e Burger, 2002; Zhang *et al.*, 2002; Jin *et al.*, 2010; Rahman, 2011); b) un'indagine *on field*, di tipo qualitativo, condotta tramite *focus group* su 15 consumatori.

Avendo individuato gli item, si è proceduto con la costruzione del questionario necessario per il secondo *step* di lavoro e composto da due parti. La prima dedicata alla verifica dei dati personali dei rispondenti, con riferimento tanto alle generalità che alla propensione degli intervistati ad acquistare il prodotto. La seconda riservata a: i) la verifica dell'importanza che i differenti caratteri del prodotto assumono nel processo di scelta del consumatore (utile per l'adozione della matrice importanza-soddisfazione e per il calcolo dell'indice di soddisfazione medio ponderato); ii) la misurazione della soddisfazione del consumatore per il *brand* che acquista con maggiore frequenza; iii) la verifica delle future intenzioni comportamentali. La versione finale è frutto anche dei risultati di un test pilota condotto su 20 consumatori.

Per la misurazione delle variabili d'analisi è stata utilizzata una scala di misurazione standard (1=valore minimo; 5=valore massimo). I dati raccolti sono stati elaborati con tecniche statistiche di natura sia descrittiva che multivariata (con l'ausilio di SPSS). In particolare queste ultime hanno consentito di verificare l'esistenza di correlazioni significative tra la soddisfazione percepita per i singoli item e l'indice complessivo di soddisfazione, nonché tra quest'ultimo e i comportamenti consequenziali del consumatore.

La somministrazione del questionario, effettuata tra marzo ed aprile del 2013, ha coinvolto un campione di 350 consumatori che acquistano jeans, di età compresa tra 18 e 50 anni, in maggioranza donne¹. La disponibilità di spesa media non supera i

¹ L'assenza di report di settore, così come comunicato, tra gli altri, dalla Federazione Sistema Moda Italia, e la conseguente carenza di informazioni in merito ai caratteri della popolazione di riferimento, non hanno consentito la costruzione di un campione in linea con i caratteri di uno specifico universo. Pertanto, si è data prevalenza alla popolazione

70,00 euro nel 57,5% dei rispondenti, percentuale che raggiunge l'83,7% se si eleva il limite a 100,00 euro. Si consideri altresì che il 37,2% degli intervistati acquista, in media, un nuovo paio di jeans ogni cambio di stagione, il 29,8% una volta l'anno e il 20,9% ogni 2-3 mesi.

4. I risultati dell'indagine empirica

4.1 La misurazione della soddisfazione e delle conseguenze comportamentali

Gli item individuati per la misurazione della soddisfazione del consumatore di jeans (primo *step* del lavoro) sono i seguenti: *comfort, vestibilità, design/modello, versatilità d'uso (caratteristiche funzionali); colore, lavaggio, qualità del tessuto (caratteristiche tecniche), rifiniture, novità modello, contemporaneità del modello, brand, prezzo, valori del brand, originalità lavaggio (caratteristiche simboliche)*.

La verifica dell'affidabilità interna degli item impiegati per la costruzione del questionario è avvenuta utilizzando il coefficiente *a di Cronbach*, il quale fornisce una misura della coerenza interna dei gruppi di item. Il risultato ottenuto, pari a 0,823, pone in evidenza un'elevata correlazione tra gli item del questionario (consistenza interna alta); pertanto, si può sostenere che ciascun item offre un reale contributo alla misura della soddisfazione in esame e nell'insieme tutti gli item si riferiscono allo stesso costrutto.

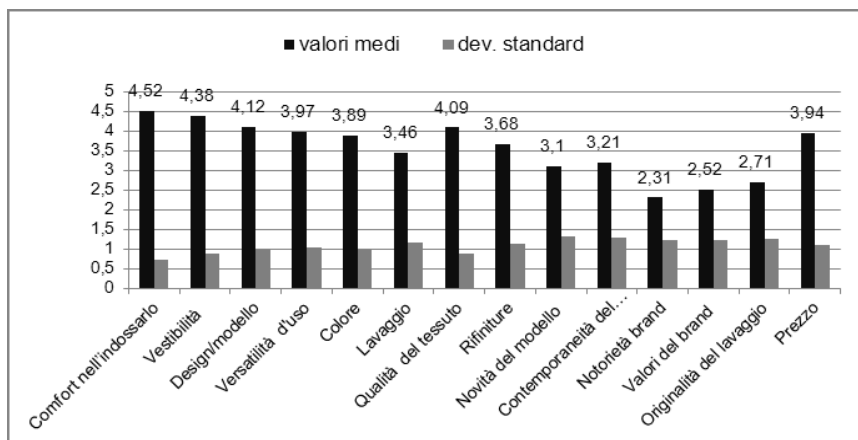
Una seconda verifica effettuata concerne la validità del criterio, ovvero la capacità degli item di misurare il costrutto in esame. Quindi, l'insieme degli item che si intendono proporre e validare e la misura sintetica del fenomeno in esame (indicatore medio di soddisfazione) devono essere associati e correlati. È stata, perciò, effettuata un'analisi di correlazione tra la variabile "Soddisfazione", comprendente tutti i 14 item osservati e la "Soddisfazione complessiva". Si fa presente che il livello di soddisfazione complessiva rilevato (è stata posta una domanda diretta all'intervistato, chiedendo di esprimere un giudizio sul grado di soddisfazione) è pari a 4,13, con oltre l'82% delle risposte distribuite tra i valori 4 e 5.

Il coefficiente *r di Pearson* è positivo e presenta un livello di significatività pari a 0,015 (<0,05), consentendo di affermare che la correlazione tra le variabili in esame è significativa e che le due variabili covariano, ovvero ad alti valori di una variabile corrispondono alti valori dell'altra variabile e viceversa.

Avendo constatato l'esistenza della relazione tra la soddisfazione per i singoli item osservati e la soddisfazione complessiva, si è proceduto rilevando i valori medi di soddisfazione rispetto a ciascun item considerato e la deviazione standard.

femminile (60%) dati il coinvolgimento e la maggiore sensibilità tradizionalmente dimostrati nei confronti dell'acquisto di prodotti dell'abbigliamento (Auty e Elliot, 1998).

Fig. 2: La misurazione della soddisfazione



Fonte: ns. elaborazione

“Comfort” (valutazione media 4,52), “Vestibilità” (4,38) e “Design/modello” (4,12) sono gli attributi che contribuiscono in modo considerevole alla soddisfazione del consumatore. Anche in tale circostanza, la bassa varianza è frutto di risposte vicine al valore medio. L’ultima fase del percorso di sviluppo degli item di misurazione, che consente di perseguire il secondo obiettivo del lavoro, concerne la verifica del legame esistente tra la percezione della soddisfazione nelle esperienze di consumo e i comportamenti intenzionali futuri del consumatore. Tale verifica, definita di validità del costrutto (De Vellis, 1991), si riferisce alla capacità degli item di fornire una misura, nello specifico, della soddisfazione che sia coerente con i fenomeni ad essa collegati, che nel caso specifico sono da ascrivere all’intenzione di riacquistare il prodotto/brand e all’attivazione di passaparola positivo.

L’analisi di correlazione (*Chi Square Test* di *Pearson*) ci consente di valutare l’eventuale esistenza di un legame tra la soddisfazione e le tre variabili appena citate.

Tab. 1: L’analisi di correlazione di Pearson (*Chi Square Test*) tra la soddisfazione e i comportamenti intenzionali

		Intenzione di acquisto	Passaparola
Soddisfazione	Pearson Correlation	0,140*	0,270**
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,000
Intenzione di acquisto	Pearson Correlation	1	0,330**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Passaparola	Pearson Correlation	0,330**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: ns. elaborazione

I risultati evidenziano una correlazione tra la soddisfazione e i comportamenti intenzionali, essendo la significatività inferiore a 0,05 (margine di errore del 5%) rispetto all'intenzione d'acquisto e inferiore a 0,01 (margine di errore dell'1%) rispetto al passaparola. Si osserva, quindi, che ad un'elevata soddisfazione corrisponde una altrettanto elevata: i) intenzione di acquisto; ii) intenzione di effettuare un passaparola positivo. Possiamo altresì rilevare una correlazione positiva tra i singoli comportamenti intenzionali.

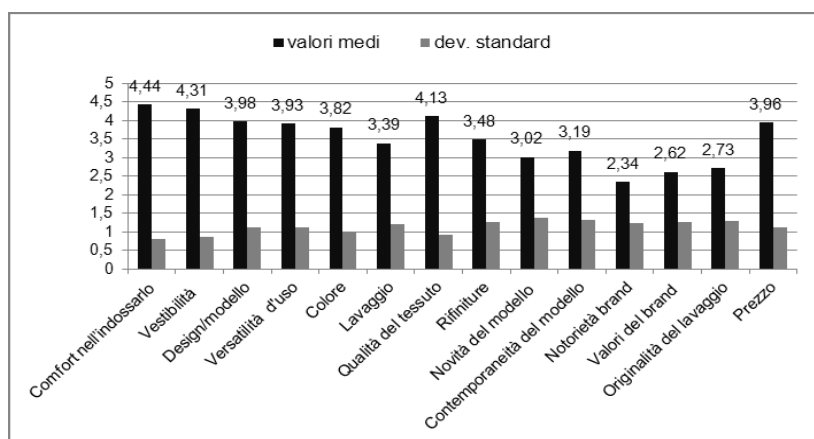
4.2 La soddisfazione per i "Top Brand of the mind" e le conseguenze comportamentali

Un approfondimento ha riguardato la misurazione della soddisfazione con riguardo ai principali (per frequenza di risposte) "Top brand of the mind" rilevati, con il fine di osservare i comportamenti intenzionali posti in essere dal consumatore che manifesta fedeltà nei confronti di un marchio. Dai dati ricavati è risultato che il 67% del campione indica il proprio "Top Brand of the mind". Focalizzando l'analisi su tale parte del campione, i marchi citati con maggiore frequenza risultano essere: Levi's (25%), Meltin'pot (22%) e Diesel (13%).

La soddisfazione manifestata nei confronti di tali *brand* è pari a 3,86, inferiore al dato relativo all'intero campione che è pari, si rammenta, a 4,13.

Con la figura 3 si evidenziano i risultati ottenuti rilevando i valori medi di soddisfazione rispetto a ciascun *item* considerato e la deviazione standard.

Fig. 3: La misurazione della soddisfazione per i "Top Brand of the mind"



Fonte: ns. elaborazione

Rispetto ai dati inerenti l'intero campione, nel caso dei "Top brand of the mind" si rileva una maggiore attenzione alla qualità del tessuto ed al prezzo. Quest'ultimo

rilevo evidenzia il ruolo espletato da tale variabile anche nel caso di prodotti differenziati.

La tabella 2 evidenzia i risultati dell'analisi di correlazione effettuata tra la soddisfazione media per ciascun *brand* e i comportamenti intenzionali.

Tab. 2: L'analisi di correlazione di Pearson (Chi Square Test) tra la soddisfazione e i comportamenti intenzionali per i "Top brand of the mind"

		Intenzione di riacquisto del brand	Passaparola
Levi's	Pearson Correlation	-0,007	-0,035
	Sig. (2-tailed)	0,960	0,808
Diesel	Pearson Correlation	-0,111	0,262
	Sig. (2-tailed)	0,581	0,197
Meltin'Pot	Pearson Correlation	0,303*	0,524**
	Sig. (2-tailed)	0,046	0,000

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: ns. elaborazione

Solo Meltin'Pot evidenzia una correlazione tra la soddisfazione percepita dal consumatore e le variabili "intenzione di riacquisto del brand" e "passaparola"; da rilevare l'elevata significatività, oltre che il valore interessante, della correlazione esistente, per il *brand* appena citato, tra la soddisfazione e il "passaparola". Per gli altri due *brand* i comportamenti intenzionali conseguenti al consumo del prodotto non sono legati alla soddisfazione percepita.

La tabella 3 rileva una significativa (in tutti i casi inferiore a 0,01) ed importante correlazione tra l'intenzione di acquisto e la probabilità di acquistare il *brand* più apprezzato.

Tab. 3: L'analisi di correlazione di Pearson (Chi Square Test) tra la generica intenzione di acquisto e l'intenzione di acquistare il "Top brand of the mind"

		Intenzione di riacquisto del brand
Levi's	Pearson Correlation	0,622**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Diesel	Pearson Correlation	0,590**
	Sig. (2-tailed)	0,001
Meltin'Pot	Pearson Correlation	0,681**
	Sig. (2-tailed)	0,000

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: ns. elaborazione

Tale evidenza conferma che, nel caso di *brand loyalty*, la volontà di reiterare l'acquisto genera la specifica intenzione di riacquistare il "Top Brand of the mind".

4.3 *Gli strumenti di supporto per l'interpretazione della soddisfazione e le decisioni strategiche in tema di customer satisfaction*

Il modello concettuale propone, in aggiunta alla misurazione della soddisfazione degli item individuati, l'utilizzo di strumenti di analisi che consentano di effettuare un approfondimento finalizzato ad una migliore interpretazione dei dati.

Ciò sia in caso di scostamenti negativi tra il dato rilevato e le attese, che per supportare l'adozione di azioni di miglioramento *customer satisfaction*.

Nel presente lavoro sono stati oggetto di approfondimento: i) l'indicatore di soddisfazione medio ponderato con l'importanza rilevata per ciascun item in fase di scelta del prodotto; ii) la matrice importanza/soddisfazione (nella versione proposta da Tongue e Moore, 2007).

Con tale finalità, nel questionario utilizzato è stata inserita una domanda con cui, con una scala normale da 1 a 5, si chiedeva di indicare l'importanza attribuita ai predetti 14 item nella scelta di un jeans.

Sui dati rilevati è stata effettuata un'analisi di regressione lineare multipla, utilizzando l'intenzione di acquisto come variabile dipendente e l'insieme dei caratteri del prodotto quale variabile indipendente². L'indice di determinazione R^2 (che misura la bontà di adattamento del modello) è pari a 0,752, con ciò significando che il modello si adatta bene a rappresentare i dati reali.

Il livello di significatività associato alla statistica *test t*³, utilizzata per testare l'esistenza di un legame lineare tra la variabile dipendente e la variabile indipendente "caratteri", presenta un valore molto basso (inferiore a 0,05), confermando il legame esistente tra l'importanza attribuita ai predetti attributi e l'intenzione d'acquisto del consumatore.

² La regressione è stata effettuata con il metodo "ANOVA" (analisi della varianza), modello lineare avente come obiettivo principale quello di identificare le fonti della variabilità (varianza) di una variabile dipendente d'interesse. Nello specifico, tale tecnica permette di studiare gli effetti di 2 o più variabili indipendenti (di natura qualitativa e che quindi formano dei gruppi) su una variabile dipendente (di natura quantitativa).

³ La statistica *t* è usata per testare l'ipotesi "nulla" di assenza di un legame lineare tra una variabile indipendente e la variabile dipendente, ovvero che un coefficiente di regressione sia pari a zero. Il livello di significatività del test *t* (o *p-value*, colonna Sign., è la probabilità molto bassa di commettere un errore, ritenendo non nullo il coefficiente di regressione) consente di decidere se rifiutare o meno la suddetta ipotesi nulla, in base al livello di confidenza considerato (nel nostro caso abbiamo considerato un livello di confidenza del 95%). Se il livello di significatività osservato è abbastanza basso (come nel nostro caso) allora l'ipotesi nulla è rifiutata.

Tab. 4: L'analisi di regressione lineare tra l'intenzione d'acquisto e i caratteri del prodotto

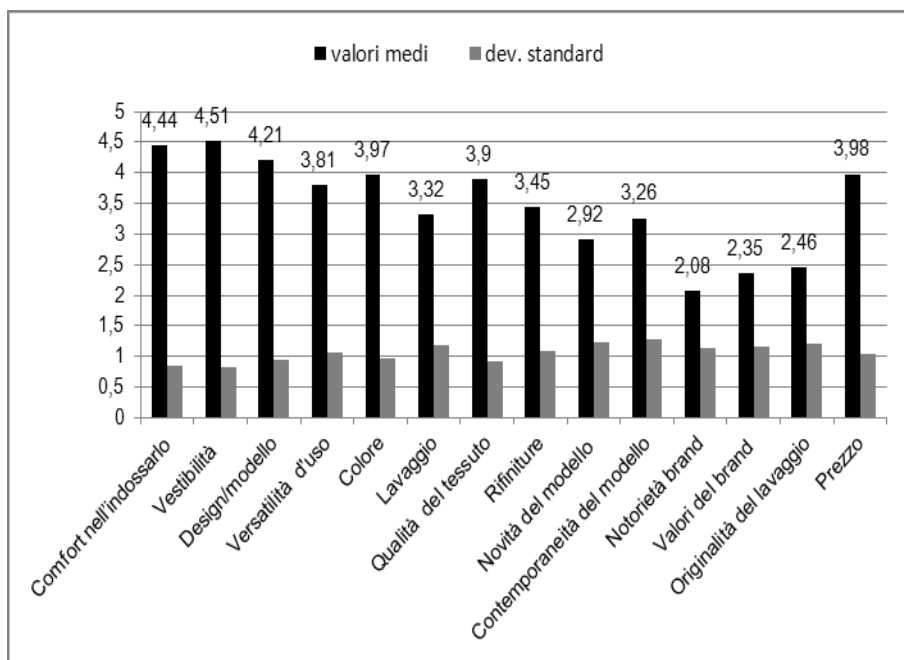
Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
	B	Errore Standard	Beta		
Caratteri	0,042	0,009	0,584	4,747	0,000

- a. Variabile Dipendente: intenzione d'acquisto.
b. Regressione Lineare attraverso l'origine.

Fonte: ns. elaborazione.

Avendo appurato il legame esistente tra l'intenzione d'acquisto del prodotto e le variabili, si è verificata l'importanza assegnata dagli intervistati ai singoli caratteri, che ha evidenziato i risultati riportati nella figura 2.

Fig. 4: Gli attributi determinanti l'acquisto del jeans



Fonte: ns. elaborazione.

“Comfort”, “Vestibilità” e “Design/Modello” rappresentano i primi attributi per importanza assegnata. Da non trascurare il ruolo esercitato dall’item “prezzo”, in considerazione anche della soddisfazione che lo stesso genera anche negli acquisti dei “Top Brand of the mind”.

In seguito a tale preliminare analisi, si è proceduto con la verifica dell’indicatore medio ponderato e con la costruzione della matrice delle priorità. Ciò inizialmente lo si è fatto per l’intero campione e poi sui dati ottenuti per i “Top brand of the mind”.

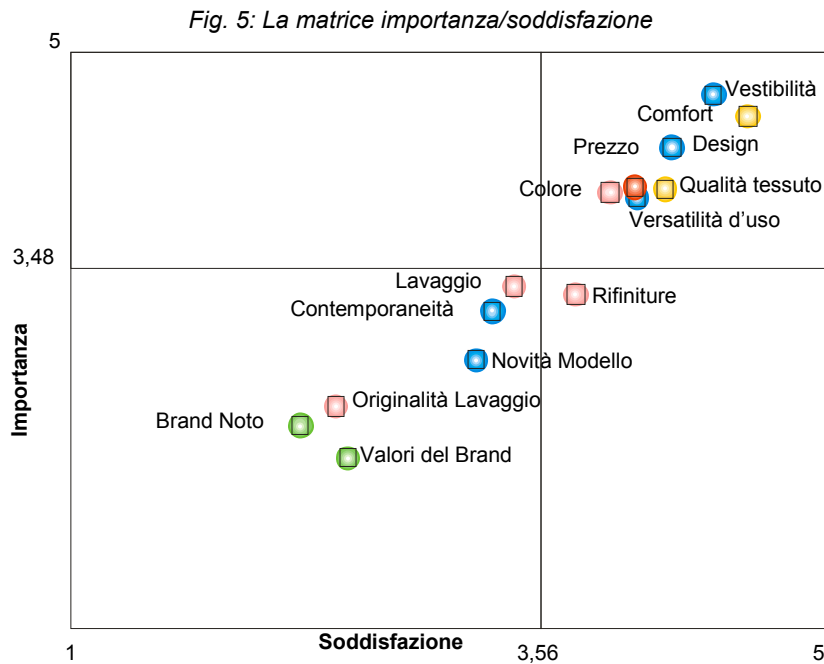
L’indicatore di soddisfazione media ponderata⁴ è risultato essere pari a 3,71, inferiore al valore fatto rilevare dalla verifica dell’indice di soddisfazione medio semplice, pari a 4,13. Tale evidenza dimostra che il livello di soddisfazione perseguito, sebbene positivo, non rispetta le aspettative (importanza) manifestate dal consumatore. Quindi, vi sono dei caratteri il cui livello di importanza non trova adeguata soddisfazione nell’offerta acquisita.

La costruzione della matrice importanza/soddisfazione ha consentito di evidenziare i gap di soddisfazione per ciascun attributo e, in considerazione della collocazione degli stessi all’interno della matrice, di procedere con opportune valutazioni sulle priorità di intervento al fine di investire le risorse disponibili per il miglioramento della competitività dell’offerta proposta al mercato⁵.

⁴
$$\text{IDS medio ponderato} = \frac{(\text{IDS a} * \text{IDI a}) + (\text{IDS b} * \text{IDI b}) + \dots}{(\text{IDI a}) + (\text{IDI b}) + \dots}$$

⁵ Tale matrice individua quattro aree che richiedono differenti priorità di attenzione ed intervento, di seguito descritte:

1. Area delle criticità (*Concentrate management here*, in alto a sinistra): raggruppa gli attributi che manifestano una importanza elevata e una bassa soddisfazione, ragione per cui necessitano di interventi prioritari, dato appunto il livello di importanza assegnato agli stessi dai consumatori;
2. Area del monitoraggio (*low priority for managers*, in basso a sinistra): individua gli elementi che evidenziano una bassa importanza, cui corrisponde anche una bassa soddisfazione del consumatore e quindi costituiscono i punti di debolezza marginali, con necessità di interventi di priorità secondaria;
3. Area della competitività (*Keep up the good work*, in alto a destra): identifica i punti di forza sostanziali del prodotto in quanto comprende gli attributi definiti importanti dal consumatore nella scelta del prodotto e per i quali la soddisfazione è altrettanto elevata; per tale motivo è utile che si proceda con un monitoraggio continuo di tali caratteri, che possa essere utile per adottare strategie di consolidamento delle performance;
4. Area delle illusioni (*Possible overkill*, in basso a destra): costituita da attributi a cui il consumatore assegna un’importanza marginale nella scelta del prodotto, sebbene lo stesso giudichi elevata la soddisfazione percepita; pertanto, occorre monitorare gli stessi per evitare di impiegare risorse per lo sviluppo di caratteri del prodotto non apprezzati dal consumatore.



Fonte: ns. elaborazione

La figura 5 evidenzia: a) l'assenza di item nell'area delle priorità; b) la collocazione dei caratteri inerenti il *brand* (valori e notorietà) nell'area del monitoraggio; c) la presenza dell'item "rifiniture" nell'area delle illusioni.

Per ciò che concerne i "Top Brand of the mind", l'indicatore di soddisfazione media ponderata⁶ è risultato essere pari a 3,66, inferiore al valore rilevato dalla verifica dell'indice di soddisfazione medio semplice, pari complessivamente per i tre *brand* a 3,86. La tabella 5 riporta il confronto tra i due indicatori per ciascun brand.

Tab. 5: L'indice medio di soddisfazione e medio ponderato per ciascun "Top brand of the mind"

Brand	Indice medio	Indice medio ponderato
Levi's	3.84	3,44
Diesel	4.00	3,88
Meltin Pot	3.80	3,80

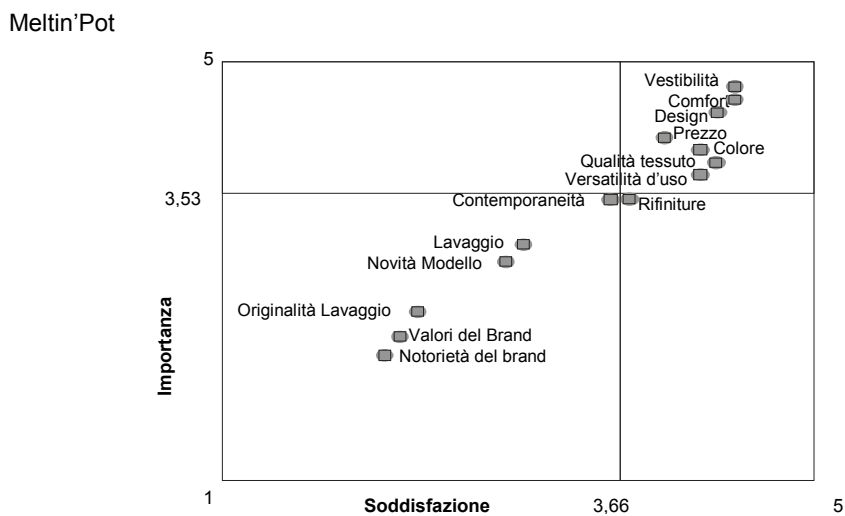
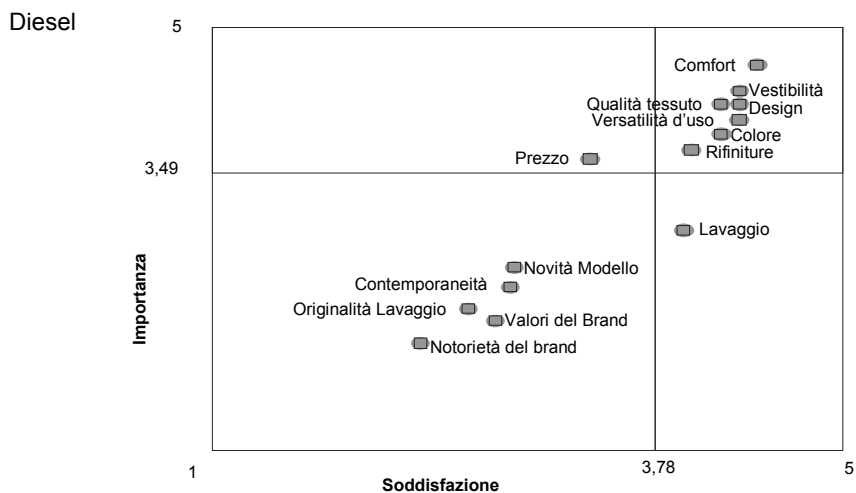
Fonte: ns. elaborazione

⁶
$$\text{IDS medio ponderato} = \frac{(\text{IDS a} \cdot \text{IDI a}) + (\text{IDS b} \cdot \text{IDI b}) + \dots}{(\text{IDI a}) + (\text{IDI b}) + \dots}$$

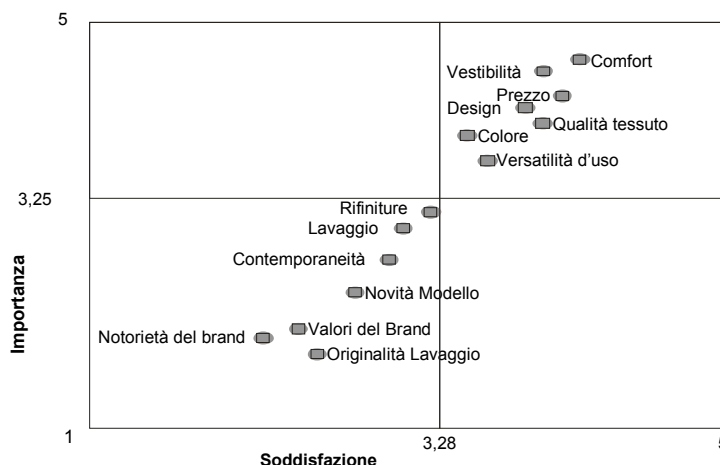
Solo il *brand* Meltin'Pot evidenzia un indice medio ponderato in linea con quello semplice. Per gli altri *brand* vi sono item la cui soddisfazione non appaga l'importanza attribuita dal consumatore in fase di acquisto.

La matrice importanza-soddisfazione (*fig. 6*), costruita per ciascun "Top Brand of the mind", consente di chiarire, tra le altre, il ruolo espletato da ciascun item nella percezione della soddisfazione complessiva. L'utilità delle applicazioni successive conferma i rilievi posti dalla letteratura (da ultimo, Chen, 2014) in merito al fatto che non si ritrovano applicazioni della matrice per un'analisi tra competitors.

Fig. 6: La matrice importanza-soddisfazione per ciascun "Top brand of the mind"



Levi's



Fonte: ns. elaborazione

Rispetto al dato complessivo, la rilevazione inerente i singoli *brand* ha evidenziato delle peculiarità che offrono utili spunti di riflessione per il management. In particolare, i consumatori abituali di Diesel considerano il lavaggio poco importante nella scelta del brand, ma gli attribuiscono una valutazione di soddisfazione alta; ovverosia, apprezzano gli sforzi ma basterebbe anche meno per quell'attributo. Stessa valutazione è espressa dai consumatori di Meltin'Pot per l'item "rifiniture". Particolare attenzione richiede, invece, per Diesel la strategia di prezzo, essendo lo stesso attributo ricaduto nell'area delle priorità di intervento; in tale circostanza, per il management si richiedono iniziative tese a ridurre il prezzo di vendita o, in alternativa, a farne percepire la coerenza rispetto all'offerta proposta.

Per tutti e tre i *brand* vale la considerazione fatta in precedenza rispetto agli attributi "notorietà del brand" e "valori del brand", presenti nell'area del monitoraggio, che richiede una priorità di intervento secondaria. Una spiegazione può derivare dalla circostanza che, generalmente, in presenza di *brand loyalty* il consumatore non guarda a soluzioni alternative e quindi difficilmente valuta altri marchi (e quindi i caratteri degli stessi).

Si consideri, infine, l'utilità di osservare la differente posizione rilevata per ciascun item all'interno dell'area della competitività; il differente connubio importanza-soddisfazione può indirizzare il management ad intraprendere differenti azioni anche per le variabili rientranti in una stessa area.

5. Conclusioni ed implicazioni manageriali

Le relazioni tra imprese e consumatori evidenziano un carattere diadico, frutto di un percorso dinamico, articolato in azioni e reazioni poste in essere dai soggetti con

il fine di perseguire i propri obiettivi. Pertanto, la conoscenza del comportamento del consumatore e il monitoraggio della sua soddisfazione rappresentano elementi imprescindibili su cui fondare la pianificazione strategica delle imprese, in particolare nei contesti dinamici e vocati alla differenziazione quali quello del jeans. Monitorare costantemente la soddisfazione ed i comportamenti che da essa ne possono scaturire rappresenta uno *step* di analisi fondamentale per la genesi ed il mantenimento della competitività.

Il percorso adottato nel presente lavoro consente di rispondere ad una duplice necessità del management: a) disporre di indicatori di sintesi della soddisfazione del consumatore; b) acquisire informazioni analitiche e esaustive dello stesso costrutto, utili per la pianificazione strategica.

Il primo obiettivo raggiunto, infatti, è stato quello di individuare le determinanti della soddisfazione del consumatore di jeans.

Trattandosi di un settore in cui vi è un spiccato orientamento all'adozione di politiche di differenziazione, si è ritenuto utile effettuare uno specifico approfondimento sul ruolo che il *brand* assume tanto nella misurazione della stessa soddisfazione che negli atteggiamenti conseguenti al consumo posti in essere dal consumatore. Infatti, il secondo obiettivo è stato proprio quello di verificare e misurare (ove esistenti) i legami tra il costrutto della soddisfazione e i comportamenti che da essa ne possono derivare.

I dati inerenti l'intero campione hanno evidenziato la presenza di un legame tra la soddisfazione del consumatore e i comportamenti conseguenti all'esperienza di consumo. Una maggiore correlazione è stata rilevata tra la soddisfazione e il "passaparola", ovvero sia quel comportamento con cui il consumatore diffonde informazioni (positive o negative, a seconda del giudizio espresso) su un prodotto o su un'impresa in seguito ad una o più esperienze di consumo. Tale attività è per sua natura difficilmente controllabile dalle imprese, a maggior ragione nel contesto attuale, in cui internet e gli strumenti forniti dal web 2.0 rappresentano un elemento catalizzatore della velocità di diffusione delle informazioni. In considerazione delle potenzialità del "passaparola" - ovvero sia della velocità con cui si veicolano le informazioni e della sua efficacia in termini di impatto sulle scelte - (Romaniuk, 2007)- nonché della crescente diffusione dei nuovi mezzi e strumenti della *social media communication*, diviene indispensabile per il *brand* management fruire di tali potenzialità per fornire la risposta ad un contesto comunicativo co-gestito da e per i clienti (Greenberg, 2009), e per tale via incrementare la conoscenza di questi ultimi, di acquisirne nuovi e, di conseguenza, personalizzare la relazione. In ipotesi di passaparola negativo, gli strumenti appena citati, nell'ambito di una pianificata azione di gestione dei reclami, possono consentire in modo rapido ed efficace di ripristinare la relazione con clienti insoddisfatti ed evitare reazioni che possono generare effetti negativi (abbandono, passaparola negativo, reazioni vendicative) su fatturato e immagine aziendale.

Per ciò che concerne i "*Top brand of the mind*" si è osservata l'assenza di legame tra le predette variabili per due dei tre brand. Ciò a riprova del fatto che i comportamenti intenzionali non sempre sono determinati dalla soddisfazione

percepita dal consumatore. In particolare, la reiterazione dell'acquisto può essere motivata da particolari stati emozionali con cui si vive un'esperienza di consumo, altrimenti denominati *consumer delight* (Keiningham e Vavra, 2001), o dalla fedeltà al prodotto o al *brand (brand loyalty)*, che può raggiungere valori tali da determinare uno stato di "tensione all'azione" nel consumatore (Oliver, 1999), il quale reitera il proprio comportamento d'acquisto in modo abitudinario, senza impegnare risorse nella scelta e quindi evitando valutazioni di ogni genere.

In tali circostanze il management può: i) adottare strategie che siano in grado di conservare la *brand loyalty*, pianificando azioni volte a generare stati emotivi e di coinvolgimento tali da conservare il grado di fedeltà maturato; il riferimento specifico è a campagne promozionali in grado di corroborare la *brand image* o a specifiche azioni tendenti a stimolare la "gratitudine" del consumatore (ovverosia lo stato affettivo che, nel rapporto di scambio, si matura per effetto della percezione che la controparte ha intrapreso deliberatamente azioni per migliorare il benessere; Raggio e Folse, 2009; ii) lavorare per migliorare la soddisfazione rispetto agli specifici attributi a cui il consumatore ha attribuito livelli di importanza elevata nelle sue scelte di acquisto.

Nella scelta delle alternative strategiche disponibili è di estrema utilità il ricorso a strumenti di analisi, quali la matrice importanza-soddisfazione, in grado di fornire un'interpretazione analitica dei risultati ottenuti e quindi fornire informazioni indispensabili per il management (così come emerso dal lavoro). Nel contesto attuale risulta indispensabile per il management adottare modelli di *customer satisfaction* che siano in grado di monitorare in modo completo l'atteggiamento del consumatore.

Bibliografia

- AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, San Francisco.
- AAKER D.A. (2001), *Strategic Market Management*, 6th edition, John Wiley & Sons, New York.
- AUTY S., ELLIOT R. (1998), "Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7, n. 2, pp. 109-123.
- AYBENIZ AKDENIZ A.R. (2012), "Effect of Perceived values on the brand preference and the purchase intention", *European Scientific Journal August edition*, vol. 8, n. 17 pp. 1-17.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., (1992), "L'impresa inesistente: le relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.
- BETTMAN J.R. (1979), *An information processing theory of consumer choice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- BRENNAN L., MAVONDO F. (2000), "Involvement: An Unfinished Story?", Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2000) on "Visionary Marketing for the 21 st Century: Facing the Challenge", Gold Coast, Queensland, Australia, 28 November-01 December 2000, pp. 133-137.

- BRUNNER T., STÖCKLIN M., OPWIS K. (2008), "Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 9/10, pp. 1095-1105.
- BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano.
- BUSACCA B., BERTOLI G., (2008), *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà*, Egea, Milano.
- CANTONE L., RISITANO M. (2006), "Il ruolo delle basi cognitive del valore di marca nella determinazione del comportamento di acquisto del consumatore", *Sinergie*, n. 70, pp. 219-247.
- CASTALDO S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- CHEN K.Y. (2014), "Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels" *Tourism Management*, vol. 40, pp. 260-272.
- CHI C.G., QU H. (2008), "Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach", *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 624-636.
- CHOWDRAY U. (2002), "Does price reflect emotional, structural or performance quality?", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 26, n. 2, pp. 128-133.
- CORBETTA P., GASPERONI G., PISATI M. (2001), *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- COSTABILE M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- COSTABILE M., (2000), "Un modello dinamico di customer loyalty", *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 18, n. 3, pp. 3-36.
- COSTABILE M., RAIMONDO M.A., MICELI G. (2004), "Un modello dinamico di customer loyalty: evidenze empiriche da un'analisi intergruppo con modelli di equazioni strutturali", *Finanza, marketing e produzione*, vol. XXII, n. 4, pp. 41-68.
- DALLI D., ROMANI S. (2003), *Il comportamento del consumatore*, FrancoAngeli, Milano.
- DE VELLIS R.F. (1991), *Scale Development. Theory and Applications*, London Sage.
- DELONG M. (1998), *The Way We Look: Dress and Aesthetics*, 2nd ed., Fairchild, New York, NY.
- DELONG M., LABAT K., NELSON N., KOH A., KIM Y. (2002), "Global products, global markets: Jeans in Korea and the United States", *Clothing and Textiles Research Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 238-245.
- DIMITRIADES Z.S. (2006), "Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations-Some evidence from Greece", *Management Research News*, vol. 29, n. 12, pp. 782-800.
- EAST R. (1997), *Consumer behaviour: Advances and applications in marketing*, Prentice-Hall, London.
- EICHER J. B., EVENSON S. L., LUTZ H. A. (2000). *The visible self: Global perspectives on dress, culture, and society*. (2nd ed). New York: Fairchild.
- ENGEL J.F., BLACKWELL R.D., MINIARD P.W. (1995), *Consumer Behavior*, 8th, Chicago: the Dryden Press.
- ENOCHS C. (1993), "Jeans as material culture: a comparison of male and female college students in the mid-western United States of America", unpublished master's thesis, University of Minnesota, St Paul.
- FAULLANT R., MATZLER K. (2008), "The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpineski resorts", *Managing Service Quality*, vol. 18, n. 2, pp. 163-178.

- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley.
- FORNELL C., MITHAS S., MORGESON III F.V., KRISHNAN M.S. (2006), "Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 1, pp. 3-14.
- FU C.S., WU W.Y. (2013), "Means-end matrix and deduction in consumption behavior research", *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, vol. 9, n. 2, pp. 54-68.
- FULLERTON G. (2005), *Predictors of trauma response in sexually abused children: The roles of resiliency and protective factors*, Unpublished master's thesis, University of Houston, Houston, Texas.
- FULLERTON G. (2003), "When Does Commitment Lead to Loyalty?," *Journal of Service Research*, vol. 5, n. 4, pp. 333-344.
- GIESE J.L., COTE J.A. (2000), "Defining Customer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2000, n. 1, pp. 1-59.
- GREENBERG P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insight", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 25, n. 6, pp. 410-419.
- GUIDO G., BASSI F., PELUSO A.M. (2010), *La soddifazione del consumatore*, Franco Angeli, Milano.
- HAUSKNECTH D.R. (1988), "Emotional Measures of Satisfaction/Dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 3, pp. 1-11.
- HEILMAN C.M., BOWMAN D., WRIGHT G.P. (2000), "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, n. 2, pp. 139-155.
- HERBST F., BURGER C. (2002), "Attributes used by consumers when purchasing a fashion product: A conjoint analysis approach", *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, vol. 30, pp. 40-45.
- HIRSCH E.W.A. (2011), "Customer Satisfaction in a High-technology Business-to-Business Context", <http://www.duo.uio.no/>
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer research*, vol. 9, September 1982, pp. 132- 140.
- HOWARD J.A., SHETH J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons. New York.
- JIN B., PARK J.Y., KIM H.S.(2010), "What makes online community members commit? A social exchange perspective", *Behaviour & Information Technology*, vol. 29, n. 6, pp. 587-599.
- JIN B., KANG J.H (2011), "Purchase intention of Chinese consumers toward a US apparel brand: a test of a composite behavior intention model", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28, n. 3, pp. 187-199.
- JOHNS N. (2001), "Importance-performance analysis using the profile accumulation technique", *The Service Industries Journal*, vol. 21n. 3, pp. 49-63.
- KAHLE R.L. (1983), *Social values and social change: Adaptation to life in America*, N. Y. Praeger, New York.
- KEININGHAM T., VAVRA T., (2001), *The Customer Delight Principle*, McGraw-Hill, New York
- KELLER K.L. (1993), "Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.

- KELLER K.L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, second edition, Prentice Hall. New Jersey.
- KOTLER P. (1991), *Marketing Management* (7th ed). Englewood Cliffs, Prentice- Hall New Jersey.
- LABARBERA P. A., MAZURSKY D.(1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, n. 20 (November), pp. 393-404.
- LAMBIN J.J. (2012), *Market-driven Management*, McGraw-Hill, Milano.
- LEVENBURG N.M., MAGAL S.R., (2005), "Using Importance-Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Businesses", *e-Service Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 29-48.
- LEE C. (1990), "Modifying an American consumer behavior model for consumers in Confucian culture: the case of Fishbein behavioral intention model", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 3, n. 1, pp. 27-50.
- LUO X., HOMBURG C. (2007), "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 2, pp. 133-149.
- LUO X., HOMBURG C., WIESEKE J. (2010), "Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value", *Journal of Marketing Research*, vol. XLVII, pp. 1041-1058.
- MAIZZA A. (2013), *Management d'impresa e strategie competitive*, Cacucci, Bari.
- MARTILLA J., JAMES J. (1977), 'Importance-Performance Analysis', *Journal of Marketing*, vol. 41, n. 1, pp. 77-79.
- MATTIACCI A., MASON M.C. (2009), "Metodi e tecniche della ricerca di marketing, in Cristini G., *Il Marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- MATZLER K., BAILOM F., HINTERHUBER H.H., RENZL B., PICHLER J. (2004), "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n. 4, pp. 271-277.
- MATZLER K., SAUERWEIN L., HEISCHMIDT K.A. (2003), "Importance e performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction", *The Service Industries Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 112-129.
- MAURI A.G. (2002), Le prestazioni dell'impresa come comunicazione di fatto e il ruolo del passaparola", *Sinergie*, n. 59, pp. 147-159.
- MCMULLAN R., GILMORE A. (2008), "Customer loyalty: an empirical study", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 9-10, pp. 1084-1094.
- MOLTENI L., TROILO G. (2003), *Ricerche di marketing*, Milano, McGraw-Hill.
- OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- OLIVER R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and consequences of satisfaction decision", *Journal of Marketing Research*, vol. XVII, November, pp. 460-469.
- OLIVER R.L. (1999), "Whence customer loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 63, n. 4, pp. 33-44.
- OLIVER R.L. (2010), *Satisfaction. A behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd ed., M.E. Sharpe, Armonk, New York.
- PARK W., LEE S. (1999), "A market oriented study on the wearing attitude and purchase behavior of jeans", *Journal of Costume*, vol. 43, pp. 109-123.

- RAGGIO R. D., FOLSE J.A., G. (2009), "Gratitude Works: Its Impact and the Mediating Role of Affective in Driving Positive Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 37 (December) pp. 455-469.
- RAHMAN O. (2011), "Understanding Consumers' Perceptions and Behaviors: Implications for Denim Jeans Design", *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, vol. 7, n. 1, Spring 2011.
- RAITHEL S., SARSTEDT M., SCHARF S., SCHWAIGER M., (2011), "On the value relevance of customer satisfaction, n. Multiple drivers and multiple markets", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 40, n. 4, pp. 509- 525.
- RAUYRUEN P. , MILLER K.E. (2007), "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty", *Journal of business research*, vol. 60, n.1, pp.21-31.
- RICE C., (1993), *Consumer behaviour: Behavioural aspects of marketing*, Butterworth-Heinemann (Oxford and Boston).
- ROCKEACH M. (1973), *The Nature of human values*, The Free Press, N. Y.
- ROMANIUK J. (2007), "Word of Mouth and the viewing of television programs", *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 4, pp. 462-471.
- RUSSEL C.A., NORMAN A.T., HECKLER S.E. (2004), "The consumption of television programming: Development and validation of the connectedness scale", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 1, pp. 150-161.
- SAMPSON S.E., SHOWALTER M.J. (1999), "The performance - importance response function: Observations and implications", *The Service Industries Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 1-25
- SOLOMON M.R. (2004), *Consumer Behavior. Buying, Having, and Being*, Pearson Prentice Hall. Saddle River.
- SPRENG R.A., MACKENZIE S.B., OLSHAVSKY R.W. (1996), "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, July, pp. 15-32.
- SWAN J.E., TRAWICK I.F. (1980), "Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations: A Field Study", in Hunt H.K., Day G.S. (a cura di), *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, School of Business, Indiana University, Bloomington, pp. 15-22.
- TANESE, A., NERO, G., GRAMIGNA, A. (2003), *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino Editore.
- TONGUE J., MOORE S. A. (2007), "Importance-satisfaction analysis for marine-park hinterlands: a Western Australian case study", *Tourism Management*, vol. 28, pp. 768-776.
- TSAI H.T., HUANG H.C., JAW Y.L., CHEN W.K. (2006), "Why on-line customers remain with a particular e-retailer: An integrative model and empirical evidence", *Psychology and Marketing*, vol. 23, n. 5, pp. 447-464
- VICARI S. (1995), "Verso il Resource-Based Management" in Vicari S., *Brand Equity*, Egea.
- VON WANGENHEIM, F., (2005) "Postswitching Negative Word of Mouth", *Journal of Service Research*, vol. 8, n. 1, pp. 67-78
- VRONTIS, D., VRONTIS, P. (2004), "Levi Strauss: an international marketing investigation", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 8, n. 4 pp. 389-398.
- WESTBROOK R. A. (1980), "Consumer Satisfaction as a Function of Personal Competence/Efficacy", *Journal of the Academy of Management Science*, n. 8 (September), pp. 427-437.

-
- WESTBROOK R.A., OLIVER R. (1981), "Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results," *Advances in Consumer Research*, vol. 8 pp. 94-99.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L., (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 18, pp. 84-91.
- WORKMAN J.E. (1988), "Trait inferences based on perceived ownership of designer, brand name, or store brand jeans", *Clothing and Textiles Research Journal*, vol. 6, n. 2 pp. 23-29.
- WU J. (2005), "Chinese perceptions of western-branded denim jeans: a Shanghai case study", unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Twin Cities, MN.
- WU J., DELONG M. (2006) "Chinese perceptions of western-branded denim jeans: a Shanghai case study", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, n. 2 pp. 238-250.
- YI Y., LA S. (2004), "What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty", *Psychology and Marketing*, vol. 21, n. 5, pp. 351-373.
- YOUNG R. (1980), "Denim jeans: consumer preferences and manufacturers views", unpublished doctoral dissertation, Texas Woman's University, Denton, TX.
- ZHANG Z., LI Y., GONG C., WU H. (2002), "Casual wear product attributes: a Chinese consumer's perspective", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 6, n. 1 pp. 53-62.

L'ospite

La vita buona nell'economia e nella società*, Claudio Baccarani intervista Lorenzo Caselli

1. È uscito da poco un tuo libro “La vita buona nell’economia e nella società” che raccoglie e sistematizza molte delle riflessioni che hai svolto in questi ultimi tempi. Cosa intendi per vita buona?

La vita buona è una vita ricca di significato per tutti. Una vita in cui la giustizia nella carità non è un *optional*; una vita in cui il merito, i talenti personali si pongono in una prospettiva di servizio e ove la competizione è finalizzata ad accrescere creativamente il bene comune nella misura più ampia possibile e quindi si integra con la cooperazione, la solidarietà, la gratuità. Una vita nella quale - ricordo la Centesimus Annus - la ricerca del vero, del bello, del buono e la comunione tra gli uomini sono gli elementi che determinano le scelte dei consumi, dei risparmi e degli investimenti.

L’economia è oggi tanto invadente quanto impotente di fronte ai problemi che essa ha creato e che la crisi rende di drammatica evidenza. Una crisi che sta mettendo a rischio la stabilità dei nostri sistemi democratici. Una crisi dalla quale non si esce attraverso “il sempre di più” delle stesse misure. Le politiche di rigore deprimono l’economia, questo fatto peggiora - si veda il caso del nostro paese – il rapporto tra debito e pil con la richiesta conseguente di ulteriore rigore. La perversione del meccanismo è di piena evidenza.

Occorre voltare pagina. I semplici ritocchi o aggiustamenti sono del tutto inefficaci. Occorre andare alla radice, misurarsi con i fondamenti stessi, i paradigmi dell’economia. In altre parole abbiamo bisogno di una economia a molte dimensioni, capace di affiancare alla crescita del pil altri criteri. Criteri di salvaguardia (la terra non è soltanto per noi, abbiamo un obbligo verso le generazioni future), di umanità (il rispetto di ogni uomo è la cifra del vivere insieme); di responsabilità (se ciascuno nel soddisfare le proprie esigenze si comportasse tenendo conto delle esigenze degli altri alla fine staremmo tutti meglio); di sobrietà; di prudenza; di diversità (ovvero di riconoscimento dell’altro nel reciproco arricchimento); di cittadinanza.

In economia più strade sono possibili. I problemi non hanno una sola soluzione. C’è spazio per l’impegno responsabile dei soggetti e per la loro progettualità. C’è posto per una economia che nasce dal basso, radicata nei mondi vitali, una economia capace di contaminare sia lo stato sia il mercato.

Efficienza, giustizia, partecipazione non possono più essere separate e, in misura crescente, si pongono come condizioni per la sostenibilità dello sviluppo. Rispettare l’ambiente è alla lunga conveniente; il coinvolgimento dei lavoratori, dei consumatori, dei cittadini è essenziale per il successo delle stesse iniziative

* *La vita buona nell’economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma, 2012.

economiche; senza regole del gioco trasparenti e affidabili anche la funzionalità del mercato viene meno; la solidarietà crea le premesse perché abbiano a dispiegarsi le potenzialità di ciascuna persona e di ciascun gruppo sociale, perché sia possibile l'accesso più largo ai beni e ai servizi di base nell'interesse del maggior numero di soggetti e nel rispetto delle generazioni future.

2. *Parlando di vita buona non si può prescindere dalla questione lavoro*

La situazione è oggi drammatica. Tra lavoro che si perde, che non si trova, che è aleatorio e le esperienze di vita delle persone e delle famiglie si stanno realizzando fratture oltremodo preoccupanti. Per un numero crescente di famiglie sta venendo meno la garanzia per una esistenza dignitosa. Secondo una recente indagine della Banca d'Italia, due famiglie su tre hanno problemi ad arrivare a fine mese. Il non lavoro diminuisce l'integrazione sociale, genera fenomeni di frantumazione e di isolamento. Nel contempo aumentano le diseguaglianze e le discriminazioni. Sono colpiti i più deboli, i meno dotati di iniziativa personale. Tra non lavoro ed esclusione i confini si fanno sempre più labili.

Per i giovani programmare il futuro diventa sempre più problematico. Le coppie procrastinano il matrimonio e la nascita del primo figlio. Siamo in presenza di una generazione di giovani che è molto più istruita rispetto a venti anni fa e soprattutto è molto più istruita dei propri padri. Ciò nonostante guadagnano di meno rispetto agli adulti. Negli anni Ottanta il differenziale era mediamente del 20%, oggi è quasi raddoppiato.

L'incidenza della disoccupazione giovanile sfiora il 40% nel mentre l'esercito di chi non lavora, non studia, non è impegnato in uno stage supera ormai i 2 milioni di unità. E quando il lavoro c'è questo è sovente precario e, in non pochi casi, dequalificato rispetto alla formazione ricevuta e alle aspettative maturate. Non è un caso se nell'ultimo anno 40 mila giovani, con buona preparazione, spirito di iniziativa sono andati a lavorare in Germania o nel mondo.

Il problema va affrontato con la massima urgenza. Alcune misure possono essere attivate in breve tempo. Ci riferiamo agli incentivi fiscali e contributivi per le aziende che assumono giovani, alla staffetta generazionale, all'integrazione tra scuola e lavoro anche per i livelli più alti di istruzione come per il dottorato di ricerca fatto in collaborazione con l'industria, alla promozione dell'imprenditorialità giovanile, ecc. L'efficacia di tali misure sarà tanto maggiore quanto più non saranno misure meramente congiunturali o episodiche ma al contrario inserite in una politica economica, sociale, formativa per i giovani e con i giovani, coordinata a livello europeo e i cui oneri finanziari dovranno essere al di fuori delle prescrizioni del "fiscal compact". Una politica capace di creare una rete di opportunità da un lato e di stimolare l'assunzione di responsabilità da parte dei giovani dall'altro. Al presente le opportunità sono poche e disorganizzate e ciò determina processi di demotivazione se non proprio di rassegnazione.

3. *Si parla tanto di scuola, ma si fa ben poco...*

La scuola è un bene comune che guarda al futuro. Se non si investe nella scuola si pregiudica la possibilità di crescita del nostro paese. Crescita non soltanto economica ma anche e soprattutto umana. L'educazione vive però di tempi lunghi, ha bisogno di politiche di respiro ampio, di un comune sentire, di una lettura attenta dei mutamenti in atto nonché dei bisogni vecchi e nuovi della nostra società. Tutto ciò è largamente carente nel nostro paese.

Con i tagli indiscriminati alla spesa per l'istruzione non si va da nessuna parte. Certo, l'efficienza è indispensabile, le risorse possono essere usate meglio. Ma l'efficienza chiama in causa l'efficacia e l'efficacia presuppone obiettivi, valori espliciti nei quali riconoscersi: aumento nei livelli di apprendimento, lotta alla dispersione, superamento degli squilibri territoriali, promozione dell'uguaglianza delle opportunità favorendo la mobilità sociale verso l'alto.

La scuola è fattore di sviluppo economico sociale e al tempo stesso fondamento della democrazia e garanzia di libertà. Il capitale umano, ovvero il patrimonio di conoscenze di cui si dispone, è decisivo per la crescita di una comunità. È così anche nel nostro paese? La strada da fare in questa direzione è ancora molta. In luogo di una circolarità virtuosa per cui l'investimento in istruzione si autoalimenta grazie allo sviluppo che è capace di promuovere, assistiamo piuttosto a una circolarità viziosa. I bassi rendimenti dell'istruzione scoraggiano gli investimenti in capitale umano da parte delle famiglie (perché studiare se poi si resta a spasso?), la minore dotazione di capitale umano frena l'innovazione e quindi la crescita quantitativa e qualitativa dell'economia, facendo venir meno la richiesta di competenze più elevate.

Ben lo sappiamo, nel nostro paese il rapporto tra scuola, mercato del lavoro e mondo delle imprese è problematico. Ciò non sempre per i ritardi e le inefficienze del nostro sistema scolastico. In molti casi la struttura qualitativa della domanda di lavoro espressa dalle imprese manifatturiere e di servizio corrisponde solo in parte all'accresciuto livello di scolarizzazione. Produzioni e servizi banali, sovente dequalificati richiedono competenze banali e dequalificate! Occorre attivare a livello di politica economica una sinergia positiva tra scuola e base produttiva del nostro paese. Questo, sulla scena mondiale, non deve costare di meno ma valere di più.

4. *Il riferimento all'Europa costituisce un passaggio obbligato*

L'Europa è oggi in mezzo al guado. Da un lato registriamo le difficoltà dell'euro, l'indebitamento pubblico, la pesantezza della situazione occupazionale, il ridimensionamento delle politiche di *welfare*; dall'altro lato non possiamo però sottovalutare le enormi potenzialità del nostro continente. Sottovalutarle per concentrarsi esclusivamente sulle difficoltà e sulle misure di rigore comporta il rischio di bruciare le possibilità di ripresa e soprattutto di non cogliere le opportunità che l'Europa ha di fronte.

In altre parole, l'Europa deve puntare sul futuro per risolvere i problemi del presente. Per farlo, ha una sola alternativa. Quella di procedere con determinazione sulla strada dell'unione politica attraverso la realizzazione di un assetto federale, con la conseguente cessione di sovranità da parte dei singoli stati, non soltanto nella politica economica ma anche nella politica estera e di difesa.

Nell'ottica dell'assetto federale è possibile rilanciare la crescita passando da politiche di controllo rigido della domanda a politiche espansive finalizzate al lavoro e a una migliore qualità della vita. Si tratta di riattualizzare Keynes nell'era del postfordismo, attenti alla qualità (e non soltanto alla quantità) della domanda da suscitare e promuovere.

L'Europa non può pensare soltanto a se stessa. Deve guardare al mondo, dando un senso ai processi di globalizzazione di cui è partecipe. In altre parole non può costruire se stessa ignorando ciò che la circonda. L'Europa cosa può fare per gli altri? Il suo avvenire dipende e dipenderà sempre di più da quelle realtà umane, sociali ed economiche che oggi si trovano al di fuori dell'Unione ma dalle quali essa è drammaticamente interpellata.

L'Europa non può fare a meno di una politica internazionale coerente con i valori della sua identità culturale e religiosa, capace al tempo stesso di attingere dalla ricchezza degli altri popoli. A partire dall'Europa è possibile una proposta che stabilisca come priorità l'estensione delle libertà democratiche, l'eliminazione della povertà, il rispetto dell'ambiente, il dialogo interculturale.

5. *L'etica è il tema unificante delle tue riflessioni*

L'economia e la società richiedono umanizzazione e trascendimento etico. Laddove all'etica si attribuisca il significato non tanto di ricettario quanto di "dimora" ovvero di recupero di senso in ordine al vivere, al relazionarsi, al produrre, al consumare, al comunicare. L'etica poggia su solidi convincimenti valoriali che non possono rimanere sospesi per aria bensì tradursi nella responsabilità delle scelte e dei comportamenti.

L'etica implica un atteggiamento attivo, tiene aperta la questione dei confini verso chi ci si sente responsabile (pochi, molti, tutti?), pone l'accento sul soggetto, sull'altro in un ottica di progettualità a livello individuale e collettivo. Come si presenta la situazione nel nostro paese? Per rispondere gli ambiti da sottoporre a verifica sono i seguenti:

- l'esistenza di un insieme di valori condivisi nei quali ci si possa riconoscere a prescindere dalle specifiche collocazioni politiche, culturali;
- le pratiche di vita attraverso le quali i valori condivisi prendono corpo;
- le procedure e le regole che presiedono ai comportamenti sociali, pubblici e privati;
- le istituzioni nelle quali si struttura e si organizza la vita associata. Le istituzioni creano per così dire condizioni e infrastrutture normative funzionali a più elevati tassi di moralità. I misfatti finanziari possono nascere, oltre che da

comportamenti scorretti di imprenditori e manager, anche dall'inesistenza di regole e controlli adeguati. Costumi virtuosi e norme regolamentari possono potenziarsi reciprocamente.

Tra tutti questi elementi registriamo nel nostro paese non pochi cortocircuiti. Mai come in questo momento avvertiamo la necessità di un clima etico diffuso e radicato. Esso non cade dall'alto. Richiede l'impegno convinto dei diversi soggetti e delle organizzazioni in cui essi operano. Etica personale, sociale e ambientale sono tra di loro strettamente connesse.

6. *In queste tue riflessioni quale posto occupa l'impresa?*

Attraverso la parzialità della funzione specializzata esercitata (produzione per il mercato) l'impresa si confronta con valori e opzioni più generali sino a diventare un "soggetto generale", capace di produrre - come già osservato - relazioni di convivenza a partire dalla urgenze etiche che la riflessione teorica e la sensibilità del tempo rendono evidenti.

Con altre parole, i problemi e le esigenze del contesto interpellano l'impresa. Questa non può sottovalutare l'impatto (in positivo e in negativo) delle proprie scelte. In particolare deve rendere conto degli spazi di discrezionalità in cui opera, di come spende i propri gradi di libertà, del contributo che fornisce (direttamente e indirettamente in quanto organismo *problem solving* e creatore di valore) alla costruzione di una buona società in cui vivere ovvero di una società policentrica dove ciascuna soggettività è dotata della responsabilità, ma anche del dovere, cambiando se stessa, di contribuire al bene di tutti. Tutto ciò fa indubbiamente problema.

"Le attuali dinamiche internazionali, caratterizzate da gravi distorsioni e disfunzioni - così si legge nella *Caritas in Veritate* (par. 40) - richiedono profondi cambiamenti nel modo di intendere le imprese". Li richiedono con la massima urgenza. In molti casi, ben lo sappiamo, in luogo di imprese responsabili, ci troviamo di fronte a imprese irresponsabili ovvero ad imprese che, al di là degli elementari obblighi di legge (quando non se ne può fare a meno), ritengono di non dovere rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata né all'opinione pubblica in merito alle conseguenze della loro attività. E ciò con riferimento alle strategie industriali e occupazionali, alle condizioni di lavoro nel paese di origine e all'estero, alla qualità e sicurezza dei processi produttivi e dei prodotti, all'impiego dei fondi loro affidati dai risparmiatori, ai comportamenti fiscali. L'elenco potrebbe ulteriormente continuare.

Le vicende di questi ultimi tempi ci dicono che le imprese irresponsabili, orientate - con la complicità di manager ben remunerati - a massimizzare i profitti di breve e brevissimo termine a scapito di tutto il resto, rendono un cattivo servizio non solo al bene comune ma anche a loro stesse. È giocoforza per le imprese rimeditare le motivazioni profonde che le guidano, sottoporre a revisione le forme organizzative e le prassi, ricomporre un ordine di comportamenti capaci di

autosostenersi nel tempo. Da qui l'importanza oggi attribuita, a tutti i livelli, alla tematica della responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

La responsabilità delle imprese richiede un forte ancoraggio etico fondato su due principi cardine: la centralità della persona (ogni decisione è un "*actus personae*" e come tale richiede la presa in considerazione della sua natura morale) e il bene comune come fine ultimo dell'attività imprenditoriale e guida della gestione aziendale. L'assunzione di una dimensione etica nell'essere e nel fare impresa colloca i rapporti di questa con i suoi *stakeholder* in un'ottica capace di superare impostazioni meramente procedurali e opportunistiche. Ogni *stakeholder* ha diritto a essere trattato non come mezzo ma come soggetto che concorre a determinare le strategie dell'impresa stessa. L'impresa, socialmente responsabile, è un'impresa che riconosce ampio spazio alle prassi partecipative, specie con riferimento al fattore lavoro e alle sue organizzazioni di rappresentanza sindacale.

Sulla base delle considerazioni qui svolte, ben si comprende che la responsabilità sociale delle imprese assume una dimensione e una rilevanza pubbliche risultando funzionale a un più generale discorso di democrazia economica, intendendo con tale espressione un progetto complesso che esige la definizione di precise regole per il mercato, la ristrutturazione dei sistemi di *governance* delle imprese, la conseguente attivazione anche a livello legislativo di meccanismi partecipativi sul versante sia della gestione sia del controllo dei sistemi economici, il consolidamento dello stato sociale facendo interagire dimensioni pubbliche e private con particolare riguardo al privato sociale.

L'impresa - attraverso la produzione di beni e servizi - concorre ad assicurare benessere e progresso. Tutto ciò richiede però finalizzazione. Progresso, come? Progresso, per chi? Progresso, perché? La risposta a siffatti interrogativi passa, come detto dianzi, attraverso lo sviluppo delle responsabilità di tutti coloro che operano nell'impresa cooperando al suo successo, successo che non può essere separato da una prospettiva di interesse collettivo e di solidarietà che trascende l'impresa stessa e si apre a tutta la comunità. Un patto può dunque legare l'impresa e la società. Questa - la società - vede nell'impresa una risorsa da salvaguardare e sviluppare, quella - l'impresa - accetta la sfida del bene comune. Il bene dell'impresa (capacità di reddito, di sopravvivenza, di sviluppo) ed il bene della società di cui l'impresa è partecipe sono tra loro strettamente interconnessi nel reciproco riconoscimento dell'impegno e del contributo necessari per la realizzazione di assetti più giusti e solidali.

Recensioni

Giuseppe Lupo e Gianni Lacorazza (a cura di), **Le visite in fabbrica in «Civiltà delle Macchine» (1953-1957)**, Avagliano Editore, Roma 2008

Nel 1988 venne pubblicata, a cura di Vanni Scheiwiller, una corposa antologia della rivista «Civiltà delle macchine», formata da articoli estratti dai fascicoli bimestrali compresi nelle annate dal 1953 al 1957. Fu un evento editoriale molto importante, perché, come scrisse nella introduzione Giuseppe Glisenti, tale rivista aveva contribuito «a quell'approccio fra le culture umanistica e scientifica che ebbe il merito di avvicinare l'uomo alla sua creatura, la macchina, prima che la robotica e l'informatica, protagoniste postindustriali, rendessero più difficile l'incontro e arduo il riconoscimento».

Nel 2008 è stata messa alle stampe un'altra antologia di quella rivista, con una scelta più ridotta, purtroppo, a suo tempo, sfuggita alla nostra attenzione, ma che merita, anche se in ritardo, di essere sottoposta, almeno ora, ad alcune riflessioni.

Quest'ultima antologia è stata presentata dalla introduzione di Giuseppe Lupo e dalla postfazione di Gianni Lacorazza e si caratterizza perché si limita a selezionare alcuni articoli scritti da varie personalità (letterati ed artisti) della cultura militante italiana degli anni Cinquanta.

Questi articoli furono pubblicati sulla rivista durante il periodo (1953-1957) della direzione editoriale di Roma di Leonardo Sinisgalli (1908-1981), singolare figura di ingegnere-letterato, fondatore della stessa rivista con il determinante consenso di Giuseppe Luraghi (1905-1991), direttore generale di Finmeccanica, laureatosi in economia alla Bocconi, che fece di «Civiltà delle macchine», la più prestigiosa rivista di Finmeccanica, società finanziaria costituita nel 1948 dall'IRI, l'Istituto per la ricostruzione industriale, ente gestore del sistema delle partecipazioni statali.

Le affinità innovative fra Sinisgalli e Luraghi erano già state sperimentate con risultati lusinghieri in una fase antecedente, quando entrambi diventarono fondatori della rivista «Pirelli» (1948-1972), trovandosi ad essere allora il primo consulente per le manifestazioni pubblicitarie della Pirelli ed il secondo direttore centrale del gruppo Gomma della società e pertanto si può dire che la rivista «Civiltà delle macchine» era nata con una formula già collaudata da una comune esperienza aziendale, vissuta insieme sia da Sinisgalli sia da Luraghi.

Leopoldo Pirelli, presentando nel 1987 una antologia della rivista «Pirelli», scrisse che scopo primario della rivista della sua azienda era stato sempre «quello di essere veicolo di pubbliche relazioni, strumento per comunicare all'opinione pubblica un'immagine della azienda. Questo scopo, si sa, può essere raggiunto per vie più o meno razionali: noi eravamo convinti che andasse perseguito con una chiara informazione, su come poteva soddisfare i bisogni dei consumatori, sul suo procedere al passo del progresso tecnico-scientifico».

Non c'è dubbio che identiche a quelle dichiarate da Leopoldo Pirelli erano le finalità tenacemente perseguite da Sinisgalli, come direttore di «Civiltà delle Macchine», che si adoperò con puntuale responsabilità affinché la sua rivista, tra le tante in circolazione, trovasse, sempre più e meglio, un credito specifico e distinto

sinergie, rivista di studi e ricerche

n. 92, Settembre-Dicembre 2013, pp. 217-218

ISSN 0393-5108 – DOI 10.7433/s92.2013.12

presso l'opinione pubblica nazionale e facesse conoscere da vicino ed in modo rassicurante la gestione e la produzione soprattutto delle aziende controllate da Finmeccanica.

Ciò era auspicabile anche utilizzando la collaborazione di letterati ed artisti, invitati a dare liberamente la loro prestigiosa testimonianza sulle pagine di «Civiltà delle Macchine», dopo che essi avessero visitato, come ospiti di riguardo, importanti aziende soprattutto dei vari settori produttivi della Finmeccanica.

L'antologia di Lupo e Lacorazza si apre con un articolo del gennaio 1953 intitolato *Un poeta in visita ai cantieri dell'Ansaldo* del poeta Giorgio Caproni, che, insieme all'amico pittore Renzo Vespignani, visita i cantieri navali dell'Ansaldo a Genova, una delle aziende di Finmeccanica.

Un indecifrabile universo appare agli occhi del poeta che non può fare a meno di descrivere rapidamente le strutture gigantesche dei cantieri, dove egli si muove con molta circospezione, davvero sorpreso di trovarsi in mezzo a strepitose architetture fino ad allora inimmaginabili per uno come lui, fra i primi, come letterato, ad essere testimone della nascente società industriale e tecnologica.

Con varianti emozionali rese più o meno esplicite, a seconda delle diverse personalità, nella antologia vengono riportati altri articoli di poeti ed artisti italiani, scritti dopo le "visite in fabbrica" che hanno gratificato al massimo il loro spirito di osservazione e profondamente coinvolto le loro potenzialità immaginative.

Dobbiamo segnalare poi, fra gli altri, l'intervento del pittore Domenico Cantatore, accompagnato dal poeta Salvatore Quasimodo, che si avventurano nelle officine Sant'Eustacchio di Brescia e ricordiamo anche lo scrittore Carlo Emilio Gadda, inviato alla centrale elettrica di Cornigliano ed un altro scrittore ancora, Michele Prisco in visita presso la Fabbrica Metalmeccanica Italiana di Napoli.

In tutto, compreso uno di Sinisgalli, ventidue sono gli articoli antologizzati, molti dei quali opportunamente arricchiti da un originale corredo iconico, attuato da alcuni artisti che hanno pure collaborato con loro pagine scritte dopo le "visite in fabbrica". Come sottolinea Giuseppe Lupo nella sua introduzione, tale corredo iconico «conferma la sensazione di essere in uno spazio a colori anziché nel buio fuliginoso di un'officina, dentro un vortice di attrezzi in movimento e di suoni, dove addirittura trionfa un particolare gusto estetico, che allontana la percezione alienante della fabbrica, quella che sarebbe stata raccontata da Ottiero Ottieri in *Donnarumma all'assalto* (1959) e, soprattutto, da Paolo Volponi in *Memoriale* (1962)».

Umberto Casari

Referee anno 2013

**La Direzione Scientifica e il Comitato Scientifico di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
con la Rivista nell'anno 2013**

DANIELA BAGLIERI - *Università degli Studi di Messina*
SERGIO BARILE - *Sapienza Università di Roma*
DIEGO BEGALLI - *Università degli Studi di Verona*
GIUSEPPE BERTOLI - *Università degli Studi di Brescia*
CARLO BOSCHETTI - *Università degli Studi di Bologna*
SILVIO CARDINALI - *Università Politecnica delle Marche*
ALFIO CARIOLA - *Università degli Studi della Calabria*
PIER PAOLO CARRUS - *Università degli Studi di Cagliari*
FRANCESCO CASARIN - *Ca' Foscari Università di Venezia*
CORRADO CERRUTI - *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
CLAUDIO CHIACCHIERINI - *Università degli Studi di Milano-Bicocca*
FRANCESCO CIAMPI - *Università degli Studi di Firenze*
CRISTIANO CIAPPEI - *Università degli Studi di FIRENZE*
TITO CONTI - *Consulente Aziendale in T.Q.M.*
MICHELE COSTABILE - *Università LUISS di Roma*
DANIELE DALLI - *Università degli Studi di Pisa*
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO - *Sapienza Università di Roma*
SERGIO FACCIPIERI - *Ca' Foscari Università di Venezia*
SONIA FERRARI - *Università degli Studi della Calabria*
MARIANGELA FRANCH - *Università degli Studi di Trento*
GIOVANNI FRAQUELLI - *Università del Piemonte Orientale*
LORIS GAIO - *Università degli Studi di Trento*
CORRADO GATTI - *Sapienza Università di Roma*
ERNESTINA GIUDICI - *Università degli Studi di Cagliari*
ALBERTO GRANDO - *Università Bocconi di Milano*
GIANLUCA GREGORI - *Università Politecnica delle Marche*
EMANUELE INVERNIZZI - *Università IULM di Milano*
FRANCESCO IZZO - *Seconda Università di Napoli*
ANDREA LANZA - *Università degli Studi della Calabria*
VINCENZO MAGGIONI - *Seconda Università di Napoli*
AMEDEO MAIZZA - *Università degli Studi del Salento*
UMBERTO MARTINI - *Università degli Studi di Trento*
ENRICO MASSARONI - *Sapienza Università di Roma*

PIERO MASTROBERARDINO - *Università degli Studi di Foggia*
AURELIO MAURI - *Università IULM di Milano*
CHIARA MAURI - *Università della Valle D'Aosta*
RENATO MELE - *Università degli Studi di Salerno*
ANTONIO MINGUZZI - *Università degli Studi del Molise*
MARCO MINOZZO - *Università degli Studi di Verona*
ANDREA MORETTI - *Università degli Studi di Udine*
ALFONSO MORVILLO - *CNR*
CLAUDIO NIGRO - *Università degli Studi di Foggia*
ALBERTO ONETTI - *Università degli Studi dell'Insubria*
ALBERTO PASTORE - *Sapienza Università di Roma*
LUCA PELLEGRINI - *Università IULM di Milano*
TONINO PENCARELLI - *Università degli Studi di Urbino*
LUCA PETRUZZELLIS - *Università degli Studi di Bari*
LUCIANO PILOTTI - *Università degli Studi di Milano*
FRANCESCO POLESE - *Università degli Studi di Salerno*
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI - *Sapienza Università di Roma*
RICCARDO RESCINITI - *Università degli Studi del Sannio*
ANTONIO RICCIARDI - *Università degli Studi della Calabria*
GIUSEPPE SANCETTA - *Sapienza Università di Roma*
VINCENZO SANGUIGNI - *Università degli Studi di Napoli Parthenope*
MARCELLO SANSONE - *Università degli Studi di Cassino*
SAVINO SANTOVITO - *Università degli Studi di Bari*
MARIO SCICUTELLA - *Università degli Studi di Bari*
CARMELA ELITA SCILLACI - *Università degli Studi di Catania*
ALFONSO SIANO - *Università degli Studi di Salerno*
SERGIO SILVESTRELLI - *Università Politecnica delle Marche*
RAFFAELLA TABACCO - *Università degli Studi di Udine*
GIUSEPPE TARDIVO - *Università degli Studi di Torino*
FRANCESCO TESTA - *Università degli Studi del Molise*
GIANLUCA VAGNANI - *Sapienza Università di Roma*
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ - *University of Huelva*
DARIO VELO - *Università degli Studi di Pavia*
TIZIANO VESCOVI - *Università degli Studi di Venezia*
ANTONELLA ZUCHELLA - *Università degli Studi di Pavia*

Servizi per i lettori

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

con il completamento della presenza *online* degli articoli dei numeri quadrimestrali di Sinergie (a partire dal 2001), consultabili e scaricabili gratuitamente sul sito www.sinergiejournal.it, la visibilità della nostra Rivista è aumentata, tanto che l'H-index di Sinergie è passato da 5 (valutazione Anvur sul periodo 2004-2010) a 18 (valutazione su Google Scholar attraverso Harzing's Publish or Perish 4.1 sul periodo 2004 - ottobre 2013).

Due sono le novità del 2013: da un lato, ogni articolo della Rivista è identificato sul *web* attraverso l'assegnazione di uno specifico codice DOI (*Digital Object Identifier*), e, dall'altro, il processo di indicizzazione su Google Scholar della Rivista è stato completato.

Con l'anno nuovo verranno inserite sul portale anche le citazioni bibliografiche dei singoli articoli in formato *Endnote*.

Queste scelte editoriali sono finalizzate al miglioramento del processo di indicizzazione della Rivista nelle banche dati *online* internazionali.

Ricordiamo la nascita nel 2012 di due nuove linee editoriali *open access*, entrambe dotate di ISBN, "Sinergie Referred Conference Proceedings" e "Sinergie Management Research". Chiunque voglia contribuire alla loro crescita può contattare la Redazione.

Il portale ospita anche la sezione dedicata al Convegno annuale di Sinergie, che quest'anno si tiene il 24 e il 25 ottobre 2013 presso l'Università Politecnica delle Marche (Ancona).

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

Novità dal portale di Sinergie www.sinergiejournal.it

Cari Lettori di Sinergie,

con il completamento della presenza *online* degli articoli dei numeri quadrimestrali di Sinergie (a partire dal 2001), consultabili e scaricabili gratuitamente sul sito www.sinergiejournal.it, la visibilità della nostra Rivista è aumentata, tanto che l'H-index di Sinergie è passato da 5 (valutazione Anvur sul periodo 2004-2010) a 18 (valutazione su Google Scholar attraverso Harzing's Publish or Perish 4.1 sul periodo 2004 - ottobre 2013).

Due sono le novità del 2013: da un lato, ogni articolo della Rivista è identificato sul *web* attraverso l'assegnazione di uno specifico codice DOI (*Digital Object Identifier*), e, dall'altro, il processo di indicizzazione su Google Scholar della Rivista è stato completato.

Con l'anno nuovo verranno inserite sul portale anche le citazioni bibliografiche dei singoli articoli in formato *Endnote*.

Queste scelte editoriali sono finalizzate al miglioramento del processo di indicizzazione della Rivista nelle banche dati *online* internazionali.

Ricordiamo la nascita nel 2012 di due nuove linee editoriali *open access*, entrambe dotate di ISBN, "Sinergie Referred Conference Proceedings" e "Sinergie Management Research". Chiunque voglia contribuire alla loro crescita può contattare la Redazione.

Il portale ospita anche la sezione dedicata al Convegno annuale di Sinergie, che quest'anno si tiene il 24 e il 25 ottobre 2013 presso l'Università Politecnica delle Marche (Ancona).

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 (“...”) 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.

Table 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 2014

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
22 Ottobre 2013

€ 33,00