

sinergie

italian journal of management

VOL. 34
N. 99

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

JAN-APR
2016

Selected papers from Sinergie XXVII Annual Conference
University of Molise - Termoli - Italy, July 9-10, 2015

Andrea Moretti - Michele Tamma - Massimo Warglien
Un ricordo di Maurizio Rispoli

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
L'Heritage merita un Progetto Strategico Nazionale

Keynote speeches

Antonio Minguzzi - Sergio Riolo
Il management della storia: quale prodotto per quale mercato

Elio Borgonovi
La cultura nella funzione manageriale

Best papers

Francesca Magno - Cristina Bettinelli - Mara Bergamaschi
The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization

Luciana Lazzeretti - Francesco Capone
R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany.
A social network analysis

Erika Cavriani
Everyone's collections at Art Museums: groundbreaking digital business
strategy as cornerstone for synergies

sinergie

italian journal of management

VOL. 34
N. 99

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

JAN-APR
2016

Sinergie Italian Journal of Management is a peer-reviewed scholarly publication focusing on the principal trends in management, corporate governance and sustainable development.

Formerly *Sinergie rivista di studi e ricerche*

Published quarterly

Founded in 1983

ISSN 0393-5108

Open access at www.sinergiejournal.it

Indexed in Google Scholar, ACNP, ESSPER

Registered with Law Court of Verona, Italy, reg. no. 570, 1 April 1983

© 2016 CUEIM COMUNICAZIONE SRL



The editing activity is sponsored by Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale - CUEIM - www.cueim.it

The following Italian Universities belong to the CUEIM Network:

University of Verona
Sapienza University of Roma
University of Calabria
University of Cagliari
University of Pavia
University of Trento
University of Salerno
University of Cassino and Southern Lazio
Politecnica delle Marche University
University of Bari
Tuscia University, Viterbo
IULM University, Milano
University of Brescia
University of Foggia
Salento University
Roma Tre University
University of Torino
University of Messina
University of Macerata
University of Molise
University of Firenze
University of Bergamo
Suor Orsola Benincasa University, Napoli
University of Palermo
Sannio University

Sinergie Italian Journal of Management is published by CUEIM Comunicazione srl, a subsidiary of CUEIM, founded in 2001 with the mission of developing and disseminating management knowledge by conducting and publishing research, promoting cultural initiatives and organising training events and conferences.



Peer reviewed
journal



Journal accredited by
AIDEA



Quadrimestrale associato all'USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Sinergie **Italian Journal of Management**

formerly

Sinergie, rivista di studi e ricerche

Founding Editor Giovanni Panati

Editors in chief

Gaetano M. Golinelli

Sapienza University of Roma, Italy

Claudio Baccarani

University of Verona, Italy

Editorial advisory board

Ilan Alon

University of Agder, Norway

Sergio Barile

Sapienza University of Roma, Italy

Antonio Borghesi

University of Verona, Italy

Sohail Chaudry

Villanova University, Pennsylvania USA

Martin Christopher

Cranfield School Management, UK

Jens Jörn Dahlgaard

Lund University, Sweden

Alex Douglas

John Moores University of Liverpool, UK

Marco Frey

Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa, Italy

Daniele Fornari

University of Parma, Italy

Pietro Genco

University of Genova, Italy

Anne Gregory

Leeds Metropolitan University South Lodge, UK

Emanuele Invernizzi

IULM University, Milano, Italy

Gianni Lorenzoni

University of Bologna, Italy

Jacques Martin

University of Toulon-Var, France

Piero Mastroberardino

University of Foggia, Italy

Angelo Miglietta

IULM University, Milano, Italy

Su Mi Dahlgaard Park

Lund University, Sweden

Alberto Pastore

Sapienza University of Roma, Italy

Yossi Raanan

College of Management Academic Studies

Rishon LeZion, Israel

Enzo Rullani

Venice International University, Italy

Mario Scicutella

University of Bari, Italy

Lucio Sicca

University of Napoli Federico II, Italy

Sergio Silvestrelli

Politecnica delle Marche University, Italy

Paolo Stampacchia

University of Napoli Federico II, Italy

Giuseppe Tardivo

University of Torino, Italy

Federico Testa

University of Verona, Italy

Riccardo Varaldo

Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa, Italy

Alfonso Vargas Sanchez

University of Huelva, Spain

Steve Vargo

Hawaii University, Hawaii, USA

Dario Velo

University of Pavia, Italy

Salvio Vicari

Bocconi University, Milano, Italy

Associate Editors

Marta Ugolini (Coordinator)

University of Verona, Italy

Federico Brunetti

University of Verona, Italy

Cristina Mele

University of Napoli Federico II, Italy

Donata Vianelli

University of Trieste, Italy

Editorial review team, Verona

Angelo Bonfanti - University of Verona, Italy

Fabio Cassia - University of Verona, Italy

Paola Castellani - University of Verona, Italy

Nicola Cobelli - University of Verona, Italy

Elena Giaretta - University of Verona, Italy

Chiara Rossato - University of Verona, Italy

Francesca Simeoni - University of Verona, Italy

Vania Vigolo - University of Verona, Italy

Editorial team Sinergie “Rapporti di Ricerca”, Napoli

Alfonso Siano (Associate editor)

University of Salerno, Italy

Agostino Vollero - University of Salerno, Italy

Francesca Conte - University of Salerno, Italy

Editorial team Sinergie “Environment”, Roma

Stefano Banini (person in charge)

CUEIM - Roma, Italy

Editorial assistant

Laura Ciarmela - laura.ciarmela@sinergiejournal.it

Publisher secretary

Ada Rossi - redazione@sinergieweb.it

Administration, subscription and advertising

Annalisa Andriolo - amministrazione@sinergieweb.it

Sinergie Italian Journal of Management

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona (VR), Italy

Tel. +39 045 597655 Fax +39 045 597550

www.sinergiejournal.it

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

Selected papers from Sinergie XXVII Annual Conference
University of Molise - Termoli - Italy, July 9-10, 2015

Aphorisms pag. 9

Andrea Moretti - Michele Tamma - Massimo Warglien
Un ricordo di Maurizio Rispoli “ 11

Claudio Baccarani - Gaetano M. Golinelli
L'Heritage merita un Progetto Strategico Nazionale “ 15

Keynote speeches

Antonio Minguzzi - Sergio Riolo
Il management della storia: quale prodotto per quale mercato “ 21

Elio Borgonovi
La cultura nella funzione manageriale “ 39

Best papers

Francesca Magno - Cristina Bettinelli - Mara Bergamaschi
The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization “ 47

Luciana Lazzeretti - Francesco Capone
R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany.
A social network analysis “ 63

Erika Cavriani
Everyone's collections at Art Museums: groundbreaking digital business
strategy as cornerstone for synergies “ 89

Selected papers

Maria Vincenza Ciasullo - Angelo Gaeta - Matteo Gaeta - Giulia Monetta
New modalities for enhancing cultural heritage experience.
The enabling role of digital technologies pag. 119

Paola Castellani - Francesca Simeoni - Giuseppe Giacon
Features of good practice for safeguarding and valorising intangible
cultural heritage: the Tocati International Festival of Street Games “ 141

Marialuisa Saviano
Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione
dello sviluppo sostenibile “ 163

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO:
il patrimonio culturale tra processi di pianificazione
e di cambiamento organizzativo “ 191

Angelo Presenza - Murat Yucelen - Angelo Camillo
Passion before profit in hospitality ventures.
Some thoughts on Lifestyle Entrepreneur and the case
of “Albergo Diffuso” “ 221

Claudio Nigro - Enrica Iannuzzi - Miriam Petracca
Isomorphic and decoupling processes:
An empirical analysis of governance in Italian state museums “ 241

Ludovico Solima
Smart Museums. Sul prossimo avvento della Internet of Things
e del dialogo tra gli oggetti nei luoghi della cultura “ 263

Feature

Vittorio Mascherpa
Mindfulness: strumenti di benessere e performance
per le persone e le imprese “ 287

Original research paper

Sergio Barile - Aurelio Tommasetti - Orlando Troisi - Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari: un modello integrato per lo studio
della fidelizzazione del segmento turistico giovanile “ 293

Andrea Tomo - Gianluigi Mangia - Riccardo Mercurio
La regolazione del trasporto ferroviario: un'analisi organizzativa
delle autorità in Europa “ 321

Maria Laura Frigotto - Alessandro Narduzzo

Sbiancare il cigno nero?

Strategie e competenze manageriali per riconoscere il nuovo

pag. 345

Carmen Gallucci - Rosalia Santulli

Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici

“ 365

Enzo Peruffo - Alessandra Perri - Luca Pirolo

La creazione di valore nelle strategie di disinvestimento:
evidenze dal contesto europeo

“ 385

Book reviews

Emanuele Felice, **Ascesa e declino. Storia economica d'Italia**

by *Umberto Casari*

“ 411

Useful information for readers e authors

News from Sinergie's web portal www.sinergiejournal.it

“ 417

Aims and scope

“ 419

Peer review procedures

“ 421

Publishing ethics

“ 422

Submission procedure and editorial rules

“ 423

Aphorisms

1. *"There is a crack, a crack in everything. That's how the light gets in".
(Leonard Cohen)*
2. *"The only battle that is lost is that which has been abandoned".
(Madres de Plaza de Mayo)*
3. *"There are only two mistakes one can make along the road to truth; not going all the way, and not starting".
(Buddha)*
4. *"The art of knowing how to live consists in having the eyes of those who have seen much and the smile of those who have overcome all".
(Anonymous)*
5. *"Don't give up. You would risk doing so one hour before the miracle".
(Arab proverb)*

Un ricordo di Maurizio Rispoli

Andrea Moretti
Michele Tamma
Massimo Warglien
Un ricordo di
Maurizio Rispoli

Andrea Moretti - Michele Tamma - Massimo Warglien

La recente scomparsa di Maurizio Rispoli ha lasciato tutta la comunità degli studiosi di management priva di una delle sue voci più riconoscibili e amate. La voce di uno studioso innovativo e generoso, di un leader istituzionale, e di un uomo profondamente gentile, sempre pronto all'ascolto e attento alle ragioni degli altri. Ci preme ricordare in una breve nota alcuni tratti del suo complesso e ricco percorso intellettuale e umano.

È davvero difficile separare la storia intellettuale e accademica di Maurizio Rispoli da quella degli studi e dell'insegnamento dell'economia e gestione delle imprese a Ca' Foscari, nonché da quella di Ca' Foscari tout court.

Allievo di Pasquale Saraceno e presto suo assistente, Maurizio Rispoli è stato fin dai primi anni insieme studioso e uomo di cambiamento istituzionale. È stato sempre attento tanto a recepire e sviluppare nuovi temi della ricerca di management, quanto a cogliere le esigenze di cambiamento che hanno segnato l'evoluzione dell'Università italiana. Maurizio amava ricordare con un sorriso come, ancora giovane docente, avesse contribuito ai primi cambiamenti istituzionali che aiutarono Ca' Foscari a recepire le spinte dei movimenti studenteschi degli anni sessanta.

Per molti anni le vicende di Maurizio Rispoli si sono intrecciate con quelle del gruppo dei giovani studiosi raccolti attorno a Saraceno, e con i luoghi che hanno accolto quella storia, dall'istituzione del primo corso di laurea di Economia Aziendale alla creazione del Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale. Ca' Bembo, un luogo che Maurizio ha sempre amato, è rimasta il simbolo di un periodo particolarmente fertile e vivace di sviluppo degli studi di management. In quegli anni, oltre a sviluppare i propri interessi di ricerca (ad esempio la sua attenzione ai temi di strategia, culminato nel suo classico "Sviluppo dell'impresa e analisi strategica"), Maurizio ha svolto un importante lavoro di coordinamento e di discreta leadership intellettuale, sempre attenta a valorizzare la varietà di voci e interessi che ha caratterizzato gli studi di management veneziani. Fra i frutti di questo importante impegno collettivo, molti ricorderanno "L'impresa industriale. Economia e Management", un testo su cui si sono formati numerosi studiosi e manager in tutta Italia, e che ha rappresentato una ideale continuità con la tradizione avviata da Pasquale Saraceno.

Negli stessi anni Maurizio ha dedicato crescenti energie al suo Ateneo, contribuendo a creare numerose innovazioni didattiche e istituzionali. Il suo impegno, prima come Direttore del Dipartimento, poi come Preside della facoltà di Economia, è culminato negli anni del suo Rettorato. Rettore di Ca' Foscari dal 1997 al 2003, per sei anni Maurizio ha dato contributi decisivi al rinnovamento di Ca' Foscari e alla sua trasformazione in una Università moderna e aperta internazionalmente.

Professore emerito dal 2010, Maurizio non ha mai smesso di seguire la sua vocazione di studioso. Anche quando una lunga malattia lo ha tenuto lontano dalla ricerca attiva, è sempre stato vicino ai suoi colleghi più giovani e ne ha seguito il lavoro.

Il suo percorso di ricerca, sempre rimasto strettamente intrecciato con l'attività didattica e formativa, si è evoluto nel tempo toccando un insieme sempre più ampio di interessi scientifici e culturali.

Nei primi anni Maurizio si è dedicato all'analisi dell'economia di alcuni settori (raffinazione del petrolio, petrolchimica, fibre tessili, alluminio) e allo sviluppo dell'approccio allo studio dell'impresa, ereditando da Saraceno una particolare attenzione allo stretto collegamento fra l'impresa, la struttura e l'andamento del settore nel cui ambito essa opera, e le caratteristiche dei contesti economici e sociali nazionali in cui essa è immersa. È emerso in questi anni un tema che non lo abbandonerà mai: la "centralità del prodotto". In diverse pubblicazioni di rilievo dell'ultima parte di questo periodo (tra le altre, "La politica dei nuovi prodotti" del 1972) afferma che "le scelte riguardanti il prodotto (o i servizi) sono assolutamente prioritarie rispetto a qualunque altra decisione di marketing e, entro certi limiti, un prius rispetto a qualunque decisione aziendale ("La politica del prodotto", in Guatri L., Scott W.G., "Manuale di Marketing", ISEDI, 1976, p. 10.3)". La concettualizzazione e l'analisi delle politiche di prodotto negli anni successivi costituirà un perno fondamentale nella costruzione del suo approccio ai contenuti della strategie (le opzioni strategiche) e al confronto di imprese di diversi ambiti produttivi.

Negli anni '80 l'interesse di ricerca si è spostato crescentemente verso i temi della strategia e dell'analisi strategica. Diversi lavori pubblicati, che proseguono poi nel corso degli anni '90, hanno approfondito differenti aspetti del "problema strategico". Caratterizzano questo lavoro ventennale, fra gli altri, lo sforzo di comprendere le scelte e i percorsi di sviluppo strategico delle imprese entro un quadro dialettico ed evolutivo, disegnato dalle specificità dei contesti settoriali e, in senso più ampio, ambientali, e la necessità di mantenere una visione unitaria delle problematiche di governo delle imprese, senza tuttavia appiattare gli apporti specialistici degli studi sulle singole funzioni aziendali. Parte della sistemazione teorica del suo pensiero sulla strategia trova collocazione nelle due edizioni del 1984 e del 1989 del volume "L'impresa industriale". Ed è nella cura di questo lavoro collettivo che si rintraccia un altro aspetto fondamentale del suo pensiero: la ricerca di un approccio agli studi d'impresa che ricomponga la polarizzazione fra metodo deduttivo e metodo induttivo, tra generalità e specificità del singolo caso. Vale la pena di ricordare soprattutto ai lettori più giovani un contributo cui Maurizio teneva particolarmente: "Per un approccio storico allo studio dell'impresa" (in "Economia e Politica Industriale", n. 46, 1985). In questo breve e denso articolo, rivendicando la necessità di ancorarsi a una visione dell'impresa in quanto ente storico, Maurizio ha offerto una sintesi fra gli aspetti più propriamente diacronici della storicità dell'impresa (la sua evoluzione temporale), e "la qualità storica dell'analisi sincronica dell'azienda"; quest'ultima era per lui l'analisi del modo in cui le diverse dimensioni dell'impresa (economiche, ma anche antropologiche, politiche ...) assumono connotati e configurazioni precise

in rapporto a determinati momenti storici. La sua ricerca di un superamento delle prospettive funzionali e degli specialismi disciplinari trova in questo breve scritto quasi il carattere di un manifesto scientifico e culturale.

Andrea Moretti
Michele Tamma
Massimo Warglien
Un ricordo di
Maurizio Rispoli

Dai primi anni '90, e in tutto l'ultimo ventennio, Maurizio è tornato per certi versi all'originale attenzione a specifiche realtà settoriali, uscendo dai confini tradizionali "dell'impresa industriale" per esplorare nuovi settori in cui intravedeva nuove, stimolanti domande di ricerca. La sua attività di ricerca e didattica si è quindi concentrata sulla produzione di valore (in prospettiva "saraceniiana") nel campo dell'industria dei viaggi e del turismo e infine delle organizzazioni artistiche e culturali. Contribuendo alla nascita della Scuola, poi Diploma, di Economia del Turismo e, negli anni successivi, del Master, da lui diretto per diversi anni, in Economia e Gestione del Turismo (presso il Centro Internazionale di Studi sull'Economia del Turismo - CISET), ha promosso un ampio programma di ricerca dando un apporto fondamentale, non solo a Ca' Foscari ma anche in ambito nazionale. Riunendo attorno a sé un gruppo di giovani docenti di differenti discipline aziendali, coordinando ricerche nazionali che coinvolgono diverse sedi universitarie del Paese, curando la collana, edita da Giappichelli, "La produzione e l'organizzazione dei viaggi e del turismo", ha portato gli studi di Management del Turismo ad un livello di sistematicità e profondità inedito. A spingerlo è stato il riconoscimento del ritardo accumulato dall'Università italiana nel dedicarsi ad un settore tanto importante per il Paese e in forte evoluzione, quanto il radicato convincimento che sperimentare a fondo il bagaglio di strumenti concettuali e di tecniche dell'economia e del management in diversi ambiti di produzione ne mette alla prova la validità, la robustezza, nonché contribuisce ad arricchirlo significativamente. Lo ha definito, metaforicamente, "un percorso di andata e ritorno" ("Risposte Strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri", Giappichelli, 1995, 3).

Gli ultimi anni di ricercatore e docente lo hanno visto impegnato nel campo delle produzioni culturali. Ancora una volta aperto al dialogo con studiosi di diversi ambiti disciplinari, è stato molto attivo nello sviluppo della Laurea in Economia e Gestione delle Arti e della Cultura (Egart); autore di più contributi scientifici, tra cui la cura, con Giorgio Brunetti, del testo "Economia e management delle aziende di produzione culturale" (Bologna, Il Mulino, 2009); convinto sostenitore della creazione del Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura (m.a.c.lab) quale via per dare sistematicità e maggior significatività a sforzi di ricerca altrimenti destinati a restare frammentati e poco continui. Anche in questo campo, infatti, vede la necessità di una attenzione maggiore da parte degli studiosi di management allo sviluppo di teorie e prassi adeguate rispetto a un mondo, quello dell'arte e della cultura, considerato "Fino agli Settanta del secolo scorso... come separato e distinto da quanto si sviluppava, dal punto di vista manageriale e organizzativo, nelle aziende operanti in altri settori." (op. cit. 2009, 7). Il tentativo di dischiudere il potenziale esplicativo ed interpretativo che una visione manageriale può dare a chi gestisce le organizzazioni artistiche e culturali è ben rappresentato dal saggio "I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale", (in "Economia della Cultura", n. 4, 2005). Il lavoro, frutto di un intenso confronto con gli altri autori e col più ampio contesto

del mondo della ricerca, evidenzia come elementi appartenenti a linguaggi analitici e scientifici diversi (la ricezione-fruizione; il contenuto scientifico - nei termini delle diverse arti; il contenuto manageriale) possano dialogare e traguardare uno spazio interpretativo utile a permettere i processi di “dare senso” (sensemaking) e “dar di conto” (accounting) del fenomeno oggetto di studio (il prodotto culturale).

L'impronta del lavoro di Maurizio Rispoli sugli studi di impresa è destinata a rimanere. Per chi ha avuto la fortuna di lavorare con lui, resta ancora più vivo l'esempio umano e morale di una persona profondamente dedita alla ricerca e all'Università, rispettosa di tutti, sempre aperta al confronto intellettuale. Un uomo a tratti timido e schivo ma determinato, che ha saputo trasmettere passione e curiosità, e ci ha insegnato l'irresistibile forza della gentilezza.

Bibliografia

- BONEL E., MORETTI A., RISPOLI M., TAMMA M. (2005), “I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale”, *Economia della Cultura*, n. 4.
- RISPOLI M. (1972), *La politica dei nuovi prodotti*, Isedi, Milano.
- RISPOLI M. (1976), “La politica del prodotto”, *Manuale di Marketing*, (a cura di) Guatri L., Scott W.G., Isedi, Milano.
- RISPOLI M. (1984), (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e Management*, Il Mulino, Bologna, (seconda edizione 1989).
- RISPOLI M. (1985), “Per un approccio storico allo studio dell'impresa”, *Economia e Politica Industriale*, n. 46.
- RISPOLI M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, (seconda edizione 2002).
- RISPOLI M., BRUNETTI G. (2009) (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995) *Risposte Strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

Academic or professional position and contacts



Andrea Moretti

Full Professor of Management
University of Udine - Italy
e-mail: andrea.moretti@uniud.it

Michele Tamma

Associate Professor of Management
Ca' Foscari University of Venice - Italy
e-mail: tamma@unive.it

Massimo Warglien

Full Professor of Management
Ca' Foscari University of Venice - Italy
e-mail: warglien@unive.it

L'Heritage merita un Progetto Strategico Nazionale

Claudio Baccarani
Gaetano M. Golinelli
L'Heritage merita un
Progetto Strategico
Nazionale

La scelta di utilizzare il termine Heritage nel titolo del Convegno di Termoli è dovuta alla capacità di questo vocabolo di raccogliere in sé sinteticamente tutto ciò che si intende per eredità culturale.

Si tratta di un patrimonio esteso a dimensione di paesaggio e comprensivo di “ogni testimonianza di civiltà” materiale e immateriale, artistica e culturale, inclusi i valori, le tradizioni, i saperi, le abilità, i simboli e i gusti trasmessi anche tacitamente di generazione in generazione.

Ogni territorio è unico e irripetibile, caratterizzato dall'identità e dalla bellezza che lo contraddistinguono in relazione al tempo che lo ha attraversato nel combinarsi dell'agire della natura e del comportamento umano.

I suoi *asset* primari rientrano in gran parte nella categoria dei beni comuni, di quei beni che sono di uso non esclusivo.

Su di essi esercitano poteri decisionali soggetti molteplici, insistono interessi di varia dimensione e natura e si conducono attività di studio e analisi da parte di molti e con diverse prospettive.

Di qui la molteplicità di visioni in merito al valore che il patrimonio culturale possiede per il sistema Paese, per l'economia, per le comunità locali e per l'umanità.

La gestione del patrimonio culturale si caratterizza così per una elevata complessità connessa all'ordinamento giuridico e amministrativo e all'intreccio tra pubblico e privato in presenza di una miriade di soggetti agenti con obiettivi multipli. Soggetti connessi tra loro da legami deboli o inesistenti, al punto da apparire come una costellazione solo se “visti da lontano”, rivelando invece le loro distanze nelle relazioni e nell'agire se osservati da vicino.

Soggetti eterogenei, tra cui le imprese che rivestono molteplici ruoli, da quello di produttori e fruitori culturali, a quello di ispiratori di logiche manageriali utili nella gestione dell'Heritage, a quello, infine, di possibili sponsor e mecenati.

In questo contesto, il Convegno si proponeva di valutare, in un confronto quanto più possibile interdisciplinare, se e come l'approccio imprenditoriale e manageriale potesse agevolare il percorso verso la valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Varie risposte sono state raccolte al riguardo nelle due giornate di lavoro e alcune di queste sono pubblicate in questo numero della rivista.

Al riguardo, costruendo una riflessione a posteriori sui lavori presentati e sul dibattito che si è intrecciato nei giorni del convegno, come pure ripensando ad alcuni momenti preparatori dello stesso, sono rimbalzate alla mente tre parole che sembrano proporsi come ponti tra i concetti concatenati nel titolo del convegno “Heritage, management e impresa”. Si tratta dei seguenti termini: memoria, viaggio, valore.

La memoria è parte centrale del concetto stesso di Heritage nella sua visione di eredità culturale.

La memoria esprime la capacità di conservare, ricordare e rievocare mentalmente le esperienze del passato. Questo sia dal punto di vista personale che collettivo e storico.

Dal punto di vista personale la memoria conserva ciò che è entrato a far parte della conoscenza dell'individuo attraverso lo studio e le esperienze vissute.

La memoria collettiva preserva il patrimonio di valori comuni che definitisi nel tempo scolpiscono l'identità culturale di una comunità.

La memoria storica per parte sua raccoglie gli insegnamenti che una comunità ha fatto propri sulla base dell'esperienza storica vissuta.

La memoria ha il compito di archiviare non solo i fatti e le scelte positive del passato, bensì anche e soprattutto di preservare il ricordo degli errori compiuti per farne tesoro nella progettazione del futuro.

Ma alla memoria oggi si porta poca attenzione. Si è troppo presi da un presente ingombrante e amplificato da una tecnologia che vive sull'istante e la velocità accorciando sempre più l'arco temporale cui fare riferimento, al punto che anche ciascuna notizia, per quanto singolare e rilevante, è fagocitata dalla notizia successiva nel giro di poche ore. Ne risulta un presente dilatato in una miope visione di breve periodo nella quale ci si rifugia perché non c'è tempo per ricordare e si ha paura di alzare lo sguardo verso un futuro che intimorisce per la complessa indeterminatezza che lo caratterizza.

Forse il fermarsi a riflettere sull'esperienza delle imprese storiche, a loro volta parte dell'Heritage di un Paese, potrebbe condurre ad una rilegittimazione della memoria nei processi evolutivi delle imprese, pur nella consapevolezza che il futuro mai possa tradursi in una semplice riproposizione del passato. Ed in proposito, come più volte osservato, piace ricordare la bella immagine che Richard Normann associa all'imprenditore quando lo rappresenta nel suo agire "qui e ora" ma nel suo dover essere contemporaneamente esule del passato e visitatore del futuro.

L'imprenditore, invero, da questo punto di vista appare come un viaggiatore. Un viaggiatore nel tempo per la capacità che deve manifestare di saper agire nel presente per la costruzione di un futuro desiderato, non dimentico però delle esperienze passate. Ma l'imprenditore è anche un viaggiatore nel senso autentico del termine di chi si muove, di chi si sposta da un punto ad un altro, nella direzione del raggiungimento delle mete assunte inistradato dal sogno che ha generato la sua iniziativa.

Il viaggio, in realtà, potrebbe metaforicamente ben rappresentare l'impresa quale soggetto in movimento che tende a spostarsi da un punto ad un altro per raggiungere gli obiettivi che le sono propri.

Viaggiare, infatti, significa spostarsi, significa esplorare, significa rischiare, significa aprirsi al nuovo e alla diversità, significa umilmente riconoscere i "limiti della propria comprensione, la precarietà degli schemi e degli strumenti con cui una persona o una cultura presumono di capire o giudicano un'altra" (Claudio Magris), significa mantenere sempre aperta la porta della curiosità e per questa via dell'innovazione.

Il viaggio richiede una progettazione che si avvia sulla scia di un sogno da realizzare. Introduce un puntuale senso di sfida per tutti i rischi che porta con sé indipendentemente dalla durata e dall'entità dello spostamento, anche se questi si arricchiscono in varietà ed entità più si passa da percorsi brevi e conosciuti a percorsi lunghi e sconosciuti da esplorare.

Il viaggio stimola la creatività e l'improvvisazione chiamata in causa per la soluzione degli innumerevoli problemi che si presenteranno durante il viaggio con la necessità di porre mano alla progettazione originale che lascia il posto ad una formulazione emergente dalla nuove strade sulle quali il cammino si dipana.

Aprè all'arricchimento in conoscenza dell'alterità per la possibilità che dà di calarsi, pur con tutte le difficoltà del caso, nella realtà e nella cultura del luogo che si sta visitando.

Ridà spazio allo stupore e alla meraviglia nell'osservazione di ciò che si incontra nel cammino, emozioni che si pongono come puntuali precondizioni dell'innovazione. Stupore e meraviglia che potrebbero ovviamente ben germogliare anche nei luoghi in cui si risiede, nel momento in cui si riuscisse a sfuggire alla routine della quotidianità che impedisce di guardare al mondo con occhi nuovi.

Il viaggio insomma è una efficace metafora dell'impresa e ci appare fondante nel suo governo perché l'impresa è vita e il viaggio è vita e ascolto, socializzazione, arricchimento culturale, valorizzazione della diversità, curiosità, immaginazione, creatività, capacità di gestire l'imprevedibile, apprezzamento del valore sociale e culturale delle comunità e dei territori nei quali si agisce.

E tale metafora pone così in risalto *il valore* che le comunità e i territori, l'Heritage, possiedono per l'impresa.

Invero, il patrimonio artistico, culturale e ambientale di un Paese, e dell'Italia in particolare, produce valore in forma sia diretta che indiretta. Lo produce direttamente attraverso l'allestimento dei servizi connessi all'industria culturale e al turismo. Lo produce indirettamente in forma immateriale attraverso la forza che possiede di spargere e diffondere bellezza, cioè armonia, grazia, eleganza, stile, melodia, fascino, semplicità, gradevolezza, piacevolezza. Nel diffondere cioè tratti ambientali capaci di suscitare e amplificare la creatività nelle persone e nei territori, ponendosi come invisibile sostegno alla nascita e sviluppo dell'impresa.

L'Heritage da questo punto di vista costituisce un vero e proprio fattore produttivo disponibile a costo zero. Fattore che l'impresa però ha il dovere di remunerare, almeno parzialmente, per non trovarne depauperato il valore e per rinsaldare i rapporti con le comunità locali, nel rispetto del carattere di bene comune che l'Heritage possiede. L'impresa ha il dovere di rifondere, perlomeno in parte, il "debito figurativo" di tipo culturale verso l'Heritage, in ragione di un principio di sostenibilità che chiede di assicurare anche alle generazioni future il godimento dell'eredità culturale. E già alcune imprese hanno mosso decisi passi in questa direzione.

Ed è nella prospettiva del valore dell'Heritage per il Paese, per la comunità che lo costituisce e per le imprese che lo popolano, che s'intravede la possibilità di creare un innovativo progetto, un'alleanza tra pubblico e privato volta alla preservazione e valorizzazione dell'unicità e del bello del

nostro Paese e delle sue produzioni.

Un Progetto Strategico Nazionale di marketing territoriale per la storia, la cultura e il turismo del Paese, che costituisca la base per interventi coerenti, non ispirati solo a logiche “spot”, ma scaturenti da una visione unificante e comune che sappia portare a sistema le iniziative volte a preservare e valorizzare un patrimonio culturale senza uguali.

In un Paese dove la dimensione dell’Heritage presente sta di fatto creando una forte dispersione di interventi e iniziative, grande si avverte il bisogno di strategia.

Claudio Baccarani

Gaetano M. Golinelli



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108

DOI 10.7433/s99.2016.02

pp. 15-18



Keynote speeches

Il management della storia: quale prodotto per quale mercato¹

Antonio Minguzzi
Sergio Riolo
Il management della
storia: quale prodotto per
quale mercato

Antonio Minguzzi - Sergio Riolo

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper intende mostrare come un patrimonio culturale di tipo archivistico possa essere oggetto di una musealizzazione non convenzionale, non fondata quindi sull'esposizione ma sulla trasmissione di conoscenze basata sul meccanismo della narrazione di storie.

Metodologia: Il paper analizza il caso dell'Archivio Storico del Banco di Napoli, di proprietà dell'omonima Fondazione di origine bancaria e, in particolare, del suo progetto di museo denominato ilCartastorie.

Risultati: Il paper consente di "modellizzare" un approccio trasferibile in altri contesti di patrimonio culturale di tipo cartaceo (essenzialmente, archivi e biblioteche), delineando un framework concettuale e operativo per la creazione di musei storici incentrati sullo storytelling.

Limiti della ricerca: Trattandosi della presentazione di un caso di studio, il limite della ricerca è dato proprio dalla specificità dell'oggetto di analisi, cioè un soggetto privato detentore di un patrimonio culturale di rilevanza pubblica; in questa prospettiva, i principi di trasferibilità del modello descritto nel paper si possono ragionevolmente scontrare con i limiti normativi e procedurali del settore pubblico che, in larga misura, detiene il patrimonio culturale di tipo archivistico.

Implicazioni pratiche: Dal punto di vista operativo, il paper fornisce le coordinate essenziali per applicare il modello di valorizzazione presentato, adattandolo ad altri contesti.

Originalità del paper: L'originalità del paper risiede essenzialmente nella specificità dell'oggetto di analisi, un archivio storico, per il quale in casi rari e in modi totalmente differenti, si procede ad un progetto integrato di valorizzazione e, laddove esso viene attuato, si basa su meccanismi di "esposizione" dei documenti d'archivio e non su processi di narrazione dei contenuti dei documenti stessi.

Parole chiave: fondazioni bancarie, archivi storici, musei, valorizzazione, storytelling

Purpose of the paper: This paper aims to demonstrate how a type of cultural heritage such an archival collection can be turned into a non-conventional museum,

¹ The paper derives from the work "Il management della storia: quale prodotto per quale mercato?" presented by Prof. Minguzzi at XXVII Sinergie Annual Conference, during the Plenary Session.

Dr. Riolo contributed to the further development of the paper.

Although this work is the result of considerations which are common to both authors, paragraphs 1, 3, 6, 9, 10 and 11 should be attributed to Antonio Minguzzi while paragraphs 2, 4, 5, 7, and 8 should be attributed to Sergio Riolo.

which would not be based upon the exhibition of objects, but on the transmission of knowledge using the mechanism of storytelling.

Methodology: The paper analyses the case of the Historical Archives of the Banco di Napoli, which is part of the Foundation of the same name, and in particular on its museum project called *ilCartastorie*.

Results: The paper allows a model to be made from this experience, with a transferable approach to cultural heritage contexts involving printed material (essentially archives and libraries), by delineating a conceptual and operative framework for the creation of historical museums which primarily use the technique of storytelling.

Research limitations: In light of the fact that this is the presentation of a single case study, the limitation of the research lies in the specificity of the subject matter of the research and its condition as a private holder of cultural heritage which is of interest to the public; from this point of view, the principles of transferability may clash with the regulatory and procedural limits found in the public sector, which holds a large part of the cultural heritage found in archives and libraries.

Practical implications: From an operational point of view, this paper provides the essential coordinates to be applied to the promotional model, while adapting them to other contexts.

Originality of the paper: Traditional archives very rarely and in completely different ways move towards an integrated project of promotion and, when applied, it is usually based on the mechanism of "exposition" of the archival documents and not on the narrative process of the content of those same documents. The originality of this paper lies essentially in the specificity of the subject matter of the research: an archival collection which uses storytelling for the transmission of knowledge.

Key words: bank foundations, historical archives, museums, promotion, storytelling

1. La Fondazione Banco di Napoli

La Fondazione Banco di Napoli è una fondazione di origine bancaria, un ente *no profit*, privato e autonomo che persegue fini di interesse sociale e di promozione dello sviluppo economico e culturale prevalentemente nelle regioni meridionali. La sua storia trae origine dai banchi pubblici dei luoghi pii, sorti a Napoli tra il XVI e XVII secolo. Una delle prime opere pie a svolgere attività bancaria fu il Monte di Pietà fondato, nel 1539, con lo scopo filantropico del prestito su pegno senza interessi. Più tardi, il Monte aprì una cassa di depositi, che fu riconosciuta con bando vicereale nel 1584. A seguire, si attivarono, per il riconoscimento a banco pubblico, altri sette istituti: il Sacro Monte e Banco dei Poveri (1563); il Banco Ave Gratia Plena o della Santissima Annunziata (1587); il Banco di Santa Maria del Popolo (1589); il Banco dello Spirito Santo (1590); il Banco di Sant'Eligio (1592); il Banco di San Giacomo e Vittoria (1597); il Banco del Santissimo Salvatore (1640), l'unico a perseguire *ab origine* fini di lucro. Nel 1794, Ferdinando IV di Borbone riunì tutti i pubblici banchi in un Banco Nazionale di Napoli, che non ebbe però vita autonoma (Demarco, 2000; Balletta 2010).

I Banchi, dopo successive soppressioni e fusioni, attuate dal regime napoleonico, confluirono, nel 1809, nel Banco delle Due Sicilie. Con l'Unità

d'Italia, nel 1861, il Banco delle Due Sicilie assunse la denominazione Banco di Napoli ed iniziò ad emettere la moneta del Regno d'Italia per i successivi 65 anni. Nel 1926 assunse la qualifica di Istituto di credito di diritto pubblico e un maggior ruolo nello sviluppo del Mezzogiorno.

Il primo luglio 1991 l'Istituto di credito di Diritto Pubblico fu il primo banco pubblico ad attuare la "Legge Amato", che consentì alle banche pubbliche di trasformarsi in società per azioni (Merusi, 2000; Emmanuele, 2004; Ponzanelli, 2005; Daniele, 2013), trasformandosi in Istituto Banco di Napoli di Diritto Pubblico e conferendo alla società Banco di Napoli S.p. A. il complesso delle attività creditizie. A seguito di alcune modifiche statutarie l'Istituto ha assunto l'attuale denominazione di Fondazione Banco di Napoli (Rispoli Farina, 1993; Capriglione, 2002; Cagnasso, 2011).

La Fondazione mette a disposizione le proprie risorse economiche attraverso l'erogazione di contributi per aiutare enti *no profit* a realizzare iniziative di interesse collettivo e svolge un'attività di intervento volta a influire con la massima efficacia sull'ambiente socio-economico e culturale (Tosolino, 2013; Corrado Oliva, 2014). In particolare privilegia il settore dell'educazione, della ricerca scientifica e delle innovazioni tecnologiche, della promozione dell'arte e della cultura, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali (Assini e Barsotti, 2003; Barsotti, 2003; Galgano, 2010; Leardini-Rossi, 2011), nonché del volontariato e della solidarietà (Adamo, 2008; Barbetta, 2013).

2. L'Archivio Storico del Banco di Napoli: perché un museo

L'Archivio Storico del Banco di Napoli custodisce al suo interno la plurisecolare documentazione riguardante l'attività degli antichi banchi della città. Si tratta dell'archivio storico bancario più importante al mondo, che può vantare documenti originali rarissimi risalenti alla seconda metà del '500 (Demarco e Nappi, 1987).

Le fedeli di credito, antenate dei moderni assegni bancari o circolari, i grandi Libri Maggiori, puntuali registri dei movimenti effettuati sui diversi conti, e gli elenchi dei clienti dei banchi, disegnano un affresco non solo economico della Napoli antica e offrono un impressionante panorama temporale della città, un'immagine viva ed in costante evoluzione dalla sua travagliata esistenza sotto il Vicereame spagnolo fino alle più recenti vicende della storia contemporanea (De Rosa, 2004).

L'assoluta particolarità di questa sconfinata documentazione economica risiede nella chiarezza e nella completezza di quelle che oggi si chiamerebbero "causali di pagamento". Queste ultime, annotate sulle fedeli di credito, avevano il compito di specificare dettagliatamente il motivo dell'avvenuto pagamento. In questo modo, notizie inedite di opere realizzate da illustri artisti, insoliti aspetti dell'economia quotidiana e centinaia di migliaia di storie personali, celebri o ignote, sono giunti a noi attraverso i secoli.

Cinquecento anni e circa diciassette milioni di nomi si raccontano, per i più diversi scopi, a margine di ogni pagamento, intrecciandosi suggestivamente alle antiche calligrafie degli impiegati addetti alla rendicontazione.

Il patrimonio informativo dell'archivio è una ricchezza storica e culturale unica che consente una valorizzazione profonda degli svariati tesori presenti a Napoli e, grazie alla qualità e alla quantità dei suoi documenti, ne consente una divulgazione originale. È questa considerazione che ha generato il progetto "ilCartastorie museo dell'archivio storico del Banco di Napoli".

3. La vision: un museo di storie e narrazioni

La gestione del museo dell'archivio storico è interpretata come complesso di attività finalizzate non solo a garantire l'accesso alle strutture che conservano i documenti, cioè come mera "apertura" dell'archivio, ma piuttosto come strategia complessiva finalizzata alla conoscenza, alla valorizzazione e alla conservazione dei sistemi documentari. Ciò nella convinzione che proprio da una gestione intesa in questo senso possa scaturire una più diffusa conoscenza dell'archivio stesso e dei suoi importanti contenuti e, conseguentemente, possa ampliarsi numero e tipologia dei suoi destinatari.

Il problema principale al riguardo è probabilmente legato proprio alle difficoltà che si incontrano nel comunicare compiutamente valori e contenuti dell'archivio ad un pubblico più vasto di quello che abitualmente popola il contesto, fortemente specialistico (Valacchi, 2006).

È apparsa evidente la necessità di "aprire" l'archivio in maniera più efficace di quanto non sia avvenuto fin qui, farlo diventare luogo frequentato e condiviso e non ambiente sostanzialmente estraneo (quando non ostile) ai rispettivi contesti di riferimento.

Per fare questo, accanto ai temi consolidati della ricerca e della trascrizione delle carte d'archivio è divenuta prioritaria l'esigenza di elaborare metodologie di gestione e comunicazione capaci di garantire realisticamente un futuro alla memoria documentaria. È stato così necessario acquisire la consapevolezza che svolgere bene i compiti di natura squisitamente tecnica e scientifica (riordino, descrizione, realizzazione di strumenti di accesso) non esaurisce la missione dell'archivio. È necessario anche far conoscere ed apprezzare i frutti di questo lavoro e il contesto cui essi si applicano, dimostrarne l'utilità, senza rinunciare al rigore scientifico ma andando anche al di là di tecnicismi che talvolta risultano controproducenti.

È divenuta pertanto di decisiva importanza la traduzione di questa visione in modelli di comunicazione e in iniziative che avvicinino i cittadini al "loro" archivio. In questo contesto, definire un modello di gestione ha significato quindi costruire un moderno servizio culturale in cui circa 80 chilometri di carte, già ben conservate e inventariate, possano trasformarsi in documentazione in grado di restituire informazioni preziose per narrare le storie che esse contengono e riuscire così a "parlare" anche ad un pubblico di non specialisti (Bodo, 2003).

4. La filiera: dalla tutela alla valorizzazione, passando per la conoscenza

Antonio Minguzzi
Sergio Riolo
Il management della
storia: quale prodotto per
quale mercato

Se si volesse provare a sintetizzare in uno *slogan* la *vision* del museo, sarebbe sufficiente fare riferimento ad un'enunciazione datata, sui cui esiste unanime accordo fra esperti e operatori del settore ma che, nella pratica, viene comunemente ignorata o resa monca in alcune sue parti (Marini Clarelli, 2005). In termini diversi, si potrebbe affermare che questa enunciazione vuole essere la "filiera" della gestione del patrimonio culturale della Fondazione.

Tutelare per Conoscere. Conoscere per valorizzare. Valorizzare per tutelare.

Laddove:

- *tutelare* fa riferimento alle attività di conservazione, archiviazione, riordino etc.;
- *conoscere* fa riferimento alle attività di studio che l'archivio consente agli studiosi interni ed esterni;
- *valorizzare* fa riferimento a tutte le attività di divulgazione attuate dal museo le quali, a propria volta, forniscono un contributo sostanziale a tenere in vita questo ciclo virtuoso legittimando e costruendo una più solida ed ampia reputazione dell'archivio tale anche da attrarre entrate finanziarie di natura pubblica e privata in grado di alimentare il circolo ripartendo dalla tutela.

5. Mission

Sulla base di tutto quanto sinora detto, è stato possibile formalizzare con precisione la mission del museo.

Il museo dell'ASBN intende dare valore ai contenuti ed alle ricerche realizzate nell'archivio e grazie all'archivio stesso, attraverso un processo - rispettoso dell'identità e delle specificità dell'archivio e degli equilibri economico-finanziari - che diffonda cultura e conoscenze mediante la narrazione di storie. Storie da veicolare attraverso - ed adattare a - tutti i canali di comunicazione nonché forme artistiche ed espressive disponibili, rivolgendosi ai diversi segmenti di pubblico secondo modalità differenziate e creando per essi un'esperienza di meraviglia e stupore non disgiunte da senso e significato.

L'analisi della *mission* può essere scomposta come segue:

- "ricerche realizzate nell'archivio e grazie all'archivio": implica ricerche fatte da personale dell'archivio o da studiosi che usano l'archivio;
- "rispettoso dell'identità e delle specificità dell'archivio": l'archivio resta dove è, vivo e funzionale anche se in alcune sue sale si allestisce un'esposizione multimediale; si tiene inoltre conto delle sue specificità di archivio di natura storico-economica-bancaria;
- "equilibri economico-finanziari": è un riferimento centrale, quasi mai presente nelle enunciazioni di *mission* di altri musei internazionali e che costituisce in questa sede un'importante caratterizzazione;

- “narrazione di storie”: viene identificato il “genere” principale attraverso il quale comunicare;
- “tutti i canali di comunicazione nonché forme artistiche ed espressive disponibili”: si aprono tutte le possibilità a disposizione di un moderno museo, quali l’allestimento in sede, il sito *web*, i *social network*, i convegni, le visite guidate etc. per quel che riguarda i canali di comunicazione; il teatro, la musica, le letture etc., per quel che riguarda le forme artistiche ed espressive;
- “rivolgendosi ai diversi segmenti di pubblico secondo modalità differenziate”: un approccio di marketing contrario a quello comunemente usato dai musei consistente nel rivolgersi ai tutti i pubblici secondo modalità indifferenziate (fatta eccezione per i bambini);
- “esperienza di meraviglia e stupore non disgiunte da senso e significato”: si descrive qui quale dovrebbe essere il valore per il pubblico che entrerà in contatto con il museo.

6. Il vantaggio competitivo sostenibile: lo storytelling

Se ci si riflette con attenzione, chiunque ha sperimentato lo storytelling molto prima di imparare a scrivere.

“C’era una volta, tanto tempo fa...”

L’inizio di una fiaba, di un racconto fantastico, di una storia, appunto. Chi raccontava quella storia faceva un’azione di *storytelling*.

Ultimamente di *storytelling* si parla molto nel settore museale e se ne sottolineano punti di forza e punti di debolezza, ma si tratta in realtà di qualcosa di molto semplice: è raccontare una storia capace di suscitare emozioni, spiegare i perché, illustrare i come e invogliare l’ascoltatore a cercare il cosa (Gibbs-Sani-Thompson, 2007; Da Milano-Falchetti, 2014; Trinkoff Hayley, 2015).

Pertanto, dato che l’ASBN custodisce decine di migliaia di storie che attendono solo di essere raccontate, e che i musei faticano ad allinearsi a questo schema reiterando invece quello classico basato sull’esposizione dell’oggetto e delle notizie fattuali che lo riguardano come atomo, il vantaggio competitivo del museo si basa sulla narrazione di storie che da esso partono e ad esso tornano (Rosa, 2011).

Perché puntare sulla narrazione di storie per acquisire un vantaggio competitivo? Secondo alcuni esperti del settore, perché è l’unica possibilità di salvezza per un museo, perché «le storie sono la condizione *sine qua non* della storia popolare. [...] perché lo *storytelling* è il potente mezzo attraverso il quale passa il moderno apprendimento» (Carson, 2008, p. 26).

Quindi gli scopi fondamentali dello *storytelling* sono quelli di diffondere e agevolare un nuovo modo di apprendere e di creare coinvolgimento a lungo termine nel pubblico (De Luca, 2007; Palombini, 2012; Salerno, 2013).

7. La strategia: dalla transmedialità alla convergenza

Antonio Minguzzi
Sergio Riolo
Il management della
storia: quale prodotto per
quale mercato

La strategia del museo può essere definita trans-mediale perché, fissato il vantaggio competitivo sulla volontà di raccontare storie, queste saranno veicolate ed adattate ai seguenti canali/strumenti/modalità espressive, secondo una logica di diversificazione dell'offerta e segmentazione dei destinatari, facendo leva su linguaggi differenti ma anche su modalità di fruizione differenti, giorni e orari di offerta differenti, etc. (Fondazione Fitzcarraldo, 2014):

- percorso multimediale: costituisce il cuore del sistema di offerta, disponibile ai visitatori in maniera permanente dal 30 marzo 2016; situato al primo piano su una superficie di circa 600 mq;
- rappresentazioni teatrali;
- residenze d'artista; laboratori di scrittura creativa;
- storie digitali;
- serie di cortometraggi;
- fumetti, animazioni digitali, etc.;
- applicazioni per dispositivi mobili;
- visite guidate, tradizionali o teatralizzate;
- concerti, reading, etc.

Va osservato che l'utilizzo di più *media* per veicolare all'esterno le storie dell'ASBN non pone gli stessi media in competizione fra loro, ma piuttosto li pone su un piano complementare o di convergenza. Per citare un esempio paradigmatico partendo proprio dai contenuti dell'archivio, il tema della peste del 1656 (cfr. paragrafo che segue) viene declinato secondo diverse traiettorie:

- nel percorso multimediale la peste è presente con un'installazione in cui si racconta, con suoni, immagini e parole, come nella Napoli caotica e affollata del 1656 si affacci il terribile spettro del contagio; lentamente, con crescente aggressività la peste fa strage della popolazione, svuota le strade, riempie le piazze di cadaveri; i medici cercano inutilmente un rimedio contro quello che sembra essere un flagello divino; per lunghi mesi la morte è la sola padrona della città;
- sullo stesso tema si è soffermato uno dei laboratori di scrittura creativa, dando vita ad una serie di racconti brevi ispirati alla peste, che sono confluiti in una specifica sezione del sito web de ilCartastorie;
- la peste è stata raccontata anche attraverso uno spettacolo teatrale itinerante negli ambienti dell'ASBN e, da un'attività tipicamente analogica, si è passati ad un prodotto digitale mettendo a disposizione degli utenti il video integrale della rappresentazione attraverso il sito web (Cataldo, 2011);
- infine (per ora), la peste è diventata un racconto d'autore (dello scrittore Giuseppe Montesano), pubblicato sulle pagine del quotidiano locale Il Mattino (esclusivamente nella versione cartacea) e riproposto integralmente sul sito web de ilCartastorie e sulla sua pagina Facebook.

Questo approccio ha un rilevante impatto in termini di marketing, perché dà forma ad una differenziazione dei contenuti estremamente efficace; non solo cambiano i linguaggi in funzione dei destinatari (Solima, 2012), ma

cambiano anche i metodi di distribuzione (o diffusione) dei contenuti, dal luogo fisico dell'ASBN in formato digitale (l'installazione multimedia), allo stesso luogo in formato analogico (la rappresentazione teatrale); da un luogo smaterializzato esterno all'ASBN (le pagine cartacee di un quotidiano), fino ad un luogo digitale quale il sito web de ilCartastorie.

Non si tratta evidentemente di un approccio inedito; ciò che però appare interessante è aver costruito in maniera consapevole una strategia di *audience development* fondata su transmedialità e convergenza tecnologica.

8. Il sistema di offerta de ilCartastorie

Temi e storie individuate

Ad oggi, sulla base di un lavoro di ricerca sulla bibliografia, è stato possibile già individuare una serie di spunti (o storie) che costituiscono parte dei contenuti su cui si sta già lavorando o si lavorerà nei prossimi mesi. Di seguito, l'elenco esemplificativo di alcuni tra i temi/storie individuati, suddivisi in categorie:

- *Arti e mestieri.* L'artigianato e le bellezze artistiche che fiorirono a Napoli e nel Sud Italia, dalla metà del Cinquecento al tramonto dell'Ottocento, si animano di nomi, particolari, dettagli, grazie ai documenti dell'archivio storico. Testimonianze della vita artistica e della tradizione artigianale napoletana si rincorrono in un affresco lungo quattro secoli. Dalle curiosità, alla storia dei luoghi più significativi della città, passando per gli antichi mestieri della tradizione che ancora sopravvivono tra le strade partenopee. *L'arte delle feste a Napoli fra Sei e Settecento; Gli affreschi della Cappella del Tesoro di San Gennaro.*
- *Eventi.* Accadimenti storici di grande rilevanza, avvenimenti traumatici o gloriosi per la città di Napoli, si raccontano grazie alla dettagliata documentazione degli antichi banchi pubblici. Storie di persone e storie nazioni, di eroi anonimi e di re si intrecciano e si svelano nelle scritture custodite presso l'archivio storico. Raccontano, sullo sfondo della Storia, le storie di centinaia e centinaia di vite, nobili o miserabili, note o dimenticate. *La peste del 1656; La Repubblica Napoletana del 1799, i personaggi e le storie; Il terremoto e San Gennaro.*
- *Luoghi.* I luoghi più significativi di Napoli, palazzi e monumenti che sono la storia della città e dei napoletani, vengono raccontati e visti da una prospettiva diversa grazie ai documenti che raccontano della loro realizzazione, del loro pagamento e della loro nascita. Simboli materiali di una città che cambia, testimonianze di grandi eventi o di nuove idee, si svelano nelle scritture dell'archivio, tra pagamenti, incarichi e richieste di fondi. *L'Albergo dei poveri; Il cimitero delle 366 fosse; Gli Incurabili, una storia per la medicina napoletana.*
- *Persone e società.* Il volto di Napoli, tra società e personaggi. Protagonisti e scenari di una città che fu centro di un vicereame e orgogliosa capitale di un reame autonomo. Principi, schiavi, affaristi senza scrupoli ed eroi silenziosi, si rivelano tra le grafie dei copiapolizze e delle pandette²,

² I giornali copiapolizze sono i registri in cui venivano trascritte le causali di pagamento, la più grande ricchezza dell'Archivio; diversamente, le pandette

restituendo le loro storie e componendo un coro di voci che narra la storia, lunga quattro secoli, di una città in continuo cambiamento. *Caravaggio: le Sette Opere di Misericordia e la pala Radolovich; L'omicidio Carafa-D'Avalos; Raimondo di Sangro, principe di Sansevero; La schiavitù a Napoli fra Sei e Settecento; Angelo Carasale: parabola di un maniscalco, dal San Carlo a Castel Sant'Elmo; La bottega di Monsù Desiderio.*

- *Storie dai banchi.* Immagini e testimonianze dagli antichi banchi pubblici. Voci di impiegati e di governatori, nella quotidianità, quanto nelle vicende straordinarie e nelle situazioni d'emergenza. La vita dei longevi istituti di credito napoletana si racconta in un viaggio tra cinquecento e ottocento. Dal funzionamento dei "banchi" dietro cui lavoravano gli impiegati, fino alle solenni riunioni dei governatori. La vita dei banchi napoletani, interamente custodita nelle scritture dell'archivio storico, racconta di persone e di moneta, di finanza e di lavoro. *L'incendio del 1786 al Monte e Banco di Pietà.*

Il percorso multimediale

Il percorso multimediale, cuore del museo, la cui apertura è avvenuta il 30 marzo 2016, è allestito al primo piano di palazzo Ricca, con accesso direttamente dal cortile.

Inoltre, sull'esterno di palazzo Ricca, un locale commerciale di proprietà della Fondazione costituisce un accesso diretto al cortile (e quindi al museo) - alternativo all'androne principale - ed è allestito a bookshop.

In questi spazi, che non hanno perso la loro destinazione archivistica, attraverso immagini proiettate e audio spazializzato, sono narrate alcune delle storie/temi che traggono spunto o ispirazione dalle carte d'archivio.

Il percorso è articolato come segue:

- *area 0:* in questo spazio, privo di proiezioni e di effetti sonori, è ricostruito un ambiente d'archivio di inizio novecento, con scaffalature in legno di quel periodo;
- *area 1:* attraverso quest'ambiente, privo di proiezioni, gli effetti sonori si concretizzeranno nella lettura di una serie di frammenti, nomi, date e numeri che restituiscono al visitatore la sensazione della moltitudine, dell'antichità e della ricchezza dell'archivio;
- *area 2:* ospita tre narrazioni, singolarmente selezionabili dal visitatore, San Gennaro, che tocca i temi della devozione e del rapporto tra il santo patrono e la minaccia vulcanica del Vesuvio; la schiavitù a Napoli, incentrata sul carteggio di un prigioniero ottomano venduto sulla piazza di Napoli; la peste del 1656, che restituisce l'ambientazione e il senso della grande epidemia che sconvolse Napoli attraverso la relazione redatta da un medico coevo e l'utilizzo dei documenti dell'archivio che testimoniano gli avvenimenti di quei giorni febbrili;
- *area 3:* l'area 3 è lo spazio dedicato al principe di Sansevero, Raimondo di Sangro. L'immagine del famigerato principe viene restituita al visitatore dalla prospettiva del suo fedele servitore e tutto fare, Gennaro Tibet. In questa circostanza i documenti selezionati non si limitano a gettare

sono gli indici nominativi della clientela, ordinati secondo il nome di battesimo, seguito dal cognome e un numero corrispondente ad una pagina di un altro libro (libro maggiore) dove si teneva traccia dei movimenti contabili.

- luce sulle opere della cappella gentilizia dei principi di Sansevero, ma forniscono anche uno spaccato più ampio sulla Napoli settecentesca di cui Raimondo di Sangro fu protagonista;
- *area 4*: immagini e suoni raccontano la vita dei banchi, i loro contatti con l'esterno e lo svolgersi quotidiano della vita al loro interno; dietro ogni pagamento si cela il lavoro di un artigiano, lo svolgersi di una festa, l'opera di un famoso artista, le ombre insidiose dei disagi che affliggono una metropoli;
 - *area 5*: le immagini video di scorci prospettici dei vicoli di Napoli, proiettate sul fondo di un corridoio, allungano lo sguardo dalla vita quotidiana di altre epoche ai nostri giorni senza soluzione di continuità;
 - *area 6*: alcuni dei protagonisti della storia della Fondazione e del suo Archivio raccontano l'istituzione, le sue origini e i suoi obiettivi; approfondimenti sulla genesi dell'Archivio e sulle trasformazioni sociali avvenute a Napoli grazie agli antichi banchi pubblici, vengono qui narrati direttamente da coloro che li hanno vissuti e che, tutt'oggi, li vivono direttamente;
 - *touch screen*: due schermi touch, inseriti tra gli scaffali dell'Archivio, consentono di accedere a tre temi di ulteriore approfondimento: l'Archivio, i suoi numeri e la sua storia, la Fondazione e i suoi impegni sul territorio, una selezione dei documenti d'Archivio con le relative trascrizioni;
 - *sale della musica*: due ulteriori ambienti sono dedicati alla grande stagione della musica a Napoli, tra '700 e '800; il tema è restituito al visitatore attraverso la prospettiva di un personaggio minore, l'imprenditore di teatro Angelo Carasale, di cui è stata trovata abbondante traccia nelle scritture dell'archivio. Musiche d'epoca, narrazione e documenti compongono il contenuto fruibile in questa sala.

I laboratori di scrittura

Grazie alla collaborazione con una storica scuola di scrittura creativa attiva sul territorio, è stato avviato il laboratorio "L'archivio narrato" che, con appuntamenti mensili a partire da novembre 2015 e fino a giugno 2016, accompagna normali cittadini ad esercitarsi sull'invenzione di racconti a partire dalle carte d'archivio. Si tratta di una innovativa attività di partecipazione dei destinatari dell'offerta museale alla produzione di contenuti, una tendenza affermata nel panorama internazionale dei musei e che la Fondazione ha voluto adottare in questa occasione (Fisher *et al.*, 2008).

La rassegna teatrale

Tra le attività già poste in essere, una mini rassegna teatrale (Cavecchi, 2011; De Fazio, 2012), svoltasi fra ottobre e dicembre 2015, che ha costituito una sorta di anteprima delle iniziative culturali del museo. Grazie alla collaborazione con compagnie teatrali attive sul territorio, tre storie d'archivio hanno preso vita e sono state portate in scena nelle stesse sale dell'archivio.

Si tratta di produzioni della Fondazione che, su richiesta della Fondazione stessa, potranno essere rimesse in scena in futuro secondo gli scopi e la programmazione del museo.

Le residenze d'artista

Le residenze d'artista costituiscono un ulteriore tassello del sistema di offerta del museo; si tratta di residenze e mostre personali dedicate ad alcuni tra i principali esponenti della ricerca artistica contemporanea, nazionale e internazionale.

Ogni anno, a partire dal 2015, la Fondazione inviterà un artista a lavorare negli spazi dell'Archivio Storico del Banco di Napoli per confrontarsi, secondo il proprio linguaggio e la propria sensibilità poetica, con i materiali in esso custoditi e rilasciarne una visione o una interpretazione declinata nella specificità dei diversi strumenti espressivi di ciascun interprete.

Per il 2015, la scelta è caduta su Antonio Biasiucci, maestro della fotografia internazionale, la cui esposizione, in corso nella primavera/estate 2016, ha avuto un doppio allestimento, uno presso il Museo Archeologico Nazionale di Napoli ed uno presso la sede dell'Archivio.

Il banco dei poeti

Un intero programma de iCartastorie è stato dedicato alla poesia, come per i laboratori di scrittura creativa, nella prospettiva di una reale partecipazione dei destinatari alla produzione di contenuti in grado di veicolare, secondo diverse modalità e verso diversi destinatari, i contenuti dei documenti d'archivio.

Il programma ha previsto:

- un premio di poesia per giovani autori di età inferiore ai trent'anni, invitati a ispirarsi ai documenti d'archivio per la composizione di 20-25 lavori in cambio di un premio in denaro e della pubblicazione del fascicolo di poesie;
- un poeta residente, Antonio Riccardi, che per alcuni giorni ha vissuto l'archivio e da questa esperienza ha realizzato un componimento poetico che ha al suo centro alcuni documenti d'archivio;
- infine, una notte della poesia durante la quale è avvenuta la premiazione del vincitore ed è stata data lettura dell'opera del poeta residente.

La rubrica settimanale su Il Mattino

Grazie alla collaborazione con il quotidiano locale Il Mattino, è stata realizzata una rubrica domenicale di venti puntate: racconti inediti, scritti da alcune delle firme più prestigiose del quotidiano, si avvicendano per formare un grande affresco ispirato dai documenti degli antichi banchi pubblici napoletani.

Le storie digitali

In questa categoria di prodotti rientrano diverse forme narrative, principalmente autoprodotte in forma di video o di audio racconti, da rendere disponibili su diverse piattaforme (*web, touch screen* del percorso multimediale, applicazioni per dispositivi mobili, etc.).

Per esemplificare, la prima produzione è il progetto "Il Caravaggio che non c'è: la Pala Radolovich dell'Archivio Storico del Banco di Napoli".

Partendo da un unico documento d'archivio, un pagamento al Caravaggio per una pala d'altare mai ritrovata, l'analitica descrizione contenuta nel documento che descrive il quadro è accompagnata da una

ricostruzione di quest'ultimo nella forma del *tableau vivant*. Grazie ad attori specializzati, il quadro descritto del documento prende vita e forma; da questa ricostruzione è tratto un video che, in maniera paradigmatica, mostra come un documento d'archivio, con il supporto di audio e immagini, possa acquisire nuovo e più ricco significato per un pubblico anche di non esperti.

I documentari per Sky Arte

Una serie di cinque documentari da 30 minuti, in onda su SKY Arte, è allo studio di progettazione; la serie racconta cinque storie tratte dai documenti dell'ASBN. I documentari svelano, attraverso ricostruzioni storiche, i luoghi e i volti dei protagonisti delle antiche transazioni bancarie e il contesto storico e culturale all'interno del quale operavano, approfondendo le vicende raccontate con il contributo di interviste ad esperti. Ognuno dei cinque documentari si aprirà con una scena della vita dei banchi pubblici, dove avvenivano le transazioni dalle quali sono tratti i racconti. Sarà così possibile ricostruire la loro storia, le funzioni che svolgevano, le figure professionali che vi lavoravano, le operazioni di trascrizione, il perché si abbia oggi la possibilità di ricavare le storie partendo dalle transazioni, quali erano le più frequenti e quelle più particolari, approfondendo un aspetto specifico per ogni documentario. Queste scene saranno ambientate all'interno dell'ASBN. Da questa scena iniziale sarà possibile far diramare le singole storie, partendo proprio dalla messa in scena del protagonista di turno che vi si reca per effettuare la transazione di cui sarà poi approfondito e contestualizzato il contenuto.

La narrazione sarà in forma di diario, con la voce dei protagonisti delle storie che in prima persona raccontano le proprie vicende legate alla città di Napoli, accompagnata da una messa in scena stilizzata, con attori senza dialogo, delle storie raccontate. Attraverso ricostruzioni sarà possibile inoltre vedere i protagonisti dei racconti all'interno dei propri contesti originari e nei luoghi ai quali il loro operato è legato. Infine, interviste realizzate all'interno del museo a storici, giornalisti, economisti, critici d'arte, accademici, scrittori, attori e registi napoletani che hanno lavorato sui periodi storici nei quali avvengono le vicende raccontate completano l'impostazione di massima della serie di documentari.

Le video animazioni ed i fumetti

Ancora allo stadio di progettazione preliminare, le video animazioni nonché i fumetti costituiranno un ulteriore canale espressivo per la narrazione di storie.

Al momento, è stata individuata l'animazione 2D come punto di partenza delle produzioni; il tema privilegiato sarà, in una prima fase, l'esposizione dei meccanismi di funzionamento degli antichi banchi pubblici. Si tratta di un tema solo apparentemente tecnico che le sperimentazioni di questi mesi hanno dimostrato poter essere raccontato attraverso immagini e voci in maniera molto semplice ed estremamente chiara.

Le app per dispositivi mobili: dall'archivio al territorio

Allo stato attuale sono due le *app* per dispositivi mobili progettate di supporto alle attività del museo.

- *Via Tribunali in musica*: l'applicazione costituisce una sorta di passeggiata musicale lungo Via dei Tribunali, dall'uscita di Palazzo Ricca (coincidente con una delle estremità di Via Tribunali) fino al conservatorio di San Pietro a Majella (l'altro estremo di Via Tribunali). Lungo tale percorso sono stati previsti sette punti, tutti relativi alla tradizione musicale napoletana e tutti associati a spazi urbani quali piazze o larghi;
- *la caccia al tesoro digitale*: si tratta di una caccia digitale che, utilizzando contenuti della Fondazione, porterà l'Archivio Storico in città e viceversa. Il suo obiettivo è infatti portare fuori dalla sede dell'archivio i suoi contenuti attraverso un gioco che stimoli i partecipanti a conoscere e riconoscere il ruolo dell'archivio stesso a partire dalle storie raccontate nelle causali delle bancali utilizzate come guida narrativa della città. I cittadini, attraverso un'applicazione su smartphone e tablet, saranno invitati a esplorare la città utilizzando degli "indizi" virtualmente georeferenziati in diversi luoghi e, raccogliendo "prove", dovranno terminare il percorso a tappe nel minor tempo possibile. Il percorso inizierà e terminerà nella sede dell'archivio e gli "indizi" saranno tutti costruiti sulle causali delle bancali. Queste saranno selezionate tra quelle che nel testo rimandano ad un luogo, ad un personaggio riferibile ad un luogo o comunque ad un riferimento localizzabile nel centro antico della città. Ogni casuale indicherà una tappa del percorso e una volta raggiunta, sul dispositivo mobile appariranno gli "indizi" per quella successiva.

Storie interattive

Analogamente alla caccia al tesoro, seguendo una logica di coinvolgimento dei destinatari, sono in corso di studio e progettazione dei modelli di storie interattive.

Si tratta di prodotti incentrati sulla possibilità del giocatore di vivere e costruire una storia, che procede poi sviluppandosi secondo le scelte dell'utente.

Attraverso logiche di gioco progettate per diversi livelli di utenza (installate su interfacce digitali o usufruibili dal sito web/pagina social) si darà ai visitatori (reali o virtuali) la possibilità di produrre delle storie o attraverso la selezione tra una serie di documenti d'archivio o attraverso la costruzione *ex novo* di vicende costruite e narrate sul modello delle bancali originali (incentrate sul verosimile), preferibilmente partendo da un singolo documento originale.

Cortometraggi per ragazzi

È allo stadio di progettazione preliminare la realizzazione di una serie di cortometraggi specificamente pensati per gli adolescenti.

Usando elementi narrativi insieme ad una attenta comunicazione visiva, si è ideata la storia di un adolescente che attraversa in modo trasversale le storie dell'archivio in modo semplice e di facile comprensione.

Il pretesto narrativo è quello di un ragazzo di 14 anni, sensibile e attento a quello che succede intorno a lui, che, quasi per caso, si ritrova un giorno in archivio. Qui voci e sensazioni provenienti dagli antichi documenti lo portano all'interno delle storie in essi custoditi. Si tratta di un meccanismo

narrativo in cui il ruolo dell'immedesimazione da parte dei destinatari ha lo scopo di stimolare il loro coinvolgimento.

Nuovi modelli di visita guidata

Nuovi modelli di visita guidata all'archivio sono stati messi a punto. I nuovi principi a cui si rifanno questi modelli, indipendentemente dai destinatari, sono:

- personalizzazione, basata sulle esigenze dei destinatari;
- variabilità, intesa come la possibilità di offrire agli stessi destinatari visite con contenuti diversi, in maniera da giustificare la reiterazione delle visite;
- partecipazione, basata sulla possibilità di prendere contatto con i documenti d'archivio attraverso simulazioni ludiche;
- impiego di nuove tecnologie, specificamente pensate come momenti che integrino la visita guidata in chiave fortemente narrativa; per fare un esempio, durante una visita guidata in cui si espone e racconta il pagamento al Caravaggio della pala Radolovich, si potrà proiettare una porzione della storia digitale realizzata su questo tema (si veda sopra) per dare sostanza viva al documento; analogamente, la spiegazione del funzionamento di un banco pubblico potrà essere intervallata dalla proiezione di un'animazione 2D che spiega visivamente un momento di vita dello stesso banco pubblico.

9. ilCartastorie come hub culturale e turistico

La posizione dell'ASBN nei pressi della stazione centrale di Napoli, all'inizio della via dei Tribunali, che costituisce uno degli assi principali del turismo del centro storico della città, ha imposto un ragionamento di carattere strategico sul ruolo che ilCartastorie può assumere nell'equilibrio generale dell'area, in termini di capacità di attrazione ed ancor più in termini di capacità di orientamento dei flussi turistici verso altre mete.

Come già accennato in precedenza, una delle specificità dell'ASBN è quella di essere testimone della propria storia ma, soprattutto, di storie che riguardano la città ed il Mezzogiorno d'Italia; quando il museo racconta le proprie storie fa necessariamente riferimento a qualcosa fuori da sé, con continui rimandi che possono diventare stimoli per il turismo culturale.

Sulla base di questa considerazione, e in linea con una vocazione storica della Fondazione di intervento sulle politiche culturali del territorio, il museo dell'ASBN si sta ponendo al centro di un ampio e complesso tentativo di creazione di reti fra operatori del centro storico di Napoli che abbiano il comune obiettivo della valorizzazione in chiave turistica dell'intera area. In questa prospettiva, sono stati adottati due diversi approcci che potremmo definire:

- di natura *orizzontale*: si tratta di quei collegamenti e *partnership* fra istituzioni del territorio, sia pubbliche che private; la Fondazione, con il suo nuovo prodotto ilCartastorie, si è posta come fulcro operativo ed ha assunto la leadership di una serie di soggetti (circa una dozzina) da tempo attivi nel settore turistico perché espressione di un patrimonio

- culturale rilevante; con questi soggetti sono state avviate sinergie sia nel campo del marketing reciproco (rimandi espliciti da un'istituzione all'altra rivolti ai turisti) e nel campo dell'integrazione tariffaria, con possibili sviluppi sull'integrazione di prodotto (offerte congiunte), etc.
- di natura *verticale*: in una logica di filiera della valorizzazione turistica, ilCartastorie ha avviato relazioni strutturate con il mondo dell'associazionismo locale attivo nel campo dell'*incoming* turistico, dell'animazione culturale, della creazione di eventi legati al patrimonio, trasformando alcune relazioni da *partnership* a fornitura;
 - di natura *sistemica*: attraverso la sua prima partecipazione alla Borsa Mediterranea del Turismo 2016, ilCartastorie ha avviato numerosi tavoli di trattativa con gli operatori professionali del settore, in particolare *tour operator* e *event planner* del settore MICE.

10. L'assetto istituzionale

La Fondazione Banco di Napoli, per la sua natura di fondazione di matrice bancaria, ha dei vincoli in termini di attività "commerciali", per tale motivo (Amatucci, 2006), con l'intenzione di dare piena operatività e autonomia al Cartastorie, ha dato vita, nel maggio 2016, ad un ente strumentale, la "Fondazione ilCartastorie" che possa avere la libertà di adottare tutte le politiche, anche di carattere commerciale, per la valorizzazione dell'ASBN (Libonati, 2005; Stefanelli, 2005; Boschi, 2010). Si tratta di una scelta quasi obbligata se si pensa al ventaglio di azioni messe in campo con ilCartastorie e che prevedono risvolti di natura commerciale quali la vendita di servizi (visite guidate, spettacoli teatrali, etc.), la vendita di diritti (documentari, cortometraggi, etc.), fino all'affitto degli spazi per eventi culturali (Cardascia, 2008; Amorosino, 2013).

In questi termini, la Fondazione ilCartastorie diventa a tutti gli effetti braccio operativo della Fondazione Banco di Napoli (Amorosino, 2004), ad essa legata da una governance che ne è diretta espressione; infatti, la presidenza e la vice presidenza della Fondazione Banco di Napoli coprono anche la presidenza e la vice presidenza della Fondazione ilCartastorie e sono di diritto membri del CdA della nuova Fondazione; gli ulteriori membri del Cda, fino ad un massimo di tre, sono nominati dalla stessa Fondazione Banco di Napoli.

11. Criticità e implicazioni manageriali

Dal punto di vista organizzativo e manageriale il progetto Cartastorie ha costituito una sfida per la Fondazione Banco di Napoli sotto molteplici punti di vista. In termini organizzativi, la Fondazione ha dovuto affrontare una rivoluzione da una logica di ufficio aperto ad una platea di utenti estremamente ristretta ad una logica di accoglienza sette giorni su sette articolata nei confronti di turisti e spettatori, secondo i tipi di offerta messi in campo di volta in volta. Appare chiaro che la necessità di questo radicale cambiamento discenda direttamente dalla strategia messa a punto (esposta

nei paragrafi che precedono) e ha comportato un radicale ripensamento sui criteri di utilizzo e valorizzazione delle competenze del capitale umano. Sotto questo profilo, alcune integrazioni sono state necessarie e hanno contribuito a rendere più fluido e coerente il rapporto logico e funzionale tra la strategia disegnata e la struttura organizzativa posta in essere.

Le nuove esigenze funzionali de ilCartastorie hanno a propria volta comportato pesanti riprogettazioni degli spazi che hanno richiesto importanti investimenti da parte della Fondazione, anche in termini di adeguamenti alle normative vigenti.

Al di là di altre considerazioni di merito che forse è prematuro proporre in questa sede, una riflessione di carattere generale può aiutare a comprendere il portato di una iniziativa culturale come quella qui presentata.

Un'istituzione privata, autonoma e solida detiene, per una lunga serie di vicende storiche, un patrimonio culturale unico nel suo genere e non dotato di quel *appeal* che caratterizza gran parte dei beni culturali italiani in quanto oggetti con una forte dimensione estetica. Il patrimonio dell'ASBN è costituito da antiche scritture bancarie che, per quanto ricche di Storia e di storie, sono di difficilissima fruibilità per destinatari non specializzati. Il mantenimento di questo patrimonio ha da sempre comportato un costo rilevante per la Fondazione Banco di Napoli che solo in tempi recenti ha deciso di utilizzare tale patrimonio anche in una prospettiva completamente nuova e relativamente inedita per il mondo degli archivi sia a livello nazionale che a livello internazionale: quella della valorizzazione non in chiave espositiva ma in chiave narrativa.

Per fare questo ilCartastorie è nato con un'impronta fortemente manageriale, unendo competenze di carattere gestionale a competenze di natura storico-culturale; inoltre, la necessità di produrre contenuti ha posto ilCartastorie nella condizione di diventare nell'arco di soli diciotto mesi un vero e proprio centro creativo facendo di esso un nuovo soggetto dell'industria culturale e creativa. Coniugare alti contenuti scientifici, cultura manageriale, visione strategica, produzione creativa rappresenta la dimensione moderna di un servizio culturale e un paradigma esemplare di corretta gestione del patrimonio culturale orientata in maniera sana al mercato.

Bibliografia

- ADAMO R. (2008), *Il ruolo delle fondazioni bancarie per lo sviluppo locale*, Orizzonti meridionali, Cosenza.
- AMATUCCI F. (2006), "I requisiti di 'non commercialità' dell'attività svolta dalle fondazioni bancarie per il riconoscimento delle agevolazioni fiscali", *Rassegna tributaria*, vol. XLIX, n. 1, pp. 134-161.
- AMOROSINO S. (2004), "La vigilanza del Ministero dell'Economia sugli enti e società strumentali delle fondazioni bancarie", *Diritto della banca e del mercato finanziario*, n. 3, pt. 1, pp. 351-362.
- AMOROSINO V. (2013), *Le attività di impresa delle fondazioni di origine bancaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

- ASSINI N., BARSOTTI L. (2003), "Fondazioni bancarie e beni culturali", *Nuova rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza*, n. 16, pp. 1824-1845.
- BALLETTA F. (2010) *Banco di Napoli*, Arte Tipografica, Napoli.
- BARBETTA G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Il Mulino, Bologna.
- BARSOTTI L. (2003), "Le Fondazioni bancarie e i beni culturali", *Il Risparmio*, vol. 51, n. 2, pp. 9-27.
- BODO S. (2003), *Il nauseo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Fondazione Giovanni Agnelli Editore, Torino.
- BOSCHI M.E. (2010), "Fondazioni bancarie e società strumentali", *Il diritto dell'economia*, vol. 23, n. 4, pp. 671-690.
- CAGNASSO O. (2011), "Le fondazioni di origine bancaria: uno 'sguardo' all'evoluzione della loro disciplina", *Il Nuovo Diritto delle Società*, vol. ????, n. 16, pp. 7-18.
- CAPRIGLIONE F. (2002), "Le fondazioni bancarie dalla 'legge Ciampi' alla 'riforma Tremonti'. Vicenda di una travagliata storia", *Mondo Bancario*, vol. 43, n. 6.
- CARDASCIA L. (2008), "Il controllo di imprese non osta al riconoscimento dei benefici alle fondazioni bancarie", *Corriere tributario*, [S.I.], n. 47, pp. 3789-3795.
- CARSON C., (2008), "The End of History Museums: What's plan B?", *The Public Historian*, vol. 30, n. 4, pp. 9-27.
- CATALDO L. (2011), *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling*, Franco Angeli Editore, Milano.
- CAVECCHI M. (2011), "Quando il teatro va al museo. Una storia di oggi", *Altre Modernità*, [S.I.], n. 5, pp. 26-44.
- CORRADO OLIVA C. (2014), "Le fondazioni bancarie: dal controllo delle banche al 'non profit'", *Rassegna tributaria*, [S.I.], n. 3, pp. 416-452.
- DA MILANO C., FALCHETTI E. (2014), *Storie per i musei, musei per le storie. Storytelling digitale e musei scientifici inclusivi: un progetto europeo*, Vetrani Editore, Nepi.
- DANIELE R. (2013), *Origine e sviluppo delle fondazioni bancarie*, Editore L'Una, L'Aquila.
- DE FAZIO D. (2012), *Il Museo va in scena*, Franco Angeli Editore, Milano.
- DE LUCA M. (2007), *Comunicare la cultura*, Franco Angeli Editore, Milano.
- DE ROSA L. (2004), "L'Archivio del Banco di Napoli e l'Attività dei Banchi Pubblici Napoletani", *Revista Española de Historia de la Contabilidad*, dicembre.
- DEMARCO D. (2000), *Contributo alla storia del Banco di Napoli*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- DEMARCO D., NAPPI E. (1987), "Nuovi documenti sulle origini e sui titoli del Banco di Napoli", *Revue Internationale d'Historie de la Banque*, [S.I.], n. 31, Librairie Droz, Ginevra.
- EMMANUELE F.M.E. (2004), *Evoluzione e vicende delle Fondazioni di origine bancaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- FISHER M., TWISS-GARRITY B., SASTRE A. (2008), "The Art of Storytelling: Enriching Art Museum Exhibits and Education through Visitors Narratives", *Museums & the Web 2008*, <http://www.archimuse.com/mw2008/papers/fisher/fisher.html>.
- FONDAZIONE FITZCARRALDO (2014), *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, <http://www.regione.veneto.it/web/cultura/ue-per-la-cultura>.

- GALGANO F. (2010), "Le fondazioni bancarie: un piede nel mondo della cultura e l'altro nel mondo bancario", *Contratto e impresa*, vol. 26, n. 4-5, pp. 1044-1052.
- GIBBS K., SANI M., THOMPSON J. (2007), *Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita*, EDISAI Editore, Ferrara.
- LEARDINI C., ROSSI G. (2011), *Fondazioni bancarie, arte, cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- LIBONATI B. (2005), "Ai margini della teoria dell'impresa: la 'impresa strumentale' della Fondazione Bancaria", *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, [S.I.], n. 1-3, pt. 1, pp. 177-185.
- MARINI CLARELLI M.V. (2005), *Che cos'è il Museo*, Carocci Editore, Roma.
- MERUSI F. (2000), *Dalla banca pubblica alla fondazione privata. Cronache di una riforma decennale*, Giappichelli, Torino.
- PALOMBINI A. (2012), "Narrazione e virtualità: possibili prospettive per la comunicazione museale", *Digitalia - Rivista del digitale nei beni culturali*, vol. 7, n. 1, pp. 9-22.
- PONZANELLI G. (2005), *Le fondazioni bancarie*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI FARINA M. (a cura di) (1993), *Dall'ente pubblico creditizio alla società per azioni*, Jovene, Napoli.
- ROSA P. (2011), "Tecnologie per la comunicazione del patrimonio culturale. Dai musei di collezione ai musei di narrazione", *DISEGNARECON*, dicembre.
- SALERNO I. (2013), "Narrare il patrimonio culturale. Approcci partecipativi per la valorizzazione di musei e territori", *Rivista di Scienze del Turismo*, [S.I.], n. 1-2, pp. 9-25.
- SOLIMA L. (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- STEFANELLI M.A. (a cura di) (2005), *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria*, Atti del Convegno di Studi organizzato dalla Fondazione Cassa di risparmio in Bologna, Milano.
- TOSOLINO M.M. (2013), *Fondazioni bancarie e nuova economia della cultura*, Ed. ricerche Marsilio, Venezia.
- TRINKOFF HAYLEY P. (2015), *Storytelling in Art Museums*, Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs), paper 2083.
- VALACCHI F. (2006), "Archivi storici: per una cultura della gestione", *Culture del testo e del documento*, [S.I.], n. 19, pp. 19-36.

Academic or professional position and contacts



Antonio Minguzzi
Associate Professor of Management
University of Molise - Italy
e-mail: minguzzi@unimol.it

sinergie
italian journal of management
ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.03
pp. 21-38

Sergio Riolo

Banco di Napoli Foundation, Director of the Museum 'IlCartastorie' of the Historical Archives of the Banco di Napoli in Naples, Italy
e-mail: sergio.riolo@fondazionebanconapoli.it



Elio Borgonovi

Dopo la Rivoluzione industriale e soprattutto nel XX Secolo si sono affermati e sempre più consolidati il principio e la logica della specializzazione e della divisione del lavoro all'interno di istituti economici e sociali, nonché delle funzioni tra i diversi istituti nella società. In particolare si è imposta la separazione, diventata progressivamente separatezza e divaricazione, tra economia e società, tra produttività ed equità, tra produzione della ricchezza e sua distribuzione, tra scambi/relazioni di mercato e scambi/relazioni non di mercato, tra economia e cultura, tra valore economico e valore estetico, tra ricerca dell'efficienza e ricerca del bello, tra ciò che ingentilisce gli animi e ciò che risponde a bisogni materiali, di status sociale, di stima e autostima, tra approccio scientifico e approccio umanistico, tra tecnica e arte.

La presenza e l'accettazione sempre più acritica di queste dicotomie ha portato all'emergere di differenti paradigmi interpretativi propri della economia e, per limitarci all'oggetto di questo contributo, della cultura. Il primo è fondato su tre pilastri: l'esplicitazione di valutazione intersoggettiva che viene oggettivata nel prezzo/valore di scambio accettato tra chi cede la proprietà e l'uso di un bene e servizio e chi lo acquisisce, la finalità di produzione e distribuzione della ricchezza economica (che è espressione del rapporto tra bisogni e limitatezza delle risorse), l'accumulazione di capitale/patrimonio inteso come insieme condizioni idonee alla produzione futura di ricchezza. Il secondo è fondato su tre pilastri assai diversi: la presenza di un valore intrinseco della cultura sia per chi la produce sia per chi ne usufruisce che spesso esiste anche in assenza di prezzo o che comunque non viene misurato in modo adeguato dal prezzo quando esso esiste (esempio prezzo del biglietto), la produzione non direttamente o comunque non solo finalizzata ad ottenere una utilità economica, l'accumulo di capitale/patrimonio (culturale) come insieme di condizioni idonee a suscitare percezioni di benessere intangibile nelle generazioni future.

Peraltro questa contrapposizione non sembra rispondere al mondo reale e sembra invece la conseguenza di paradigmi e di teorie "riduttivistiche", che hanno caratterizzato gli ultimi due secoli, rispetto alla multidimensionalità delle relazioni tra persone e alla poliedricità della società. Infatti, qualora si assuma una accezione ampia di cultura come insieme di valori propri e trasmessi dalle generazioni passate, conoscenze ed espressioni di persone che si traducono in concreti comportamenti, appaiono fondate le accezioni di cultura economica, cultura finanziaria, cultura di impresa, cultura del merito, cultura professionale, cultura imprenditoriale, cultura manageriale, cultura politica, cultura istituzionale e di tante altre accezioni simili tramite le quali si evidenzia che l'attività e i comportamenti umani non possono essere interpretati semplicemente con riferimento alla natura (economica e non economica) e ai contenuti delle attività svolte (economici e non

economici). In questa prospettiva è possibile porre in evidenza alcune convergenze concettuali che si possono individuare tra attività economica di impresa e professione manageriale da un lato e il mondo della cultura dall'altro, cultura intesa come forme di espressione generate e sviluppate non per finalità dirette prevalentemente all'accumulo della ricchezza economica, come la poesia, la musica, la pittura, la danza, il teatro, e tutto ciò che in termini generali viene definito come arte. Come tutte le attività umane anche quelle di carattere artistico-culturale hanno riflessi di tipo economico, ma si vuole sottolineare che le motivazioni e le valutazioni di ordine economico non sono prioritarie come invece lo sono per la produzione di beni e servizi per il mercato che servono a soddisfare bisogni materiali o immateriali collegati all'autostima o allo *status* sociale, al potere nella società.

Una prima convergenza riguarda la distinzione tra cultura e semplice tecnica o pratica quotidiana; infatti si parla di cultura economica, di impresa, di management per sottolineare forme di esercizio di queste funzioni che vanno oltre l'applicazione quotidiana di conoscenze: competenze, abilità e perciò sono degne di particolare riconoscibilità da parte di soggetti esterni (ad esempio colleghi di ufficio, altri manager o imprenditori, clienti e fornitori ed altri stakeholder). Allo stesso modo si parla di arte a cultura per indicare forme espressive di persone che sono degne di particolare attenzione e vanno oltre la semplice applicazione delle tecniche del disegno, della pittura, della danza, della musica, della costruzione di edifici funzionali eccetera. Perciò si parla di cultura in entrambi gli ambiti per indicare risultati di determinate attività che sono in grado di passare il filtro della rilevanza e che perciò meritano di essere osservati con particolare attenzione, assunti come termine di paragone per il progresso, trasmessi ad altri. Ne consegue che mentre la tecnica e la pratica qualificano il presente, servono per affrontare situazioni attuali, la cultura è una forma di espressione che merita di essere diffusa in una organizzazione o in un contesto sociale e tramandata al futuro.

La seconda convergenza deriva proprio dal riferimento temporale. Infatti la cultura nasce ed è radicata nel passato, viene interpretata e vissuta nel presente e proiettata nel futuro. Le funzioni di impresa, di imprenditori, di manager e di altre categorie economiche assurgono al rango di cultura quando esse superano la verifica del tempo. Allo stesso modo le altre espressioni umane passano dal rango di evento (musicale, teatrale, eccetera) a quello di cultura quando queste forme di espressione rimangono nella memoria di generazioni future. In questo senso va interpretata la differenza tra fare affari (o fare business come si usa dire) e sviluppare una cultura economica, cultura di impresa quest'ultima intesa come istituto economico-sociale "atto a perdurare". Allo stesso modo gli eventi teatrali, musicali, di poesia, di pittura possono essere semplice occasione di aggregazione sociale, di generazione di emozioni collettive, di business, ma essi possono diventare occasione di fruizione e generazione di cultura quando sono radicati in forme espressive del passato vivificate nel presente (fruizione) e contribuiscono a produrre cultura (significati che dal presente che si proiettano nel futuro).

Una terza convergenza che si qualifica anche come sinergia, risiede in

diversi modi di produzione e di “fare impresa”. Si fa riferimento a tutte le attività economiche e di impresa che ruotano attorno non tanto al valore della funzionalità e della utilità degli oggetti quanto al collegamento tra oggetti e senso del bello, dell’armonioso, del gusto, dell’elevazione dell’animo umano. Si ricorda ad esempio la famosa Lettera 22, macchina da scrivere della Olivetti diventata oggetto di musei quali la Triennale e il MOMA, che era stata progettata su un mandato ben preciso dell’imprenditore: “costruire una macchina da scrivere che sia anche bella”. I musei sia antichi che di arte moderna, contengono tanti oggetti che hanno caratterizzato le diverse “civiltà” o le diverse “epoche” (ad esempio il boom economico italiano). Venendo ad anni più recenti dell’economia si possono ricordare i prodotti della azienda Alessi che sono progettati con la logica di rappresentare anche oggetti artistici da poter mettere in mostra, quelli della Apple che ha costruito la propria immagine e il proprio successo economico sulla funzionalità dei propri computer e cellulari ma anche sulla loro bellezza e tanti altri. Un filone di ricerca che si è progressivamente affermato negli ultimi 10-15 anni tramite l’analisi di molti casi di imprese eccellenti, ha posto l’attenzione proprio sulla rilevanza competitiva del contenuto simbolico e culturale dei prodotti che rappresentano un valore aggiunto determinante rispetto a oggetti che hanno un pari, e a volte addirittura superiore, livello di funzionalità (neo-istituzionalismo dei prodotti).

Una quarta convergenza riguarda il concetto di cultura come qualcosa che le persone fanno perché hanno motivazioni intrinseche, perché credono in quello che fanno e non semplicemente in funzione dei vantaggi che ne possono trarre. Per questo alcuni imprenditori e manager si differenziano da tanti altri che svolgono le stesse funzioni, possono essere considerati in un certo senso di categoria superiore, quando diventano riferimenti “culturali” nel proprio mondo. Ciò al pari delle persone di cultura nei diversi campi che si distinguono dai semplici replicanti o da chi è solo erudito. Nella società odierna esistono imprenditori e manager, ma solo un numero limitato di essi può essere annoverato tra quelli che hanno una reale e significativa “cultura” imprenditoriale, di management e, si può aggiungere, del merito. Un numero elevato di essi si limita a cogliere “opportunità” economiche o ad applicare in modo ripetitivo e acritico metodo e tecniche di management imparati nelle università e nelle scuole di management, più o meno prestigiose. La disponibilità di tempo nei paesi progrediti, le grandi opportunità date dalla facilità di movimento, da internet e dalle nuove tecnologie, la possibilità di frequentare corsi e iniziative formative consentono a un numero elevato di persone di dedicarsi ad attività di scrittura di libri e di poesie, di pittura, di musica, di danza, di fotografia, di teatro, eccetera, ma solo un numero ristretto è riconosciuto e qualificato come persone che esprimono una cultura nel loro campo.

Una quinta convergenza riguarda l’essenza stessa della cultura che è costituita da una peculiare sintesi tra affermazione dell’io e apertura ad altri. Le persone di cultura in settori che solo per esigenze di classificazione sono definiti “economici e non economici”, sono spinte da motivazioni proprie, in un certo senso da forme di sano egoismo inteso come consapevolezza di essere dotati di talenti distintivi, ma non sono interessate a tenere solo per sé i risultati. La cultura del vero imprenditore è quella di chi utilizza le

proprie conoscenze, competenze, attitudini, capacità per generare valori anche per altri, mentre chi è molto più attento ad appropriarsi del valore generato da altri può essere definito come speculatore o opportunist. Chi è dotato di una reale “cultura” di management è orientato a governare organizzazioni moderne di maggiore o minore complessità non attraverso l'esercizio del potere gerarchico secondo il modello di comando-controllo ma tramite il coinvolgimento e la valorizzazione di tutte le persone con le quali collabora a diverso livello. Le persone di cultura condividono con altri i propri saperi, le proprie intuizioni, la propria creatività e non sono interessate a tenere solo per sé le opportunità da esse generate. Proprio per questo le analisi sui paesi non sviluppati o sulle organizzazioni che decadono o addirittura muoiono mettono in evidenza non la mancanza di conoscenze e competenze di tipo imprenditoriale e manageriale, che oggi potrebbero essere facilmente trasferite, ma la mancanza o la difficoltà di consolidamento della “cultura” imprenditoriale e manageriale. Molti paesi hanno persone erudite che però non possono essere considerate colte perché non riescono a mobilitare altre persone. Le persone di cultura sono in grado di progredire e al tempo stesso di generare un “ambiente” favorevole al progresso comune all'interno delle organizzazioni e dei sistemi economici e sociali.

Una sesta convergenza, anche in questo caso fonte di sinergia, può essere ricondotta alla riscoperta da un lato e alla evoluzione dall'altro delle funzioni di imprenditori e manager. La figura dell'imprenditore da Shumpeter in poi, è stata collegata alla capacità di comprendere i bisogni che non sono ancora soddisfatti, anticipare il futuro, combinare in modo efficiente fattori produttivi scarsi, assumere il rischio, innovare in termini di prodotti, processi, mercati. La cosiddetta “creazione distruttiva” o la “distruzione creatrice” dopo la Rivoluzione industriale della fine del '700 e quella tecnologica della fine del '900 è stata collegata rispettivamente alle capacità distintive di utilizzare le conoscenze della tecnica e della tecnologia. Nell'ultimo decennio del Secolo scorso e nei primi anni del nuovo Secolo l'innovazione è sempre più collegata alla “creatività”, alla riscoperta dell'interdisciplinarietà, alla capacità di coniugare la tecnica e la tecnologia ai valori umanistici. Il management che si è sviluppato nel XX Secolo soprattutto con l'applicazione dei principi del positivismo scientifico in organizzazioni complesse è stato caratterizzato da quella che alcuni autori recenti hanno definito come “capacità di fare le cose nel modo giusto”, mentre oggi la domanda che ci si pone anche nel campo del management è sempre più spesso la ricerca di una risposta all'esigenza di “fare nel modo giusto le cose giuste”. Fare cose giuste per l'imprenditore e per il manager significa produrre beni e servizi evitando sprechi, inquinamento, rispetto dei diritti (e non solo risposte alle esigenze dei clienti), attenzione all'ambiente, promozione del progresso umano e sociale oltre che dello sviluppo economico. Perciò l'evoluzione delle funzioni e delle figure di imprenditori e manager è spesso sintetizzata dalle seguenti fasi: da conoscenze e competenze tecniche e professionali, a *leader* di organizzazioni complesse, a *leader* in grado di trasmettere significati profondi alle persone che fanno parte delle loro organizzazioni e a tutti coloro che con esse interagiscono. La fase finale di questa evoluzione può

essere raggiunta solo da chi è in grado di inserire contenuti e valori umanistici sulla capacità di fare. Il connubio tra saper fare di tipo tecnico-tecnologico e dare un senso più profondo e più ampio al fare può essere favorito proprio dal collegamento tra economia, mondo dell'impresa e mondo della cultura.

In questo contributo si è cercato di sottolineare che il superamento delle dicotomie e della divaricazione del Secolo scorso e nuovi rapporti tra economia e mondo dell'impresa da un lato e mondo della cultura dall'altro vanno ben oltre le analisi che suggeriscono di collegare ai luoghi e agli eventi della cultura attività quali i bookshop, merchandising, produzione di DVD e CD-ROM, bar e ristoranti, eccetera. Vanno ben oltre lo sviluppo dei mercati dell'arte non di rado promossi e governati da "mercanti e mediatori" ben diversi dalle figure di filantropi illuminati del passato e del presente che hanno sostenuto e sostengono le espressioni nei diversi campi della cultura. Vanno oltre lo l'attenzione posta alla rilevanza dei cosiddetti settori "economici-creativi". Vanno interpretati invece con riferimento all'esigenza di ripensare i modelli economici, di impresa, di management nei quali possano essere recuperate le sinergie tra conoscenze di tipo scientifico, tecnico e tecnologico e i valori dell'umanesimo personalistico.

Elio Borgonovi
La cultura nella funzione
manageriale

Academic or professional position and contacts

Borgonovi Elio

Full Professor of Business Administration and Management
University Bocconi di Milano - Italy
e-mail: elio.borgonovi@unibocconi.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.04
pp. 39-43



Best papers

The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization

Received
4th May 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
12th February 2015

Francesca Magno - Cristina Bettinelli - Mara Bergamaschi

Abstract

Purpose of the paper: Available studies have often reported a gap between the supply and the (potential) demand for cultural products. Ineffective communication is often mentioned as one of the main reasons for this mismatch: such communication is unidirectional and uses a technical language which is understandable only by a niche public. The purpose of this study is to investigate whether cultural blogs (in particular organizationally unaffiliated blogs acting as intermediaries between the suppliers and the consumers of cultural products) are able to assist their readers to decide which cultural products to consume. A theoretical model to describe this effect is developed and tested.

Methodology: This research is based on data collected through a survey among the readers of two Italian cultural blogs. Structural equation modelling is used to analyse the data.

Findings: The findings demonstrate that cultural blogs influence their readers' selection and consumption of cultural products. The results also show that this effect is the result of both utilitarian and hedonic benefits provided to the reader by the cultural blog.

Research limits: The analysis is based on data collected among the readers of only two Italian cultural blogs. In addition, the sample size is limited. Further studies are needed to generalize the results.

Practical implications: The study has implications for both cultural bloggers and the organizations supplying cultural products (such as museums). For cultural bloggers, the analysis shows the importance of balancing the informative contents of their blogs with enjoyment opportunities for the readers. In addition, this study suggests that the suppliers of cultural goods should cooperate with cultural bloggers because if their products are reviewed in those blogs they will have more chances of being selected by readers.

Originality of the paper: To our knowledge, this is the first national and international scientific study to empirically test the effects of cultural blogs on readers' behaviour.

Key words: cultural blogs; blogs; cultural products; social media.

1. Introduction

Consumers of cultural products can't base their purchasing and consumption decisions only on the utilitarian value of the offering, which is actually very low (Peltoniemi, 2015). On the contrary they need to appreciate

the aesthetic (Hirsch, 1972), symbolic (DeFillippi *et al.*, 2007; Markusen *et al.*, 2008), social display (Bourdieu, 1984) and experiential value of those cultural products (Peltoniemi, 2015). Hence communication plays a pivotal role in helping potential consumers to understand the intrinsic value and select among the large variety of available cultural products (e.g., exhibitions to visit, books to read, etc.) (Peltoniemi, 2015).

However, communication of cultural products is often ineffective because it is unidirectional and uses a technical language which is understandable only by a niche public (Solima, 2008). This makes such communication available only to qualified connoisseurs, experts and enthusiasts of culture (Barile and Saviano, 2012).

Some authors have suggested that blogs may contribute to make the communication of cultural products more effective by creating and diffusing knowledge, thus playing an important intermediary role between suppliers and consumers (Solima, 2010). Since their emergence in the late '90s, the importance of blogs has grown exponentially (Dearstyne, 2005), covering a wide range of topics, including sports, automotive, fashion and many others (Cosenza *et al.*, 2015; Shiao and Luo, 2013). In particular, following Throsby's conceptualization of culture (1994), here we define cultural blogs as those covering a very eclectic area mixing aesthetics, history, philosophy, sociology, politics and many other disciplines.

Blogs are "diary-style web sites" (Johnson and Kaye, 2004), which allow bloggers to write opinions, reviews, ideas, personal stories, emotions, etc. (Chau and Xu, 2012). Several studies have shown that blogs, compared to other media, are more dynamic and are perceived as more reliable by users (Cosenza *et al.*, 2015). Therefore, they may significantly influence readers' behavior. For example, in a typical hedonic field such as fashion, Halvorsen *et al.* (2013) have demonstrated that fashion blogs can play a role in affecting consumer behaviors. However, this effect still needs to be strongly proved (Cosenza *et al.*, 2015).

Drawing on these premises, the aim of this paper is to investigate whether cultural blogs are able to influence readers' decisions about which cultural products to consume. For this purpose, we suggest and test a model to explain cultural blogs' influence on readers' behavior. The model draws on the distinction between utilitarian and hedonic beliefs (Homer, 2008; Voss *et al.*, 2003), thus hypothesizing that readers' attitudes toward cultural blogs are driven both by utilitarian beliefs (e.g., readers' perception about the accurateness of the information posted in the blog) and by hedonic beliefs (e.g., readers' enjoyment with the blog). In turn, we hypothesize the existence of a positive and strong relationship between the attitude towards the blog and behaviors. To test our model, we present the results of a survey that involved the users of two Italian cultural blogs.

The results of this paper may have relevant implications for both theory and practice. As regards theory, they may contribute to close the gap about the influence of cultural blogs on readers' behaviors. From a managerial perspective, they may provide bloggers with evidence about the effect of blogs on readers and with guidance about the hedonic or utilitarian aspects of the blog that need to be emphasized. They may also indicate to

a supplier of cultural goods the extent to which it is important to cooperate with cultural bloggers.

The remainder of this paper is articulated as follows: first, we provide a review of the literature by underlining the importance of communication aimed at supporting the consumption of cultural products and the limits of traditional practices, and by highlighting the opportunity to extend the potential of social media, and in particular of blogs, to the cultural context. Second, we provide theoretical evidence to develop research hypotheses. Third, we introduce the methodology, including information on the data gathering process, the measure development, and the data analysis procedures. Fourth, we present the results of the survey and discuss the study's theoretical contributions, managerial implications, and potential directions for further research.

Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

2. Literature review and hypotheses

Cultural products have some distinctive features (Peltoniemi, 2015) that emphasize the importance of communicating them effectively to current and potential consumers (Aiello, 2014).

First, cultural products (i.e. cultural goods and services (Rispoli and Tamma, 1992) embracing a range of issues in philosophy, aesthetics, history, sociology, politics, and many other disciplines (Throsby, 1994)) are more abstract, have less functional utility and are experienced more subjectively than all other products (Bourgeon-Renault, 2000). Hence selecting which cultural products to consume and being able to derive benefits from their consumption may be quite complex for consumers (Brito and Barros, 2005). In particular, consumers have to engage in a cultivation-of-taste process to select and enjoy these products (Brito and Barros, 2005). The accumulation of culture-related knowledge and experience is therefore particularly important (Stigler and Becker, 1977) and communication has a pivotal role for this purpose.

Second, several studies have demonstrated that the consumption of cultural products is strongly correlated with customers' level of education (Throsby, 1994). In addition, older people generally show higher levels of cultural consumption (Katz-Gerro, 2011). Finally, cultural products consumption is related to specific consumers' lifestyle, which are the representation of groupings or 'tribes' that share a style of behavior, taste, and habits (Katz-Gerro, 2011). In sum, available analyses show that a large portion of the population is not involved in the consumption of cultural products, which often attracts only qualified connoisseurs, experts and enthusiasts (Barile and Saviano, 2012). Communicating cultural products in a way that is accessible to a larger public is therefore fundamental.

Given the importance of communication to support the consumption of cultural products, but also considering the limited effectiveness of traditional practices (Aiello, 2014), several academicians, organizations and practitioners have started to explore the potential of social media in the cultural context (Solima, 2010). In this paper we particularly focus on the role of blogs, which represent informal channels of communication

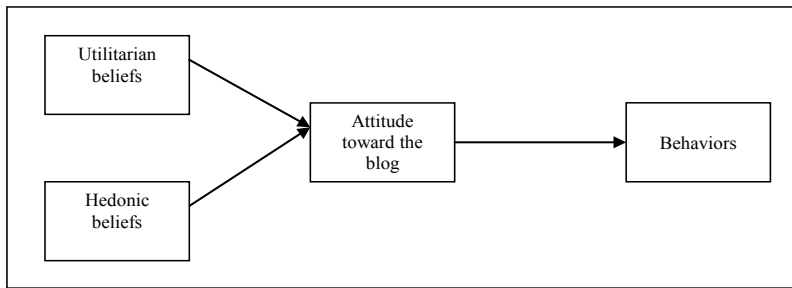
(Kulmala *et al.*, 2013) and, differently from most of cultural organizations' communications traditional approach, are not unidirectional but interactive (Solima, 2008).

Blogs are classified as social media and user-generated content (Cosenza *et al.*, 2015) and "are diary-style websites that generally offer observations and news listed chronologically" (Johnson and Kaye, 2004, p. 622). Differently from traditional media, blogs are two-way communication channels, where the blogger and her/his readers have the opportunity to interact (Bernoff and Li, 2008). Blogs can be divided into personal (organizationally unaffiliated) blogs and organization-sponsored blogs (such as a museum-sponsored blog) (Sweetser and Metzgar, 2007). In this study we focus on organizationally unaffiliated blogs, i.e. blogs which act as intermediaries between the suppliers and the (actual and potential) consumers of cultural products. In the case of cultural products, consumers may use these blogs' reviews to complement or to substitute professional evaluations (Peltoniemi, 2015). Previous research suggests that consumers consider personal blogs as more credible than other online and offline sources of information (Johnson and Kaye, 2009) and therefore such blogs may influence consumers' purchase behavior (Cosenza *et al.*, 2015). In addition, several studies (e.g., Lu and Lin, 2002) have demonstrated that consumer beliefs about a website's content have an impact on consumers' attitude towards the same site. In turn, attitude towards a website has been found to be an important predictor of consumer behavior (Casaló *et al.*, 2010; Gordon and Anand, 2000). Nonetheless, evidence concerning the effects of blogs on blog readers' actual behaviors remains scarce (Cosenza *et al.*, 2015; Halvorsen *et al.*, 2013).

Drawing on these premises, this paper explores whether cultural blogs are able to influence blog readers' behavior regarding the consumption of cultural goods. In particular, we develop and test a model which states that blog readers' behavior (in particular, the decision about which cultural products to consume) is the result of her/his attitude towards the blog, which is in turn the result of his/her beliefs related to the blog (fig 1).

In particular, drawing on previous studies demonstrating the separation between utilitarian and hedonic beliefs (Batra and Ahtola, 1991; Batra and Homer, 2004; Homer, 2008; Homer, 2006) and their impact on attitudes (Voss *et al.*, 2003), we state that readers' attitudes toward the blog are driven by both utilitarian and hedonic beliefs. Utilitarian beliefs are associations that the consumers make with the instrumental and functional benefits provided by an evaluated object (i.e., the blog in our study), while hedonic beliefs are associations with the affective and experiential gratification benefits provided by an evaluated object (Batra and Ahtola, 1991).

Fig. 1: The suggested model



Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

Source: our analysis

Over the past, scholars have directed attention to the fact that consumers are feelers as well as thinkers and doers (Addis and Holbrook, 2001). In this respect, utilitarian and hedonic beliefs seem to play a relevant role in explaining the formation of attitudes and behaviors. As regards utilitarian benefits, blogs contain detailed and updated information about a specific topic, which may enhance the reader's performance in terms of effectiveness (Hsu and Lin, 2008) and affect attitude formation (Sookeun and Feinberg, 2007). For example, research has shown that utilitarian beliefs are important for explaining consumers' attitudes towards channel switching (Pookulangara *et al.*, 2011), and internet messaging (Premkumar *et al.*, 2008). Another example refers to a recent study by Bilgihan *et al.*, (2016) on tourists using online social networks when making travel decisions. Also in this case, utilitarian beliefs referred to the online social network emerged to positively influence relevant aspects related to attitudes such as belief in the integrity of the online social network (Bilgihan *et al.*, 2016). These examples offer empirical support to the idea that utilitarian beliefs play a significant and positive role in explaining readers' attitude towards the blog.

Nonetheless, while many studies have applied this framework to the online context, only a few contributions have suggested that blogs provide readers with both utilitarian and hedonic benefits. In general, through blogs, readers have the possibility to satisfy different needs and wants (Park *et al.*, 2010) - such as searching for information, entertainment and personal gratification - which can be classified as either utilitarian or hedonic. For example, Chiang and Hsieh (2011) emphasize the presence of four motivations for reading a blog, one of which is utilitarian (information seeking) and three of which are hedonic (interpersonal exchange, entertainment and following trends).

In particular, Pöyry *et al.* (2013) highlighted that, through blogs, readers try to reach functional objectives, i.e. obtain useful information. Despite the *mare magnum* of information available on the web, blogs enable readers to find updated and useful information about a topic of interest (Bagozzi and Dholakia, 2002). In the case of a cultural blog, the information published in the blog about specific cultural products may help the reader to evaluate which cultural products are best for her/him. Thus, the high-quality informative content of a blog will provide the reader with significant utilitarian benefits. Therefore, we state that:

H1: In the case of a cultural blog, there is a positive relationship between utilitarian beliefs and attitude towards the blog.

Similarly, previous research has showed that internet-related and blog-participating activities offer hedonic benefits to consumers in terms of enjoyment (Hsu and Lin, 2008; Shiao and Luo, 2013). Hedonic value generally reflects the worth found in the experience itself and embodies aspects of fantasy, the emotive dimensions of the consumed experience, playfulness, and fun (Babin and Attaway, 2000; Childers *et al.*, 2002; Noble *et al.*, 2005). Additionally, hedonic values describe experiential benefits such as escapism, relaxation and entertainment (Overby and Lee, 2006). Therefore, it is likely that this type of belief is also particularly relevant in the context of cultural blogs. For cultural blogs' readers, hedonic benefits are particularly important given the high aesthetic and symbolic nature of culture and cultural products (Peltoniemi, 2015). Hence we state that:

H2: In the case of a cultural blog, there is a positive relationship between hedonic beliefs and attitude towards the blog.

Finally, to develop the third hypothesis we relied on previous studies highlighting the direct effect of online product recommendations on consumers' purchasing decisions (Ho and Bodoff, 2014). In particular, Ho and Bodoff (2014) demonstrated that when a web personalization agent (i.e. the blog in this paper) selects and advertises a small set of recommendations that match a person's interests, the person's attitude toward the personalization agent significantly influences her/his decision to choose one of the recommendations as the final choice. This relationship is also consistent with the well-established literature about behavioral compliance, showing that when a consumer perceives the source of information as credible, s/he will be more likely to follow the advice and recommendations provided by that source (Pornpitakpan, 2004). Following this tradition, we posit that:

H3: There is a positive relationship between a reader's attitude towards a cultural blog and her/his consumption behaviors (i.e., the decision about which cultural products to consume).

3. Method

To test the hypotheses, an online survey was conducted in March 2015 among the readers of two Italian cultural blogs. These two blogs are in the top ten positions of the Italian cultural blogs ranking released by Teads (which is a reliable consulting firm specialized in online activities all over the world). This ranking is based on different criteria and is able to register the popularity of a blog. In particular, we contacted the bloggers managing the blogs in the top ten positions of the ranking to obtain their consent to publish a post and a link to our questionnaire on their blogs. Two of them agreed.

The first blog was created in 2011 and is managed by a group of art historians. In the presentation of their blog they state the following: “We needed a communication tool which was simpler, more straightforward and more flexible than an online magazine. We feel a very urgent need to reconcile the study-related and communication-related potential of digital technologies for research, the so-called digital humanities, and to be on the net with our point of view and our training. This need is even more evident when we consider, especially in the Anglo-Saxon world, the disclosure of new perspectives of art history within the Internet and digital publishing”.

Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

The second blog was created in 2012 and covers the following topics: arts, visual arts, humanities, culture and curiosities.

In general, both blogs publish posts which are short, full of pictures and contain detailed information (fig. 2 shows one of the posts that were published in the blogs participating in this study).

Fig. 2: An example of the posts published in the blogs participating in this study



MOSTRE DI MARZO: 7 CONSIGLI PER VOI

Cosa c'è da vedere a Marzo in Italia? Ecco una selezione di 6 mostre in gallerie e spazi indipendenti che dovrete assolutamente vedere.

[LEGGI TUTTO](#)



I “NON LUOGHI DI ANNA CAPOLUPO

Vincitrice dell'ultima edizione del Premio Internazionale Limen Arte, Anna Capolupo (n. 1983) con la sua arte si focalizza su di una reinterpretazione pittorica del paesaggio urbano periferico. In questa intervista ci ha parlato del suo lavoro e dei suoi progetti futuri.

[LEGGI TUTTO](#)

Source: Blogs participating in this study

The two blogs published a post with the link to our questionnaire in March 2015 (fig. 3).

The questionnaire was organized into three sections: one was related to the beliefs of the readers about the cultural blog; the second section was about the habits and the behavior of the readers and the final section investigated other aspects that were not related to the aim of this research.

Tab. 1: The measurement model

Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

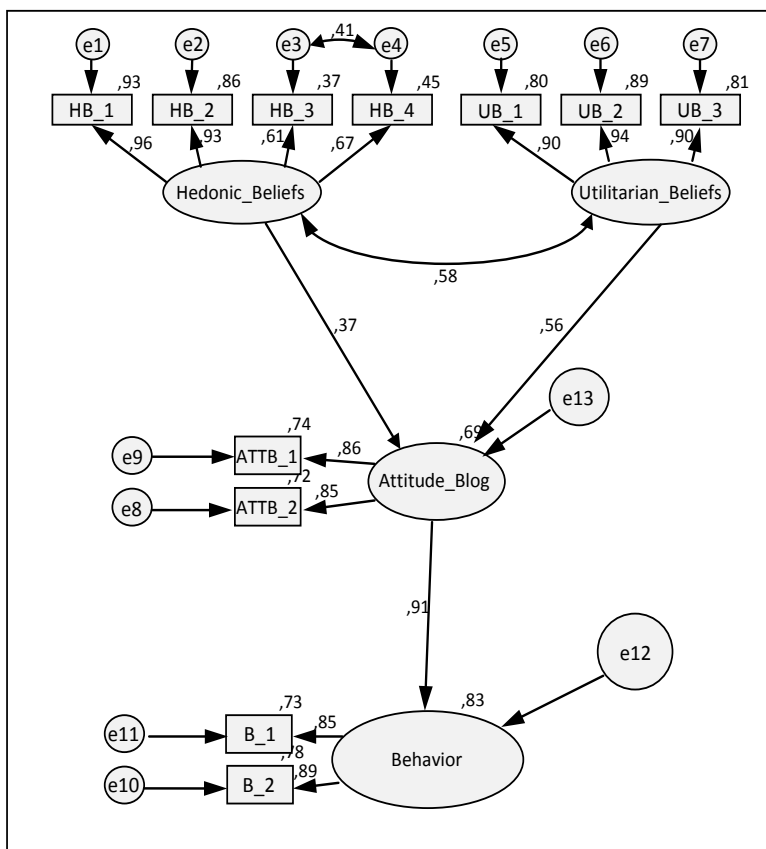
Construct	Item	Mean	S.D.	C.R.	Factor Loading
Hedonic Beliefs	HB_1 - Spending time on this blog is relaxing	4.85	1.69	/	0.96
	HB_2 - I enjoy following this blog	4.72	1.67	16.90	0.93
	HB_3 - I enjoy posting my comments on this blog	3.22	1.88	7.38	0.61
	HB_4 - Through this blog I travel with my imagination	4.51	1.89	8.67	0.67
Utilitarian Beliefs	UB_1 - The information provided by this blog is accurate	5.97	1.32	/	0.90
	UB_2 - The information and suggestions published in this blog are reliable	6.12	1.19	15.72	0.94
	UB_3 - The contents of this blog are updated	6.04	1.25	14.21	0.90
Attitude toward the Blog	ATTB_1 -This blog is valuable for me	4.77	1.75	10.90	0.86
	ATTB_2 - I am very attached to this blog	4.69	1.61	/	0.85
Behavior	B_1 - On many occasions I followed the advice posted on this blog	4.81	1.66	10.97	0.85
	B_2 - I often decide what cultural events to attend, books to read, etc., based on the advice of this blog	5.42	1.40	/	0.89

Source: our analysis

The structural model (fig. 4 and table 2) shows an overall good fit, with Chi-square (df=39)= 63.84, $p < 0.01$; CFI=0.97 and RMSEA=0.07. As Table 1 shows, the utilitarian and hedonic beliefs are two relevant yet distinct concepts, a result in line with previous empirical literature (Eggert and Ulaga, 2002).

As regards the suggested relationships among the variables, data highlight that all the hypotheses are supported. In particular, both hedonic beliefs ($\beta = .37$; $p < 0.01$) and utilitarian beliefs ($\beta = .56$; $p < 0.01$) are significant antecedents of attitude towards the blog, thus supporting hypotheses 1 and 2. In addition, attitude towards the blog has a significant and strong influence on readers' behavior ($\beta = .91$; $p < 0.01$), supporting hypothesis 3.

Fig. 4: The structural model



Source: our analysis

Tab. 2: The structural model

	Estimated Model		
	Unst. Coeff.	SE	Std. Coeff.
H1: Hedonic beliefs → Attitude towards the blog	0.314	0.074	0.373
H2: Utilitarian beliefs → Attitude towards the blog	0.647	0.108	0.560
H3: Attitude towards the blog → Behavior	0.829	0.084	0.913
<i>Model fit</i>			
Chi-square	63.84, df=39, p<0.01		
RMSEA	0.07		
CFI	0.97		

Source: our analysis

5. Discussion and conclusions

Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

This study extends the current literature that demonstrates the separation between utilitarian and hedonic beliefs (Batra and Ahtola, 1991; Batra and Homer, 2004; Homer, 2008; Homer, 2006) and their impact on attitudes (Voss *et al.*, 2003), additionally, it reveals the existence of a direct relationship between attitudes and consumers' behavior in the context of cultural blogs.

Moreover, by focusing on cultural blogs, this study contributes to the empirical body of research on the effectiveness of cultural products' communication. By focusing on this context, the study has been designed to provide answers to if and how cultural blogs can influence their readers' behavior by acting as (informative) intermediaries between the suppliers and the (potential) consumers of cultural products. In fact, in the cultural context consumers who are not experts need to rely on intermediaries to accumulate culture-related knowledge and experience which is pivotal to appreciate cultural products and select among them. The findings of this study demonstrate that cultural blogs can effectively play this role of intermediary. In detail, the analysis emphasizes that cultural blogs influence consumer behavior regarding the consumption of cultural products and that this influence depends on consumer attitude towards the blog. Therefore, it is fundamental to understand how consumers form their attitudes towards the blog.

The results demonstrate that such attitudes derive from both the perceived utilitarian value and from the perceived hedonic value of the blog. In detail, the utilitarian value is related to the updated and accurate information provided by the blog while the hedonic value is connected to enjoyment and entertainment with the cultural blog. In turn, when consumers develop positive attitudes towards the cultural blog, they will then strongly take the blog's suggestions into consideration when they have to select cultural products to consume. This means that the cultural blog acts as a web personalization agent that is capable of influencing consumers' final decision about the consumption of cultural products.

This paper enriches available knowledge about the impact of social media in the cultural context by demonstrating the effectiveness of cultural blogs.

In a broader sense, the findings also provide empirical support for Franch's (2010) idea that technological innovation should contribute to the diffusion of culture. This may also contribute to lower the age of consumers of cultural products. On this point, it may be interesting to note that the average age of the blog readers participating in this study was 34 years, which is much lower compared to that of "regular" cultural product consumers (Katz-Gerro, 2011).

Moreover, the results of this research have practical implications for both suppliers of cultural products (such as museums or other cultural institutions) and cultural bloggers. For suppliers, cultural blogs may represent an effective communication tool, requiring a low level of investment. In particular, focusing on enhancing the level of collaboration with cultural bloggers may increase the probability that reviews of their products will be

posted by them with limited marketing expenditure. In fact, the analysis shows that readers are likely to consume the cultural products reviewed on the blog. In addition, suppliers have the opportunity to expand their audience beyond their current public, by reaching younger people.

For cultural bloggers, the analysis emphasizes the importance of balancing utilitarian and hedonic benefits. This means that designing a cultural blog that focuses only on high-quality informative contents (i.e., utilitarian benefits) may not be enough to stimulate strong positive attitudes towards the blog among its readers. The blog should also satisfy the need for enjoyment, relax and gratification.

In sum, it is important to create a compelling online environment based on both utilitarian and hedonic aspects.

This study presents several limitations as well. First, the analysis is based on data collected from only two Italian cultural blogs. As mentioned before, culture is a very eclectic area, so analyzing more blogs related to different aspects of culture may corroborate our findings. In particular, as this is an exploratory study and given the richness of this topic which is still under investigation, other variables should be considered in the future to enrich our understanding of this issue. Moreover, the sample size is limited. Finally, this paper has only considered organizationally unaffiliated blogs, which are particularly interesting given their intermediary role between suppliers and consumers. Future studies should also extend the analysis to organization-sponsored blogs (such as museums-sponsored blogs) to appreciate the overall potential of blogs in the cultural field.

References

- 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.
- AIELLO L. (Ed.) (2014), *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, New York.
- BABIN B.J., ATTAWAY J.S. (2000), "Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer", *Journal of Business research*, vol. 49, n. 2, pp. 91-99.
- BAGOZZI R.P., DHOLAKIA U.M. (2002), "Intentional social action in virtual communities", *Journal of interactive marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 2-21.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli G.M. (Ed.) *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BATRA R., AHTOLA O.T. (1991), "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes", *Marketing Letters*, vol. 2, n. 2, pp. 159-170.
- BATRA R., HOMER P.M. (2004), "The situational impact of brand image beliefs", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 14, n. 3, pp. 318-330.
- BERNOFF J., LI C. (2008), "Harnessing the power of the oh-so-social web", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 3, pp. 36.

- BILGIHAN A., BARREDA A., OKUMUS F., NUSAIR K. (2016), "Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related Online Social Networks", *Tourism Management*, vol. 52, February, pp. 287-296.
- BOURDIEU P. (1984), *Distinction: A social critique of the judgement of taste*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- BOURGEON-RENAULT D. (2000), "Evaluating consumer behaviour in the field of arts and culture marketing", *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n. 1, pp. 4-18.
- BRITO P., BARROS C. (2005), "Learning-by-Consuming and the Dynamics of the Demand and Prices of Cultural Goods", *Journal of Cultural Economics*, vol. 29, n. 2, pp. 83-106.
- CASALÓ L.V., FLAVIÁN C., GUINALÍU M. (2010), "Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions", *Tourism Management*, vol. 31, n. 6, pp. 898-911.
- CHAU M., XU J. (2012), "Business intelligence in blogs: Understanding consumer interactions and communities", *MIS quarterly*, vol. 36, n. 4, pp. 1189-1216.
- CHIANG I., HSIEH C.H. (2011), "Exploring the impacts of blog marketing on consumer", *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 39, n. 9, pp. 1245-1250.
- CHILDERS T.L., CARR C.L., PECK J., CARSON S. (2002), "Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior", *Journal of retailing*, vol. 77, n. 4, pp. 511-535.
- COSENZA T.R., SOLOMON M.R., KWON W.K. (2015), "Credibility in the blogosphere: A study of measurement and influence of wine blogs as an information source", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 14, n. 2, pp. 71-91.
- DEARSTYNE B.W. (2005), "Blogs: the new information revolution?", *Information Management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 38-44.
- DEFILLIPPI R., GRABHER G., JONES C. (2007), "Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n. 5, pp. 511-521.
- EGGERT A., ULAGA W. (2002), "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, n. 2/3, pp. 107-118.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie* n. 82, pp. 95-107.
- GORDON B., ANAND K. (2000), "Web commercials and advertising hierarchy-of-effects", *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n. 1, pp. 35-42.
- HALVORSEN K., HOFFMANN J., COSTE-MANIÈRE I., STANKEVICIUTE R. (2013), "Can fashion blogs function as a marketing tool to influence consumer behavior? Evidence from Norway", *Journal of Global Fashion Marketing*, vol. 4, n. 3, pp. 211-224.
- HIRSCH P.M. (1972), "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems", *American Journal of Sociology*, vol. 77, n. 4, pp. 639-659.
- HO S.Y., BODOFF D. (2014), "The effects of web personalization on user attitude and behavior: an integration of the elaboration likelihood model and consumer search theory", *MIS quarterly*, vol. 38, n. 2, pp. 497-520.

- HOMER P.M. (2006), "Relationships among ad-induced affect, beliefs and attitudes", *Journal of Advertising*, vol. 35, n. 1, pp. 35-51.
- HOMER P.M. (2008), "Perceived quality and image: When all is not "rosy"", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 7, pp. 715-723.
- HSU C.L., LIN J. C.C. (2008), "Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation", *Information and Management*, vol. 45, n. 1, pp. 65-74.
- JOHNSON T.J., KAYE B.K. (2004), "Wag the blog: How reliance on traditional media and the Internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 81, n. 3, pp. 622-642.
- JOHNSON T.J., KAYE B.K. (2009), "In blog we trust? Deciphering credibility of components of the internet among politically interested internet users", *Computers in Human Behavior*, vol. 25, n. 1, pp. 175-182.
- KAPLAN D. (2009), *Structural equation modeling: Foundations and extensions*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- KATZ-GERRO T. (2011), "Cross-national cultural consumption research: inspirations and disillusion", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, vol. 51, pp. 339-360.
- KULMALA M., MESIRANTA N., TUOMINEN P. (2013), "Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogs", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 20-37.
- LI F., ZHOU N., KASHYAP R., YANG Z. (2008), "Brand trust as a second-order factor", *International Journal of Market Research*, vol. 50, n. 6, pp. 817-839.
- LU H., LIN J.C.C. (2002), "Predicting customer behavior in the market-space: a study of Rayport and Sviokla's framework", *Information and Management*, vol. 40, n. 1, pp. 1-10.
- MARKUSEN A., WASSALL G. H., DENATALE D., COHEN R. (2008), "Defining the creative economy: Industry and occupational approaches", *Economic Development Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 24-45.
- NOBLE S.M., GRIFFITH D.A., WEINBERGER M.G. (2005), "Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 12, pp. 1643-1651.
- OVERBY J.W., LEE E.J. (2006), "The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 10, pp. 1160-1166.
- PARK B., AHN S., KIM H. (2010), "Blogging: mediating impacts of flow on motivational behavior", *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 4, n. 1, pp. 6-29.
- PELTONIEMI M. (2015), "Cultural Industries: Product-Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics", *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, n. 1, pp. 41-68.
- POOKULANGARA S., HAWLEY J., XIAO G. (2011), "Explaining consumers' channel-switching behavior using the theory of planned behavior", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, n. 4, pp. 311-321.
- PORNPIKAPAN C. (2004), "The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n. 2, pp. 243-281.

- PÖYRY E., PARVINEN P., MALMIVAARA T. (2013). "Can we get from liking to buying? Behavioral differences in hedonic and utilitarian Facebook usage", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 12, n. 4, pp. 224-235.
- PREMKUMAR G., RAMAMURTHY K., LIU H.N. (2008), "Internet messaging: An examination of the impact of attitudinal, normative, and control belief systems", *Information and Management*, vol. 45, n. 7, pp. 451-457.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1992), "Beni e servizi, cioè prodotti", *Sinergie*, n. 29, pp. 95-113.
- SHIAU W.L., LUO M.M. (2013), "Continuance intention of blog users: the impact of perceived enjoyment, habit, user involvement and blogging time", *Behaviour and Information Technology*, vol. 32, n. 6, pp. 570-583.
- SOLIMA L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca", in Bollo A. (Ed.) *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 42-74.
- SOOKEUN B., FEINBERG R.A. (2007), "Understanding consumer acceptance of mobile technology for financial service delivery", *AMA Winter Educator's Conference Proceedings*, vol. 18, pp. 81-82.
- STIGLER G.J. BECKER G.S. (1977), "De gustibus non est disputandum", *The American Economic Review*, vol. 67, n. 2, pp. 76-90.
- SWEETSER K.D., METZGAR E. (2007), "Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 3, pp. 340-342.
- THROSBY D. (1994), "The production and consumption of the arts: a view of cultural economics", *Journal of Economic Literature*, vol. 32, n. 1, pp. 1-29.
- VOSS K.E., SPANGENBERG E.R., GROHMANN B. (2003), "Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, n. 3, pp. 310-320.

Francesca Magno
Cristina Bettinelli
Mara Bergamaschi
The contribution of Italian
cultural blogs to heritage
valorization

Academic or professional position and contacts

Francesca Magno

Researcher Fellow of Management
University of Bergamo - Italy
e-mail: francesca.magno@unibg.it

Cristina Bettinelli

Researcher of Management
University of Bergamo - Italy
e-mail: cristina.bettinelli@unibg.it

Mara Bergamaschi

Associate Professor of Management
University of Bergamo - Italy
e-mail: mara.bergamaschi@unibg.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.05
pp. 47-61



R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany. A social network analysis¹

Received
16th April 2015

Revised
17th August 2015

Accepted
7th September 2015

Luciana Lazzeretti - Francesco Capone

Abstract

Purpose of the paper: *The aim of this research is to investigate the relationship dynamics of innovation networks in the business of High Technology applied to Cultural Goods (HTCG) in Tuscany, in order to analyze the relevance of the actors' position and their centrality in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences and relational capabilities for innovation.*

Methodology: *Social Network Analysis is applied to 42 R&D projects developed by local actors in Tuscany along fifteen years, funded at regional, national and international levels.*

Findings: *The results show that the business of HTCG is a complex business, where inter-organizational relationships are developed among Triple Helix actors in public-private partnerships and industry-university relationships.*

Research limits: *The research adopts a quantitative approach to the study of relationship dynamics in innovation networks and uses the Social Network Analysis. In this context, the analysis of temporary R&D projects is restricted to the results concerning the dynamics of temporary networks and exclusively for formal collaborations. In addition, the research would benefit from some in-depth interviews in order to investigate how and why actors develop relationships and with whom.*

Practical implications: *It is therefore necessary to underline the importance for managers of relational competences for innovation and the relevance of resources and competences also outside the firm's boundaries, in particular in a complex business like HTCG.*

Originality of the paper: *The work is a preliminary, but original study on HTCG and it depicts several figures on network dynamics in this newly emerging business.*

Key words: network; high technology; cultural heritage; Tuscany; social network analysis

1. Introduction

The sources of innovation are more often found rather between firms, universities, research laboratories, suppliers and customers than inside them (Van der Valk and Gijsbers, 2010; Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005). Firms engage in cooperation not only to share the costs and risks of research

¹ This study was conducted within the 2014 project "Tecniche avanzate per la conoscenza materica e la conservazione del patrimonio storico-artistico" (Regione Toscana, POR-CreO/FESR, 2007-2013) coordinated by IFAC-CNR.

activities but also to obtain access to new markets and technologies and make use of complementary skills (Hagedoorn *et al.*, 2000; Kogut, 2000; Pyka, 2002).

This paper presents the results of a study on High Technology applied to Cultural Heritage (HTCH) in Tuscany through the analysis of R&D projects aiming at the application of new technologies to the safeguard, restoration and enhancement of artistic and cultural goods.

The research deals with high technology applied to cultural goods as a sector on which increasing attention has been paid both from a research perspective and for its policy relevance and business opportunities (Chapuis, 2009; IRPET, 2012; Casprini *et al.*, 2014; Bifulco, 2009; Di Pietro *et al.*, 2014). What concerns us is to investigate the research field and the economic activity that relies on high technology applicable to the cultural heritage (High Technologies applied to Cultural Goods, from now on referred to with the acronym HTCG).

The study fits in the context of recent regional policies aimed at the rationalization of the research and technology transfer system in matter of cultural heritage, through the foundation in 2011 of the “Technology District for Cultural Goods and the Sustainable City” ratified by the resolution n. 539/2011 (Regione Toscana, 2011).

In this context, the aim of this research is to investigate the relationship dynamics of innovation networks in the business of High Technology applied to Cultural Goods (HTCG) in Tuscany, in order to analyse the relevance of the actors’ position and their centrality in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences and relational capabilities for innovation.

Network data are based on joint cooperations in public funded R&D projects financed in over fifteen years (1995-2013) and involving more than 89 M€.

The present study represents the last stage of a long-term research project focusing on the technology cluster for cultural goods in Florence and Tuscany and investigating innovations applied to cultural heritage in Tuscany (Lazzeretti *et al.*, 2011; Lazzeretti, 2012; Lazzeretti and Capone, 2015). The study applies Social Network Analysis (Scott, 2012) to 42 regional, national and international projects in order to identify the key actors in HTCG and the overall network evolution along time.

The results of this work show that HTCG is a complex business, where inter-organizational relationships are developed among actors of the Triple Helix (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000), in public-private partnerships and industry-university relationships.

The remainder of the paper is structured as follows. Section 2 introduces the strand of research on networks and innovations, and presents the business of HTCG. Section 3 describes the research design and data sources. Section 4 presents the R&D projects considered in the study, while section 5 focuses on the study of the relationships among actors through the application of Social Network Analysis (SNA). The final remarks synthesize the main results and implications.

2. Networks and high technology for cultural goods in Tuscany

Luciana Lazzeretti
Francesco Capone
R&D networks in high
technology applied
to cultural goods in
Tuscany. A social
network analysis

2.1 Networks and innovation

The concept of network in management and business studies originates in the 1980s and has developed very strongly with several strands of research (Lorenzoni and Ornati, 1988; Lorenzoni, 2010; Dagnino *et al.*, 2015)². A sociological approach to networks has developed mainly from the studies of Powell (1990) on intermediate forms between “hierarchy” and the “market”. Already Thorelli (1986) in his seminal work pointed out that by building lasting relations with other actors firms can compete efficiently, reducing the costs of transactions (typical of markets) without incurring in large investments (typical of the hierarchical mode of organizing economic activities) (Amit and Schoemaker, 1993; Antoldi *et al.*, 2011).

In management studies, a relevant strand of research has been dedicated to investigate and define strategic networks. Jarillo’s work (1988) defines strategic networks as long-term agreements between different, but linked organizations, which allow firms to gain competitive advantages over competitors outside the network.

As Gulati *et al.* (2000, p. 209) wrote: “Strategic networks are composed of inter-organizational ties that are enduring, are of strategic significance for the firms entering them and include strategic alliances, joint ventures, long term buyer–supplier partnerships and a host of similar ties”.

After these initial contributions, there has been increasing interest in strategic networks of firms from both academics and policy-makers and from several different disciplines (Pyka 2002; Powell and Grodal, 2005).

Some studies also show that benefits of spatial co-location in a cluster (Porter, 1998) are not equally distributed to all firms, where their amount depends on the position of a firm within the local network (Ahuja, 2000; Zaheer and Bell, 2005). Several studies on industrial districts and clusters discuss the relationship between knowledge networks and clusters, and the firm’s position (Bell, 2005; Giuliani, 2013), focusing in particular on the different roles of formal and inform networks (Casanueva *et al.*, 2013).

In the Strategic Network Approach, the interest then focused on the importance for a firm to enlarge its boundaries of strategic intervention to the network of relationships (Zaheer *et al.*, 1998; Gulati, 1999). Besides, some authors underline the relevance of network relationships for constituting a sustainable competitive advantage (Dyer and Sing, 1998; Dagnino *et al.*, 2008; Silvestrelli, 2014) or the role of strategy and relational capability (Capaldo, 2015; Capone, 2014).

This strand of research underlines the relevance of strategic networks and network resources (Gulati *et al.*, 2000), network competences (Ritter and Gemunden, 2003) and organizational or relational capability (Lorenzoni and Lipparini, 1999; Capaldo, 2007). The ability of a single firm to benefit from network resources and acquire new relevant knowledge originates from the interaction of three components: its endowment of unique resources and

² Due to the length limit for this work, we refer to the writings of Håkansson and Snehota (1989; 1995) for the perspective taken by the IMP group and the Swedish school on the (industrial) relationships in business networks.

knowledge, its network position, and the structure of the network itself (Zaheer and Bell, 2005). An important strand of research has mainly focused on social capital, trust and network relationships (Zaheer and Venkatraman, 1995; Tsai and Ghoshal, 1998).

Anyway, most researches on networks appear mainly static (Ahuja *et al.*, 2009) as they focus more on network structure than on network process, knowledge flows and network dynamics.

According to the evolutionary perspective, network researches have pointed out that there is a higher propensity for forming ties between actors with similar attributes recalling the concept of homophily (location, age, social status, etc.) (McPherson *et al.*, 2001). Network studies tend to suggest that the evolution of the macro-structural characteristics of a network is driven by concurrent forces operating at the micro-level (Powell and Grodal, 2005; Powell *et al.*, 2005). This idea recalls the sociological network approaches of Granovetter (1973) and Burt (1992), in which knowledge sharing and acquisition are related to the various structural properties of the individuals' positions (Foss, 2010; Fonti and Whitbred, 2011). This work fits into this strand of research.

Strategic networks show a variety of different network configurations such as strategic alliances, joint ventures, long-term agreements, industrial districts, clusters (Porter, 1998), franchising and other similar agreements or contracts (Antoldi *et al.*, 2011). Firms engage in cooperation not only to share the costs and risks of research activities, but also to obtain access to new markets and technologies, make use of complementary skills, and so on (Hagedoorn *et al.*, 2000; Kogut, 2000; Pika, 2002).

Inkpen and Tsang (2005) classified different kinds of networks according to two criteria: the nature of the agreement among the partners and the position of the latter along the entire value chain (Fig. 1).

In this research strand, we focus on policy-supported innovation networks or, as Inkpen and Tsang (2005) call them, "R&D consortia". These are temporary project networks organized around a leader in order to answer to a public opportunity of financing.

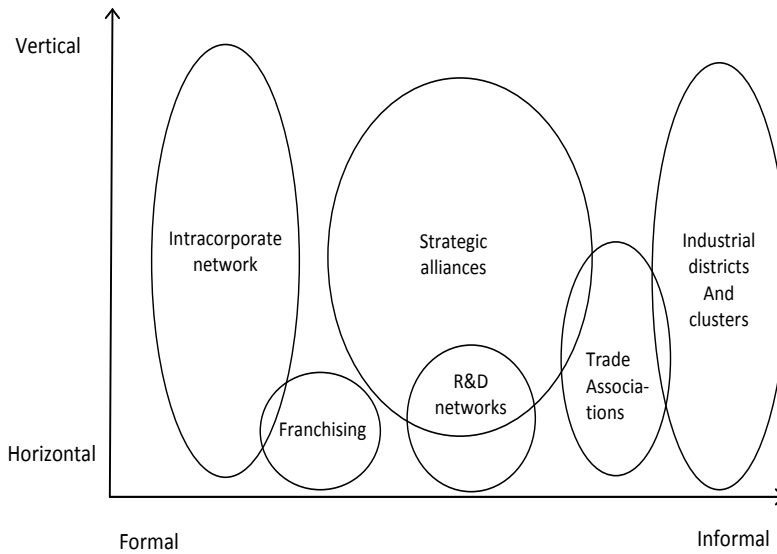
A large strand of research has used policy-supported networks as a proxy for investigating network relationships and dynamics (Sedita, 2008; Belussi and Staber, 2011). Ample space has been devoted to the analysis of European policies on the Framework Programme (FP) that aims at promoting innovation networks (Protogerou *et al.*, 2013). The investigation touches on the evaluation of European and regional policies on innovation networks (Bellandi and Caloffi, 2010), with regard to the influence of public programs on R&D collaboration strategies among firms (Matt *et al.*, 2012). In the last few decades, European countries have made strong efforts to promote cooperative research and collaboration among firms in R&D, such as joint research ventures (Caloghirou *et al.*, 2004).

After this brief literature review, we remind that the purpose of this research is to focus on a specific type of strategic networks, the temporary innovation networks in order to investigate the relevance of the actors' position and their centrality in the innovation process. The study contributes to the wide strand of research on the importance of network competences (Ritter and Gemunden, 2003) and relational capabilities for

innovation in clusters (Hervas and Albers, 2009). We are aware, however, that this choice has some positive and negative aspects. This approach allows us to focus on firms external innovation dynamics, recognised as relevant aspects in this business (IRPET, 2012; Casprini *et al.*, 2014). On the other hand, it focuses only on temporary formal innovation networks that are only the tip of the iceberg of the firms' external innovation dynamics (Hagedoorn *et al.*, 2006; Sedita, 2008).

Luciana Lazzeretti
 Francesco Capone
 R&D networks in high
 technology applied
 to cultural goods in
 Tuscany. A social
 network analysis

Fig. 1: A typology of network types



Source: our re-elaboration from Inkpen and Tsang (2005, p. 149).

2.2 High technology applied to cultural goods in Tuscany

HTCG is a newly emerging business for firms in various industries, such as ICT, geology, chemistry, biology, engineering and physics-optoelectronics (Casprini *et al.*, 2014).

This is particularly true for Florence and Tuscany where a technological cluster has formed during time, specialized in the restoration and enhancement of their rich and internationally-renowned cultural heritage (Lazzeretti *et al.*, 2011; Lazzeretti and Capone, 2009).

The local cluster has started to develop in the early 2000s, thanks to policies supporting inter-organizational networks in HTCG. The cluster has developed rapidly and, after about ten years, has reached a total of more than 400 associated actors: firms, research centres and universities (Salimbeni, 2012). In 2011, the Tuscany Region recognized the relevance of this sector and founded the Technological District in Cultural Goods (TDCG) in order to support local R&D activities and improve local governance.

Recent research has also been devoted to the study of innovation in HTCG. Casprini *et al.* (2014) analysed business modules in HTCG, surveying 30 firms in Tuscany. Lazzeretti (2012) and IRPET (2012) were

among the first to analyse this business, pointing out its relevance in Tuscany from the innovation perspective. Lazzeretti and Capone (2015) pointed out that HCTG is a particularly interesting sector, as it develops transversal innovations related to several scientific domains.

It could be useful then to describe some technological innovations in this business. A first example is the development of a laser for the restoration of cultural heritage, built in a policy-supported R&D project between a local large multinational firm with *expertise* in laser for biomed - the National Research Centre (CNR), with high skills in optoelectronics and physics - and local cultural organizations (Salimbeni *et al.*, 2002). A second important innovation is the development of chemical nanotechnologies and gels for the conservation and restoration of cultural heritage, developed at the University of Florence by a network of researchers from the Department of Chemistry (Lazzeretti and Capone, 2015).

A last important innovation that had a relevant impact is the 3D visualization and rendering *software* and digitization of cultural heritage and, in particular, the digitalization of the work of arts at the Uffizi (Uffizi Touch™) that has a significant impact at firms' level (Centrica, 2013).

HTCG is in fact an emergent business that has recently received an increasing interest from innovation scholars and even from the Italian authorities to improve the competitiveness of local firms (Bifulco, 2009; Di Pietro *et al.*, 2014).

HTCG is particularly relevant to innovation studies as it is a high-technology and complex sector, based on transversality and cross-fertilization processes (Cooke, 2012; Staber, 2009).

In this context, it can be useful to investigate who are the main actors operating in this business and to identify most important strategic networks, proposing a first analysis of the phenomenon.

3. Research design

The present study represents the last stage of a long-term research project focusing on the technological cluster for cultural goods in Florence and Tuscany. The units of analysis are the R&D projects for innovation in the field of safeguard and enhancement of cultural heritage, developed in the Region.

The R&D projects were selected through a survey submitted by e-mail to the main regional research organizations specialized in this field. The Institute of Applied Physics of the National Council for Research (IFAC-CNR) - identified as the key player in the development of laser technologies for restoration (Lazzeretti *et al.*, 2011) - was taken as the starting actor and the sample was expanded through snowball sampling (Goodman 1961), like in other contributions for reconstructing local networks (Sammara *et al.*, 2006). The other actors identified are the organizations that have shared the proposal presented by IFAC-CNR for the regional Technology District for Cultural Goods³, that also coordinated the projects developed

³ The proposal has been first presented at the conference *Europa 2020: Innovazione nel Mediterraneo edilizia eco-sostenibile e distretti dei patrimoni culturali. Governance, esperienze e progetti*, Florence, 26-28th January 2011

over the last fifteen years in the field of cultural goods in Tuscany. We have interviewed all the (public) research centres and universities involved in HTCG operating in Tuscany. The interviewed group included 15 actors, among which 6 research centres affiliated to national institutes of research and 9 university departments or faculties.

As a result, 42 R&D projects were collected in the database. They were funded through regional, national and international calls covering a time span of more than fifteen years (1995-2012) and involving Triple Helix actors like firms, small and medium-sized enterprises (SMEs) and large firms, research centres and universities.

The range of technological applications represented in the projects is rather broad and encompasses technologies for the preservation, diagnostics, restoration, documentation, fruition and communication of cultural artefacts. In addition to laser technologies, thus, the sectors of nanotechnologies, chemistry, nuclear physics and ICTs are also represented in the projects.

Face-to-face interviews with the leading actors were conducted in the first semester of 2011, a first online questionnaire was administered at the end of 2012 and a final control was done in 2013 in order to collect information on all the projects implemented at a regional, national and international level with the participation of Tuscan firms.

In order to analyse network dynamics between the actors, the database was organized so as to apply SNA (Wasserman e Faust, 1994) with the objective of highlighting the inter-organizational relationships activated by the co-participation in R&D projects (Sciarelli and Tani, 2014). For each actor, in addition to the number of projects to which it participated, other attributes have been investigated for elaborating descriptive statistics: financial contributions received; location; type (research centre, firm, university, institution); area of specialization, etc. Tab. 1 summarizes the main information about the 42 R&D projects.

Tab. 1: The 42 analysed projects in cultural goods in Tuscany (1995-2012)

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
Tools and Expertise for 3D Collection Formation	3DCOFORM	IST FP7	European Community	University of Brighton, UK	2008-12	19	11
Laser analysis of precious metals and ambers	ALMA	POR CREO 2009 Action 1.5	Tuscany Region	Marwan Technology Srl	2009-2011	6	0.7
Advanced Search Services and Enhanced Technological Solutions for the European Digital Library	ASSETS	ICT-PSP call identifier CIP-ICT PSP 2009-3	European Community	Engineering/ Informatics	2010-12	24	5.3
AUTHENTICO	AUTHENTICO	FP6	European Community	European Jewellery Technology Network	2007-09	10	1.1

(Salimbeni, 2011). It has been then submitted to the Tuscany Region, which took it into consideration along the process that led to the definition of the TDCG.

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
Development and application of mineralogical and petrographic survey methodologies for the study of archaeological objects	COFIN2000	PRIN 2000	MURST	Department of Earth Science, University of Siena	2000-03	5	0.7
Materials derived from the ancient science of geo-materials: transferring knowledge base of geosciences in the study of glass and metals	COFIN2004	PRIN 2004	MURST	Department of Earth Science – University of Pavia	2004-07	5	0.3
Preventive Conservation of Contemporary Art	COPAC	P.A.R. FAS 2007-2013 –1.1.a.3	Tuscany Region	INSTM	2011-13	3	1.6
Artworks Conservation by Laser	COST Action G7	COST Action G7	European Community	FORTH-IESL (2000-2006)	2000-06	35	0.6
Advanced On-Site Restoration Laboratory for European Antique Heritage Restoration	CULTURA 2000.2003	Framework Programme Culture 2000	European Community	National Museum of History and Archaeology (Constanta)	2003-04	5	0.4
Saving sacred relics of European Medieval Cultural Heritage	CULTURA 2000.2005	Framework Programme Culture 2000	European Community	National Institute of Research and Development for Optoelectronics	2005-06	5	0.37
Cultural Heritage & Tourism Store for the management of value-added application services	CUSTOM	POR CREO FESR 2007/2013 –R&S	Tuscany Region	Telecom Italia SpA	2010-12	5	2
Developments in Analytical Nuclear Techniques	DANTE	Commission INFN	National Institute of Nuclear Physics (INFN)	INFN Firenze	2006-08	3	0.26
DELOS: a Network of Excellence on Digital Libraries	DELOS	Network Of Excellence ICT FP6	European Community	ISTI-CNR	2004-07	47	15.3
Exterior beams in outdoors	FARE	Commission INFN	INFN	INFN Firenze	2009-11	2	0.09
Monitoring accuracy and reproducibility in the analysis of Mass Spectrometry with Accelerators	MARASMA	Commission INFN	INFN	INFN Firenze	2006-08	1	0.065
Application Methods for Studies of Art and Pollution	MASAI	Commission INFN	INFN	INFN Firenze	2003-05	6	0.25
Multilingual/Multimedia Access To Cultural Heritage	MultiMatch	ICT-STREP FP6	European Community	ISTI-CNR	2006-08	10	4.3
Monitoring and diagnostics of frescoes in the Camposanto Monumentale of Pisa	MONDI	POR CREO IV – Action 1.1	Tuscany Region	CNR-ICCOM	2009-13	6	1.17
Optocantieri	OPTOCANTIERI	PRAI-ITT	Tuscany Region	IFAC-CNR	2002-04	23	0.5

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
Cultural Heritage Advanced Research Infrastructures: Synergy for a Multidisciplinary Approach to Conservation/Restoration	CHARISMA	FP7, Research infrastructures INFRA -2008-1.1.1	European Community	University of Perugia	2009-12	23	9.6
Technological pole of the Sustainable City	POLIS	POR CREO – CALL 1.2	Tuscany Region	University of Florence, PRI	2011-2014	7	1
Strategy for the Preservation of plastic artefacts in museums collections	POPART	FP7-ENV-2007-1 – Grant. N 212218	European Community	CRCC – CNRS (France)	2008-12	12	2.9
Development of methods and systems of laser cleaning in the restoration of artefacts	PROGFIN	CNR "Cultural Goods" 1996-2001	CNR	IFAC-CNR	1996-99	1	0.23
Photoablation techniques in restoration	PROGSTRAT	Strategic Project CNR 1995	CNR	IFAC-CNR	1995	1	0.023
The Museum of Pure Form	PUREFORM	ICT – FP5	European Community	PERCRO – Scuola Superiore Sant'Anna	2001-04	9	1.92
Reduction of uncertainty in geological archaeometrical dating and environmental measurements	RIDAGMA	Commission INFN	INFN	INFN Firenze	2009-11	4	0.28
Microwave effectometry for the diagnostics of cultural goods	RIMIDIA	POR-FESR 2007 – 2013 Action 1. d	Tuscany Region	DET – University di Firenze	2010-12	7	0.20
Cleaning of the façade of the San Frediano Church in Pisa	RIS+ Cantiere	RIS+ Tuscany 2000-2001	Tuscany Region	RESTAURO ITALIA s.r.l.	2000	8	-
Nd: YAG Laser System for the restoration of metal artefacts	RIS+ Prototipo	RIS+ Tuscany 2000-2001	Tuscany Region	IFAC-CNR	2000	4	0.13
Techniques and laser systems for the restoration of cultural heritage	RRAT-1	RRAT-1 1997-2000	Tuscany Region	IFAC-CNR	1998	6	0.22
Laser systems for the restoration of paint layers and artefacts	RRAT-2	RRAT-2 1997-2000	Tuscany Region	CEO	1998	6	0.17
Development of chemical investigations applied to the preservation and restoration of works of arts	SICAMOR	PAR FAS – Action 1.1.a.3	Tuscany Region	DC-UNISI	2011-13	3	0.91
ST@RT	START	CIPE FUNDS	Tuscany Region	INOA-CNR	2008-10	12	3.6
Optoelectronic technologies for restoration sites	SUMUS	POR CREO FESR 2007-2013	Tuscany Region	Menci software S.r.l.	2009-11	4	0.46
Innovative technologies for the conservation and enhancement of cultural heritage	TECONBC	POR CREO FESR 2007-2013	Tuscany Region	CNR-ICVBC	2010-2012	7	2.5

**Luciana Lazzeretti
Francesco Capone**
R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany. A social network analysis

* Our translation when necessary

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
The Virtual City	V-City	IST FP7	European Community	CS-SI (France)	2008-11	7	3.7
Virtual Heritage: High-Quality 3D Acquisition and Presentation	ViHAP3D	IST FP6	European Community	Max Plank MPII (Germany)	2002-05	6	2.4
Visual Support to cultural heritage InTeraactive access in Tuscany	VISITO Tuscany	POR-FESR 2007-2013	Tuscany Region	ISTI-CNR	2009-11	4	3.8
Virtual Museum Transnational Network	V-MusT.net	IST FP7	European Community	CNR	2011-15	20	5
The short life of the tannin	VAT	PAR FAS 2007-2013 Action 1.1.a.3	Tuscany Region	DCCI-UNIPI	2011-2013	3	0.38
Innovative techniques for the diagnosis and treatment of biodeteriogens in the artistic and archaeological fields	TDT BIOART	POR FESR 2007-2013 Action 1.1.d	Tuscany Region	LABORATORI ARCHA SRL	2009-10	6	0.2
Advanced techniques for the understanding of matter and conservation of historic heritage	TEMART	POR-FES 2007-2013, Action 1.1.d	Tuscany Region	IFAC-CNR	2010-12	13	3.2

Source: our elaboration

4. The analysed R&D projects

The selected projects cover a time frame of fifteen years (1995-2012) and registered a total investment of 89 M€, with some projects being still in progress and will be completed in the near future (Tab. 1). The projects are very heterogeneous in terms of financing institutions, budget requested and number of partners involved.

The R&D projects deal with restoration and enhancement of cultural heritage in regional, national and international calls. Twenty-nine of the 42 projects submitted were coordinated by actors located in Tuscany, which highlights the good organizational skills of regional actors.

As regards funding, 14 projects were financed by the European Community, while 19 were submitted to the Tuscany Region. A few others were submitted to specific organizations such as the Italian Research Council (CNR) (2) or the National Institute of Nuclear Physics (5).

The R&D projects result of different size and importance (Tab. 2). The largest group is composed by small projects under 0.5M€ and large projects over 2M€. Small projects have in average 4 partners, while large projects arrive up to 15 partners. Partners and funds are distributed heterogeneously, in fact while 20% of the partners involved in small projects collect only 4% of the total funds, 81% of the funds are financed in large projects involving 50% of the actors. The sample is therefore representative of a wide range of initiatives which converge toward the application of high technology for cultural goods, in its broadest sense.

Tab. 2: Summary of project funding ranges

Projects funding range	N. projects	Percentage of n. projects	Average n. of partners	Total funds (M€)	Percentage of funds
0.0-0.5 M€	16	39	4.3	4	4
0.5-1 M€	6	15	12.2	4	5
1-2 M€	6	15	6.7	9	10
>2 M€	13	32	15.7	73	81
Total	42	100	9.1	89	100

Source: our elaborations

5. The R&D policy-supported networks

In this section, the relationships among the actors set in motion by participating to the 42 projects financed are examined with the help of SNA (Wasserman and Faust, 1994; Scott, 2012). This section is organized as follows: section 5.1 presents some descriptive statistics concerning the actors involved in the projects (location, typology, budget, area of expertise, etc.); section 5.2 illustrates the relationships between the actors and reports some indexes on their centrality in the network; section 5.3 focuses on the graphical analysis of the networks.

5.1 The main characteristics of the networks

The 42 selected projects involve 267 actors for a total of 386 presences. At first, information of particular interest for our purposes is the localization of the actors (Tab. 3). Most actors are Italian, representing around 55% of the total. However, the network has an international dimension, as the European actors account for around the 45%. Within Italy, Tuscany, and specifically Florence, are the most relevant locations with more than 23% of actors located in Florence and 18% in Tuscany. The Pisa area also plays a particularly important role with 35 players and approximately 9% of the total.

Tab. 3: Distribution of actors by location

Localization	N. of actors	Percentage
Europe	174	45.1
Florence	91	23.6
Tuscany	70	18.1
Italy	45	11.7
Extra European countries	6	1.6
Total	386	100.0

Source: our elaboration

The analysis of the typology of actors (Tab. 4) confirms the high participation of research centres, universities and firms. Altogether, these three groups account for over 75% of all actors, with an important role

of the research centres (about 31% of total), followed by firms (17.6%), which include both SMEs and large companies. In absolute terms, there are 68 SMEs, while large firms are 12. It is worth noting the weight of local authorities with approximately 15% of presence, due to the involvement of actors who provide artistic and cultural heritage for the tests and trials (museums, cultural organizations, etc.).

Tab. 4: Distribution of actors by typology

Typology	N. of actors	Percentage
Research centre	121	31.3
University	108	28.0
SME	68	17.6
Public body	57	14.8
Service centre	12	3.1
Large firm	12	3.1
Academy	6	1.6
Others	2	0.5
Total	386	100.0

Source: our elaboration

Regarding the actors' competences (Tab. 5), it is necessary to remember that the actors have been classified on the basis of their contribution to the project, instead of their generic sector of activity.

Tab. 5: Distribution of actors by competence area

Competences	Number of actors	Percentage
ICT	86	22.3
Conservation	52	13.5
Optoelectronics	37	9.6
3D visualization	30	7.8
Physics	28	7.3
Restoration	26	6.7
Chemistry	23	6.0
Other	17	4.4
Museums	16	4.1
Environment	13	3.4
Diagnostics	13	3.4
Material sciences	9	2.3
Firms services	8	2.1
Research cooperation	7	1.8
Publishing	4	1.0
Media	4	1.0
Optics	4	1.0
Art and design	3	0.8
Telecommunication	3	0.8
Electronics	2	0.5
Total	386	100.0

Source: our elaboration

ICT for cultural heritage is the area that records the highest participation, with more than 86 subjects, representing the 22.3% of the total. This is followed by the area of Conservation with over 42 actors, about 13.5%. Optoelectronics settles down to 37 players, representing about 10% of participants. As many projects are devoted specifically to 3D visualization, this was subdivided from the generic area of ICT. 3D visualization records alone 30 actors (7.8%), while ICT together with 3D visualization accounts for more than 30% of the total. Other significant areas of *expertise* are Physics, with 28 players (7.3%), Restoration with 7.4% and Chemistry with 6%, followed by Museums with about 4%.

5.2 *The analysis of relationship dynamics*

In this section, the relationships set in motion by the actors participating in the 42 financed projects are examined with the help of SNA (Scott, 2012; Wasserman and Faust, 1994). This technique allows, in fact, to capture the network structure, the position held by each actor and the governance relations through the analysis of the global network, which is represented using graphs (Scott, 2012).

The first set of information represents the actors' rate of participation (Tab. 6), which clearly shows the importance of the Institute of Applied Physics (IFAC-CNR), which has been involved in the partnership of over 17 projects. The second actor with a high participation is the Institute of Information Science and Technology of the CNR (ISTI-CNR), which participates in over 10 projects. Particularly interesting are also the values of other organizations, such as the Opificio Pietre Dure (OPD), INFN (Florence), EL.En. SPA (a big firm specialized in life sciences), the Department of Environmental Sciences of the University of Siena (DST-UNISI) and the Institute of Conversation and Enhancement of Cultural Heritage of the CNR (CNR-ICVBC). Finally, the Media Integration and Communication Centre of the University of Florence (UNIFI-MICC) and the Institute of Chemistry of Organic-metallic compounds of the CNR (CNR-ICCOM) participated in 4 projects. Regarding large firms, after EL.El, there is the important role of Fratelli Alinari, the oldest firm in photography in the world located in Florence, Colorobbia for its role in nanotechnologies applied to cultural goods and Telecom for 3D rendering.

Since 213 of the 267 actors (80% of the total) participated in only one project, we can infer a small cohesion, signalling the likelihood that the central unit that carried out the innovation activities was composed of an extremely restricted number of actors (54).

One of the key concepts in SNA is centrality, aimed at identifying the most significant actors from different points of view. The first index is the degree of centrality, which corresponds to the number of direct connections a single actor has built. This is the easiest and most intuitive way to define the position of a node in a network. Tab. 6 shows the values registered by the most central actors.

The core actors are ISTI-CNR, IFAC-CNR and the UNIFI-MICC. These are the true gatekeepers of the network, who have the largest number of contacts with other participants. The fact that these central nodes are

research centres is coherent with both the nature of the projects analysed, aimed at R&D, and with the need of these actors to activate external resources. At a lower degree of centrality there are more heterogeneous actors, among others, the OPD, ICVBC-CNR and other international organizations.

A second index is the betweenness centrality. It quantifies the number of times a node acts as a bridge along the shortest path between two other nodes, which denotes the importance attached to a certain actor in a relationship network, in terms of its role as a go-between contact with other subjects. In this respect, ISTI-CNR, IFAC-CNR and MICC-UNIFI maintain their central positions together with other important research centres and the OPD. We will return to this later in the next section.

Tab. 6: Actors per participations, degree centrality and betweenness (main 20 actors)

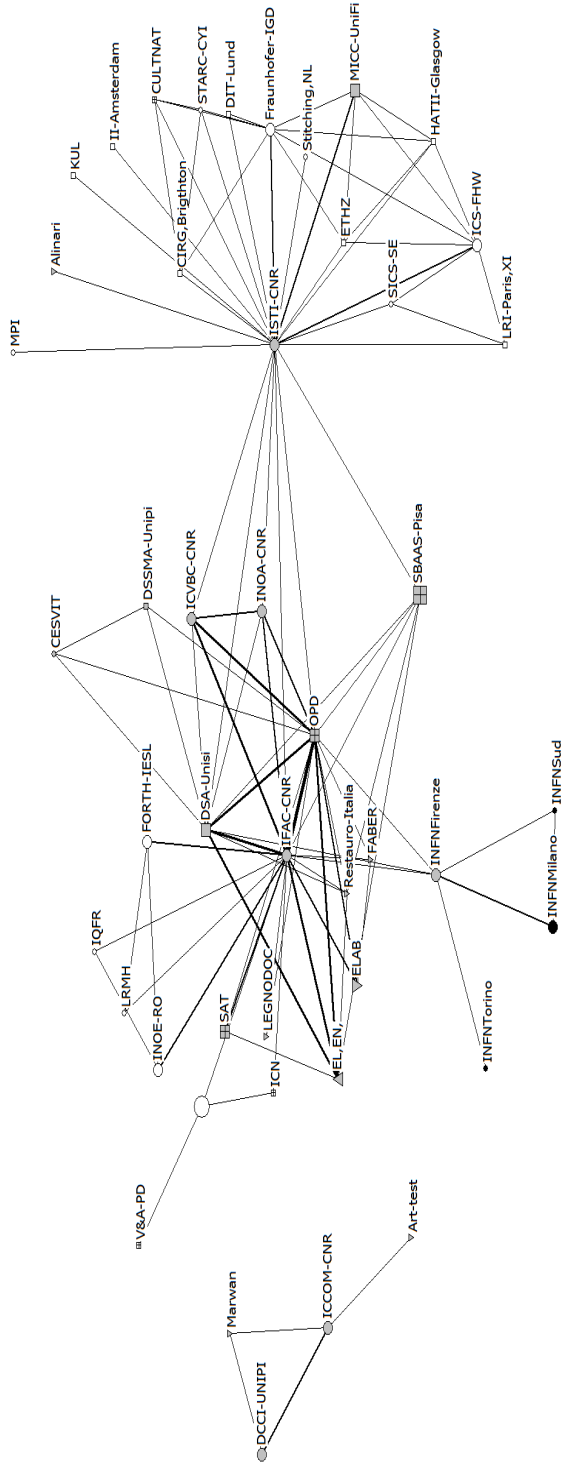
Actors	Projects	Degree	Betweenness
ISTI-CNR	10	30	271.40
IFAC-CNR	17	27	183.26
MICC-UNIFI	4	24	160.40
OPD	11	24	178.09
ICVBC-CNR	6	22	287.45
LC2RMF-CNRS	3	19	60.95
Fraunhofer-IGD	3	17	7.58
ICS-FHW	3	17	9.79
INOA-CNR	3	17	19.26
DSA-UNISI	6	16	23.96
ETHZ	3	16	4.82
HATHI-Glasgow	3	16	4.82
CULTNAT	3	15	12.00
EL.EN.	5	15	19.25
APRE	3	14	31.31
DIT-Lund	3	14	4.18
INFN Firenze	5	14	199.53
CIRG Brighton	3	13	1.13
STARC-CYI	3	13	1.13
V&A-PD	3	13	10.06

Source: our elaboration

5.3. Graphic representation of the network relationships

As mentioned, the network can be represented by a graph, i.e. a set of points corresponding to the actors (called nodes) connected by lines corresponding to the relations that bind them (Scott, 2012). The graph, in summary, is the two-dimensional representation of a network of inter-links between a population of actors. It is then possible to analyse both the position of each actor in the topology of relationships, and the morphological characteristics of the relational network as a whole.

Fig. 1: The technological network on cultural goods in Tuscany (c>2)



Legend of nodes: Grey nodes for actors localized in Florence and Tuscany, black nodes for the rest of Italy and white nodes for Europe. The different shapes show the typology: circle for research centres, square for universities, triangle for large companies, arrow down SMEs), square with cross for institutions. The value expressed by "c" stands for the minimum number of projects each couple of actors share.

Source: our elaboration.

Luciana Lazeretti
 Francesco Capone
 R&D networks in high
 technology applied to
 cultural goods in
 Tuscany. A social
 network analysis

As the global network is too numerous to analyse graphically (due to the large number of nodes), Fig. 1 shows the network by considering a co-participation to at least two projects⁴. The thickness of the lines indicates the number of projects attended by two subjects, in other words the “thickness” of the relationships.

The most interesting result is the emergence of three different sub-networks. The first one in the middle of the graph relates to the themes of Optoelectronics and Restoration, with IFAC, OPD, El.En and DS-UNISI; the second one, on the right, operating on ICT and 3D imaging, with ISTI CNR, MICC-UNIFI; and finally the third one on the left, smaller and “isolated”, relates to the Chemistry area with ICCOM-CNR and DCCI-UNIFI. The international actors are represented on the right side of Fig. 1 (white knots), while in the centre and the left are mainly the local actors (grey knots). Network 1 insists mainly on the city of Florence (grey knots), involving also local organizations and institutions; it has just a slight connection with some European actors (above in the graph, white knots). ISTI-CNR acts as a local gatekeeper between the two networks (in the right centre). Regarding the other actors of the network 1, the network of INFN emerges clearly. It links the INFN laboratories in Turin, Milan and South Italy to Florence by implementing projects related to the experimentation of new techniques of analysis of materials.

Regarding the typology of actors, Network 1 is highly heterogeneous involving companies, organizations and institutions. Network 2 (on the right) is mainly composed of international actors as research centres and universities. Network 3 (on the left) on Chemistry includes two research centres and two firms. These differences are mainly due to the orientation towards or away from end-users.

Regarding the actors’ competences, Fig. 2 shows that Network 2 is focused primarily on ICT and 3D visualization of cultural heritage (Circle-in-box and square nodes) and there are just few actors specialized in Conservation (Up triangle). The analysed projects, in fact, focus on industrial research without direct involvement of public institutions, such as museums (categories that are also excluded from EU funding).

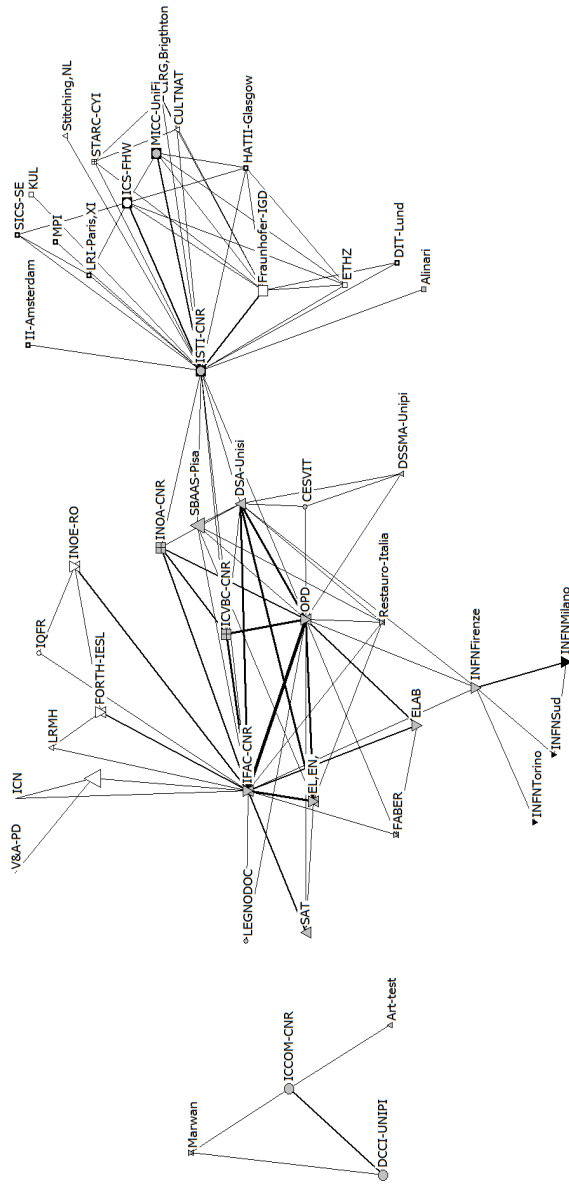
Network 1 on Restoration is more diversified in terms of skills and includes subjects like Optoelectronics (Up and down triangle) and Physics (Down triangle). Network 3, as already highlighted, operates in Chemistry (Circle nodes).

It is possible, at this stage, to analyse the structure of the network by considering a higher level of co-participation, in order to detect how network dynamics change and the evolution of the key actors. A level of co-participation to 3 project permits to highlight the strategic network - composed by a small number of actors.

As reported in Fig. 3, the main network is divided into four separate components. In addition to the network of INFN, the previous three sub-networks emerge clearly: Network 1 localized mainly in Florence, ICT Network 2, more open to a European dimension, and Network 3 of Chemistry.

⁴ This means that a couple of actors have participated together to at least two projects.

Fig. 2: The technological network on cultural goods in Tuscany by competences (c>2)



Legend of nodes: For nodes' colours see Figure 1.

Source: our elaboration.

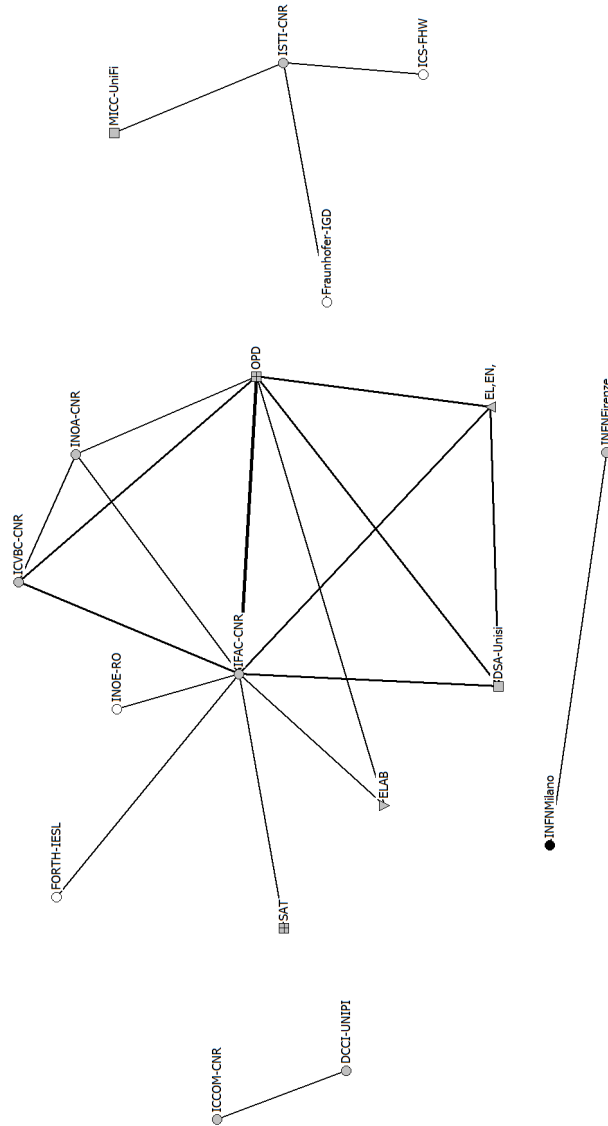
The first and biggest sub-network includes a large part of the Florentine actors, along with a node located in Siena (DST-UNISI) and two international players (INOE-Romania and IESL-FORTH). In addition to the previously identified ones (IFAC-CNR, OPD and El.En), the main actors of this network are the ICVBC-CNR, the Institute of Optics of CNR (INOA-CNR), the Laboratory of Archaeology of the Superintendence of Cultural Goods for Pisa, Livorno and Massa Carrara (SAT) and the firm ELab, spin-off of the CNR. Most of them, as indicated, are universities and research centres.

Luciana Lazzeretti
 Francesco Capone
 R&D networks in high
 technology applied to
 cultural goods in
 Tuscany. A social
 network analysis

Network 2 on ICT for digitalization and imaging of cultural heritage is centred on ISTI-CNR in Pisa and UNIFI-MICC in Florence, notwithstanding its international openness as evidenced by the presence of the Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung (Fraunhofer-IGD, Germany) and the Institute of Computer Sciences of the Foundation for the Hellenic World (FHW-ICS) in Greece, both specialized in computer sciences and visual computing.

Network 3 is specialized in Chemistry and composed by DCCI-UNIFI and ICCOM-CNR. It is also located in Tuscany and, specifically, in the cities of Pisa and Florence. This network is connected to other actors through links with local institutions like the OPD and the Superintendence.

Fig. 3: The technological network on cultural goods ($c \geq 3$)



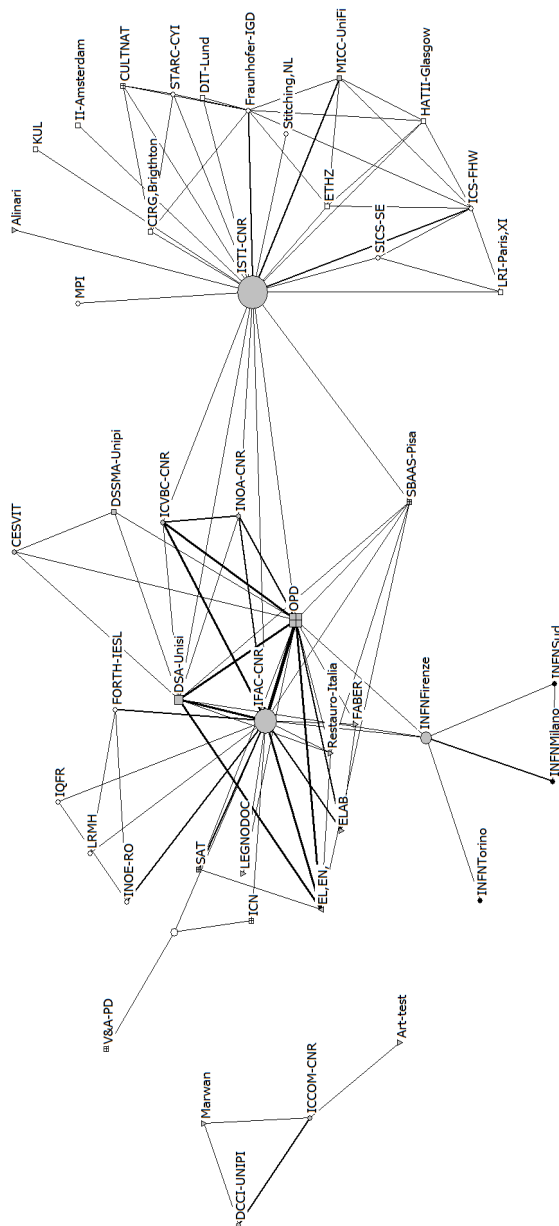
Legend: see Fig. 1.

Source: our elaboration

Finally, it is possible to represent in a graph the actors' betweenness centrality values, which are drawn from the size of the nodes (Fig. 4). The betweenness is based on the importance that an actor can have within a network as an “intermediary” between other actors. ISTI-CNR and CNR-IFAC are confirmed as leaders of the network. However, a significant presence of local actors serving as gatekeepers and connectors, such as ICVBC-CNR, OPD and UNIFI-MICC, emerges also quite clearly. A last actor, ICCOM-CNR, works as a “bridge” between Restoration and Chemistry actors.

Luciana Lazerretti
 Francesco Capone
 R&D networks in high
 technology applied
 to cultural goods in
 Tuscany. A social
 network analysis

Fig. 4: The technological network on cultural goods in Tuscany ($c \geq 2$)



Legend: see Fig. 1; the nodes' dimension represents the betweenness of the actors (see Tab. 6).

Source: our elaboration.

6. Conclusions and managerial implications

The aim of this research was to investigate the relationship dynamics of networks for innovation in the business of HTCG in Tuscany. An ad hoc database has been created of 42 R&D projects in order to investigate the innovation networks along fifteen years.

Our study aimed to investigate the relevance of centrality and the actors' position in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences for innovation.

The results show that the business of HTCG is a complex one, in which inter-organizational relationships develop among actors of the Triple Helix, in public-private partnerships and industry-university relationships.

On the basis of this research, the business emerges as being in a development phase and presenting growingly relevant innovations. It is therefore necessary to underline the importance for managers of the relational competences for innovation and the relevance of (network) resources outside of firms' boundaries. HTCG emerges as a complex field, where a single company rarely owns all the resources and competences necessary to develop new products or services.

Cognitive ties among firms, research centres and universities are therefore particularly relevant, together with the ability of some actors to play the role of gatekeepers and benefit from the competences and expertise of research centres.

The architecture of relations is circular and denotes a sharing of knowledge among research centres, universities, businesses and institutions. Institutions in particular have a dual role: on one hand, they are the main interlocutors of the actors that engage in R&D (i.e. institutions such as museums and restoration organizations); on the other hand, they fuel the R&D process in economic terms by financing the projects (essentially the Tuscany Region and the EU).

Firms participate to the networks with two different roles. At first, they participate as end-users of the new technology, then they acquire the knowledge from research centres and universities, but companies may also participate as knowledge producers, playing the role of technological developers together with research centres and universities.

The birth and development of innovations is mainly due to the collaboration of all stakeholders of the Triple Helix: the research system (CNR, etc.), the industrial system (large and small firms) and institutions (Region, Superintendence, OPD). In fact, the close cooperation between public and private actors in the development of innovations is essential to complete the R&D projects. Firms usually offer a consolidated technology and the competences for producing a prototype, while Research centres and universities supervise the development of the new product (or services) and the adaptation of technological parameters of the new products for the restoration of cultural goods. The contribution of institutional actors is then added to this process, given that without funding the R&D projects would not even begin. Finally without good relations with local cultural organizations (museums, OPD, etc.), there would be no opportunities to test and validate it on cultural goods.

It is important then to point out the relevance of linkages among different scientific domains (for instance, between chemistry, physics, etc. and cultural heritage). In fact, innovations are usually developed firstly in a particular field (for instance, laser for biomed) and then through the processes of transversal innovation 'exported' as incremental innovation in another field (i.e. cultural heritage).

In the opinions of the interviewed actors, the factors associated with the local context (i.e. the cluster) are equally relevant. All the actors involved in the R&D projects noticed the presence in the local cluster of all the necessary factors for the development of innovations. In this context, the presence of a truly creative environment is highlighted, in the sense of a virtual space (the network), where relationships are able to trigger a multiplicity of connections among actors, such as to encourage the transformation of ideas into innovations, sometimes in different fields from those in which they were initially generated. This allows a dialogue between physicists, chemists and scientists of different types, and conservators and art historians. Moreover, the presence of a widespread endowment of artistic and cultural heritage in the region, together with the existence of a world-known institution in the restoration of cultural heritage (OPD) was another essential element for its innovations.

Notwithstanding the limits of this study, results are interesting and the investigation adds new knowledge on the relevance of firms' relational dynamics in the HTCG business. The strategic networks for innovation, in particular in the HTCG, even if of temporary nature, are crucial for firms to develop transversal innovations and create and sustain competitive advantages.

References

- AHUJA G. (2000), "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- AHUJA G., POLIDORO J.R., MITCHELL W. (2009), "Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 9, pp. 941-958.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. (1993), "Strategic assets & organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- ANTOLDI F., CERRATO D., DEPPERU D. (2011), "Strategic Networks, Trust and the competitive advantage of SMEs", in Antoldi F., Cerrato D., Depperu D., *Export Consortia in Developing Countries*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, pp. 23-43.
- BELLANDI M., CALOFFI A. (2010), "An analysis of regional policies promoting networks for innovation", *European Planning Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 67-82.
- BELUSSI F., STABER U.H. (2011), *Managing Networks of Creativity*, Routledge, Abingdon.
- BELL G.G. (2005), "Clusters, networks, and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 287-295.

- BIFULCO F. (2009), "Open innovation in cultural heritage exploitation: focus on a thematic network value-creating", *Sinergie*, n. 80, pp. 157-167.
- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G. (1989), "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base", *Economia e Politica Industriale*, vol. 64, pp. 283-310
- BURT R.S. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, Massachusetts, Stati Uniti.
- CALOGHIROU Y., VONORTAS N., IOANNIDES S. (2004), *European collaboration in research and development: business strategy and public policy*, Edgal Elwar, Cheltenham.
- CAPALDO A. (2007), "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 6, pp. 585-608.
- CAPALDO A. (2015), *Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*, Cedam, Padova.
- CAPONE F. (2014), "Technological cluster and innovation trajectories in Shipbuilding industry. Some evidences from VI and VII EU Framework Programmes", *Australian Journal of Maritime and Ocean Affairs*, vol. 6, n. 2, pp. 89-105.
- CASANUEVA C., CASTRO I., GALÁN J.L. (2013), "Informational networks and innovation in mature industrial clusters", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 5, pp. 603-613.
- CASPRINI E., PUCCI T., ZANNI L. (2014), "Business model shifts: a case study on firms that apply high technology to cultural goods", *Technology analysis and strategic management*, vol. 26, n. 2, pp. 171-187.
- CENTRICA (2013), *A New Experience with art! Uffizi Touch*, <http://www.centrica.it/products/uffizi-touch/> [accessed February 13th 2013].
- CHAPUIS M. (eds) (2009), *Preserving our heritage, Improving our environment. 20 years of EU research into cultural heritage*, Directorate-General for Research, European Commission, Luxemburg.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- COOKE P. (2012), "Transversality and Transition: Green Innovation and New Regional Path Creation", *European Planning Studies*, vol. 20, n. 5, pp. 817-834.
- DAGNINO G.B., LEVANTI G., MOCCIARO LI DESTRI A. (2008), "Evolutionary Dynamics of Inter-firm Networks: A Complex Systems Perspective", *Advances in Strategic Management*, vol. 25, n. 1, pp. 67-129.
- DAGNINO G.B., LEVANTI G., MINA' A., PICONE P.A. (2015), "Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, n. 3/4, 354 - 377.
- DAGNINO G.B., D'ALLURA G.M., FARACI R., PISANO V. (2011), "La localizzazione dei processi innovativi ad alto contenuto tecnologico: il ruolo delle imprese 'ancora' fra sistemi locali e network globali", *Sinergie*, n. 84, pp. 179-207.
- DE LAURENTIS C. (2006), "Digital knowledge exploitation: ICT, memory institutions and innovation from cultural assets", *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n. 1, pp. 77-89.

- DI PIETRO GUGLIELMETTI R.L., RENZI M.F. (2014), "Cultural technology district: a model for local and regional development", *Current Issues in Tourism*, vol. 17, n. 7, pp. 640-656.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 109-123.
- FOSS N.J. (2010), "Micro-foundations for management research: What, why, and whither?", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, n. 42, pp. 11-34.
- FONTI F., WHITBRED R.C. (2011), "Where do weak ties come from? An empirical investigation of the antecedents of weak network ties", *Sinergie*, n. 86, pp. 93-111.
- GIULIANI E. (2013), "Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile", *Research Policy*, vol. 42, n. 8, pp. 1406-1419.
- GOODMAN L.A. (1961), "Snowball sampling", *Annals of Mathematical Statistics*, vol. 32, n. 1, pp. 148-170.
- GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HAGEDOORN J., LINK A.N., VONORTAS N.S. (2000), "Research Partnerships", *Research Policy*, vol. 29, n. 4, pp. 567-586.
- HAGEDOORN J., ROIJAKKERS N., VAN KRANENBURG H. (2006), "Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 39- 53.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n. 3, pp. 187-200.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (Eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HERVAS-OLIVER J.L., ALBORS-GARRIGOS J., (2009), "The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation", *Journal Economic Geography*, vol. 9, n. 2, pp. 263-283.
- INKPEN A.C., TSANG E.W.K. (2005), "Social capital, networks and knowledge transfer", *The Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 146-165.
- IRPET (2012), *Il settore dell'Alta Tecnologia applicata ai beni culturali in Toscana*, IRPET, Firenze.
- KOGUT B. (2000), "The Network as knowledge: generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 405-425.
- JARILLO J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 31-41.

- LAZZERETTI L. (2012), *Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza Toscana delle tecnologie per la conservazione e la valorizzazione*, Florence University Press, Firenze.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2015), "Innovations and Innovators in a Resilient City. The case of Chemical innovations after the 1966 Flood in Florence", *City, Culture and Society*, vol. 6, n. 1, Online April 2015.
- LAZZERETTI L., CAPONE F., CINTI T. (2011), "Open innovation in city of art: The case of laser in conservation of artworks in Florence", *City, Culture and Society*, vol. 2, n. 3, pp. 159-68.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2009), "Creative Industries in Italy", *Quaderni di Sinergie*, n. 15, pp. 145-159.
- LORENZONI G. (2010), "Genesis of a research field: district, network, strategic network", *Journal of Management and Governance*, vol. 14, n. 3, pp. 221-239.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 317-338.
- LORENZONI G., ORNATI O. (1988), "Constellations of firms and new ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n. 1, pp. 41-57.
- MATT M., ROBIN S., WOLFF S. (2012), "The influence of public programs on inter-firm R&D collaboration strategies: project-level evidence from FP5 and FP6", *Journal of Technology Transfer*, vol. 37, n. 6, pp. 885-916.
- MCPHERSON M., SMITH-LOVIN L., COOK J.M. (2001), "Birds of a Feather Homophily in Social Networks", *Annual Review of Sociology*, vol. 27, n. 1, pp. 415-44.
- PORTER M.E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Harvard, US.
- POWELL W.W., GRODAL S. (2005), "Networks of Innovators", *The Oxford Handbook of Innovation*, pp. 56-85.
- POWELL W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
- POWELL W.W., WHITE D.R., KOPUT K.W., OWEN-SMITH J. (2005), "Network dynamics and field evolution: the growth of the interorganizational collaboration in the life sciences", *American Journal of Sociology*, vol. 110, n. 4, pp. 1132-1205.
- PROTOGEROU A., CALOGHIROU Y., SIOKAS E. (2013), "Twenty-five years of science-industry collaboration: the emergence and evolution of policy-driven research networks across Europe", *Journal of Technology Transfer*, vol. 38, n. 6, pp. 873-895.
- PYKA A. (2002), "Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches", *European Journal for Innovation Management*, vol. 5, n. 3, pp. 152-163.
- REGIONE TOSCANA (2011), "Delibera n. 539 del 27/06/2011, Promozione e progettazione dei Distretti Tecnologici, POR CREO FESR 2007-2013", *PRSE 2007-2010*, Tuscany Region.
- RITTER T., GEMUNDEN H.G. (2003), "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 9, pp. 745-755.

- SALIMBENI R., PINI R., SIANO S. (2002), "Thirty years of laser applications in conservation", in Guenther A. H. (Ed.), *International trends in applied optics*, Bellingham, SPIE Press, pp. 667-677.
- SALIMBERNI R. (2012), "The Technology District for Cultural Heritage and Sustainable Cities in Tuscany", *Salone dell'Arte e del Restauro di Firenze*, 8th November 2012, Florence.
- SAMMARA A., MUZZI C., DANDI R., BIGGIERO L. (2006), "Imprese, istituzioni e processi innovativi. Un'analisi relazione delle collaborazione per l'innovazione nel cluster aerospaziale del Lazio", in Mercurio R. (2006) *Organizzazione, regolazione e competitività*, McGraw Hill, Milano, pp. 200-219.
- SCIARELLI M., TANI M. (2014), "La Social Network Analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese", *Quaderni di Sinergie*, n. 17, pp. 87-104.
- SCOTT J. (2012), *Social Network Analysis*, Sage Publications, London.
- SEDDA S.R. (2008), "Interpersonal and interorganizational networks in the performing arts: the case of project-based organizations, in the live music industry", *Industry and Innovation*, vol. 15, n. 5, pp. 493-511.
- SILVESTRELLI S. (2014), "Innovazioni gestionali e nuove relazioni sistemiche per la competitività dell'impresa", *Sinergie*, n. 94, pp. 3-26.
- STABER U. (2009), "An ecological-evolutionary perspective on the micro-foundations of cultural products network", *Sinergie*, n. 79, pp. 11-28.
- THORELLI H.B. (1986), "Between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 37-51.
- TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 464-476.
- VAN DER VALK T., GIJSBERS G. (2010), "The Use of Social Network Analysis in Innovation Studies: Mapping Actors and Technologies", *Innovation: Management, Policy and Practice*, vol. 12, n. 1, pp. 5-17.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- WASSERMAN S., FAUST K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York.
- ZAHEER A., BELL G.G. (2005), "Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 9, pp. 809-825.
- ZAHEER A., VENKATRAMAN N. (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy, An empirical test on the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 373-392.
- ZAHEER A., MCEVILY B., PERRONE V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, vol. 9, n. 2, pp. 141-159.

Luciana Lazzeretti
 Francesco Capone
 R&D networks in high
 technology applied
 to cultural goods in
 Tuscany. A social
 network analysis

Academic or professional position and contacts

Luciana Lazzeretti

Full Professor of Management
 University of Florence and IFAC-CNR - Italy
 e-mail: luciana.lazzeretti@unifi.it

Francesco Capone

Researcher of Management
 University of Florence - Italy
 e-mail: francesco.capone@unifi.it



sinergie
 italian journal of management

ISSN 0393-5108
 DOI 10.7433/s99.2016.06
 pp. 63-87



Everyone's collections at Art Museums: groundbreaking digital business strategy as cornerstone for synergies¹

Received
1st May 2015

Revised
22nd May 2015

Accepted
12th January 2016

Erika Cavriani

Abstract

Purpose of the paper: *This paper aims to investigate how an innovative digital strategy of a museum could develop new avenues for business and social value, looking into its role as a booster of competitive advantage for cultural institutions and as a possible source of socio-cultural development.*

Methodology: *The research project focuses on the analysis of the Rijksmuseum's re-opening strategy, using a case-based qualitative and recursive approach, where the outcome of each phase has been the starting point of the following phase.*

Findings: *"Open digital-cultural contents" make art and culture more accessible, stimulating people to value Cultural Heritage, heightening the level of cultural participation by lowering the threshold to experience culture and art. This e-strategy has been the precondition to develop synergies and alliances, moving towards a creative economy by catalysing spillovers in a wide range of economic and social contexts.*

Research limits: *This is a case-based research paper with contextual factors, but we consider the data to be particularly suitable for illustrating and extending relationships and logic among constructs.*

Practical implications: *The research contributes to better unlock the potential of the digital-cultural-contents leading to understanding of how to boost the durability of cultural organizations and unlock the potential of cultural and creative industries (CCIs).*

Originality of the paper: *Identifying synergies emerging from museums' groundbreaking digital-strategies adds significantly to the body of knowledge on the topic of innovation management in the cross-fertilization territories of the CCIs.*

Key words: digital strategy; digital-open-content; cultural heritage; museum; synergies; alliances

¹ I would like to thank my research tutor, professor Monica Calcagno, for being a valuable support in triangulations and discussion of the data. Special thanks to professor Sergio Faccipieri who has supported my research path. I would also like to express my sincere gratitude to the Rijksmuseum for their availability and helpfulness, showing again their open approach.

The research project has been conducted at the Department of Management (m.a.c.lab) at Ca' Foscari, University of Venice, and has been financed by a FSE (Fondo Sociale Europeo) research grant (Regione Veneto).

1. Introduction

Nowadays Cultural Heritage, which is included in the broader concept of Cultural Capital (Throsby, 1994, 2001), is well founded and assumed to be an asset which offers an innovative and open ambiance that stimulates creative thinking (Florida, 2002, 2009; Kourtiti *et al.*, 2011; McKinley, 1998). As sources of creativeness, cultural and social capital (Bourdieu, 1986) needs to be managed, developed and communicated effectively (Throsby, 2001). Re-imagining the management of cultural content, in order to find paths able to boost as a long-term value, the cultural participation of the public and the development of Cultural Heritage means finding new ways to communicate that Cultural Heritage effectively, proactively and coherently within the new postmodern era.

The “*visual culture*”, qualified by this modern tendency to picture or visualize existence (Mirzoeff, 1999)², characterises Postmodern culture, placing an increasing premium on rendering experience in visual form. In the current epoch of overabundance of content and products it is extremely difficult to catch consumers’ attention. This is not different in the cultural domain where the variety of cultural activities and cultural products is wide and deep. Moreover, this age is characterised not only by a (*digital*) *image culture* but also by widespread *open design*. A plethora of images and open contents - co-created, manipulated and downloadable - are available on the Internet for everyone and everywhere; organising cultural-content projects requires taking into consideration both the new technologies and the new approach regarding content, text and images³. Digital technologies⁴ are flexible tools which can be used to boost business and social synergies, such as social cohesion and culture dissemination, capitalising the mechanisms of the *visual culture* paradigm (Mirzoeff, 1999). The work presented here can contribute to better unlocking the potential of (open) digital-cultural contents, on both business and socio-cultural dimensions, within today’s image culture.

Throsby (1994, 2005) has well expressed a reading of the Cultural Capital as economic capital. In any case, in order to sustainably manage the value of Cultural Capital, it is also necessary to understand the peculiarity of this asset (as compared to the economic capital tout court), which is its generation of a flow of income that needs to be measured in both terms of monetary-value and cultural-value (Throsby, 1997). Moreover such value, in its various dimensions⁵, needs to be democratically accessible to the community; in other words, it must be enjoyed by everyone (Benhamou, 2001).

² “Visual culture does not depend on pictures but on this modern tendency to picture or visualise existence” (Mirzoeff, 2012, p.6)

³ From the interview of the digital communication manager of the Rijksmuseum, P. Gorgels.

⁴ We refer to digital technology in general, as well as to the communication and marketing tools (like social media) where digital technology has a high impact on a new target audience.

⁵ Economic capital, social capital, cultural capital and symbolic capital (Bourdieu), but also different value dimensions; monetary-value and cultural-value (Throsby).

Trying to discover strategies to manage Cultural Heritage sustainably (coherent with the postmodern *digital-image culture*, with the multiple dimensions of value presented by this Asset and with the necessity to make its Value democratically accessible to the community) this research focuses its attention on the institutions of a specific cultural industry: art and historical museums.

The endeavour is to understand how these cultural institutions can maintain, enhance and develop Cultural Heritage, boosting the participation of the public through re-imagined *digital cultural-content*. On top of this, the present study addresses the impact of this re-imagined *digital cultural content*, highlighting the possible avenues that open new perspectives on the relationship between cultural institutions and creative industries (CCIs), highlighting, moreover, the acceleration of the spillover effect of CCIs on other industries and on society at large⁶.

CCIs are advanced frontiers of contemporary economic development, a productive dimension that generates both cultural innovation and innovation tout-court (Sacco, 2011), which derive nourishment from the creativity with which it is at once permeated (Calcagno, 2013). Furthermore, increased exposure to the world of arts and culture translates into higher creative capabilities (Kloosterman, 2005; Fusco Girard *et al.*, 2012; Kourtitt *et al.*, 2011; Camagni, 2012), necessary requirements in a learning society where the ability to manage new skills is strategic (Bradburne, 2004).

The Rijksmuseum in Amsterdam, investigated in this case study research, has “re-invented itself during its renovation”⁷, opting to extend its virtual museum instead of enlarging the *brick-and-mortar* one, coherent with the opportunity of the available technology, with the *digital-visual cultural* paradigm (Mirzoeff, 2012) and with the management board’s important guideline “less is more”⁸. Creating its *Virtual Identity* through the Rijks Studio project, the Rijksmuseum has re-imagined the meaning (Verganti, 2008) of *digital cultural-content*, re-functionalizing its collection to generate strategic synergies as well as a flow of “*cultural outcomes*”⁹, “some of which accrue to society at large as public-good benefits, arising from the existence of these items of the cultural capital stock” (Throsby, 2005, p. 8). On one hand, Rijksmuseum’s new strategy is stimulating the Cultural Heritage Cycle (Thurley, 2005)¹⁰, promoting the participation of citizens in the cultural life of society (European Commission, 2010), while on the other hand, it is boosting creativity tout-court, both in (creative) industries and in the broader socio-cultural environment. These are some spillovers¹¹ of this approach; in addition, some important synergies have been achieved

⁶ As suggested by the European Commission in the “Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries” (European Commission, 2010 p 19).

⁷ From an interview with the general director, W. Pijbes.

⁸ From an interview with the director of the collection and member of the board, T. Dibbits.

⁹ We refer to John Smyrk’s definition of “outcome” proposed in the ITO model (Smyrk, 1995), which is discussed in paragraph 5.1.

¹⁰ See footnote 75.

¹¹ Positive spill over effects refers to some external processes and some “positive side-effects” which arose from the implementation of the Rijksmuseum’s strategy innovation.

through the “*advanced management*” (Calcagno and Cavriani, 2014b)¹² of the strategy of Amsterdam’s museum. In particular, the research has analysed *mutual reinforcing* (Porter, 1996) in the implementation of the corporate strategy and effective management of alliances, which had boosted strategic-alignment synergies as well as cooperation synergies, business developments and financial matching¹³.

The study aims to add to the body of knowledge regarding the entrepreneurial re-use of cultural-content in order to develop innovative applications, innovative culturally sensitive products and concepts, that are able to communicate art and history in a ground-breaking way, reducing the distance between museums, their collections and the public¹⁴, and disseminating culture (Calcagno and Cavriani, 2014a). The observation has lit up avenues which can boost, through art museums’ strategy innovation, a fertile environment for creativity, propelling economic and social wealth and answering the question, “How to accelerate the spillover effects of CCI on other industries and society at large?” that was posed by the European Commission in 2010 (p. 19).

The present study endeavours to gain deeper understanding of how to boost synergies in the strategy innovation management of art museums, enhancing groundbreaking digital business strategy as a source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

2. Looking for synergies

2.1 The concept of synergy

Synergy means ‘combined action’: it is a universal law of nature which provides a particular effect in a system of interacting elements: a dynamic effect connected with cooperation, it is a phenomenon that occurs at the junction of different elements (Kowalska, 2012). As synergy results from an economic activity in total, it can be analysed in the economic field through a holistic approach (Zhao, 2005). Thus, in economics, synergy is connected with the endless process of (re-) combining resources (Kowalska, 2012), where it is possible to achieve a mutual strengthening (Porter, 1996, 1998), amplifying the effects of two or more related elements (Miller, 1996), which boost combined effects as a result of the cooperation.

¹² In this research paper the “advanced manufacturing” approach has been proposed, “advanced management” is assumed to have the same characteristics.

¹³ We refer to the “matching-funds model” proposed by Bradburne (2004) that, referring to the “Metzler effect”, takes the Public-Private Partnerships (PPPs) approach, namely by leveraging also private support, like that implemented by the Mak.frankfurt.

¹⁴ Interestingly enough this brave approach has been able to reach a new target public (the young generation defined in the Rijks Studio strategy plan as “culture snackers”). With its e-strategy target, the museum is renewing the audience or, in other words, the end-user of the Cultural Heritage held in the Museum’s collection.

Ansoff (1965; 1988) introduced the concept of synergy into strategic management, describing synergy as the combined effect¹⁵ available to a diversified firm, suggesting that it can produce a combined return on resources greater than the sum of its individual parts¹⁶. However, this approach stresses just its positive effects, implying that synergy merely provides positive effects. Interpreting synergy as a cooperation of elements, however, which could cause different effects (Ensign, 1998), more recent researchers have noted that the effects of synergy can be positive, negative (dis-synergy) or null (a-synergy) (Kowalska, 2012).

The effect of synergy is therefore the difference between the total combined effect (realized as a result of cooperating elements) and the base effect (realized by non-cooperating elements) (Kowalska, 2012)¹⁷. Of course, this research focuses on the positive synergies, that have boosted the *outcomes* (Smyrk, 1995) of the Rijksmuseum's virtual identity project. In particular, it focuses on the interpretation of Davis and Thomas (1993) regarding super-additivity in the evaluation of business combinations¹⁸.

2.2 *Strategies' alignment and cooperation by way of alliances to boost synergies*

The reasons why enterprises succeed or fail is the central question in strategy, which is bound with how they choose, develop, implement and manage strategy. "Any effort to understand success must rest on an underlying theory of the firm¹⁹ and an associated theory of strategy" (Porter, 1991, p. 95).

Strategy is the means of integrating the activities of diverse functional departments within a firm²⁰; in other words, to have the chance to succeed, it is necessary to integrate the different functional strategies with a broader corporate strategy. "An explicit and mutually reinforcing set of goals and

¹⁵ Ensign (1998) reminds that Hofer and Schendel (1978) referred to synergy as "joint effects", moreover, suggesting the development of interrelationships as a way to obtain synergy.

¹⁶ He proposed the intuitive formula $2 + 2 = 5$ to describe that firms' combined performance may be greater than a simple aggregate of their parts.

¹⁷ $efs_{syn} = ef(A+B) - (ef(A) + ef(B))$ where: efs_{syn} = synergy effect, $ef(A+B)$ = total (combined) effect, realized as a result of the cooperation of element A with element B, $(ef(A) + ef(B))$ = base effect, realized by independent (non-cooperating) elements A and B (Kowalska, 2012). In other words, "synergy potential does not fully translate into actual synergies" (Knoll, 2008 p. 14) namely, synergy is a net effect between total synergy potential and realization costs (Knoll, 2008).

¹⁸ "Such revenue super-additivities are associated with the combination and transfer of complementary resources to capture growth opportunities across businesses rather than with sharing similar resources to increase efficiency (cf. Eisenhardt and Martin, 2000; Tanriverdi and Venkatraman, 2005). We term these valuable revenue super-additivities from combining complementary operative resources across businesses growth synergies (Knoll, 2008).

¹⁹ One of the essential conditions (Andrews, 1971, 1987) to explain success is that of developing and implementing an internally consistent set of goals and functional policies which collectively define an enterprise's positioning.

²⁰ Including marketing, production, research and development, procurement, finance and the like.

functional policies is needed to counter the centrifugal forces that lead functional departments in separate directions” (Porter, 1991, p. 96). This internally consistent set of goals and policies could be boosted by strategies’ internal alignment. Strategy implementation is a process of action, which is a connection of elements and tasks, as well as their cooperation (Goold and Campbell, 2000). There is a strong perception of the concept of synergy in the context of corporate strategy (Andrews, 1971; Ansoff, 1965, 1988; Pun, 2004). To achieve synergy, it is necessary that each task adds new value to the effect of the previous task (Kowalska, 2012). Another condition for success is that the set of goals and policies aligns the firm’s strengths and weaknesses with its external environments. “Strategy is the act of aligning a company and its environment” (Porter, 1991, p. 97). Both kinds of alignments - internal and external - are the place of synergy in relation to strategy.

In this research paper, with specific reference to e-business strategy, we will argue, on one hand, that it needs to be integrated²¹ with corporate and functional area strategies²² in order to boost synergies and develop an effective corporate strategy, while, on the other hand, that a ground-breaking e-strategy could be a cornerstone for further synergies by way of alliances.

Synergy is in many cases perceived in the context of business cooperation, where two or more cooperating subsystems²³ produce more than the total sum of their production would have been, had they been working separately. In order to understand these joint effects Davis *et al.*, (1992) tested relatedness and resource sharing. This effect of synergy is connected with the mutual work of these sub-systems that, because of their connection, are able to produce mutually reinforcing activities (Porter, 1996, 1998; Miller, 1996; Fluck and Lynch, 1999; Siggelkow, 2002).

Cross-business synergies have been conceptualised in the corporate-strategy literature (Ansoff, 1965; Porter, 1996, 1998; Goold and Campbell, 2000) where the research has focused on studying the impact on performance of the relatedness between businesses of diversified firms (Rumelt, 1982; Berger and Ofek, 1995; Harrison *et al.*, 2001), most of them capturing the benefits of cost-sub-additivities (economies of scope) from sharing similar resources across businesses (Davis and Thomas 1993; Martin, 2002; Tanriverdi and Venkatraman, 2005).

Recently, however, relationships among businesses have been studied not only for how they lead to cost-sub-additivities, but also for how they lead to value-enhancing revenue-super-additivities, namely profitable corporate growth (Davis and Thomas, 1993; Tanriverdi and Venkatraman, 2005). This research paper focuses on these revenues, which are associated with the combination and transfer of complementary resources to capture

²¹ To examine in depth the central role of alliances in e-business strategy connected with the concept of the virtual organisation (Rowley, 2002, Venkatraman, 2000).

²² Tallon (2007) suggested that alignment should be tightest in processes that are considered critical to each firm’s strategic focus.

²³ According to Chakravarthy and Lorange (1991) synergy describes how each cooperating entity strengthens each of their competitive positions by sharing capabilities.

growth opportunities across businesses, rather than with the sharing of similar resources for efficiency (Eisenhardt and Martin, 2000; Tanriverdi and Venkatraman, 2005). In this case, the alliances effectively developed by the cultural institution are stable cross-business collaborations looking for a kind of “advanced outsourcing” in order to develop other businesses or to gain consistency among the core organisational elements and systems (Siggelkow, 2002). They are strategic alliances from a resource-based point of view, developed to access other firms’ resources for the purpose of garnering otherwise unavailable competitive advantages and values for the firm (Das and Teng, 2003; Ray *et al.*, 2004). These alliances are “cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities” (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996, p. 137).

This research focuses on cross-business opportunities in the area in which creative and cultural industries overlap and between juridically independent enterprises. These are open-minded alliances, considering how the art museum’s management board has developed the framework of the partner analysis²⁴ and alliance conditions (Das and Teng, 2003), which is coherent, interestingly, with the guideline “less is more”²⁵ and the pillar value “the collection is of everyone”. Moreover, such combinations have the highest impact force on the chosen elements of the external environment (Kowalska, 2012, p 105).

This research aims to analyse synergies concerning a dynamic management (Porter, 1991; Eisenhardt and Martin, 2000)²⁶ to achieve the alignment of the organization with its internal environment (synergies and strategy) and with its external environment (synergy and alliances), arranging resources to achieve competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

The change management of the re-opened Rijksmuseum, which re-invented itself by creating a *virtual museum*²⁷, was developed by considering both the internal and external alignment and also by looking for emergent strategies (Mintzberg, 1979, 1987; Mintzberg and Waters, 1985; Porter, 1991), coherent with the corporate objective and always guided by certain shared values, which are heart-and-soul themes around which the organization has rallied, such as “less is more” and “the collection is of everyone”. The evidence of this path will emerge from the presentation of the case study, which will allow a deeper understanding of the relations between the art museum’s ground-breaking digital business strategy, its management of alliances and its achievement of competitive advantage and financial sustainability.

Therefore, the research question of this study is the following: “How could innovation in strategy by an art museum through a ground-breaking digital business strategy be a source of competitive advantage, financial

²⁴ Market and resource analysis.

²⁵ For example see footnote 62: “Other platforms should be”.

²⁶ A process, which is on-going, involving continuous fine-tuning, adjusting and responding to changes in circumstances.

²⁷ A Museum without borders of time or space, ideally able to boost cultural experience whenever and everywhere, interestingly with the objective to let people get in contact with the collection not on view in the new Rijksmuseum outfitting, because of the “less is more” approach, the Museum has selected 8,000 pieces of artworks for display, out of a total of 1.1 million objects.

sustainability and socio-cultural development?” Or, in other words, “What are the relations between the success of the Rijksmuseum and its digital strategy?” The consistent aim is to comprehend how Amsterdam’s Rijksmuseum is achieving the maximum strategy *effectiveness*, “finding ... a combination which has the highest impact force on the chosen elements of external environment” (Kowalska, 2012, p. 105).

3. Framework of the research: antecedent and methodology

The study presented in this paper is case-based (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007; Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2014) and uses a qualitative approach (Myers, 2013; Ellis and Levy, 2008). The research process is characterized by a recursive approach among different, albeit connected, research questions and cases, all on the same topic: strategy and innovation management in CCIs with a special focus on cross-fertilization territories.

The research started in 2013. To meet its objectives and following the recursive approach, the outcome of each phase has been the starting point of the following step. Therefore, the research path consists of interdependent phases (with a similar research problem²⁸ and coherent research goals²⁹) and this research paper is focused on the third.

The study of the overlap between the domains of arts, creativity and management started at the end of the 1990s and is still on-going, producing various areas of cross-fertilization and stimulating a critical thought on the possible or actual relationship between arts and management (Scherdin and Zander, 2011). The main pillars, on which the overlappings are based, are design, creativity and entrepreneurship. These are, at the same time, the key words and reference points of a highly celebrated territory, a sort of “middle earth” (Calcagno, 2013) where hybridization between arts and management takes place, creating new conditions of economic value, but also urging management research to develop critical thinking regarding the patterns through which this relationship comes true. The first step of the research here has therefore focused on this overlapping, proposing some interpretations of the above-mentioned interactions.

In the second stage, the research focused on the emerging intersection between the domains of arts and management, discussing the design process as one of these merging areas of cross-fertilization. The design process has experienced, before any other field, a fatal attraction towards the cultural world, typically using the cultural dimension to re-invent the concept of products. Furthermore, the word “design” identifies a process of generation, which is at the same time an expression of creative thinking and also essential in any kind of entrepreneurial activity. Design is then the

²⁸ Contributing to better understanding the relationships, the logic and the opportunities of “effects between fields”, especially in the cross-border area of CCIs.

²⁹ Finding ways to develop synergies which could boost social and economical spillovers for both creative and cultural industries and more generally for the maintenance and enhancement of Cultural Heritage.

strategic axis on which the above-mentioned “middle earth” is based, the *file rouge* between art and management and the process shared between artists and entrepreneurs in transforming a creative idea in a project of innovation.

In order to explore this idea, the second research stage analysed the case study of Droog, a design company based in Amsterdam and working at the fuzzy borders between the arts and design³⁰. More specifically, the research has focused on the analysis and interpretation of an open innovation project (Chesbrough, 2003) launched by Amsterdam's Rijksmuseum and joined by Droog. Using emerging data the work proposed a model of “sustainable cultural development”, identifying an area of meaningful and promising cross-pollination between the worlds of culture and design, opening a new perspective on the relationship between cultural and creative industries.

After a literature review of design management and an inductive analysis based on the case study “Droog and its collaboration with the Rijks Studio”, the second research stage resolved its research questions³¹ proposing an alternative perspective on design, adopting what had emerged as a new model of design-led-innovation, where cultural regeneration may be realized through the design of artefacts incorporating specific cultural codes. In the suggested path, the world of art and culture can use design as a driver to increase its value by communicating itself through the design of artefacts, thus reaching the external world more effectively, reinforcing Cultural Heritage at the same time towards a new model of innovation. The suggested “*Design-to-Boost Culture*” approach re-functionalized design's ability to create value by boosting culture and art (Calcagno and Cavriani, 2014a). This design approach (developing society's knowledge and sensitivity about different kinds of art in order to attract customers to art and culture and suggesting new ways to live the consumption experience) transforms design language into a tool for the Cultural Heritage Cycle development (Thurley, 2005), giving culture a way to pass through the products using them to shape a new relationship with the customer. At the same time, it interprets the supposed relationship between cultural and creative industries that, becoming more than a simple combination of different industries, can be based on cross-business synergy and co-development, aimed at producing sustainable innovation by generating social and cultural, in addition to economic, impact³².

During the data collection and analysis of the second research phase, we discovered that the sparkling process of design that we named “*Design-to-Boost Culture*” was the result of a collaboration between the Rijksmuseum

³⁰ Since its founding, Droog has pioneered new directions for design discourse, radically experimenting in the design of products, experiences, concepts and events.

³¹ “Could design give value to the cultural and artistic domain?” “Is it possible to imagine a path through which the design world could support the sustainability and development of Cultural Heritage?”

³² The first project coherent with the Design-to-boost Culture approach (Calcagno and Cavriani, 2014a) has been an unexpected tattoo, referring to the “still life with flowers in vase” by Jan de Heem dated to the 17th Century and designed by Studio Droog. This artefact enabled the Museum to meet Street Culture (<https://studio.droog.com/studio/all/rijksmuseum/tattoo/>) and moreover has pioneered and communicated the opportunities offered by the Rijks Studio (boosting the e-strategy of the museum).

and Droog, which was interestingly driven by the art museum. On the occasion of its re-opening (in 2013) after a ten-year restoration, the museum launched the “Rijks Studio” official site, a ground-breaking online presentation of 125,000³³ works of art from its collection. To celebrate this digital milestone, the Museum approached several leading international designers, architects and artists to become pioneers of Rijks Studio by selecting some pieces from the online collection and using them creatively to produce a new artwork or series of products. This project thus strengthened the idea that a process of innovation could be launched thanks to the proactive “use” of Cultural Heritage. However, there was something more here than the re-functionalization of “centuries-old works reinterpreted in contemporary shapes, functions, techniques and materials”³⁴ (Ramakers and Jaworska, 2014, p. 161). The additional effects were the boosting of the connection between people, art and history and of the development of Cultural Heritage through the communication of cultural codes, which were core to this path of design development.

Exactly these findings and suggestions for further research directions, received at the Egos Conference 2014 during the presentation of the second-phase paper, have driven the start of the third research stage treated in this paper, which concerns cultural institutions in order to better understand the potential impact of the relationships, the logic and the opportunities of “effects between fields” in the cross-border areas of CCI³⁵.

The specific research goal of this current phase has been to understand how cultural institutions like art museums could sustainably maintain, enhance and develop Cultural Heritage, boosting the participation of the public as well as the spillover effect in the cross-territories between the cultural and creative industries. The endeavour is intended to gain deeper understanding regarding how to boost synergies in the strategic innovation of art museums, enhancing ground-breaking digital-business strategies as source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

It was swiftly discovered that the collaborations boosted by the art Museum were multiple and different both for the characteristics of the partnerships and for their strategic objectives. Some were complementary³⁶ - optimising the internet’s contribution to their core business - and some were designed with specific objectives, to reinforce the contribution of the e-strategy to the core business as well as to the strategies of other functional areas (Pun, 2003, 2004; Pun *et al.*, 2004). Therefore, this third phase of the research began firstly with a review literature and secondly with interviews of the art museum’s managers/directors and some of the different partners cooperating with the Rijksmuseum.

³³ At the moment, they are 200,000.

³⁴ Explicative examples are the project “Masterpieces by Droog and the Rijksmuseum” (<http://www.droog.com/news/2013/04/masterpieces-droog-rijksmuseum/>) and the project “Rijksmuseum: Rijksstudio m2” presented by Droog during the Fuori Salone del Mobile in Milan in 2014 (<http://www.droog.com/news/2014/04/droog-milan-2014/>).

³⁵ The research problem at all stages of the research.

³⁶ See footnote 62.

Reviewing literature concerning art museums' management (Bradburne, 1999, 2002, 2004; Grattan and Langeven, 2007; Bakhshi and Throsby 2010; Calcagno and Faccipieri, 2010, 2011; Calcagno and Biscaro, 2012; Bonacini, 2011, 2012; Cecchini, 2013) with particular attention to the impact of digital technology on the new ways of interaction between the museum and its audience, we immediately perceived that this case study would be highly representative thanks to its ground-breaking digital business strategy. Therefore, the research turned to an analysis of the literature concerning the synergies between the e-strategy and the corporate strategy (Rowley, 2002; Pun, 2003, 2004; Pun *et al.*, 2004; Tallon, 2007). The connection between synergies and alliances (Ensign, 1998; Das and Teng, 2000, 2003; Knoll, 2008; Christoffersen *et al.*, 2012) emerged as another academic research field coherent with the features of the case study.

As an effect of the literature review, the research question was clarified and focused: "How could an innovation in strategy by an art museum through a ground-breaking digital-business strategy be a source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development?" Or, in other words, "What are the relations between the success of the Rijksmuseum and its digital strategy?"

The gathering of the data for the case began with collecting information available on the web³⁷, in order to gain the knowledge to effectively manage the direct interviews. Further data have been collected from primary sources: interviews, meetings and colloquia with directors and managers of the Rijksmuseum and the analysis of its financial reports³⁸. During these semi-structured in-depth interviews, (Kvale and Brinkmann, 2009), the subjects of strategic innovation and digital strategy were discussed, as well as the subjects of alliances and collaborations. As collaborations are between two entities - the museum and its different partners - the research has collected information interviewing both the Rijksmuseum's managers and some of its partners in order to compare and match the data more objectively and to better understand the collaborations' characteristics (interviewing again the business director of Droog³⁹ and some other managers of the companies' network developed and boosted by the cultural institution)⁴⁰. Most

³⁷ E.g. video interviews, articles in Dutch and international newspapers, papers proposed for presentations at the re-opening by Rijksmuseum's managers and "rumours" on social media.

³⁸ Taco Dibbits, director of the collection of the museum and member of the board of directors, responsible for the new corporate strategy and for the new approach of the collection's outfitting in the *brick-and-mortar* restored museum. He was already part of the organization at the beginning of the renovation, which means he is the memory and the upholder/supporter of all the renovation-reopening strategy development and implementation. Peter Gorgels, manager of digital communication, responsible for the digital project Rijks Studio, the *virtual identity* of the museum. Marjolijn Meynen, the head of communications and marketing. Hendrikje Crebolder, the head of development and general director Wim Pijbes.

³⁹ Machiel Brautigam. In the first research phase the co-founder and president of Droog Renny Ramakers and the manager of Studio Droog Marielle Janmaat were also interviewed.

⁴⁰ Some users of the platform Etsy, together with the Rijks Studio project, and collaborators/users of Peecho.

observations and interviews (recorded, lasting on average 75 minutes) were subsequently been triangulated in order to discuss and let the critical points emerge.

The findings reveal that for art museums a ground-breaking digital business strategy, like a *digital-open-content* collection, bolstered by tight-fit (Siggelkow, 2002) alliances can be a cornerstone for synergies. The alliances need to be driven by an emergent strategy with internal and external fit. The connected synergies lead the digital strategy to be internally and externally effective, able to boost economic, financial and socio-cultural spillovers.

4. Ground-breaking digital business strategy and alliance management: the case-study of Amsterdam's Rijksmuseum

4.1 "Less is more" and "Rijksmuseum's collection belongs to everyone"

The chain of causality of this case study goes back to the period of the restoring of the Rijksmuseum. It began in 2004 and was expected to take five years. Instead, it has effectively taken ten. From the beginning, one of the most important guidelines, "less is more", boosted the decision-making process; therefore, the museum's refurbishment has not involved (in contrast to many other museums) the expansion of the *brick-and-mortar*⁴¹. Contextually, the new outfitting was conceived to follow the same guideline; the exhibited collection in the "new" Rijksmuseum counts about 8.000 artworks out of a total collection of 1.1 million objects⁴². As the restoration was taking more time than estimated, the management board tried to transform the delay into an advantage, deciding to use this longer period of being unable to exhibit the collection by focusing its attention on the artworks' digitalization at the highest possible quality⁴³. This choice has driven important decisions around the restoration project, transforming it into a moment of re-invention of the art museum. Coherent with the decision not to expand the *brick-and-mortar*, and with the pillar value that the Museum's collection is everyone's heritage⁴⁴, the board decided

⁴¹ W. Pijbes stated: "We didn't need to build an extension. Big is big enough. I'm a foodie, but I don't like too many courses. I want us to focus and only have the best of the best. I believe in the strength of simplicity". The restored Rijksmuseum has a new entrance, an outdoor exhibition space with free entrance, an Asian pavilion, shops, restaurants, educational facilities and a renovated library.

⁴² Dibbits said, "Instead of fighting the building, we have embraced it and accepted its eccentricities". They want the public to get a sense of history, seeing the paintings, furniture and applied arts which were all conceived around the same time, "so rather than separating paintings from silver tapestries or furniture, as they had before, the curators have decided to tell the history of Dutch art from the Middle Ages to the 21st century".

⁴³ The highest-resolution images using the available technologies (2500 x 2500 pixels, 300 dpi). These are not "thumbnails," and there are no watermarks or sharing restrictions, which means they are of real value to the user.

⁴⁴ Dibbits, during the interview, defined the Rijksmuseum collection as "national collective memory" which "belongs to everyone".

to expand the virtual walls of the museum instead of the “concrete” ones, developing the idea to create a *virtual identity* for the Rijksmuseum - the Rijks Studio - consistent with the emergent new technological⁴⁵ and socio-cultural scenario⁴⁶.

This ground-breaking digital business strategy leans on open content on one side and on the high resolution of the image on the other side: the digital project, Rijks Studio, is an *advanced virtual museum* which makes the Museum's collection available to everyone.

The internally consistent new set of goals was translated into a new vision-mission of the Rijksmuseum: linking individuals with art and history, by allowing these to take on a new meaning for a broad-based, contemporary audience. In other words, the art museum was looking for a new key challenge, deciding to reduce the distance between the museum, its collection and the public, while targeting at the same time a new audience - the recalcitrant target of the “*culture snackers*”⁴⁷ - “letting them be attracted by the beauty of the images and trying to get them into the museum in the end, to experience the authenticity of the art” (Dibbits).

Interestingly enough, in defining this growth path, they have deliberately not given attention to benchmarks in their own industry, thinking that to be innovative it is necessary to look towards other fields⁴⁸. Rivetingly, moreover, during the restoration of the *brick-and-mortar*, the team responsible for the Rijks Studio project consulted a military think-tank regarding the forecasted digital and ICT technologies, with special focus on the (Web-) Computer-Mediated Communication (W-CMC). Their objective was to use the most advanced technologies to evaluate these increasingly important marketing-communication media in order to mobilise as much as possible visitors' engagement with the digital-content creation of the Rijks Studio. Receiving a technological framework forecast with only a three-year time horizon (and the restoration was far from finished), they decided to concentrate their energy on the quality of the digitalization and on the development of the visual concept, stressing the content of the e-strategy innovation over the selection of the W-CMC tools.

The values of simplicity, authenticity, quality and innovation have driven the development of the Rijks Studio project and together with the guideline “less is more” (Iyengar and Lepper, 2000) these supported strategic decisions that led to the chosen web concept, “with the minimum possible text and the highest possible quality of the image”⁴⁹. According to Peter Gorgels, the

⁴⁵ “New technological scenario” refers both to the possibility of high-resolution images (thanks to new tools for high-quality digitalisation) and high-quality of the image available on PCs, smartphones and tablet (accessible through Computer Mediated Communication (CMC) tools) and to the new CMC technologies themselves.

⁴⁶ The socio-cultural scenario refers to the new (digital) *virtual culture* typical of postmodernism (Mirzoeff, 1999) and also to the widespread open-design approach.

⁴⁷ The teens and more generally young creative people, who love web opportunities like downloadable images available for free.

⁴⁸ From the interview with T. Dibbits.

⁴⁹ About the focus on the image: “Many museum websites present a wealth of information and data. Rijks Studio believes in the strength of the images themselves” (interview with P. Gorgels).

objective of the Web experience is to “earn attention by offering attractive content that is easy to share”. The previous website contained too much information and too many options, whereas the new concept, coherent with “less is more”, opted to focus on essential content⁵⁰. The layout has emphasised the value of the image: as Taco Dibbits said, “this is the ideal way to view an artwork, the picture in its full glory, uncluttered by information or buttons”.

The e-strategy mission - to bring the collection to the public - and its strategic principles were coherently implemented. The website had to be “lean and mean”, it had to be an open platform and it had to identify ways of reaching the public by surprising and seducing, whereby users would learn more and wish to return⁵¹. Interestingly enough, both the new mission and the new values have been the exegesis of the core pillar-values “Rijksmuseum’s collection belongs to everyone” and “less is more”; moreover these core pillar values have been fundamental to the implementation of the emerging strategies of the Rijksmuseum.

4.2 The e-strategy as a core element of the corporate strategy

The vision of the Museum, “The Rijksmuseum links individuals with art and history”⁵², reflects the mission of the Rijks Studio “to connect people, art, and history”. In order to let art and history adopt a new meaning for a broad-based, contemporary, national and international audience (paraphrasing the mission of the Rijksmuseum), the museum has implemented its e-strategy as a core element of its corporate strategy, bringing the collection to the broadest possible contemporary audience.

The mission of the Rijks Studio (connecting people, art and history) was clear from the beginning, but something in the strategy changed because environmental challenges were reconsidered. It was decided at the start to invite members of the public to create their own works of art by downloading images of the artworks and using them in a creative way, but deviating from the first concept, this boosted creative activity has also been made available for commercial applications, whereas previously it was only available for private applications⁵³. The core motivation for this new decision has been the forecast that otherwise the strategic potentiality of the Rijks Studio as a marketing tool of the museum would have been compromised, caused by a reduction in the positive impact of public

⁵⁰ “Anything else should be pushed into the background or omitted altogether” (interview with P. Gorgels).

⁵¹ “Although content-rich, the design of “virtual museum” often fails to rise above the level of a database intended more for administrative purposes than for aesthetic pleasure. The artworks are often shown as small thumbnails. If they can indeed be enlarged, there are various (technical) restrictions which stand in the way of a truly user-friendly experience” (interview with P. Gorgels).

⁵² The Vision of the museum is “The Rijksmuseum links individuals with art and history” and the Mission is “At the Rijksmuseum, art and history take on new meaning for a broad-based, contemporary national and international audience” (<https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/vision-and-mission>)

⁵³ “Rijksstudio is exceptional ... because we actively encourage users to be creative in this way using the collection of the Rijks Museum available not only wherever and whenever, but also for every artistic development” (P. Gorgels).

engagement with the *viralisation* of the brand⁵⁴. The spillover effect in creative industries would not have been possible, so that the public would have been less interested in using the collection in a copyright-free creative way⁵⁵.

This change in the implementation of the digital strategy has been boosted by the emergent strategy, coherent with the corporate objective to use the Rijks Studio project to connect the museum's collection with a contemporary, (inter-)national audience and consistent with the marketing strategy to develop the awareness of the restyled brand of the art museum, fostering the *resonance* of the Rijksmuseum⁵⁶. The cultural open-content collection became a fully open source, usable also for commercial applications, boosting creative spillovers as well as marketing communication, (e. g. by letting the brand of the museum be presented during the Salone del Mobile di Milano 2013, conveying its re-opening thanks to the collaboration with Droog). This approach has led to increased participation by the (Dutch⁵⁷) audience with the Rijksmuseum and to a boost of the positive Cultural Heritage Cycle (Thurley, 2005) in Dutch society at large, mostly thanks to the Rijks Studio project.

Moreover, with its e-strategy (to achieve the corporate objective of connecting a broader target audience of people to art and history, enhancing the new external-environment opportunities) the Rijksmuseum approached a new target: the "culture-snacker", comprising a young audience that enjoys viewing images and sharing them with friends and followers, part of the prevailing image-heavy culture. Its new *virtual identity* created a new target group for the art museum on top of art professionals or art lovers⁵⁸; by mobilizing this new audience, the e-strategy gives the art museum a place within today's image culture. As Gorgels said "We shall invite and seduce the snackers. We shall inspire and engage the art lovers, enabling all to take their passion further. Ideally, we shall convert the snackers into true art lovers, and we shall connect with all site users to create mutual loyalty".

⁵⁴ "... we also wish to encourage people to publish our content on their own sites and blogs. The more who do so, the greater our outreach" (P. Gorgels).

⁵⁵ Results: Rijks Studio at the moment shows 200,000 digital images and has lodged 2.47 million visitors (the amount has doubled), 210,000 objects have been downloaded and 110,000 personal accounts have been created.

⁵⁶ The mission of the marketing strategy is to develop the awareness of the Rijksmuseum brand looking to boost the visitors' success (both in the *brick-and-mortar* museum and to the virtual museum Rijks Studio) and enhancing the support of the followers to the viralisation of the museum's brand using the social media for the word-of-mouth advertising. The number of visitors to the Museum has doubled (actually more than 4 million since reopening) exceeding expectations.

⁵⁷ After the reopening for the first time in years, the number of Dutch visitors exceeds the number of foreign visitors (L. Volkers interview, marketing director of the Rijks Museum).

⁵⁸ They applied the 80/20 rule, designing based on the assumption that 80 percent of visitors would represent the identified target groups. At the same time, the other 20 percent must also be able to find their way around. The result has been characterised by simplicity, and the design approach has drawn inspiration from generalist platforms.

4.3 Alliances: boosting synergies in the e-strategy and spillovers in the corporate objective

The idea of the *open collection* has first of all been a Corporate Social Responsibility (CSR) project of the Rijksmuseum; in other words, the propelling motivation has been ethical: “the collection of the national museum is a (*national*) *collective memory* that belongs to everyone”.

The e-project has enhanced the available new technologies, letting the cultural-value of the Cultural Capital (Throsby, 2005) held in the museum’s collection, become democratically accessible to the community (Benhamou, 2001). In following the guideline “Rijksmuseum’s collection belongs to everyone” the board of the museum has enhanced this path, also boosting strategic synergies and certain spillovers (e.g. a sustainable management of the Cultural Capital).

The Rijks Studio project was conceived to drive the “*viralisation*” of the reopening of the Rijksmuseum and, in addition, to re-brand the “new” museum, to develop, in other words, its *resonance*. To facilitate these objectives and bring the online project to public attention, renowned designers and artists were asked to produce new artworks inspired by the Rijksmuseum’s collection and available through the *open content* Rijks Studio. One of these projects, joined by the design company Droog, was the case study of the second stage of this research⁵⁹. Grippingly, thanks to this collaboration, the Rijksmuseum has been represented for two years (2013 and 2014) at the Design Week in Milano: quite a groundbreaking and successful marketing operation for the art Museum⁶⁰.

Other collaborations of the same nature and with the same objectives (marketing and communication, *viralisation* of the brand) have been boosted by the art museum⁶¹ but, more interestingly from a strategy-synergy point of view, the museum started to develop other stable collaborations in order to support the “virtual organisation”⁶² necessary to optimise the contribution of the internet to its core objectives, extending applications and increasing the community dependency to boost the brand awareness of the museum. This goal has also been very important for the museum’s capacity to attract supporters and partners because, as Dollinger *et al.* (1997) wrote, a firm’s reputation encourages decision-makers to form

⁵⁹ The first product with cultural codes embedded in the design concept has been the remarkable tattoo. See footnote 32. For more information about this collaboration, we refer to the research paper concerning the second stage of the research (Calcagno and Cavriani, 2014a).

⁶⁰ See footnote 34.

⁶¹ Fashion designer Alexander van Slobbe produced a dress and a shawl, which De Bijenkorf sold in a limited edition of 100 pieces; Christian Borstlap produced a stunning video animation in which he brings to life various prints from the collection; the fashion brand Ladresse by Simone van Trojen has developed dresses with embedded cultural code.

⁶² “Collaborations are a useful vehicle for enhancing knowledge in critical areas of functioning where the requisite level of knowledge is lacking and cannot be developed within an acceptable timeframe or cost” (Madhok, 1997, p 43). And, coherently with this, Gorgels said “Other platforms should be used where possible rather than building everything ourselves”.

a strategic alliance with it. Two partnerships that have been necessary to support the e-strategy objectives and the internet presence are Etsy⁶³ and Peecho. These two open platforms (the first a peer-to-peer e-commerce website focused on handmade and vintage, and the second a cloud-print on-demand service) are ways to reach millions of potential followers⁶⁴, boosting the creative use of the Rijks Studio as well as extending the sharing and cropping of the collection, enhancing and exploiting the latest digital technology and digital trends.

From a resource-based point of view (Das and Teng, 2000), these are service partnerships, a kind of distribution agreement; however, looking more deeply, they are strategic alliances⁶⁵ that boost strategic synergies. Eisenhardt and Schoonhoven (1996, p.137) view alliances as “cooperative relationships, driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities”. Thus, the partnerships with the two platforms are a joint marketing and promotion partnership with which the museum is able to boost - simultaneously and synergically⁶⁶ - the corporate objective (connecting more effectively individuals with art and history, increasing the target audience of people who can be connected with the collection and boosting a positive Cultural Heritage Cycle) and its e-strategy (bringing the collection more effectively to the people), as well as its marketing strategy (developing the museum’s brand awareness, to increase the number of potential visitors⁶⁷ using word-of-mouth advertising) and last but not least its financial strategy (increasing the reputation of the museum and the visibility of its brand to leverage also private financial support) coherent with the model of public-private partnerships (PPPs).

The research analysed the logic of the decisions regarding these alliances based on the Resource-Based Rationals (Das and Teng, 2000)⁶⁸, namely “maximizing firm value through gaining access to other firms’ valuable resources” (Ramanathan *et al.*, 1997)⁶⁹.

The above-described framework of highly interdependent elements (Miller, 1981; Porter, 1996) is an example of the synergies developed by the alignment of the e-strategy with the corporate strategy which, fostering tight-fit alliances, is furthermore able to boost financial synergies to improve

⁶³ “Rijksstudio (Rijksmuseum) introduces its digital images to be used by Etsy” (<https://www.etsy.com/it/pages/rijksstudio>). Etsy is the world’s largest platform for handmade and vintage products.

⁶⁴ Etsy has 40 million clients all over the world.

⁶⁵ “Strategic alliances are voluntary cooperative inter-firm agreements aimed at achieving competitive advantage for the partners ... The critical part played by technology and speed in the new competitive calculus, among other factors, has led to the contention that the key to success in the coming years lies in the creation of collaborative advantage through strategic alliances” (Das and Teng, 2000).

⁶⁶ Thanks to the tightly coupled organisation of resources, which boosts mutually reinforcing activities (Porter, 1996) creating and sustaining tightly reinforcing elements (Siggelkow, 2001, 2002).

⁶⁷ That effectively has increased enormously, exceeding the budgeted target of the restoring business plan for restauration.

⁶⁸ And not on the Transaction Cost Rationale: “Minimizing the sum of production and transaction costs” (p. 35, referring to Kogut)

⁶⁹ See footnote 62.

the sustainability of the cultural institution.

4.4 Examples of synergies and spillovers: sustainability of Cultural Capital

The sustainable “matching-funds model” (Bradburne, 2004) of the Rijksmuseum, coherent with the PPPs approach, is greatly boosted by the synergies that originated from the ground-breaking e-strategy and its alignment with corporate strategy and by the strong commitment with the guideline (shared value) “the collection is of everyone”.

The ground-breaking digital strategy - to let the museum’s collection become totally copyright-free, on-line and open content, to democratise the consumption of art, making it accessible and usable online to the widest possible audience - has been the core element leading the Rijksmuseum to receive a million-euro grant from the National Lottery for Culture, BankGiroLoterij⁷⁰.

The marketing director of the Rijksmuseum, Volkens, said “We are very enthusiastic, the BankGiroLoterij has sponsored Rijks Studio because one of their objectives is to exhibit culture to a broader audience”. The managing director of the BankGiroLoterij, Marieke van Schaik, said “We are proud to be a partner of the Rijksmuseum (because) we are two organizations with the same mission”. And Pijbes, managing director of the Rijks Museum, said “Without the BankGiroLoterij, Dutch museums would not be able to take part in the international art market. Nor would we be able to succeed in our mission to ensure that the museum is accessible for everyone and for all ages”. Summarizing the spillovers: because of its open content, Rijksmuseum has received and is still receiving⁷¹ important financial support from the National Lottery, and because of its consistent implementation of e-strategy, it has boosted both the achievement of its marketing objectives (increasing brand awareness and the visibility of the art museum) and the successful democratisation of the collection. Additionally, because of its reputation, the Rijksmuseum is leveraging private support through partnerships (co-branding and marketing as well as business partnerships⁷²) and is moreover increasing the financial support derived from Dutch society through the friends/patron of the museum card⁷³, as well as from companies like ING Bank and KPN (the former national telecommunication company).

Interestingly, the whole strategic approach has fostered mutual fertilization between the identity of the Dutchmen and the Rijksmuseum’s identity, now perceived by the community as a “*collective national memory*”⁷⁴. This is, of course, a success of the strategy innovation of

⁷⁰ The digitalisation project was financed by a million-euro (\$1.29 million) grant from the national BankGiro lottery, which provides funds for the arts and cultural groups.

⁷¹ The national lottery is the sponsor of Rijks Studio’s downloadable project as specified on the web site of the latter.

⁷² The most important are Philips, Heineken, Douwe Egberts and Albert Heijn, but also CCIs like Droog, Ladresse, and Alexander van Slobbe.

⁷³ <https://www.rijksmuseum.nl/en/friends>, Interviewing T. Dibbits it became clear that around half of the operational revenues are connected to the friends’ card/patron of the Rijksmuseum card and other museum cards.

⁷⁴ Interview with T. Dibbits.

Amsterdam's top art museum, which has boosted a positive Cultural Heritage Cycle, "to make the past part of our future" (Thurley, 2005, p. 26) creating a cycle of understanding, valuing, caring and enjoying⁷⁵.

As Volkers said, "Before the restoration, 70% of visitors were foreign tourists; after the reopening, 60% of the visitors are Dutch, and also the number of kids visiting is increasing more and more (400,000 just in the first year)". Especially for the youngest generation, the Rijksmuseum has another important objective for which the museum is also receiving financial support from the BankGiroLoterij⁷⁶: "to send all children to see the "Night Watch" (the most representative painting by Rembrandt, around which the Rijksmuseum building was architecturally conceived by the architect Pierre Cuypers) before their 12th birthday!" as Dibbitts said.

The social spillovers are quite evident in the increase of both social-cultural participation as well as social cohesion. A national identity has been developed around the art museum's Cultural Heritage, considered to be a *collective national memory* of which people are proud and which they want to support and maintain. The Rijksmuseum, with its ground-breaking digital strategy, has catalysed the attention of both the real and virtual community, able to inspire different audiences: Dutchmen as well as foreigners, children as well as adults, culture-snackers as well as art lovers and professionals.

This latter is an example of a flow of synergy that starts from the alignment of strategy (not only e-strategy and corporate strategy, but also marketing strategy), continues with the development of alliances and flows into the financial sustainability of the art museum as well as the sustainability of the Cultural Capital.

4.5 Some quantitative results of the re-opening strategy

To illustrate the *effectiveness* of the innovative strategy of the new Rijksmuseum, some results will now be highlighted. Mr. Pijbes expected the renovated museum to attract 1.75 million to 2 million visitors annually, which would rank the Rijksmuseum twentieth in attendance among all museums worldwide. In its last full year (2002) before restoration it drew 1.3 million visitors. From its reopening in April 2013 until November 2014, the number of visitors has exceeded 4 million (2,47 million in the whole of 2014), therefore doubling its number of visitors. Moreover, the Rijksmuseum's new exhibition wing (1,000 m², restored after the re-opening and able to receive 1 million visitors annually) is at the moment further contributing to its increasing success. For the first time in years, the number of Dutch visitors (now 60% compared to 30% in the past) exceeds the

⁷⁵ "By understanding the historic environment people value it; by valuing it, they will want to care for it; by caring for it they will help people enjoy it; from enjoying the historic environment comes a thirst to understand" (Thurley, 2005, p. 26), which provokes a thirst to support and take care of it.

⁷⁶ In 2014, the Rijksmuseum received an amount of almost 1 million euros in earmarked donations, which will enable the continuation of the Rijksmuseum bus service. This contribution from the BankGiroLoterij will therefore make it possible to continue fulfilling the stated ambition to send all Dutch children to see the *Night Watch* before their 12th birthday. This program has been set up because not all schools have the resources to achieve this on their own.

number of foreign visitors; over a quarter (23%) of visitors used an e-ticket, which, by international museum standards, is also an unprecedented number. Rijks Studio - showing at the moment 200,000 digital images - has lodged 2.17 million visitors (therefore doubled); 500,000 objects have been downloaded and 110,000 personal accounts have been created. The re-opening strategy innovation has led to the following financial results for 2014: a positive operational result of € 5.2 million, entrance fees of € 25.6 million (of the 2,47 million visitors, 21% had a Museum card), and sponsoring revenues of € 5.2 million.

The Rijksmuseum has won (inter-)national “Best of the Web” awards (SpinAwards 2013, Dutch Interactive Awards 2013, Museum and Web Awards and the European Design Award) and recently won (for 2015) the “European Museum of the Year Award” (EMYA)⁷⁷. These awards are based on peer evaluations by museum professionals.

5. Discussion and conclusion

5.1 Discussion

Any discussion of what determines an organization's success, firstly needs to define what success means. For the purpose of this research paper, we need to consider the special kind of organization we have studied: a cultural organization and, in particular, an art museum. Porter (1991, p. 96) argued that “firm success is manifested in attaining a competitive position or series of competitive positions that lead to superior and sustainable financial performance”. The flow of synergies described above has demonstrated the “superior and sustainable financial performance” that the Rijksmuseum has achieved thanks to synergies boosted by its groundbreaking digital strategy. Moreover, consistent with Throsby (2005, p. 7), “Cultural Capital gives rise by definition to two sorts of value: economic and cultural”. Therefore, for discussing the success of the strategy of an art museum (or cultural institutions in general), it is necessary to consider these two types of value. Throsby insists that the cultural valuation of the stock of Cultural Capital is measurable according to some agreed-upon system of units, reflecting the significance or worth to society of a cultural asset. During any time period, Cultural Capital produces a flow of income measured in terms of both monetary and cultural value (Throsby, 2005, p. 8). Grippingly then, considering that the cultural value depends on the significance or worth to society of the cultural asset, if the strategy of a cultural institution reinforces this perception (as the art museum of Amsterdam has done), it, at the same time, synergically increases the value

⁷⁷ <http://www.europeanmuseumforum.info/emya/emya-2015.html>

“The renewed Rijksmuseum offers impressive multilingual guidance to its visitors, witty and thought-provoking interventions in the galleries, and a state-of-the-art website for virtual visitors. The ambition to “reach every child in the Netherlands by the age of twelve” is notable, impressive and achievable. This is a great museum ... providing a rich experience to the public, and a socially aware outreach programme for visitors of all ages”

of Cultural Capital⁷⁸; in other words, it achieves a socio-cultural synergy, disseminating culture and boosting the preservation of Cultural Heritage.

According to the ITO (Input-Transform-Outcome) model of Smyrk (1995)⁷⁹, “outcomes are the result of *outputs* being utilised by stakeholders” (Smyrk, 1995, p. 4). In other words, outcomes represent the *effectiveness* with which the *utilisation* of the output has taken place.

The Rijksmuseum processed its corporate strategy with a ground-breaking e-strategy, and the *output* (the Rijks Studio) is in itself a high-value output, because of its contribution to the democratisation of the museum's collection. However, if the management board had not boosted synergies, neither in the implementation of the strategy nor in the development of alliances⁸⁰, the *effectiveness* of the strategy process would have been less significant, despite its game-changing copyright-free, open digital collection. Although this is a case-based research paper with contextual factors, we consider the findings particularly suitable for illustrating and extending relationships and logic in the broader field of strategy innovation management in CCIs that deal with digital-open (cultural) contents.

5.2 Conclusion

These results reveal that, for art museums, a ground-breaking digital business strategy bolstered by tight-fit (Siggelkow, 2002) alliances - driven by an emergent strategy with internal and external fit - can be a cornerstone for synergies. The connected synergies allow the digital strategy to be internally and externally effective, able to boost economic, financial and socio-cultural spillovers.

The success of the innovation strategy of the Rijksmuseum connected to its restoration/reopening definitely depends on the museum's brave decision to develop a totally copyright-free, open online collection with the aim to democratise the art and to link a broad-based contemporary audience with art and history. However, this is “just” the *output* of the strategic project, saying nothing about its *effectiveness*. In order to determinate the success of the project, the mechanism of converting this available output into the desired *outcomes* (which Smyrk calls *consumption*) is traceable to the synergies that

⁷⁸ $Y_c = \alpha Kc$ is the production function of cultural value (calculating the cultural value of the cultural capital K), where Kc is the cultural value and α is the “cultural appreciation parameter”, “measuring the extent to which members of society, in a given time period, understand and appreciate the significance or importance of K. Thus for a society that cared nothing for its cultural assets, $\alpha = 0$ and no cultural income would accrue” (Throsby, 2005 p. 9).

⁷⁹ This model evaluates the success of a project, expressing the “goal as the extent to which desired outcomes are generated” (Smyrk, 1995, p 3) including effectiveness in the evaluation.

⁸⁰ E.g. the decision to let the content also be used for commercial applications or the partnerships with creative industries such as Droog, to inspire the possible use of the open content of Rijks Studio and communicating the Museum at the Fuori Salone in Milan, or the partnerships developed with Etsy and Peecho, which were specific alliances to boost the “utilization” of the output (the open, digital cultural content) and which have impacted the consumption (as well as the *viralisation* of the museum brand). For Smyrk (1995) this means “the mechanism of converting sets of available outputs into desired outcomes”.

depend on the strategies' alignment and their effective alliances. This research has revealed that the *effectiveness* of a cultural institution's strategy also depends on its capability to enhance emergent strategies consistent with its core elements. The findings of the research⁸¹ therefore lead to the conclusion that, although the process of strategy innovation presented in this case was based on a ground-breaking digital business strategy, it would not have led to ground-breaking success if the e-strategy had not been utilised as a cornerstone for synergies. Rijksmuseum's perception of the need to boost the effectiveness of the open-content digital strategy has been the key condition for its success, letting the digital strategy become a cornerstone for synergies.

The managerial implications⁸² of the above results are that, even though the digitalisation of Cultural Heritage and e-strategy seem to be a panacea for sustainable Cultural Capital management and development, the *effectiveness* of a (digital) e-strategy in cultural organisations - and the *resonance*, competitiveness and sustainability towards which such a strategy aims - highly depends on the capability of the organisation to implement such strategy by creating and maintaining a tight-fit with overall corporate strategy by enhancing emergent strategies and alliances. These implications are even more significant considering that they are even valid with a ground-breaking digital business strategy, as the research has pointed out.

Considering that Cultural institutions such as museums, are possible pivots to develop *cultural innovation* (Coblence and Sebastier, 2015), capable to generate a fertile environment for creativity, future research directions would include verifying whether and understanding how collaborations between (art) museums and creative industries could develop new Business Models, to boost their economical and socio-cultural sustainability as well as the sustainability of Cultural Heritage.

References

- ANDREWS K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANDREWS K. (1987), *The concept of corporate strategy*, (3rd ed.), Dow Jones-Irwin, Homewood, IL
- ANSOFF A.I. (1987), *Corporate Strategy*, (revised edn.assisted by EJ McDonnel), Penguin Books, Harmondsworth.
- ANSOFF H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- ANSOFF H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York, NY.
- BAKHASHI H., THROSBY D. (2010), *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations*, NESTA report, June.

⁸¹ Related to the research question: "How could an innovation in strategy by an art museum through a ground-breaking digital-business strategy be a source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development?"

⁸² This case study can be used (Flyvbjerg, 2006) to better understand the connection between the digital strategy of a cultural organisation and its socio-cultural and economical success.

- BERGER P., OFEK E. (1995), "Diversification's effect on firm value", *Journal of Financial Economics*, vol. 37, n. 1, pp. 39-65.
- BENHAMOU F. (2001), *Leconomia della cultura*, Il Mulino, Bologna.
- BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Aracne ed, Srl, Roma.
- BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 5, pp. 93-125.
- BOURDIEU P. (1986), "The Forms of Capital", in Richardson J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York.
- BRADBURNE J.M. (1999) "The role of the museum in creating national identity", www.bradburne.org.
- BRADBURNE J.M. (2002), "Is Interactivity Different for Fine Arts as Opposed to Design?", www.bradburne.org.
- BRADBURNE J.M. (2004), "The museum as urban catalyst", (Originally 2002/ revised 4 January 2004) www.bradburne.org.
- CALCAGNO M., CAVRIANI E. (2014a), "Reimagining the design in the middle earth: from design driven innovation to design boosted cultural heritage", working paper, *30th Egos Colloquium: Re-imagining, re-thinking, re-shaping*, Rotterdam, Erasmus University.
- CALCAGNO M., CAVRIANI E. (2014b), "Manifattura evoluta nel radical fashion. Un percorso tra tecnologia, artigianato e networking", *Referred Electronic Conference Proceeding, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?*
- CALCAGNO M., BISCARO C. (2012), "Designing the Interactions in the Museum: Learning from Palazzo Strozzi International", *Studies of Management and Organisation*, vol. 42, n. 2, pp. 43-56.
- CALCAGNO M., FACCIPIERI S. (2010), "Nuovi linguaggi e contesti di fruizione nelle produzioni culturali", in: "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende", (a cura di) Luca Marchi, Sergio Marasca. vol. I, *Profili di management*, Il Mulino, Bologna, pp. 39-48.
- CALCAGNO M., FACCIPIERI S. (2011), "Nuove forme d'interazione nella fruizione di prodotti culturali", <http://www.unive.it/dip.management>.
- CALCAGNO M. (2013), *Narrare terre di mezzo. Management, Arte, Design*, Edizioni Scientifiche, Napoli.
- CALIANDRO C., SACCO P.L. (2011), *Italia reloaded. Ripartire con la cultura*, Il Mulino Contemporanea, Bologna.
- CAMAGNI R. (2012), "Creativity, Culture and Urban Milieux", (a cura di) Girard L.F., Baycan T., Nijkamp P. (eds.), *Sustainable City and Creativity*, Ashgate, Aldershot.
- CECCHINI S. (2013), "Musei parlanti. Corrado Ricci e la sfida di comunicare ad un ampio pubblico", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 8, pp. 51-68
- CHAKRAVARTHY B.S., LORANGE P. (1991), *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

- CHRISTOFFERSEN J., PLENBORG T., ROBSON M.J. (2012), "Measures of strategic alliance performance, classified and assessed", *International Business Review*, vol. 23, n 3, pp. 479-489.
- COBLENC E., SEBATIER V. (2015), "Articulating growth and cultural innovation in art Museum", *Int. studies of Mgt and Org.*, vol. 44, n. 4, pp. 9-25.
- DAS T.K., TENG B. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, vol. 26, n. 1, pp. 31-61
- DAS T.K., TENG B. (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scand. J. Management*, vol. 19, n. 3, pp. 279-308.
- DAVIS R., THOMAS L.G. (1993), "Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-performance Debate", *Management science*, vol. 39, n. 11, pp. 1334-1546.
- DAVIS P.S., ROBINSON R.B., PEARCE J.A. II, PARK S.H. (1992), "Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 5, pp. 349-61.
- DOLLINGER M.J., GOLDEN P.A., SAXTON T. (1997), "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 127-140.
- EISENHARDT K., (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 8, pp. 532-550.
- EISENHARDT K., MARTIN J. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, pp. 1105-1121.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 7, n. 2, pp. 136-150.
- ELLIS T.J., LEVY Y. (2008), "Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem", *The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, vol. 11, pp. 17-33.
- ENSIGN P.C. (1998), "Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm", *Management Decision*, vol. 36, n. 10, pp. 657-68.
- EUROPEAN COMMISSION (2010) *Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*, http://europa.eu/legislation_summaries/culture/cu0006_en.htm.
- FLYVBJERG B. (2006), "Five Misunderstandings About Case-Study Research", *Qualitative Inquiry*, vol. 12, n. 2, pp. 219-245.
- FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class and How it is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- FLORIDA R. (2009), "Entrepreneurship, Creativity and Regional Economic Growth", in: Hart D.M. (ed.), *The Emergence of Entrepreneurship Policy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- FLUCK Z., LYNCH A.W. (1999), "Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy", *Journal of Business*, vol. 72, n. 3, pp. 319-46.
- FUSCO GIRARD L., BAYCAN T., NIJKAMP P. (eds.) (2012), *Sustainable City and Creativity*, Ashgate, Aldershot.

- GOOLD M., CAMPBELL A. (1998), "Desperately seeking synergy", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 131-43.
- GOOLD M., CAMPBELL A. (2000), "Taking stock of synergy, a framework of assessing linkages between businesses", *Long Range Planning*, vol. 33, n. 1, pp. 72-96
- GRATTAN N., LANGEVEN N. (2007), "Communicating the Museum: reaching our audiences", *The voice of Canada's Museum community MUSE*, XXVI, n. 6, pp. 11-12.
- HARRISON J., HITT M., HOSKISSON R., IRELAND D. (2001). "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 679-690.
- HOFER C.W., SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St Paul, MN.
- KLOOSTERMAN R. (2005), "The Creative Hype", in Franke S., Verhagen E. (eds.), *Creativity and the City: How the Creative Economy Changes the City*, NAI Publishers, Rotterdam.
- KNOLL S. (2008), *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- KOURTIT K., NIJKAMP P., LOWIK S., VAN VUGHT F., VULTO P. (2011), "From Islands of Innovation to Creative Hotspots", *Journal of Regional Science Policy and Practice*, vol. 3, n. 3, pp. 145-161.
- KOWALSKA I.J. (2012), "Synergy effects in the mergers of collieries", *International Journal of Synergy and Research*, vol. 1, n. 2, pp. 103-122.
- KVALE S., BRINKMANN S., (2009), *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- IYENGAR S.S., LEPPER M., (2000), "When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, n.6, pp. 995-1006.
- MADHOK A. (1997), "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 39-61.
- MARTIN J. (2002), *Cross-Business Synergies: Recombination, modularity, and the multibusiness team*, Dissertation Stanford University
- MCKINLEY T. (1998), "Measuring the contribution of culture to human well-being: cultural indicators of development", in *UNESCO, World Culture Report*, pp. 322-332.
- MILLER D. (1981), "Toward a new contingency perspective: the research for the organizational gestalts", *Journal of Management Studies*, vol. 18, n 1, pp. 1-26.
- MILLER D. (1996), "Configuration revisited", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 7, pp. 505-512.
- MINTZBERG H. (1979), "An Emerging Strategy of "Direct" Research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, Qualitative Methodology, pp. 582-589.
- MINTZBERG H. (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, July/August pp. 66-75.
- MINTZBERG H., WATER J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent" *Strategic Management Review*, vol. 6, n. 3, pp. 257-272.
- MIRZOEFF N. (1999), *Visual culture: an introduction*, Routledge, London.
- MIRZOEFF N. (2012), (third ed.), *The Visual Culture Reader*, Routledge, London.

- MYERS M.D. (2013) (2nd edition), *Qualitative research in business and management*, Sage, London.
- PORTER M.E. (1986) (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PORTER M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Special, vol. 12, n. S2, pp. 95-117.
- PORTER M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6, pp. 61-78.
- PORTER, M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- PUN K.F. (2003), "A synergy model for strategic planning in manufacturing enterprises", *The West Indian Journal of Engineering*, vol. 26, n. 1, pp. 29-43.
- PUN K.F. (2004), "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 24, n. 9, pp. 903-928.
- PUN K.F., CHIN K.S., WHITE A.S., GILL R. (2004), "Determinants of manufacturing strategy formulation: a longitudinal study in Hong Kong", *Technovation*, vol. 24, n. 2, pp. 121-37.
- RAMAKERS R., JAWORSKA A. (2014), *Here there everywhere*, Droog, Amsterdam
- RAMANATHAN K., SETH A., THOMAS H. (1997), "Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives", in Beamish P.W., Killing J.P. (Eds.), *Cooperative Strategies*, vol. 1. (North American Perspectives) pp. 51-85.
- RAY G., BARNEY J., MUHANNA W.A. (2004), "Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 23-37.
- ROWLEY J. (2002), "Synergy and strategy in e-business", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 20, n. 4, pp. 215-222.
- RUMELT R. (1982), "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 4, pp. 359-369
- SACCO P. (2011), "Cultura e sviluppo industriale: il distretto culturale evoluto", *Sinergie*, n. 82, pp. 115-119.
- SCHERDIN M., ZANDER I. (2011), (eds.), *Art Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- SIGGELKOW N. (2001), "Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 838-857.
- SIGGELKOW N. (2002), "Evolution toward fit", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n.1, pp. 125-159.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SMYRK J.R. (1995), "The ITO model: a framework for developing and classifying performance indicators", working paper, *Australasian Evaluation Society International Conference*, Sydney, Australia.
- TALLON P.P. (2007), "A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy", *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n. 3, pp. 227-268.

- TANRIVERDI H., VENKATRAMAN N. (2005), "Knowledge relatedness and the performance of the multibusiness firm", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 2, pp. 97-119.
- THROSBY D. (1994), "The production and consumption of Arts: a view of cultural economics", *Journal of economic literature*, vol. 32, n. 1, pp. 1-29.
- THROSBY D. (1997), "Sustainability and culture: some theoretical issues", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 4, n. 1, pp. 7-20.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- THROSBY D. (2005), "On the sustainability of cultural capital", research paper in the department of economy http://www.businessandeconomics.mq.edu.au/our_departments/Economics/econ_research/2005/cult_cap_throsby.pdf.
- THURLEY S. (2005), "Into the Future. Our strategy for 2005-2010", *Conservation bulletin*, n. 49, pp. 26-27.
- VENKATRAMAN N. (2000), "Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the Web", *Sloan Management review*, vol. 41, n. 3, pp. 15-36.
- VERGANTI R. (2008), "Design, Meanings, and Radical Innovation: a meta-model and a research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 5, pp. 436-456.
- YIN R.K. (2014), (5thed.) "Case study research: design and methods", *Applied Social Research Methods Series*, Sage, Usa.
- ZHAO F. (2005), "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 11, n. 1, pp. 25-41.

Erika Cavriani
 Everyone's collections
 at Art Museums:
 groundbreaking digital
 business strategy as
 cornerstone for synergies

Academic or professional position and contacts

Erika Cavriani

PhD Candidate in Economics and Management of Innovation and Sustainability (EMIS)
 University of Ferrara - Italy
 e-mail: Erika.cavriani@unife.it



sinergie
 italian journal of management

ISSN 0393-5108
 DOI 10.7433/s99.2016.07
 pp. 89-115



Selected papers

New modalities for enhancing cultural heritage experience. The enabling role of digital technologies¹

Received
30th April 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
12th January 2016

Maria Vincenza Ciasullo - Angelo Gaeta - Matteo Gaeta
Giulia Monetta

Abstract

Purpose of the paper: Starting from an overview of current trends, the aim of the present study is to identify models of cultural heritage enhancement in terms of consumer enjoyment from a new temporal and cognitive perspective.

Methodology: The paper starts with a theoretical-conceptual analysis inherent to the main evolutionary stages of cultural heritage enhancement. It follows with the reporting of findings based on the Scenario Based Design (SBD) method relative to industrial research and experimental development in the context of the FIBAC project.

Findings: The research evidences the empirical nature of the theoretical analysis carried out, identifying key elements relative to the visitor's experiential dimension and highlighting innovative modalities of cultural experience.

Research limits: The focus of the research addresses empirical evidence resulting from a specific scenario, however to enable the generalization of the findings in terms of validity and reliability, a more widespread analysis would be necessary.

Practical implications: The logic underlying the experimental element of the project envisages the full involvement and participation of the visitors and represents a stimulus for exalting the managerial potential of cultural institutions (in particular museums) from the perspective of service management.

Originality of the paper: This lies in the resorting to SBD methodology, relative to the development of customized technologies in the specific context of the cultural heritage experience, above all from an interdisciplinary point of view. Furthermore, given the state of the art, the study represents the first concrete experience carried out within the museum context.

Key words: scenario based design; digital technologies; cultural enhancement; value co-creation

1. Introduction

As direct promoters of culture, museums are characterized by a communicative function that goes beyond the aspects of a purely

¹ This work has been benefited by the results obtained from the industrial research and the experimental development carried out in the project FIBAC "Innovative Exploitation of Arts and Culture" (Cod. PON01_02705). The project was funded by the Ministry of Education, University and Research as part of the National Operational Program "Research and Competitiveness PONREC 2007-2013".

conservative nature of the cultural goods exalting, instead, the immaterial value dimension of the exploitation and diffusion of culture. Digital technologies, multimedia and Internet have enabled museums to approach the wider public (Bonacini, 2011). Social networks have now become valid tools in supporting the modern transformation of the museums into creative laboratories for the promotion, marketing and communication of the cultural offer as a whole.

Therefore, museums are no longer characterized as physical places but through Information and Communication Technologies (ICTs) have become networks of services which from a user's perspective, start well before the actual visit and end much later (well after that). The visit itself is completely reinvented and shaped through the ways of using modern, dynamic and very engaging technology (Canina *et al.*, 2008).

Our paper, using Scenario Based Design (SBD) methodology, presents the results of the research and the development activities carried out under the project FIBAC "Innovative Exploitation of Arts and Culture". The validity of SBD was confirmed for tourism in general (McCabe *et al.*, 2012) with relevant strategic and managerial implications, as well as being widely used in the fields of ICTs.

The results of the project, currently being tested at specific cultural institutions (mainly museums) of the Campania Region, show empirical evidence of the potential of innovative technologies with reference to fruition and enhancement of the cultural heritage of a given place. In other words, with the support of the SBD methodology, content and assets can not only be compared, but also aggregated within various locations, with the possibility for users to plan online their visit to the museum, to have information support localized during the visit and to retrace their virtual route once the visit has ended.

2. Purpose and structure

Tracing trends in the evolution of the model of cultural consumption regarding to visitors of museums and other institutions responsible for the enhancement of cultural heritage, our study highlights how mobile and digital technologies play an important, if not decisive, role in the process of generating experimental cognitive dimensions and insights.

In particular, after a literature review addressing the issue of the enhancement of cultural heritage, the paper highlights the shift from a traditional model, focused on a passive role of the visitor, to the innovative ways and highly interactive experiences with the support of digital and mobile technologies. The proposed analysis, of an exploratory and mainly theoretical-conceptual nature, makes specific use of the experience of industrial research conducted within the FIBAC project.

The filter is twofold: on the one hand the technology is put in relation to space, time and content; on the other hand the relationship visitor-museum is analyzed suggesting potential scenarios of interaction that involve multiple actors in the definition of the overall value proposition, where technologies play the role of enabling tools and drivers of change.

Finally, considerations are drawn in conceptual terms, in the light of the results from the theoretical analysis and empirical research, relative to the effect that cultural institutions should seize opportunities related to innovative ways of use, supported by new technologies.

Maria Vincenza Ciasullo
Angelo Gaeta
Matteo Gaeta
Giulia Monetta
New modalities for
enhancing cultural
heritage experience.
The enabling role of
digital technologies

3. Theoretical background

3.1 Evolutionary trends in the model of museum visits

Access to cultural resources is a far reaching phenomenon that relates to a large number of cultural institutions with a broad target, exponentially increasing the complexity of the relationship between cultural product and its public. In fact, cultural tourism has gradually changed from an elitist phenomenon to that of a widespread mass, involving growing and differentiated segments of the population (Battilani, 2009). At the same time, the expansion of the variety and variability of consumer behavior has been evidenced and the opportunities and forms of enjoyment of leisure multiplied (Pencarelli and Forlani, 2002).

When specifically referred to the museum sector, the model of traditional visits is often based on the passive enjoyment of content. However, taking into account their changing expectations, visitors can now be classified on the basis of whether they are (Spallazzo, 2013):

- just curious, prompted by vast cultural interests and looking for serious content but with slight mediation;
- keen to discuss constructively with the institutions and to play an active role during the visit;
- keen to participate in the life of the institution by taking a proactive role, i.e. able to intervene in the content of use with the purpose of improving it in view of subsequent fruitions.

In the light of the studies that have affected the entire tourism sector in which there has been a transition from need to demand (Brunetti, 1999), the act of consumption qualifies as an experience because the consumer responds primarily to psychological needs (Di Vittorio, 2011). Pine and Gilmore (2000), maintain that the main features of the experience consist of uniqueness and personalization. Experiences, in fact, rather than purchases because they are deeply linked to what happens to personal identity while choosing a particular service, enjoying it as it is and, even later, when telling others about it.

The interest in aspects that influence the processes of enjoyment taking place in museums has grown hand in hand with the shift to a perspective of strategic analysis (Franch, 2010; Solima, 2013), the latter being more focused on acquiring significant information on demand and, in particular, on how to use and experience the visit. In particular, the experience becomes, in a supply-museum, a scope of analysis relevant to strategic leadership (Kawashima, 1999). The focus is addressed to the ways in which visitor stays in museums develop, involving issues such as guidance, traffic flows within the spaces, the mode of acquisition of information, the fatigue associated with the experience of the visit.

The analysis of the characteristics of museum visitors and, more particularly, use of it, has gained increasing international significance. However, the Italian context denotes widespread delay (Aguiari and Amici, 1995; Santagata, 1999; Solima, 2000; Solima and Bollo, 2002; Sacco and Trimarchi, 2003; Bollo, 2004) and a specific corpus of study in this respect has been developed in more recent times (Solima, 2013). Mainstream national literature also points out how often investigation into museum demand is conducted by means of unsystematic and sporadic surveys on users, rarely producing a real influence on decision-making of the museum. In international literature, however, the analysis of demand has undergone profound changes over time, shifting from a simple analysis tool to a real support to the strategic planning of cultural organizations (Bradford, 1994; McLean, 1995; Tobelem, 1997; Kotler and Kotler, 2000; Gilmore and Rentschler, 2002). It is to be hoped that national museums will be in a position to offer a product that guarantees the visitor a memorable worthwhile experience, blending education and entertainment, never indulging the “vulgarizing of content” but pursuing “quality, diversity, uniqueness, prerogatives of the Italian cultural heritage, a legacy of excellence, widespread and plural” (Donato *et al.*, 2010, p. 77).

Therefore, both the analysis of visitor enjoyment and the resulting strategic and operational decision making on the part of museum stakeholders will provide relevant information on demand and supply and foster a virtuous informative/educational circle. The dual perspective of analysis, if carried out in a strategic manner, will have a positive impact on the quality of the service offered (quality performance) and, consequently, customer satisfaction (quality of experience) (Solima, 2013).

3.2 Innovative technologies to improve user experience for museum visitors

Digital and, in particular, mobile technologies are currently considered as indispensable tools for the implementation of the strategies for the enhancement of cultural heritage (Tallon, 2008). As pointed out, Italian museums, although lagging behind American and some illustrious European museums, are slowly taking on a more entrepreneurial perspective whereby new technologies could represent a fundamental support to their “revival” not only in informative and advertising terms but also for their intrinsic ability to attract new visitors concurring with other museum institutions or leisure activities.

Interactivity, connectivity, tracking, feedback and social media characterize the technological evolution which museums and cultural institutions could leverage; however, these features require full exploitation in terms of a new mindset that considers not so much the technology itself but rather innovative ways to use its potential and how to enable further integration of these modes with technological capabilities (Spallazzo, 2013). In this regard, it should be emphasized that most of the empirical evidence shows a high concentration in finding solutions for resolving issues related to technological inadequacies by users such as access methods to the portals of cultural organizations and/or interface systems (O'Connor, 2008). Similarly, at European level, many research projects

(Brown and Perry, 2001; Kenteris *et al.*, 2009) are oriented to detecting the economic and technological potential of new platforms while failing to define appropriate user-oriented cultural content. Recently, the literature has stressed, however, the need for a “user-oriented” approach (Brown and Chalmers, 2003; Goh *et al.*, 2009) based on the proposition of value-added services from the user’s perspective, showing an appropriate co-evolution of “personal mobile” technology and the “business model” of the actors in the sector (Buhalis and Law, 2008).

In particular, with the aim to improve and enhance cultural use through mobile technologies, focus is on the one hand to detect the changed use of places and cultural resources and, on the other hand to enhance the relational dimension of the visit.

Regarding the former, the inherent characteristics of mobile devices such as location and connectivity are to enable the new dynamics of using and learning. Location Based Services (Brown, 2010; Chang *et al.*, 2014) especially are able to customize content and activities based on actual user-location. Through geo-located services, places are crowded with information, that is deposited virtually on the map, defining a mixed view in which the contingent reality, can be added to and offering users text, images, sounds, videos, activities that belong to the digital world (Bruno and Pollichino, 2011; Ceconello, 2012; Solima, 2009).

The latter aims to outline the pattern of relations facilitated and augmented by digital technologies in which reference is expanded and extended to the relationship between:

- institutions involved in the definition of the value of the museum offer;
- visitors and content enjoyed during the visit;
- visitors and visitors.

Enhancement of cultural fruition with the overlap of information to places through mobile technology devices with connectivity to the web and its content and services, include tools commonly referred to as Web 2.0, enable visitors to participate in the life of the institution, to make comments and preferences, to discuss, share and even create the content (Tallon, 2013). Those who were once merely visitors, or simply the recipients of a cultural product are now able to play a new role, that of creators, or better, co-creators of content related to that specific cultural product. The value added by mobile technology is a real opportunity to perform these activities in real time during the visit². Not surprisingly, an increasing number of cultural institutions use social networks to open a preferential channel of communication with their visitors, establishing a direct and more engaging relation. In the meantime, the potential for learning and knowledge has increased and at the same time new and multiple relations are being established between the actors, the institutions with their own cultural assets, the service providers of technology and, not least, the visitors and the potential visitors.

Networking (and relations relative to cultural works) is certainly not an end in itself; museums should aim to expand the opportunities offered to

² For example, a visitor of the Pinacoteca of Brera with his device, enjoying the Tintoretto, can submit a question on a forum of art lovers, potentially receiving suggestions in real time by users all over the world.

users, changing in fact the relation between visitors and goods. In addition, the further relational model between visitors, enabled by digital technology, fosters not only the ability to exchange/share comments, opinions, etc., but also, above all, the creation of new content, new knowledge. This indirect, social relationship mediated by the network and the digital device has the advantage of bringing together different users on the basis of cultural content and of spreading a sense of social belonging with the awareness of being surrounded by other people with common interests. Blogs, social networks, online communities are media that recently, more than others, have enabled the inversion of typical flows of information between users and the actors involved. After a decade of tourism 1.0³, the visitor of the museum can exploit new functionalities and enjoy new sites and applications that can be co-created with active involvement of users/visitors.

3.3 Innovative use and enabling technologies

With the advent of new models that highlight memorable experiences for the consumer (Pine and Gilmore, 2000; Schmitt, 1999; Hetzel, 2002; La Salle and Britton, 2003) even in studies focusing on the enhancement of cultural heritage, the traditional model based on the passive role of the visitor has given way to new approaches in which visitors take a proactive role, becoming co-creators of their own experience (Carù and Cova, 2007; Dalli and Romans, 2007; Cerquetti, 2010; 2014). The pervasiveness of the web 2.0 tool, as well as offering users the service of technology, enhances to the full cultural resources. The consumption of the visit experience generates value especially when it is made transferable to other potential visitors. The postmodern consumer is motivated by emotional factors, in search of pleasant and engaging shopping and consumer experiences (Fabris, 2003). Consumers, in an attempt to satisfy their needs and desires, no longer devoted exclusively to the maximization of the purchase, but constantly in search of experience and leadership in choice become “consumAttore”⁴ (Di Vittorio, 2011, p. 149), within a social space in which they live and continuously weave relations. In fact, such perceived value does not depend exclusively on the quality of the service but on the magnitude and intensity of the ties that can be established through the use of the service. Defined as “linking value” (Cova, 2010, p. 39), the relationships and ties acquire greater importance than the service used.

To meet the challenges introduced by the social customer, cultural institutions and museums in particular, should abandon the model that puts them at the center and which considers the consumer as a passive entity, to make room for a new conception of parity, where they become one of the potential players in the network, tending to deal constantly with ever more active and proactive target consumers in order to operate and

³ That is, the presence on the web of services sold online, but still related to static site without interaction.

⁴ “ConsumAttore” translates the notion of the prosumer (Tapscott and Williams, 2006; Ritzer *et al.*, 2012). In the marketing management perspective, a deepening of the notion is analyzed by Mencarelli *et al.*, 2010.

evolve the experience based on the continuous feedback/impulses received (Solis, 2010).

Maria Vincenza Ciasullo
Angelo Gaeta
Matteo Gaeta
Giulia Monetta
New modalities for
enhancing cultural
heritage experience.
The enabling role of
digital technologies

4. Methodology

Our analysis of the literature evidences that new trends in cultural consumption are in place, in particular with regard to the content of the overall experiential enjoyment. Hence there lays the need for institutions/cultural organizations to adopt a strategic focus on the proposition of value-added services and to consider the user/visitor an active part of the enhancement process. In this direction, the digital and mobile technologies represent an opportunity to seize as they foster new dynamics of enjoyment and learning aimed to reinforce interactivity. This implies an inevitably multidisciplinary analysis approach with consequent opportunities/issues relative to theories and applications of a different conceptual matrix.

Specifically, it is believed that this paper may help to answer the following research question:

- What are the ways in which digital technologies enable the enhancement of the experiential dimension linked to the demand for culture?

In this perspective, the research was carried out using a qualitative approach based on Scenario Based Design (SBD) methodology (Carroll, 1995) which - although originally intended for developers of personalized technologies, such as hand computers and interactive learning systems - it was, in particular, experimented in the recreational-creative field (Strömberg *et al.*, 2002) with the aim of identifying innovative ways of learning and involvement and, not least, of enhancing the interactivity in visits to museums (Hall *et al.*, 2001).

The methodology is also part of a broad perspective System User Centered Design (Norman and Draper, 1986) and Design Research Based (Design-Based Research Collective, 2003) in which *software* developers, experts and potential users work together to imagine and design the future of the systems of human technology (people interacting with technologies) which are then defined through an iterative cycle of implementation and user testing. In contrast to the previous methods based on abstract descriptions of the technology and its use, SBD starts with writing short narrative descriptions of technology interacting on how people imagine the future. In fact, system designers, in continuous consultation with potential users, usually write every story or scenario from the point of view of a typical user, describing events that include the social context, interactions with technology, resources, constraints and any additional information that emerges. The goal is to produce convincing narrative information illustrating user goals, activities and context. The scenario user frames a bridge of value both for designers - who have greater cognition of the social and contextual factors that are relevant in the development of new technology - and the entire network of actors, facilitating the procedures for use of the service. Finally, the scenario becomes a "design object" (McCabe *et al.*, 2012) that

can be continuously reshaped, in terms of extension or revision, thanks to its embedded technology.

The specific reasons that suggest our use of SBD methodology are the following:

- effective balance between methodology and innovative technology enablers;
- user-centred where the role shifts from that of mere user to “ConsumAttore”, expression of the ability to actively influence the cultural offer through: co-production of content; cultural preferences or otherwise; specific objectives;
- cyclical approach of the museum experience, which does not begin and end with the visit in itself but considers in an integrated manner the preparatory moments to a visit i.e. pre-visit (to customize the best cultural experience) and post-visit (aimed at extending the cultural offer beyond the physical boundaries of the museum).

For the above mentioned reasons, it was considered that SBD would be more appropriate and opportune to validate the research question through an experimental design.

In sum, a method was set up by means of which it is possible to achieve both the content personalization, based on the actual needs of the user/visitor, and the establishing of multiple links/relations among the actors involved in the cultural enjoyment tout court.

5. Findings

5.1 Brief description of the project

The project FIBAC was funded by the Ministry of Education, University and Research (MIUR) within the National Operational Programme “Research and Competitiveness PONREC 2007-2013”⁵. The general purpose of the project was to define, implement, test and validate methodologies, techniques and prototype solutions for the innovative use of cultural heritage in real and virtual contexts.

From a methodological point of view, the aim is embodied in the study and definition of innovative processes of mediation of cultural heritage (reproduction, upgrading, remodeling, incorporation) rethought as a space in which new architectural flows alternate. Using SBD methodology and placed within the theoretical framework of Cultural Remediation (Bolter and Grusin, 1999), the project, re-positions the traditional polarization between immediacy and hyper-mediation interfaces and access to cultural goods. The emphasis is on the process of integration and enhancement between conventional devices and the forms of representation and experience of the new digital media. Based on the proposals by McLuhan (1964), the idea of defining an adaptive experiential path to overcome the boundaries between action and contemplation as part of the enjoyment of culture and art, is calling into question the notions of hermeneutic

⁵ For more details see www.ponrec.it/open-data/progetti/scheda-progetto?ProgettoID=5236

circularity and cultural re-mediation that are core to the debate on new media.

The goal can be traced to the definition of a system powered by a technological platform for the dynamic generation of personalized routes within museums, art galleries and other cultural and artistic sites, virtual or real. The prototype was designed for the delivery of personalized and customized information to enable enhancement in terms of experiential enjoyment of the cultural resources of the museum sites and works of art contained in them. This responds to the need for redefining the relation between the museum and visitors, increasingly user-centered and attentive to past experiences and values of which the users are bearers.

At present, the project has defined and articulated specific prototype services both for the construction and the management of user templates and for the generation of museum routes while the design and development of customized illustrations relating to specific works of art are in progress. In particular, two prototypes are envisaged: the first addressed to non-virtual museums, the second conceived for the enjoyment of cultural goods in virtual contexts.

As concerns findings, the project presents many innovative and distinctive features confirmed by the empirical results of the survey carried out as part of the project activities and targeted at a limited but representative sample of Italian museum sites. It highlights, in particular, that the current solutions available on the market are mainly based on the use of ICT (3d rendering engines, pda, video and audio guides) which, however, cannot radically change the experience of the visitor, let alone make it unique and customized. In fact, despite the limitations of the data collected, fruition remains basically in a passive nature and the visitor contemplates the work of art in a passive manner. The project FIBAC has changed this approach by highlighting the centrality of the visitor's experience and enjoyment by means of ICTs which have, in any case, a key role as an enabler. In a broader perspective, the project aims to have an impact on the shortcomings of the Italian system relative to the exploitation and use of cultural heritage, which is an important strategic asset. The project aims at effective innovation to enrich the museum-visitor relationship and fruition of the cultural goods in a more interactive and adaptive manner. The experience must be such so as to ensure a "dialogue" between the visitor and the museum by removing the current boundary between action and contemplation.

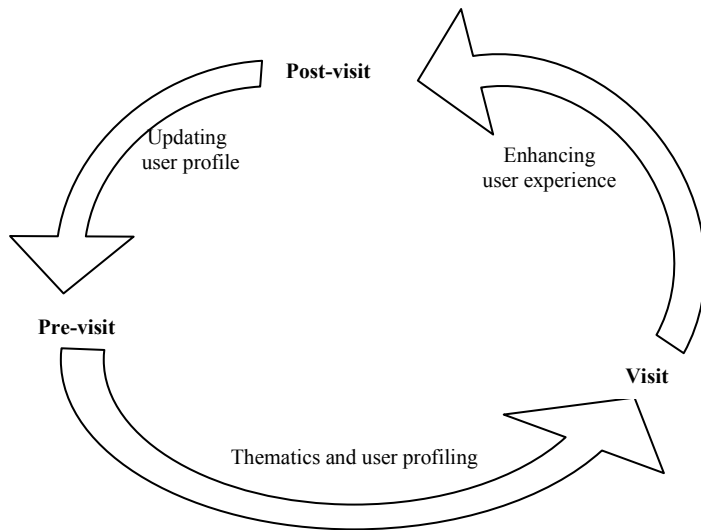
The project furthermore, involves the active collaboration of universities, public research centers and small and medium size enterprises operating both in museums and in other sectors not strictly linked to the development of the cultural and monumental goods. Such collaboration within a systemic vision, would have an extremely positive impact on territory attractiveness.

5.2 The Scenario tested

The context in which the prototype was developed and experimented was specific museum sites in the Campania Region. The scenario, divided into three phases, involved effective users who provided adequate feedback and information useful for future industrialization and the marketing

of the prototype. Figure 1 gives an overview of the experience object of experimentation. The scenario highlights and enhances the contemplative experience in a cyclical and non-sequential key. The cultural experience, in fact, begins with a pre-visit phase mainly devoted at gathering information on objectives, preferences and interests of the user in order to create a user/museum visitor profile. Subsequently, based on the information acquired, the system enables the creation of personalized paths and customized themes that combine, on the basis of cultural preferences or otherwise, the content of artistic cultural goods with new content and/or non-cultural goods. During the visit, pathways and content of the experience are continually updated in order to render visitors aware of the knowledge they have acquired in a process of active involvement. The post-visit phase, finally, suggests and recommends both cultural content - provided by other institutions to push the user to carry out new visits and experiences - and ludic-creative content based on the information that the system embedded. The cycle ends with an update of the user profile, to prepare the visitor for new experiences.

Fig. 1: The overall Scenario



Source: our elaboration

In the following paragraphs, will be deepened the phases in which is articulated the overall scenario.

5.2.1 The Pre-visit phase

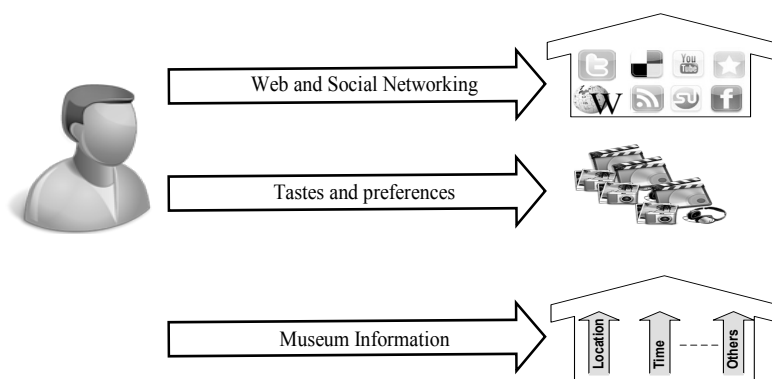
In the pre-visit phase, users, prior to entering the museum site, access the FIBAC portal platform by means of their user device (PC, tablet, smartphone) to plan their visit. Access can be gained by inserting social media (Facebook, Twitter, etc.) log-in credentials. The system is then able

to retrieve preliminary information concerning the social profile of the user. Next, the user is asked to supplement the information in the “Personal Profile” default by specifying their cultural interests or other information.

The purpose of the pre-visit is not merely for user profiling, but also to facilitate enjoyment for future visitors making them familiar with the site through a full immersion experience that emulates the galleries and museum exhibits. Thus, users can create their own customized path indicating the objective of their visit and enhancing their level of knowledge of the categories of art identified by the portal. Visitors already in the pre-visit phase, can interact, comment and express preferences. Clearly, even at this stage, the system with its function of cognitive mapping of an individual subject is able to capture a variety of information, useful for customizing the real visit phase.

Maria Vincenza Ciasullo
 Angelo Gaeta
 Matteo Gaeta
 Giulia Monetta
 New modalities for
 enhancing cultural
 heritage experience.
 The enabling role of
 digital technologies

Fig. 2: The pre-visit



Source: our elaboration

5.2.2 The real visit phase

Based on the cognitive information acquired and with the support of the technical creation of thematic routes, the system generates a customized path that connects the various concepts in defining the objective of the visit and, simultaneously, is able to adapt in real time the implicit and explicit feedback related to the elements of previous knowledge of the user received during the pre-visit phase.

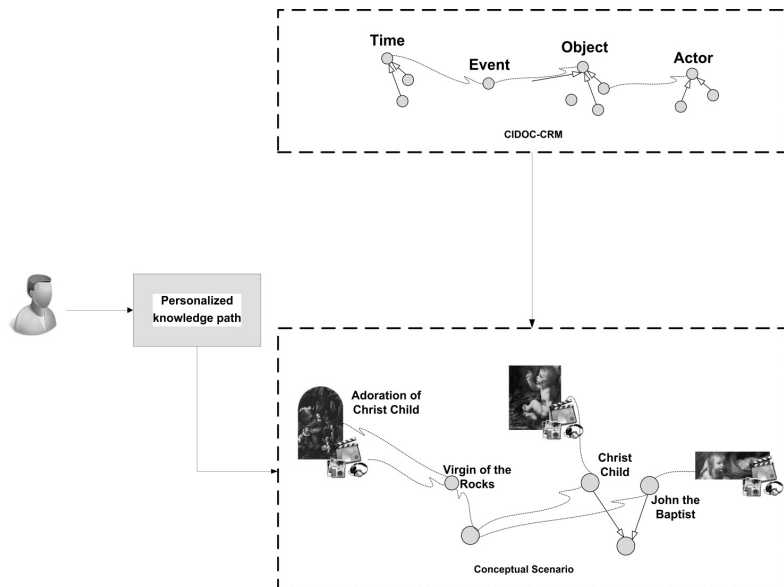
Entering the museum, the user through a mobile device (e.g. tablet or smartphone) will be able to foster the knowledge content related to selected art works and cultural resources, settled on the site. In particular, at this stage the focus is on the ways in which the visitor spends his time in the museum that can be influenced by the following elements: time and attention devoted to the works; movement within the museum spaces; methods of acquiring information; involvement associated with the visit experience.

More precisely, two complementary ways of fruition were tested.

The first, traditional cultural re-mediation, based on the logic of hyper-mediation and immediacy (Bolter and Grusin, 1999) communicates

the cultural resource in a customized way. The visitor is provided with details about: events, actors, places and other concepts in a work of art emphasizing the elements that may be correlated to their expressed personal preferences and cognitive background. Figure 3 illustrates - with specific reference to a work of art, i.e., the Virgin of the Rocks - the visitor experience highlighting the correlation between the concepts of the event depicted in the work (the adoration of the Christ Child by John the Baptist) and the actors portrayed (John the Baptist and Christ Child). The aim is to encourage active visitor participation and, therefore, involvement able to foster a thorough understanding of the artworks.

Fig. 3: The cultural re-mediation mode



Source: our elaboration

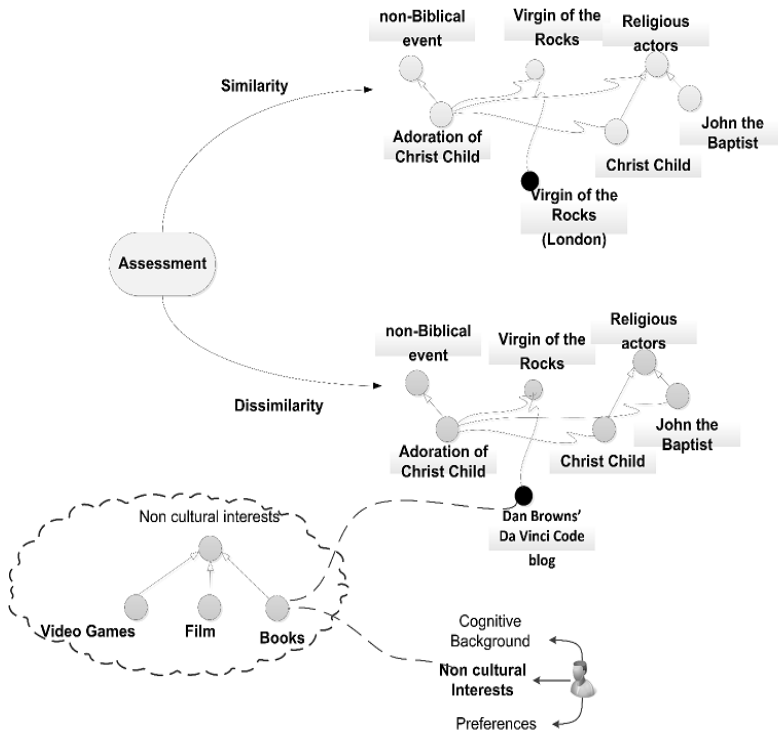
The second, additional mediation or ad-mediation (See Figure 4), captures the visitor's attention by supplementing or providing new meaning to the cultural resource enjoyed through the addition and correlation of new knowledge and knowledge generated through the previous mode. Involvement is enabled thanks to the FIBAC seamless user interaction system by mobile, that also makes constant assessment of the experience and enjoyment of the cultural resource.

Two conceptual logics underpin the ad-mediation mode:

- similarity is characterized both by a context and content continuity, related to the main fruition, and the correlation continuity, related to the above mentioned concepts and contents. With regard to the specific work of the Virgin of the Rocks, the system provides supplementary knowledge recalling the contents of further versions of the work on display in other museums or sites and correlates content related to the event and the actors portrayed;

- dissimilarity highlights the ability to relate concepts and contents of the artwork with further knowledge related to non-cultural contexts (books, movies, sports, various events, etc.). This is the case of the effect of the “Da Vinci Code” exploited by the Louvre to engage visitors who, having read the book, actively participate in the museum visit. Again with reference to the work of art above, the system retrieves the information regarding the visitor interests by enabling non-cultural connections and correlations with the content of the Virgin of the Rocks.

Fig. 4: The cultural ad-mediation mode



Source: our elaboration

5.2.3 The post-visit phase

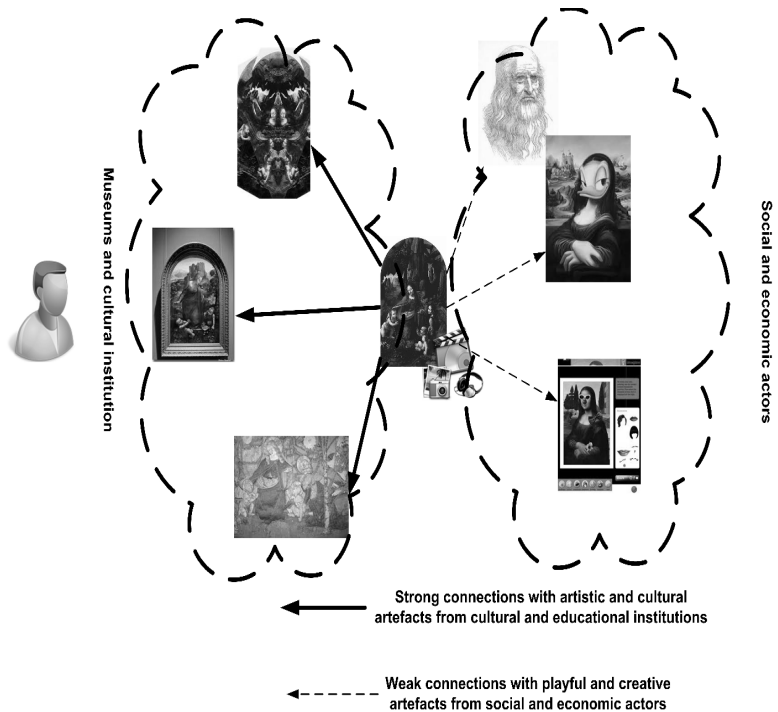
The idea on which the post-visit phase roots is not to limit user’s experience to a single visit, but to expand it afterwards his/her stay in the museum, offering further and associated experiences. The connections the system detects can either be weak and/or strong.

In the first case, post-visit phase is oriented to inspire specific connections between lived and possible further experiences that can also be replicated in other museums. Consequently, the system makes the user able to receive several recommendations related to other cultural organizations’ offering or provided by temporary or permanent exhibitions related to

works characterized by contents similar to those fruited during the visit. In particular, Figure 5 shows the links that the system can create through recommendation systems techniques, such as those strong connections that the lived experience has with the other cultural works collected in other museums.

In the former case, the platform, having also updated user profiles based on the information captured during the visit, is able to offer experiences that can be indexed although not strictly related to a previous experience of visiting the museum. The reference is to offer proposals such as theater performances related to the thematic content that the users received during their visit, visits to places represented in the more popular works of art, or even watching related movies and documentaries. The links, in this case, are depicted in Figure 5 as less stringent connections but, in any way, relevant in terms of value generation.

Fig. 5: The post-visit



Source: our elaboration

The description of the scenario, structured in three phases, highlights how the system enables the acquiring of knowledge from several and heterogeneous sources interacting with different actors on the basis of the specific contents to propose to the user. More precisely, interaction is enabled on the basis of the specific content proposed during the pre-visit in order to capture information from the web and social networks connected to the system user profiling process. In addition, other types of

data are retrieved from the information that the user releases to the system depending on choices made for the definition of the pathway and the remote use of the virtual visit mode from PCs. Finally, during the post-visit phase, the system accesses data and information from other museum sites in order to propose new experiences which have similar content and at the same time gain more information from other providers of cultural services linked in a weaker sense, to the experience already enjoyed by the user.

Maria Vincenza Ciasullo
Angelo Gaeta
Matteo Gaeta
Giulia Monetta
New modalities for
enhancing cultural
heritage experience.
The enabling role of
digital technologies

6. Conclusions and research limits

In the light of the enhancement and dissemination of culture, the analysis of the fruition mode of museum used by visitors has strategic significance for cultural institutions and for socio-economic actors. Co-evolution should, therefore, involve actors from different value chains or sectors convergent towards the goal of a more effective user experience. In this direction, the creation of cultural value is obtained through the ability to correlate cultural content to content not directly related to a work of art, i.e. external to cultural institutions. In a broader perspective, the increasing value involves both technology providers by developing solutions suggestive of similar cultural works and/or recommending additional exposure in other halls of the museum, or in other museums and other socio-economic actors outside the traditional chain of cultural goods (for example, manufacturers of adaptive multimedia guides that offer additional content).

From a visitor's perspective, enhancement - linked to the enjoyment of cultural goods in the widest sense, tested through the design experience described - introduces interesting challenges in terms of creating experiences that can:

- adapt to visitor needs and preferences dynamically expressed;
- evolve, on the basis of visitor decisions and actions, reshaped in line with changes of visitor objectives and preferences;
- be shared with other users and visitors in real time;
- be shaped according to the intangible assets of the network of actors involved in the cultural offer (museums, technology services provider, etc.).

The result is a primarily composite supply model, generated by the developing system of resources contributed by the various actors involved in the process of value building of the work of art. Moreover, the model can be adapted to the objectives and preferences of the individual user and, also correlated with other cultural offerings and content (cultural and otherwise) on the basis of visitor approval. In sum, the supply model is powered through a continuous balance between cultural knowhow and specific interests thus creating multiple fruition modes on the basis of the various visitor perspectives.

In a dynamic vision, the model feeds processes of value co-creation thanks to a continuous customized content achieved by means of user interaction at various phases with the scenario of events that include social, psychological and, especially, cognitive and emotional circumstances, in a progressive enrichment of value in use (Barile *et al.*, 2012).

The main research limit is referred to the tested design configured, on a scientific level, and is merely a starting point for future studies and empirical evidence. The results of the project represent a valuable support in terms of empirical evidence to the claims by theoretical studies. In this direction, the extension of the test in an empirical context could improve the analysis perspective, taking into account new elements that could help enhance the cultural offer and the additional mechanisms that are important for the visitor's enjoyment. In fact, the empirical evidence proposal has focused on the conceptualization of a specific scenario; however, to allow the generalization of the results, in terms of validity and reliability, extension of the exploration would be appropriate.

7. Theoretical and managerial implications

SBD methodology offers interesting insights for further study in the field of cultural enhancement and, potentially, is presented as an effective method for the study concerning the progressive involvement of potential actors in identifying strategic and operational solutions for improving the immaterial dimension of cultural value.

From a theoretical point of view, the main implication consists in having laid the foundation for an interdisciplinary approach relative to development and innovation on the basis of different analytical perspectives. From the contribution of different scientific fields, and through SBD methodology, knowledge potentially relating to problems and aspects mainly of a technological nature, has been expanded relatively to detect the impact that ICT issues have on choices of a managerial nature. In this perspective, the paper contributes to the scientific debate on the need to identify effective and innovative forms of cooperation and integration for the development of knowledge and its implementation by means of producing actionable knowledge through scientific activity "addressed to problem solving that organizations are facing" (Golinelli, 2011, p. 12).

From a managerial point of view, the current challenge involving cultural institutions can be read from a dual perspective: on the one hand, characterized by the ability to offer museum experiences that introduce new dimensions of time and cognition; on the other hand, by the ability to collaborate with different actors for the organized enhancement of cultural heritage of a specific territory. Both prerequisites are essential for innovation in a service management perspective.

As a result, the underlying logic of the tested design, based on the full involvement of the visitor, is a stimulus for cultural institutions to focus on innovative ways to enhance visitor enjoyment in a experiential dimension. In fact, in terms of supply and according to the relational museum-visitor perspective, the results show that visitor experience can influence the level of customer satisfaction and the related benefits gained, both of which affect subsequent processes of cultural consumption and propensity to repeat the visit. To this end, it is necessary to activate more intense connections/ties not only with cultural institutions, but also with actors belonging to the territorial system in order to set up complex experiences

(which enrich the culture in its various forms) being based on technical/ technological/cultural/touristic resources characterized by a higher level of attractiveness. In a dynamic vision, interdependence between actors tends to facilitate the transfer and circulation of knowledge fostering processes of continuous learning from interaction with a view to learning by cooperation (Pencarelli and Splendiani, 2011). Even with regard to this aspect, the model tested in FIBAC configures a technology hub aimed at centralizing and facilitating the possible connections to a network helping to bring patterns of systemic and highly territorial connotations especially when referring to the post-visit phase visitors/customers, downstream of their experience, receive recommendations on cultural elements or otherwise offered by other actors either as suppliers of cultural services, creative players, or prosumers. Thus content featuring multimedia elements in the additional display of works of art, monuments, archaeological sites, places, contributes to fascinating the customer embracing a philosophy of edutainment and learning by consuming, avoiding self-referential content without losing sight of historical and territorial dimensions (Bonacini, 2014).

In this direction, the hope is that the FIBAC platform will act as a catalyst for public actors in the implementation of effective policy intervention aimed at enhancing the territorial system in its cultural dimension. In particular, the platform ennobles the concept of democracy/cultural inclusion, encouraging participation and the creation of culture according to a bottom-up approach ensuring that “all” entities of a territorial system can participate in the active creating of culture. The platform could help respond to cultural policy models based on the development of access and on the socio-economic development of the local contexts, in the direction of spreading the right to culture and to justify, even at economic sustainability, the existence, preservation, but also enhancement of a territory’s cultural heritage.

Maria Vincenza Ciasullo
 Angelo Gaeta
 Matteo Gaeta
 Giulia Monetta
 New modalities for
 enhancing cultural
 heritage experience.
 The enabling role of
 digital technologies

References

- AGUIARI R., AMICI B. (1995), *I visitatori dei musei di Roma*, Sipi, Roma.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012), “A service based systems view of cultural heritage”, *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 106-136, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-jbm-v5i2.166>.
- BATTILANI P. (2009), *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Il Mulino, Bologna.
- BOLLO A. (2004), *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Eros Merli, Milano.
- BOLTER J.D., GRUSIN R. (1999), *Remediation: Understanding New Media*, MIT Press Cambridge.
- BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Aracne, Roma.
- BONACINI E. (2014), “La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità”, *Il Capitale Culturale*, vol. IX, pp. 89-121.
- BRADFORD H. (1994), “A new framework for museum marketing”, in Moore K., (a cura di), *Museums Management*, Routledge, London.

- BROWN B., CHALMERS M. (2003), "Tourism and mobile technology", in Kari K., Eija H.K. (eds), *Proceedings of the eighth European conference on computer supported cooperative work*, Sept. 14-18, Helsinki, Finland, New York, Kluwer Academic Press, pp. 335-354.
- BROWN B., PERRY M. (2001), "Of maps and guidebooks: Designing geographical technologies", *ACM SIGGROUP Bulletin*, vol. 22, n. 3, pp. 28-32.
- BROWN E. (2010), "Introduction to location-based mobile learning", in Brown E. (a cura di), *Education in the Wild: contextual and location-based mobile learning in action. A report from the STELLAR Alpine Rendez-Vous workshop series*, UK University of Nottingham, Nottingham, pp. 7-9.
- BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova.
- BRUNO A., POLLICHINO G.B. (2011), "Sperimentare una nuova metodologia di analisi comportamentale durante le visite nei musei", *Palazzo Madama. Studi e Notizie*, n. 0/1, pp. 209-213.
- BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet. The state of eTourism research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.
- CANINA M., CELINO I., FRUMENTO E., PAGANI A., SIMEONI, N. (2008), "Beni culturali: lo sviluppo del settore passa dall'ICT", *Beltel*, vol. 130, pp. 8-13.
- CARROLL J.M. (1995), *Scenario-based design: Envisioning work and technology in system development*, Wiley, New York.
- CARÙ A., COVA B. (2007), *Consuming experiences* (a cura di), Routledge, London.
- CECONELLO M. (2012), "Mobile technologies: new ways to access tourism, culture and cities", *Tafter Journal*, n. 52, october, <http://www.tafterjournal.it/2012/10/01/mobile-technologies-new-ways-to-access-tourism-culture-andcities/>
- CERQUETTI M. (2010), "Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale", *Sinergie*, n. 82, pp. 123-142.
- CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.
- CHANG K.E., CHANG C.T., HOU H.T, SUNG Y.T., CHAO H.L., LEE C.M. (2014), "Development and behavioral pattern analysis of a mobile guide system with augmented reality for painting appreciation instruction in an art museum", *Computers and Education*, vol. 71, pp. 185-197.
- COVA B. (2010), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Milano, Il Sole 24 ore.
- DALLI D., ROMANI S. (2007), "Consumption experiences and product meanings: pasta for young Italian consumers", in Carù A., Cova B. (eds), *Consuming experience*, Oxon, Routledge.
- DESIGN-BASED RESEARCH COLLECTIVE (2003), "Design-based research: An emerging paradigm for educational inquiry", *Educational Researcher*, vol. 32, n. 1, pp. 5-8.
- DI VITTORIO A. (2011), "Turismo 2.0: Le community on line dei viaggiatori e la condivisione dell'esperienza turistica", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp.147-167.
- DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi - Dialogo fra museologia e management*, Mondadori, Electa per le Belle Arti, Milano.

- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- FABRIS G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- GILMORE A., RENTSCHLER R. (2002), "Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, vol. 21, n. 10, pp. 745-760.
- GOH D.H., ANG R.P., CHUA A.Y.K., LEE C.K. (2009), "A factor analytic approach towards determining mobile tourism services", *Proceedings of the 11th international conference on electronic commerce*, Aug 12-15, Taipei, Taiwan, New York, ACM Press, pp. 152-159.
- GOLINELLI G.M. (2011), "Il Management tra ricerca, insegnamento e impresa", *Sinergie*, n. 86, pp. 11-15.
- HALL T., CIOLFI L., BANNON L., FRASER M., BENFORD S., BOWERS J., GREENHALGH C., HELLSTROM S.O., IZADI S., SCHNADELBACH H. (2002), "The visitor as virtual archaeologist: Explorations in mixed reality technology to enhance educational and social interaction in the museum", *Proceedings of VAST01 virtual reality, archaeology and cultural heritage*, Glyfada, Nr. Athens, Greece, Nov 28-30, 2001, pp. 91-96, ACM Press, New York.
- HETZEL P. (2002), *Planète conso: Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Editions d'Organisation, Paris.
- KAWASHIMA N. (1999), "Knowing the public. A review of Museum Marketing Literature and Research", *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, n. 1, pp. 21-39.
- KENTERIS M., GAVALAS D., ECONOMOU E. (2009), "An innovative mobile electronic tourist guide application", *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 13, pp. 103-118.
- KOTLER N., KOTLER P. (2000), "Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role", *Museums management and Curatorship*, vol. 18, n. 3, pp. 271-287.
- LA SALLE D., BRITTON T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Boston, Harvard Business School Press.
- McCABE S., SHARPLES M., FOSTER C. (2012), "Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services", *Tourism Management Perspectives*, vol. 4, pp. 36-44.
- McLEAN F. (1995), "Future directions for marketing in museum", *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 1, n. 2, pp. 355-368.
- McLUHAN M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, MIT Press Cambridge.
- MENCARELLI R., MARTEAUX S., PULH M. (2010), "Museums, consumers, and on-site experiences", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 28, n. 3, pp. 330-348.
- NORMAN D.A., DRAPER S. (1986), *User centered system design: New perspectives on human-computer interaction*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
- O'CONNOR P. (2008), "Managing hospitality information technology in Europe: Issues, challenges and priorities", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, vol. 17, n. 1, pp. 59-77.

- PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali dell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2011), "Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing", *Il capitale culturale*, vol. II, pp. 227-252.
- PINE J.B., GILMORE J.H. (2000), "L'economia delle esperienze. Oltre il servizio", Hoepli, Milano (ed. orig.: *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999).
- RITZER G., DEAN P., JURGENSON N. (2012), "The Coming of Age of the Prosumer", *American Behavioral Scientist*, vol. 56, n. 4, pp. 379-398.
- SACCO P.L., TRIMARCHI M. (2003), *Il museo invisibile*, Osservatorio Impresa e Cultura, Milano.
- SANTAGATA W. (1999), *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei*, Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino.
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.
- SOLIMA L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi, Roma.
- SOLIMA L. (2009), "Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID", *Tafter Journal*, n. 10, dicembre 2008 - gennaio 2009, <http://www.tafterjournal.it/2008/12/22/nuove-tecnologie-per-nuovi-musei-dai-social-network-alle-soluzioni-rfid/>
- SOLIMA L. (2013), "Fatti, più che parole. L'indagine osservante e l'analisi del comportamento di fruizione del visitatore museale", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 103-125.
- SOLIMA L., BOLLO A. (2002), *I musei e le imprese. Indagine sui servizi aggiuntivi nei musei statali*, Electa, Napoli.
- SOLIS B. (2010), *Engage! The complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- SPALLAZZO D. (2013), "Musei, fruizione culturale e tecnologie mobili. Luoghi, persone, storie", *Storicamente. Rivista del Dipartimento di Storia Culture Civiltà*, n. 9, pp.1-7.
- STRÖMBERG H., VÄÄTÄNEN A., RÄTY V. (2002), "A group game played in interactive virtual space: Design and evaluation", *Proceedings of the 4th conference on designing interactive systems: Processes, practices, methods, and techniques*, (DIS'02), London, UK, Jun 25-28, pp. 56-63, ACM Press, New York.
- TALLON L. (2008), *Digital technologies and the museum experience*, Altamira Press, Lanham.
- TALLON L. (2013), *Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums and Mobile survey*, <http://www.museumsmobile.com/wp-content/uploads/2013/07/MMSurvey-2013-report-V2.pdf>
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- TOBELEM J-M. (1997), "The marketing approach in museums", *Museums management and Curatorship*, vol. 16, n. 4, pp. 337-354.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, n. 68, pp. 1-17.

Internet site

<http://www.ponrec.it/open-data/progetti/scheda-progetto?ProgettoID=5236>

Maria Vincenza Ciasullo
Angelo Gaeta
Matteo Gaeta
Giulia Monetta
New modalities for
enhancing cultural
heritage experience.
The enabling role of
digital technologies

Academic or professional position and contacts

Maria Vincenza Ciasullo

Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: mciasullo@unisa.it

Angelo Gaeta

Technical assistant
University of Salerno - Italy
e-mail: agaeta@unisa.it

Matteo Gaeta

Associate Professor of Computer Engineering
University of Salerno - Italy
e-mail: mgaeta@unisa.it

Giulia Monetta

Research Fellow of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: gmonetta@unisa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.08
pp. 119-139



CUEIM

Features of good practice for safeguarding and valorising intangible cultural heritage: the Tocati International Festival of Street Games¹

Received
4th May 2015

Revised
9th June 2015

Accepted
14th January 2016

Paola Castellani - Francesca Simeoni - Giuseppe Giacon

Abstract

Purpose of the paper: *The aim of this paper is to analyse the extent to which the uniquely successful Tocati International Festival of Street Games, which has been promoted by the Associazione Giochi Antichi (Traditional Games Association) since 2003, can be considered an example of good practice for safeguarding an intangible cultural heritage, and the factors underlying its success.*

Methodology: *The qualitative approach of this paper is based on a case study. The data were collected by conducting in-depth interviews of the organizers of the Tocati International Festival.*

Results: *The results confirmed the working hypothesis and highlighted the determinants of the success of the Festival in safeguarding the intangible cultural heritage of traditional games.*

Limitations: *The case analysis only considers the perspective of the promoter of the event. Future research should be extended it to include the perspectives of other stakeholders.*

Practical implications: *Although the findings indicate that the event cannot be standardised or easily reproduced, they do identify a number of factors that can favour the success of a cultural festival.*

Originality of the paper: *As there are no published models for evaluating cultural events as good practices, the findings of this study can contribute to the open debate on this topic.*

Key words: Intangible cultural heritage; traditional games; cultural events management; successful events; good practice

1. Introduction

Safeguarding and promoting an intangible cultural heritage is an ongoing challenge for organisations which, by definition, are facing increasing problems concerning the availability and optimal use of economic resources (Baumol and Bowen, 1965).

¹ While this paper is the result of reflections made jointly by the authors, in terms of its final drawing up, paragraphs 1, 3, 5.1, 6 are attributed to Francesca Simeoni, paragraph 4.1 is attributed to Francesca Simeoni and Giuseppe Giacon, paragraphs 2.1, 2.2, 2.3, 5.2 are attributed to Paola Castellani and paragraph 4.2 is attributed to Paola Castellani and Giuseppe Giacon.

In addition to theatres, opera companies, libraries, archives, museums and archaeological sites, cultural products include festivals, which Wagner defined as extraordinary happenings in an extraordinary place at an extraordinary time (Solima, 2006, p. 237). Festivals are intended to offer visitors a significant and memorable experience that transmits cultural content by offering a variety of activities in different languages (D'Astous *et al.*, 2006). Furthermore, they not only contribute to developing the culture they promote, but also add to the distinctive characteristics of the geographical area in which they are held. All of these features indicate that they are complex products and inevitably need to be supported by an equally complex system of event planning and management.

The aim of this paper is to analyse the Tocati International Festival of Street Games, which is promoted by the Associazione Giochi Antichi (AGA) and has become a unique event in Italy. Its success is demonstrated by the fact that the 13th Festival in 2015 was attended by 300,000 people, covered a surface area of 220,000 m², developed six thematic areas, and had nine patrons and 99 “stakeholders”. The research hypothesis was “the Tocati Festival can be considered an example of good practice for safeguarding and valorising an intangible cultural heritage” and, after confirming this hypothesis, the paper continues by answering the question “What makes the Tocati Festival successful?”

2. Analytical review of the literature

2.1 Reflections on the concepts of excellent, best and good practices

The literature and experiences of Italian and international observers have provided many definitions of the concept of “good practice”, the heterogeneity of which is substantially due to differences in its use and context of reference.

The three terms *excellent practices*, *best practice* and *good practice* are often used interchangeably, but each of them actually has its own precise significance (Eige, 2013, p. 10).

In some cases, the experimentation of innovative projects aimed, for example, at promoting social, cultural or environmental interventions or initiatives that can give rise to excellent practices that are unique in their kind. Subsequently, there may arise a need to make the most effective of these cases more organic, which involves identifying the elements that have allowed a certain qualitative level to be reached in order to create a “package” of good practices to be spread throughout the territory in a capillary manner and guarantee their continuity (Palumbo, 2001). Consequently, “a ‘good practice’ can be broadly defined as a practice that, upon evaluation, demonstrates success at producing an impact which is reputed as good, and can be replicated” (Eige, 2013, p. 10). In addition, a good practice can be subject to a *process of mainstreaming* by means of which the most effective innovations tested in pilot projects in circumscribed social, economic and/or institutional environments can be translated into local, national and community policies and regulations

(Carrà Mittini, 2009, p. 16). In other words, excellent practices are unique and unrepeatable, while good practices are reproducible and transferable.

On the other hand, the originally American term *best practice* introduces “a comparative element that seems to exclude, even if not intentionally avoid, the use of a less challenging good practice” (Carrà Mittini, 2009, p. 15).

A further acceptance used to indicate a good practice, for example in the context of the Anglo-Saxon concept of social work, is *evidence based practice*: i.e. a practice based on empirical evidence that is considered the best by the involved stakeholders (Ferguson, 2004; Marsh and Fisher, 2005). In addition, there is the concept of a *promising practice*, which is used to indicate something that has the potential of becoming recognised as a good practice (<http://eige.europa.eu/>).

A good practice can inspire the formulation and introduction of a norm or rule, and increase the awareness of administrators and public and private operators of the variety and qualitative differences of possible interventions aimed at satisfying particular community needs and sharing knowledge: but what empirical criteria can be used to define it?

Unesco identifies its distinctive characteristics as the *novelty, creativity, sustainability and reproducibility* (in different contexts) of solutions aimed at improving people's conditions of life (Unesco/Council of Europe, 2001) and, in relation to the actions described in the framework of the National Employment and Inclusion Plan, ISFOL (2004) identified the following requirements:

- the innovativeness of the employed processes (organisational structure, managerial methods, active participation, trans-nationality, transferability and mainstreaming), the made products, the achieved results, the context in general;
- the effectiveness of the adopted strategy in reaching objectives/measurable and explicitly explainable results;
- the efficiency of the used resources in reaching objectives/predefined results;
- sustainability, i.e. the capacity to produce lasting benefits in favour of the target(s) of the initiative and the community as a whole;
- potential reproducibility in similar contexts and circumstances;
- potential transferability to different contexts;
- the political relevance of its contribution to the implementation of the priorities of the National Employment and Inclusion Plan in line with national, regional and local political priorities.

Other studies in the social field point out that good practices cannot be standardised because they are made up of distinctive elements that are declined in concretely specific situations (Carrà, 2009), and are often characterised by originality, non-reproducibility, special relational qualities, and a high degree of service personalisation that requires particular flexibility, professionalism and empathy towards their target public (Folgheraiter, 1998; 2001).

The criteria of innovativeness and sustainability have respectively contributed to the spreading of new forms of social creativity and led to the awareness that survival cannot be guaranteed by public financing alone, which has underlined the need to make every effort in order to acquire the

necessary local resources and pursue the common good as effectively and efficiently as possible (Rossi and Boccacin, 2007).

The particular traits of good practice can therefore be summarised as follows (Carrà, 2009; Donati, 2007):

- the co-presence of institutional, private and tertiary sector entities;
- the pursuit of a public benefit;
- the formulation of a shared, multi-dimensional project requiring the presence of various parties;
- the activation of a participative decision-making process;
- the presence of collaborative relationships;
- the pursuit of a benefit that is common to the parties involved and the community of reference.

2.2 Intangible cultural heritage: definition and specific traits

An important definition of intangible cultural heritage can be found in Art. 2 of the “Convention for safeguarding the intangible cultural heritage” adopted by Unesco on October 17th, 2003: “the practices, representations, expressions, knowledge, skills - as well as the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated therewith - that communities, groups and, in some cases, individuals recognize as part of their cultural heritage. This intangible cultural heritage, transmitted from generation to generation, is constantly recreated by communities and groups in response to their environment, their interaction with nature and their history, and provides them with a sense of identity and continuity, thus promoting respect for cultural diversity and human creativity”. In the same document, it is specified that cultural heritage is not limited to monuments and collections of objects, but also includes the traditions and expressions of life inherited from our forebears and transmitted to our descendants, such as “oral traditions and expressions, including language; the performing arts; social practices, rituals and festive events; knowledge and practices concerning nature and the universe; traditional craftsmanship” (Unesco, 2003).

Understanding the intangible cultural heritage of different communities encourages inter-cultural dialogue and reciprocal respect of lifestyles (Unesco, 2009).

Unesco traces the following characteristics of intangible cultural heritage (<http://www.unesco.org>):

- *“traditional, contemporary and living at the same time*: intangible cultural heritage does not only represent inherited traditions from the past but also contemporary rural and urban practices in which diverse cultural groups take part.
- *inclusive*: we may share expressions of intangible cultural heritage that are similar to those practised by others. Intangible cultural heritage contributes to giving us a sense of identity and continuity, providing a link from our past, through the present, and into our future. It contributes to social cohesion, encouraging a sense of identity and responsibility which helps individuals to feel part of one or different communities and to feel part of society at large.

- *representative*: intangible cultural heritage thrives on its basis in communities and depends on those whose knowledge of traditions, skills and customs are passed on to the rest of the community, from generation to generation, or to other communities;
- *community-based*: intangible cultural heritage can only be heritage when it is recognized as such by the communities, groups or individuals that create, maintain and transmit it - without their recognition, nobody else can decide for them that a given expression or practice is their heritage”.

Safeguarding an intangible cultural heritage implies becoming aware of an inheritance and its value, contributes to social cohesion by encouraging a sense of belonging and social responsibility, and offers the community a means of evolving and being creative and competitive in a sustainable manner.

An intangible cultural heritage remains vital by means of “the identification, documentation, research, preservation, protection, promotion, enhancement, transmission, particularly through formal and non-formal education, as well as the revitalization of the various aspects of such heritage” (Unesco, 2003).

Every country that signed the Convention is called upon to define the elements of its intangible cultural heritage and take measures aimed at safeguarding it by guaranteeing the widest possible participation of the communities, groups and individuals involved in creating, maintaining and transmitting it (Unesco, 2003).

Such measures include (Unesco, 2014):

- the strengthening of scientific research;
- educational, sensitisation and information programmes aimed at the general public, and particularly young people;
- education for the protection of natural spaces and places of memory whose existence is necessary for expressing intangible cultural heritage.

Other actions include the promotion and organisation of cultural events capable of sensitising the public and stimulating its active participation.

2.3 Cultural events aimed at valorising an intangible cultural heritage

The word “event” comes from the Latin *evenire* (to come out, to come into the light), an etymology that encompasses the idea of becoming and the dynamism of a concept that cannot be unequivocally defined. According to Getz (1997, p. 4), “a special event is a one-time or infrequently occurring event outside the normal programs or activities of sponsoring or organizing body” and, from the point of view of the public, “an opportunity for a leisure, social or cultural experience outside the normal range of choices or beyond everyday experience”. The main characteristics of an event (Allen *et al.*, 2005) include the specific purpose of its creation, its limited duration, its uniqueness (even if it is periodical or repeated in time), and its ‘celebratory’ setting (Goldblatt, 1997). These characteristics (particularly the last one) contribute to its attractiveness by giving it the connotation of a non-routine “once in lifetime” experience (Getz, 1997; Van Der Wagen, 2001). Events often arise within a community as a celebration of a holiday or ritual (Bauman, 1992; Handelman, 1988; Waterman, 1998) designed to develop

and reinforce a certain local identity and culture, and subsequently tend to transform themselves into highly spectacular manifestations (Richards, 2007). They can be classified on the basis of many variables: type (Getz, 1997), periodicity, duration, catchment area, reference target, number of visitors, method of access, level of media coverage, offered services, purpose, involved subjects, spatial localisation, size, and subject (Ferrari, 2012).

In relation to size, there is a continuum running from small events to hallmark and mega-events (Ritchie, 1984; Roche, 1992; Hall, 1992; Getz, 1997) such as the Olympics or Catholic Jubilees. The subjects can range from sports to politics, religion, business and culture, but cultural events themselves can include exhibitions, concerts and other musical events, plays, ballets and other performative dances, film festivals, religious, historical and folk theatre, all-night arts festivals (Cherubini and Iasevoli, 2007), and various other festivals, some of which may be highly specialised (Ferrari, 2012).

The word “festival” has been used for hundreds of years, and may refer to a multiplicity of events (Bowdin *et al.*, 2011). The Policy Studies Institute (PSI, 1992, p. 1) points out that “a festival was traditionally a time of celebration, relaxation and recuperation which often followed a period of hard physical labour, sowing or harvesting of crops, for example. The essential feature of these festivals was the celebration or reaffirmation of community or culture. The artistic content of such events was variable and many had a religious or ritualistic aspect, but music, dance and drama were important features of the celebration”.

Getz (2005, p. 2) proposes a succinct definition of festivals as “a public, themed celebration”, and Smith (1990, p. 128) identifies them as “a celebration of a theme or special event for a limited period of time, held annually or less frequently (including one-time only events) to which the public is invited”.

The wide range of modern festivals and the scarcity of studies concerning them do not allow a single definition, and this particularly applies to the expanding use of “art festival”, regarding which the British Arts Festival Association suggests that “arts festivals can be grouped into several categories, including high profile general celebrations of the arts, festivals that celebrate a particular location, art form festivals, celebration of work by a community of interest, calendar (including cultural or religious festivals), amateur festivals and commercial music festivals. It could be summarized that arts festivals involve the celebration of a theme or event, of human creative skill in areas such as poetry, painting and music and may involve the celebration of an individual artist, artists or historical art event” (Robertson and Elspeth, 2008).

The continuous growth of cultural events has contributed to the democratisation of culture, making what were once considered elite forms of art and knowledge accessible to a wider public (Bracalente and Ferrucci, 2009). One of their purposes may be the “creative management” of the intangible heritage of a community, the fruit of traditions and the sedimentation of identity, and they can prove to be a useful means of creating “a pulsating atmosphere” (Bracalente and Ferrucci, 2009)

that is capable of capturing the imagination of users/visitors/tourists and increasing the distinctiveness of a place. Many academics have analysed cultural events as a means of territorial and tourist marketing aimed at being attractive, increasing the average length of tourist stays, de-seasonalising presences, segmenting demand in order to motivate visitors and stimulate the production and distribution of goods and services (including those of satellite suppliers) to the benefit of the local economy (Hall, 1992; Getz, 1997; Strauss and Lord, 2001; Dall'Ara, 2009; Ferrari, 2012).

Cultural events encourage urban redevelopment by favouring improvements in infrastructures and services that also benefit the local community, and by generating opportunities for preserving or recovering its cultural and environmental heritage (Hughes, 1999), for example by regenerating declining industrial sites with the aim of supporting the transition to a tertiary economy (Bianchini, 1999; Richards, 2007).

They can also improve the local community's quality of life by offering residents the opportunity to engage in cultural and recreational leisure activities that contribute to reinforcing local identity, the sense of belonging to a community, and civic pride, all of which has positive effects in terms of social cohesion and aggregation (Herrero *et al.*, 2007; Gursoy *et al.*, 2004), innovation and creativity (Bracalente and Ferrucci, 2009). Culture is a driver of the development of human capital insofar as it can be transformed into knowledge, innovation, creativity and, therefore, value for the local production system, thus also attracting new and highly cultured professional communities (Rullani, 2004), unless it is subject to counter-productive manipulation.

The increasing offer of cultural events for tourist marketing favours planning at a territorial level in order to avoid the risk of standardisation and the consequent loss of distinctiveness. This requires coordinating the various players in the tourist and cultural systems in such a way as to make the most of local resources and guarantee not only effective and efficient planning and implementation, but also sustainable management (Argano, 2004; Getz, 2005).

Over the last few years, a large number of papers have been published concerning the effectiveness of cultural events (particularly festivals) in relation to tourist policies. Many of them have evaluated the organisational efficiency, degree of public satisfaction, the factors motivating visitors and the dimensions underlying them, and the economic (Kim *et al.*, 1998; Uysal and Gitelson, 1994), social (Delamere *et al.*, 2001; Small, 2008) and cultural impact of such events (Cherubini *et al.*, 2009), but there are no national or international studies specifically evaluating them as good practices for safeguarding an intangible cultural heritage.

3. Methodology

The aim of this case study (Bonoma, 1985) is to make a detailed analysis of the Tocati International Festival of Street Games. The data were collected by consulting secondary sources and conducting in-depth interviews of the organisers of the Festival.

The collected information and qualitative and quantitative data (particularly the data concerning the results obtained by the event) were reprocessed on the basis of utility (Yin, 1994). This is a detailed analysis of a single event (Gephart, 2004) proposed here as a good practice (Siggelkow, 2007), a theory that will be first applied in order to highlight the elements that make the Tocati Festival a “good practice” and then in order to validate the research hypothesis (Johnston *et al.*, 1999). To this end, the various activities of the *Associazione Giochi Antichi* (AGA) will also be described with the aim of showing that the festival is the one that best safeguards and increases the value of the intangible cultural heritage represented by traditional games.

The success of the Tocati festival will be demonstrated by presenting data concerning the performance of the first thirteen festivals and, in particular the effectiveness and efficiency with which it has reached its pre-established objectives.

The research question will be answered by analysing the main considerations that are made when planning the Tocati festival: objectives, content, localisation, and the involved stakeholders.

These analyses will provide the necessary elements to outline the features characterising the good practice of the festival and reflect upon the factors of success that have supported its innovative development and strong territorial roots.

4. Case study analysis: the AGA and the Tocati International Festival of Street Games

4.1 The Associazione Giochi Antichi

The *Associazione Giochi Antichi* (AGA) is a cultural association that was founded in 2002. It consists of 62 members (seven of whom serve on the Managing Board), two employees and about 500 players/volunteers.

“AGA is a cultural project focused on games, the communities that play them, and the territory in which they live. The Association is interested in traditional games that have often been passed down for centuries, have close ties with specific cultural areas, and are deeply rooted in the local territory”.

It researches Italian traditional game playing communities, is committed to safeguarding their activities in the areas and places in which the games are played, and works to preserve and encourage the playing of traditional games. In pursuing these objectives, it has censused about 800 game playing communities in Italy and collected many personal accounts that are useful for preserving and developing them. On the basis of its view that game playing communities keep “the historic memory, the environmental peculiarities, and the social creativity of their territories” alive, the AGA has drawn up a manifesto in which it defines the communities on the basis of the following criteria: connections with the territory, craftsmanship, game playing, the risk of extinction, a sense of

belonging to the game playing community, freedom from commercial ties, players, and gaming quality.

It is important to underline the fact that the games that are identified and promoted by the AGA are usually practised by adults and, as they are deeply rooted in the places in which they are played, preserving them is synonymous with safeguarding the heritage of territorial traditions and the territory itself.

In addition to the 13 Tocati festivals, the AGA has:

- opened a traditional games documentation centre;
- drawn up a Manifesto defining traditional game playing communities;
- established and maintained relations with about 200 of the estimated 800 Italian game playing communities;
- created and maintained contacts with local, national and international bodies and institutions, including the *Association Européenne de Jeux et Sports Traditionnels* (AEJST); the *Società Italiana per la Museografia e i Beni Demo Etno-Antropologici* (SIMBDEA); *Fondazione Benetton Studi Ricerche*; the universities of Verona, Sassari, and La Sapienza, Rome; almost 300 ethnographic museums; and about 40 local authorities;
- submitted a bill to the Veneto Regional Council in favour of “promoting and supporting traditional games and sports associations”;
- intervened on an urban level (e.g. a street dedicated to playing games);
- undertaken other initiatives aimed at creating close ties with the territory and its cultural origins;
- undertaken various educational activities;
- designed a traditional games theme park;
- promoted and organised the City of Verona’s S-cianco Tournament and Provincial Championship;
- devised the International Lippa Tournament;
- published a number of books, including *Un Paese che gioca* [A country that plays], *Siamo qui per la bellezza del gioco* [We are here for the beauty of the game], *Giro d’Italia in 150 giochi* [Touring Italy in 150 games], and *Giochi tradizionali d’Italia. Viaggio nel Paese che gioca* [Traditional Italian games. A journey in a country that plays].

It is particularly worth mentioning that the Tocati Festival has been recognised as good practice for the valorisation of intangible cultural heritage by the European project “Cultural Capital Counts”.

4.2 Tocati International Festival of Street Games

The first Tocati International Festival of Street Games took place in 2003 with the aim of valorising traditional games and transmitting the millenary cultures and customs of peoples.

Conceived and promoted by the AGA in collaboration with the Verona Council’s Department of Culture, the 13th Festival was held in 2015 and attended by 300,000 people. Its original format, which has been distinctively refined and enriched over the years by an increasing number of proposals and initiatives, has made it an international point of reference for traditional games enthusiasts and contributed to spreading the traditions of game playing as part of the ever-changing territorial culture.

The close collaboration established with the AEJST in 2007 allowed the Tocati festival and the AGA to develop relationships with various international organisations and to participate in a constructive debate concerning the good practices in safeguarding and promoting game playing traditions.

The Festival enjoys the patronage of important European, Italian, regional and local public and private institutions and bodies: the European Parliament, the Ministry of Tourism and Cultural Heritage and Activities (MIBACT), the Ministry of Agricultural, Food and Forestry Policies (MIPAAF), UNICEF, the *Touring Club Italiano*, the Veneto Region, the Province of Verona, the First Administrative District of Verona, the Verona Chamber of Commerce, the Schools Department of Verona, the Diocese of Verona, the Verona Order of Architects, the Dall'Abaco Conservatoire, the Verona Academy of Fine Arts, Local Health Authority No. 20, the Veronatuttintorno Consortium, and the University of Verona. It also has about 100 territorial sponsors, partners and collaborators.

The annual event takes place in the historical centre of Verona and occupies a national record surface area of 220,000 square metres. By reclaiming less well-known places, the Tocati Festival opens up new perspectives on the use of urban spaces and its relationship with the city and its surroundings, thus giving added impulse to the re-evaluation of cultural traditions and local economic development.

The public, the organisational staff, guests and journalists can move unusually freely throughout the city centre, which is closed to motor vehicles for the occasion: it is possible to move on foot, by bicycle or in a rubber dinghy on the Adige River. In this way, it is possible to establish freer, closer and more profound contact with the environment, which stimulates curiosity and the imagination.

During the four September days of the Festival, colourful wooden statues of playing children (the symbol of the Festival) peek out at every crossroads to show visitors how to reach the mainly open-air areas that are equipped for every game and display, immersed in an atmosphere of joyful festivity that is made even more cheerful by the presence of musicians and dancers from Italy and abroad. Adults and children of all ages, families, city residents and tourists are all taken on a journey that will allow them to rediscover games, sounds and flavours.

Curiosity, interest, the pleasure of playing, the desire for experimentation and entertainment and a desire for escapism, relaxation, knowledge and socialisation spontaneously drive thousands of people to attend the Festival and abandon themselves in its wealth of culture and enjoyment.

A further particular characteristic of the Festival is that a foreign country is invited as the guest of honour every year to illustrate its diversity by means of games, characteristic dances, costumes and traditional gastronomic specialties. Since 2006, Tocati has introduced game playing communities from Spain (2006), Croatia (2007), Scotland (2008), Greece (2009), Switzerland (2010), Hungary (2013), Mexico (2014), and Catalonia (2015). Their participation gives the Festival added value and increases the city's attractiveness and its cultural and tourist promotion.

The Festival covers various areas designed to promote specific initiatives (games, events, meetings, the International Forum of Gaming Culture, exhibitions, installations, sounds and flavours, side projects, and cinema/theatre), all of which offer visitors experiential itineraries that are appropriately supported by information points scattered throughout the city centre, on-line notices on the Festival's website and social media, and off-line communication in the form of widely distributed posters, brochures, flyers and pocket-sized maps. The Festival's programme, which contains details on the games' area, typology, place, date and times, and is available in Italian, English and German, is made more user-friendly by the fact that each area is identified by a different colour, and each place is numbered.

The *Games* area proposes about 40 traditional Italian and international games superintended by people who know and uphold their traditions, enjoy playing them and find pleasure in transmitting their traditional rituals. The public can watch them compete or try playing themselves with the help of experts free of charge. There are also board games, urban games and workshops. The table below shows the increasing numbers of Italian and non-Italian players.

Tab. 1: The number of games and players at the first 13 Tocati Festivals

Festival	Italian games	Italian players	Guest country games	Guest country players	Representatives at the International Lippa Tournament	Players at the International Lippa Tournament
2003	8	8	0	0	4	20
2004	28	80	0	24	6	30
2005	35	100	6	24	6	30
2006	32	104	18	93	9	45
2007	44	160	14	83	8	40
2008	30	116	15	49	12	60
2009	41	160	12	77	12	60
2010	38	148	9	51	8	40
2011	44	176	6	72	8	40
2012	40	210	7	70	6	30
2013	37	220	8	60	6	30
2014	37	230	23	96	6	30
2015	20	85	14	150	8	40

Source: Internal documentation of the Tocati Organisational Secretariat

The *Events* area hosts some unique happenings during the Festival, beginning with the opening parade of traditional masks from the guest country. There are matches of the most spectacular games, whereas the *ToCasa* and *ToBottega* initiatives are designed to transmit knowledge and relations: the former involves the opening of the houses of some city residents who are willing to welcome small groups of visitors to share their activities; and the latter the opening of artisan workshops in various parts of the city in order to allow visitors to discover some of the secrets of Veronese craftsmanship.

The *Meetings* area is in constant development (Tab. 2), and promotes meetings on teaching and playing games at school, round tables, congresses, conferences, and narrations aimed at enriching reflections on the subject of games thanks to the contributions of numerous representatives of the world of culture.

The *International Forum of Gaming Culture* takes place in the courtyard of the Old Market, a historical piazza in the city centre that hosts an auditorium in which players from Italy and other parts of the world, teachers, experts in the history of traditions and traditional sports, and authors of books on subjects related to games follow one another. It is an environment that offers an unending range of opportunities, from exhibitions to specialised book stands, to learn more in the presence of games associations, European centres of gaming culture, and Italian ethnographic museums.

The *Exhibitions* area includes exhibitions on game playing traditions, and the myths and rites of guest countries, which offer food for thought and activities that are also suitable for schools. The main exhibitions that have been held so far include: “A small exhibition of traditional street games” (2003), “Around the world in 80 spinning tops” (2005), “We are here for the beauty of the game” (2008), “A country that plays” (2010), “The Paul Street Boys (2013), “Mexico: a games playing tradition” (2014).

The *Installations* area has superintended two innovative projects:

- the 250 m² Labyrinth in 2009
- the 102-metre Postumio Bridge over the Adige River in the 2006-2010 period.

Tab. 2: The number of meetings, side projects, exhibitions/installations and speakers at the first 13 Tocati Festivals

Festival	Meetings at the Gaming Culture Forum	Meetings and conferences	Speakers	Side projects	Exhibitions/ installations
2003	0	0	0	0	1
2004	0	5	10	0	1
2005	0	6	17	0	1
2006	0	10	14	0	4
2007	0	7	22	0	5
2008	0	13	39	0	3
2009	0	12	25	0	4
2010	11	15	42	0	2
2011	17	14	29	2	3
2012	15	18	29	12	1
2013	19	15	38	15	1
2014	24	22	74	20	4
2015	12	15	62	15	3

Source: Internal documentation of the Tocati Organisational Secretariat

In *Sound and Flavours* area, it is possible to taste the wines and gastronomic specialties of Verona and guest countries at the Festival

Kitchen, while the Games Tavern offers local wines and a “zero-kilometre” menu with dishes provided by small local producers: both places also serve excellent water from the city aqueduct, thus avoiding any pollution (no bottles, no transportation using internal combustion engines, etc.).

The *Side Projects*, which were first introduced in 2011, are the fruit of collaborations with various public or private bodies that were already present in the territory and propose workshops related to games, sustainability or tradition (Tab. 3).

The *Cinema/Theatre* area came into being at the twelfth Festival and featured the pacifist game/story “The war of the buttons”, in memory of the hundredth anniversary of the beginning of the First World War.

Paola Castellani
Francesca Simeoni
Giuseppe Giacomoni
Features of good practice
for safeguarding and
valorising intangible
cultural heritage:
the Tocati International
Festival of Street Games

Tab. 3: Some of the side projects promoted at the various Festivals

Project	Partner	Activities
Train game	Deutsche Bahn	Music and games offered on the Munich-Innsbruck and Munich-Verona railroad lines
Carpentry game	The maestros of Confartigianato	Making of wood and leather toys to be painted and personalised at will
Tree game	Corpo Forestale dello Stato	Inspired by the game of the goose, it illustrated the Italian Forestry Corps' activities in safeguarding the environment
ABC Printshop	Officine Fabriano	Exploring the expressive variety of letters shapes and colours by using paper, stencils and inks
Train stations at play	Train stations of Verona, Roma Tiburtina, Venice	Train stations are no longer seen as mere places of transit, but rather as places in which travellers and others can meet and enjoy cultural activities

Source: Internal documentation of the Tocati Organisational Secretariat

Moreover, there is always the possibility of going to the *Games Atelier* to admire traditional toys made of wood from certified forests and treated with non-toxic paints, including spinning tops, peashooters, skipping ropes, marbles and board games. It also displays other items created by the Rio Terà dei Pensieri Cooperative that combine their artistic, social and ecological intents with a healthy touch of irony.

The Festival enjoys the support of companies and other public and private institutions, which help in creating a concrete example of “slow” urban life at least for four days, during which people can meet up and the streets become something more than just a means of getting from one place to another. For example, all the energy that is provided during the Festival comes from certified and guaranteed renewable sources, there are areas equipped for recycling and dividing waste, and recycled materials are used whenever possible.

In 2015, the Festival could count on 410 volunteers and 16 suitably trained university interns, who coordinated and managed 20 Italian games with 85 players; 14 Spanish games with 150 players; eight representatives taking part in the International Lippa Tournament with 40 players; 12 meetings at the Auditorium of the Gaming Culture Forum; 15 meetings and conferences with 62 speakers; 15 side projects; 3 exhibitions; 4 ecology workshops; 2 international museums; 11 groups with 65 musicians and dancers.

During the Festival, there were more than 30 million contacts due to the visibility of the Tocati festival on local, national and even international television and radio, in the printed press and online dailies and magazines. In particular, the Festival's events were covered by 60 local and regional newspapers and attended by 50 accredited journalists.

5. Discussion

5.1 Features of the good practice of the Tocati International Festival of Street Games

Over the years, the Festival has managed to construct and consolidate relationships with a large number of local, Italian and international organisations, thus creating a virtuous network of territorial ties based on a high level of trust and cooperation, which have allowed the recognition of a range of competences and specificities.

The design of the event attributes particular value to transmitting knowledge and promoting human relations among peoples and places that are distinguished by their cultural diversity. The project boasts a complex organisation that involves a wide range of integrated initiatives aimed at drawing attention to the need to safeguard the intangible cultural heritage represented by millenary games playing traditions.

One important aspect of the originality, credibility and consistency of the current format, with its underlying orientation and behaviour, is the concept of community. The Festival is a community whose actions are founded on shared ideals and contents, respect, dialogue, and the promotion of inter-generational and inter-cultural contacts. The sense of community can be seen within the organisation and in the collaborative relationships that are established with the many partners involved in preparing and putting on the event.

The Tocati Festival proposes the discovery of traditions from which its visitors can learn, and offers them different ways of getting to know and understand each other. During the Festival, the city changes its face and expression, is transformed and experiences the enthusiasm and spontaneity that accompanies the relational and cultural exchanges between game playing communities of Italian and international origin, including the particularly numerous and highly varied visitors attending the event. The spirit of community pervades not only the streets, but also homes (*ToCasa*), craftsmen's shops (*ToBottega*), official buildings and the other places in which the Festival chooses to express itself.

All of these factors indicate that the *Tocati festival can be considered an example of good practice for safeguarding and promoting intangible cultural heritage*. On the basis of the criteria emerging from our analysis of the literature, this view is supported by the following elements:

1. there is the *co-presence of public, private and tertiary organisations* supporting the event as (public and private) patrons, sponsors, partners and collaborators which, along with 500 volunteers, make up the extended and consolidated network of players distinguishing the Festival;

2. the *purpose of the event as a contribution to public utility* is made clear by the philosophy and activities of the AGA and the initiatives characterising the Festival itself, which have the aim of valorising the traditional Italian (and international) game playing heritage by offering the community an opportunity for cultural growth;
3. the *sharing of the project among different contributors* can especially be seen in the strategic and operative cooperation between the Festival's organisers and the guest country that is hosted at each Festival. The increasing number and quality of the side projects, meetings, exhibitions and installations promoted during the event is also worth noting; this could not have been achieved without the coordinated efforts of the stakeholders to reach common objectives;
4. *the decision-making process is participatory*, and its effectiveness is *founded on values shared by all of the involved players*. The desire to safeguard the different expressions of game playing traditions to be handed down to future generations is supported by the constructive dialogue and relational approach of the Festival's organisers and the people that are responsible for the Italian and international game playing community regardless of any differences there may be between their respective cultures;
5. *the Festival is characterised by collaborative relationships* marked by a certain temporal stability and reciprocal valorisation. This is demonstrated by the annual increase in the number of stakeholders, from partners to sponsors, volunteers, interns, Italian and non-Italian players, and players taking part in the International Lippa Tournament, as well as the number of speakers, meetings and conferences aimed at enriching reflections on game playing themes;
6. finally, *the pursuit of a common benefit for the target community and the players involved in the Festival's network of partnerships and collaborations* is confirmed by the growing number of "stakeholders" and the increasing visibility of the Tocati Festival in the Italian and international media, which has a positive impact on its attractiveness and ability to promote the culture of the local territory. Furthermore, the attention given to the environment and the sustainability of the Festival's organisational structure and everyday activities underline its intent on improving the quality of urban life.

All of these features identify a good practice but, in order to consider a (new) festival a proposal of *promising practices*, it is necessary to invest in each of them. What distinguishes a good practice such as the Tocati Festival from a *promising practice* is that the latter requires a lower level of quantitative and qualitative involvement in terms of its involved players, pursued ends, shared projects, participatory decision-making processes, relationships, and targeted common benefits.

5.2 *The deterrents of the success of the Tocati International Festival of Street Games*

The elements underlying the success of the Festival include the entrepreneurial capacities of identifying opportunities offered by changes

in the scenario, assessing the needs of users, determining appropriate times of action, and selecting and pursuing a mission. The event is guided by a leadership capable of managing stakeholder relations, equipped with negotiating ability and capable of motivating the available human resources.

The Festival is scrupulously planned, from the definition of its objectives and reference target to the articulation of its contents, and from the management of its partnerships and collaborations to the way in which the event is promoted. Every year, there are product and process innovations, so its organisation still requires advance planning of at least a year despite the fact that it has already reached its thirteenth edition.

The team responsible pursues its predefined objectives efficiently in a consistent, credible and professional manner and, in the course of the Festival, can count on the availability of 500 experienced volunteers to manage and coordinate its various organisational processes.

Its location in Verona's historical centre (a national record in terms of surface area) gives the Festival a uniquely fascinating nature and completely transforms the face of the city. The public, which is particularly attracted by the initiative, is actively involved by taking part in the traditional games and side projects, thus becoming an integral part of the event itself. This creates a relational dimension that promoters feel is missing in other festivals.

The local network strategy developed in collaboration with public and private organisations by means of the participatory, highly relational and empowered manner with which the event is planned and implemented has contributed to increasing the social capital of the city's residents and the Festival's identification with the place in which it is held. The relationships activated at national and international levels allow dialogue and exchange concerning good practices for safeguarding intangible cultural heritage through the AGA, which maintains its commitment to discovering and interacting with game playing communities, and promoting activities aimed at educating people about traditional game playing, and sensitising local communities to the importance of safeguarding such a practice. As part of this commitment, it supports the multidimensional nature of the Festival on the grounds that effective relations can also be constructed and developed by means of subjects that may seem distant from the game playing world.

Although this case presents aspects that cannot be standardised and are not easy to reproduce, it can offer cues that are useful in identifying the factors that can favour the success of a cultural festival. These include:

- an entrepreneurial vision;
- networking;
- managerial capacity;
- an organisational culture of service and spirit of community;
- a careful choice of location;
- public engagement.

An entrepreneurial vision refers to the ability to "see something that goes beyond existing reality, something that justifies the journey" (Baccarani and Brunetti, 2003) and contributes to giving the organisation

a *sense of direction* by promoting unanimity of intent in conceiving the activity at all internal levels and allowing management to *concentrate more* on the organisation's purpose and ensure *greater consistency* with it when formulating strategy and long-term planning (Rossato, 2008; Wheelen and Hunger, 1998).

A second important element underlying the success of a cultural festival is the *ability to network* at local, national and international levels, sustained by the shared values within the event system of its promoters, supporters and participants, who have a cooperative orientation and are interconnected by means of a series of channels and architectures that have an impact on the dynamics of the network's development and performance. This ability involves proposing projects that are capable of involving all of the players so as to catalyse their commitment by leveraging on the resources and specific competences of each, and activates processes of creating territorial value that not only have wide-ranging effects on local economic, environmental and social development (Izzo and Masiello, 2009), but also favour multi-dimensional relationships that can be interwoven with themes that may seem distant from the initial concept of the event itself but actually promote processes of innovation.

In relation to the organisational dimension, it is necessary to underline the need for efficient and effective *management skills* in order to be able to implement a project that requires scrupulous planning that is clearly focused on predetermined objectives and attentively considers the environment and issues of sustainability. It must also lead to consistent and credible actions, including the selection and training of collaborators (especially volunteers and interns) in such a way that they can knowingly contribute to the success of the event because they have understood its value for its stakeholders.

The event system should express *an organisational culture of service* (Castellani, 2004) *and spirit of community*. A winning team consists of trained and experienced members who are enthusiastic and motivated to the point of offering their spontaneous, closely knit and disciplined collaboration without coercion and guided by a leadership capable of generating emotional resonances (Goleman *et al.*, 2002) by tapping into the various components of emotional intelligence (Bonfanti and Castellani, 2015).

A further aspect to consider is a *careful evaluation of the choice of location*: its spatial characteristics, functionality, capacity, accessibility; its environmental, economic, social and cultural impact; and its consistency with the type, theme, prestige, philosophy, style and image of the event all represent elements of differentiation.

Given the multiplicity of possible conventional and unconventional places and scenes, it is important to be able to interpret the chosen location and change the way in which it is seen and perceived by creating an unexpected transformation that is capable of creating a sense of wonder and generating new signs, perspectives and horizons.

Finally, it is essential to *engage the public* in such a way that it becomes an integral part of the event itself.

6. Conclusions

Our analysis shows that the Tocati Festival can be considered a model of good practice for the planning, development, management and promotion of other cultural festivals. The distinctive elements and specific material situations of each festival are necessarily different, but the Tocati model is both theoretically and practically interesting.

The Festival also represents a good practice for valorising intangible cultural heritage insofar as it stimulates other initiatives of a similar type, thus promoting the developing and growth of the culture itself.

In particular, the valorisation of the game playing community as an intangible cultural heritage would not have obtained the same results if the Festival had not been organised as a community itself.

The limitations of this analysis are simultaneously indications for future research. It would be worth examining the aspects of communication in greater detail, and at least some of its economic aspects. Furthermore, rather than just the local organisers, it could be interesting to interview the representatives of the guest countries and all of the Festival's patrons and partners and/or sponsors.

However, at this stage of the analysis, this study describes the features of originality arising from the singular nature of the Tocati Festival and the proposal that it can be seen as an example of good practice for the valorisation of intangible cultural heritage.

References

- ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS W., MCDONNELL I. (2005), *Festival and Special Event Management*, John Wiley, Melbourne.
- ARGANO L. (2004), *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano.
- ASSOCIAZIONE GIOCHI ANTICHI (2011), *Giro d'Italia in 150 Giochi*, Qui Edit, Verona.
- ASSOCIAZIONE GIOCHI ANTICHI (2015), *Giochi tradizionali d'Italia. Viaggio nel Paese che gioca*, Ediciclo, Portogruaro.
- BACCARANI C., BRUNETTI F. (2003), *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- BAUMAN R. (1992), *Folklore, Cultural Performances and Popular Entertainments*, Oxford University Press, New York.
- BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1965), "On the performing arts: the anatomy of their economic problems", *The American Economic Review*, vol. 55, n. 1/2, pp. 495-502.
- BIANCHINI F. (1999), "The Relationship Between Cultural Resources and Policies for Cities and Regions: Issues from European Debates", in Dodd D., van Hemel A., *Planning Cultural Tourism in Europe: a Presentation of Case Studies and Theories*, Boekman Foundation, Amsterdam.
- BONFANTI A., CASTELLANI P. (2015), "Organizzazione e management tra struttura organizzativa e conduzione del personale", in Baccarani C., Brunetti F., Giaretta E., *Impresa e management tra competitività e progresso*, G. Giappichelli Editore, Torino.

- BONOMA T. (1985), "Case research in marketing: opportunities, problems, and a process", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, n. 2, pp. 199-208.
- BOWDIN G., ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS R., MCDONNELL I. (2011), *Events management*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- BRACALENTE B., FERRUCCI L. (2009), *Eventi culturali e sviluppo economico locale. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, FrancoAngeli, Milano.
- CANISI V. (2008), *Siamo qui per la bellezza del gioco*, Associazione Giochi Antichi, Verona.
- CANISI V. (2011), *Un Paese che gioca*, Scripta edizioni, Verona.
- CARRÀ MITTINI E. (2009), *Buone pratiche e capitale sociale a confronto. Servizi alla persona pubblici e di privato sociale a confronto*, LED Edizioni Universitarie, Milano.
- CASTELLANI P. (2004), "Spunti di riflessione sull'organizzazione di eventi", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 361-397.
- CHERUBINI S., BONETTI E., IASEVOLI G., RESCINITI R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli, Milano.
- CHERUBINI S., IASEVOLI G. (2007), "Stakeholders Event Evaluation: Notte Bianca Case Study", *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 47-71.
- D'ASTOUS A., COLBERT F., D'ASTOUS E. (2006), "The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications", *International Journal of Arts Management*, vol. 8, n. 2, pp. 14-23.
- DALLARA G. (2009), *Dalla promozione al marketing degli eventi*, Halley Editrice, Milano.
- DELAMERE T.A., WANKEL L.M., HINCH T.D. (2001), "Development of a Scale to Measure Resident Attitudes toward the Social Impacts of Community Festivals, Part I: Item Generation and Purification of the Measure", *Event Management*, vol. 7, n. 1, pp. 11-24.
- DONATI P. (a cura di) (2007), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano.
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (EIGE) (2013), *Mainstreaming gender into the policies and the programmes of the institutions of the European Union and EU Member States*, Publications Office of the European Union, Belgium.
- FERGUSON H. (2004), "Per una teoria emergente delle buone prassi", in Forgheraiter F. (a cura di), *Il servizio sociale post moderno. Modelli emergenti*, Erickson, Trento, pp. 231-252.
- FERRARI S. (2012), *Event marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Trento.
- FOLGHERAITER F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale: la prospettiva di rete*, FrancoAngeli, Milano.
- FOLGHERAITER F. (2001), "Organizzazione di reti familiari nel territorio", *Consultori familiari oggi*, IX, 3, pp. 87-97.
- GEPHART R.P. (2004), "Qualitative Research and the Academy of Management Journal", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 4, pp. 454-462.
- GETZ D. (1997), *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communications Corporation, New York.
- GETZ D. (2005), *Event Management and Event Tourism, 2nd ed.*, Cognizant Communications Corporation, New York.

Paola Castellani
 Francesca Simeoni
 Giuseppe Giacon
 Features of good practice
 for safeguarding and
 valorising intangible
 cultural heritage:
 the Tocati International
 Festival of Street Games

- GOLDBLATT J.J. (1997), *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R.E., MCKEE A. (2002), "Essere leader", Bur, Milano (tit. orig. *Primal Leadership*).
- GURSOY D., KIM K., UYSAL M. (2004), "Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation", *Tourism Management*, vol. 25, n. 2, pp. 171-181.
- HALL C.M. (1992), *Hallmark tourism events: impacts, management and planning*, London, Belhaven.
- HANDELMAN D. (1998), *Models and Mirrors: Towards an Anthropology of Public Events*, Berghahn Books, New York.
- HERRERO L.C., SANZ J.A., DEVESA M., BEDADE A., DEL BARRIO M.J. (2007), "Economic Impact and Social Performance of Cultural Macrofestivals", in Richards G., *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York.
- HUGHES G. (1999), "Urban Revitalization: the Use of Festive Time Strategies", *Leisure Studies*, vol. 18, n. 2, pp. 119-135.
- ISFOL (2004), *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito FSE Area Interventi comunitari*.
- IZZO F., MASIELLO B. (2009), "Reti organizzative e creazione di valore degli eventi. Il network orchestrator nei festival della cultura", in Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti R., *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli, Milano.
- JOHNSTON W.J., LEACH M.P., LIU A.H. (1999), "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, pp. 201-213.
- KIM C., SCOTT D., THIGPEN J.F., KIM S.S. (1998), "Economic Impacts of a Birding Festival", *Journal of Festival Management and Event Tourism*, vol. 5, n. 1-2, pp. 51-58.
- MARSH P., FISHER M. (2005), *Developing the evidence base for social work and social care practice, Using knowledge in Social Care - Report 10*, Social Care Institute for Excellence, London.
- PALUMBO M. (2001), *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, FrancoAngeli, Milano.
- POLICY STUDIES INSTITUTE (1992), *Arts Festivals, Cultural Trends*, Policy Studies Institute, London.
- RICHARDS G. (2007), "The Festivalization of Society or the Socialization of Festivals? The Case of Catalunya", in Richards G. (ed.), *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, The Haworth Hospitality press, New York.
- RITCHIE J.R. (1984), "Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues", *Journal of Travel Research*, vol. 23, n. 1, pp. 3-11.
- ROBERTSON M., ELSPETH F. (2008), *Events and Festivals: Current Trends and Issues*, Routledge, New York.
- ROCHE M. (1992), "Mega Events and Micro-modernization: on the Sociology of the New Urban Tourism", *British Journal of Sociology*, vol. 43, n. 4, pp. 563-600.
- ROSSATO C. (2008), "Comunicare la mission", *Sinergie*, n. 77, pp. 141-162.

- ROSSI G., BOCCACIN L. (2007), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Vol. I. Il caso di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, FrancoAngeli, Milano.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion With Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SMALL K. (2008), "Social Dimension of Community Festivals: an Application of Factor Analysis in the Development of the Social Impact Perception (SIP) Scale", *Event Management*, vol. 11, n. 1-2, pp. 45-55.
- SMITH L.J. (1990), *Dictionary of concepts in recreation and leisure studies*, Greenwood Press, Westport.
- SOLIMA L. (2006), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci editore, Roma.
- STRAUSS C.H., LORD B.E. (2001), "Economic Impacts of a Heritage Tourism System", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8, n. 4, pp. 199-214.
- UNESCO (2003), *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, Parigi, disponibile sul sito www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-immateriale
- UNESCO (2009), *Investigating in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue, Luxembourg*, disponibile sul sito www.unesco.org/fr/world-reports/cultural-diversity.
- UNESCO (2014), *Basic Texts of the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Unesco, France.
- UNESCO/Council of Europe (2001), *Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education*, Riga, 6 June, disponibile sul sito www.coe.int/t/dg4/highereducation/recognition/Codeofgoodpractice_EN.asp
- UYSAL M., GITELSON R., (1994), "Assessment of Economic Impacts: Festivals and Special Events", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 2, n. 1, pp. 3-10.
- VAN DER WAGEN (2001), *Event Management*, Hospitality Press, Australia.
- WATERMAN S. (1998), "Carnivals for Elites? The Cultural Politics of Arts Festivals", *Progress in Human Geography*, vol. 22, n. 1, pp. 54-74.
- WHEELER T.L., HUNGER D.J. (1998), *Strategic Management and Business Policy*, Addison Wesley Publication, New York, Sixth Edition.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, London, (III Edition).

Paola Castellani
 Francesca Simeoni
 Giuseppe Giacon
 Features of good practice
 for safeguarding and
 valorising intangible
 cultural heritage:
 the Tocati International
 Festival of Street Games

Academic or professional position and contacts

Paola Castellani
 Researcher of Management
 University of Verona - Italy
 e-mail: paola.castellani@univr.it

Francesca Simeoni
 Researcher of Management
 University of Verona - Italy
 e-mail: francesca.simeoni@univr.it

Giuseppe Giacon
 Vice-president of Associazione Giochi Antichi - Italy
 e-mail: stampa@agaverona.it



sinergie
 italian journal of management

ISSN 0393-5108
 DOI 10.7433/s99.2016.09
 pp. 141-161



Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile

Received
27th April 2015

Revised
9th June 2015

Accepted
29th December 2015

Marialuisa Saviano

Abstract

Obiettivo del paper: Il presente lavoro intende fornire un contributo alla definizione di possibili modelli di valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Metodologia: Muovendo da una visione dell'ambiente quale componente naturalistica del patrimonio culturale, il lavoro è sviluppato avvalendosi del contributo interpretativo degli schemi generali dell'Approccio Sistemico Vitale e avendo come riferimento il caso delle Riserve della Biosfera del Programma "Man and the Biosphere" (MaB) dell'UNESCO.

Risultati: Il contributo delinea i tratti di un possibile modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale in un'ottica di sostenibilità, derivandoli dall'analisi del modello 'MaB' che mette in luce il valore culturale di un sito, quindi di un territorio, quale risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura, superando la tradizionale visione oggettiva del valore. In tale prospettiva, la valorizzazione si fonda sulla capacità di realizzare nel territorio modelli di sviluppo sostenibile, che conciliano esigenze economiche, sociali e ambientali, in un'unitaria ottica di sostenibilità.

Limiti della ricerca: Il lavoro propone l'elaborazione concettuale di un caso di studio per trarne stimoli interpretativi le cui potenzialità possono essere ulteriormente esplorate attraverso studi empirici.

Implicazioni pratiche: Il contributo offre una chiave di lettura del tema "Heritage, management e impresa" che, evidenziando la centralità dell'impresa e il contributo del management, appare foriera di interessanti sviluppi.

Originalità del paper: L'approccio interpretativo sviluppato integra, in un'ottica unitaria di sostenibilità, prospettive tradizionalmente disallineate nel guardare al patrimonio, alla valorizzazione e alle sfide della sostenibilità.

Parole chiave: patrimonio naturale; valore culturale; approccio sistemico vitale; valorizzazione; sostenibilità; sviluppo sostenibile

Purpose of the paper: This paper aims to contribute to the definition of possible models for the enhancement of cultural heritage from the perspective of economic, social and environmental sustainability.

Methodology: Viewing the environment as a naturalistic component of cultural heritage, this work is developed by benefitting from the interpretative tools of the general schemes of the Viable System Approach and makes reference to the case of the Biosphere Reserves of the UNESCO 'Man and the Biosphere' (MaB) Program.

Findings: Our contribution puts forward a model for enhancing cultural heritage from the perspective of sustainability. The analysis of the 'MaB' model brings to light

the value of a site as a result of the dynamic evolution of the relationship between man and nature, thus aiming to overcome a traditional objective view of value. In our research, value is understood in terms of the ability to implement models of sustainable development which integrate economic, social and environmental perspectives in a single sustainability framework.

Research limits: *The paper proposes the conceptual elaboration of a case study whose potential can be explored through further empirical research.*

Practical implications: *The proposed interpretation of the theme 'Heritage, management and business' suggests interesting developments by highlighting the key role of the firm and the contribution of management.*

Originality of the paper: *The interpretive approach developed in the paper brings traditionally misaligned economic, social and environmental perspectives under a unified framework focused on sustainability.*

Key words: natural heritage; cultural value; viable systems approach; enhancement; sustainability; sustainable development

1. Introduzione

Il presente contributo muove da una visione dell'ambiente quale *componente naturalistica del patrimonio culturale*, sviluppata nell'ambito del filone di studi sull'approccio sistemico in economia d'impresa (Golinelli, 2000, 2011, 2012, 2014, 2015; Barile, 2000, 2008, 2009, 2012, 2014; Montella, 2012, 2014, 2015), ed elabora una proposta interpretativa utile alla definizione di possibili modelli di valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

La prospettiva adottata (Montella, 2009; Tamma, 2010; Golinelli, 2015) mette in luce il valore culturale del patrimonio naturale come 'testimonianza di civiltà' in quanto risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura. In tale prospettiva, emergono elementi di riflessione utili ai fini allo sviluppo di un possibile modello di valorizzazione del patrimonio in ottica di sostenibilità. Emergono, inoltre, spunti interessanti per una riflessione di più ampia portata sulle condizioni di un armonico rapporto tra economia, ambiente e società, che vedono riaffermati la centralità dell'impresa e il contributo del management. Si perviene, così, a una possibile chiave di lettura del tema "*Heritage, management e impresa*" che appare foriera di interessanti sviluppi.

La riflessione è condotta avendo come riferimento emblematico il caso delle aree protette - rilevante componente del patrimonio naturale - e individuando nel modello delle Riserve della Biosfera del programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO - organizzazione fortemente impegnata nella tutela e valorizzazione del patrimonio in ottica di sostenibilità -, un possibile riferimento per la promozione dello sviluppo sostenibile *nel e del* territorio, fondato sull'integrazione degli obiettivi di conservazione e tutela in un'ampia strategia di valorizzazione.

L'UNESCO svolge un ruolo di notevole importanza nell'indirizzare verso il riconoscimento del valore culturale dei siti in ottica di sostenibilità, sollecitando un cambiamento di prospettiva nella valorizzazione del

patrimonio che lo studioso di management ha teorizzato e formalizzato. La sollecitazione dell'UNESCO è di ampia portata: nel qualificarsi come *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, l'UNESCO si occupa "di incoraggiare l'identificazione, la protezione e la salvaguardia del patrimonio culturale e naturale: esso rappresenta la storia e l'identità di ciascun popolo e costituisce l'eredità del passato da trasmettere alle generazioni future" (UNESCO, 1970, p. 1). In un'unitaria prospettiva *educativa, scientifica e culturale*, dunque, l'UNESCO valorizza il patrimonio materiale, immateriale e naturale (UNESCO, 2001, art. 1) dell'*umanità* - si noti - non dell'*uomo*, a sollecitare una visione che travalichi i confini nello spazio e nel tempo.

Marialuisa Saviano
il valore culturale
del patrimonio naturale
nella promozione dello
sviluppo sostenibile

La prospettiva adottata, il modello analizzato e l'interpretazione proposta evidenziano come l'approccio imprenditoriale e manageriale possa indirizzare efficacemente verso percorsi di valorizzazione del patrimonio culturale, ampiamente inteso, conciliando esigenze economiche, sociali e ambientali in un'unitaria ottica di sostenibilità.

2. L'ambiente come risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura

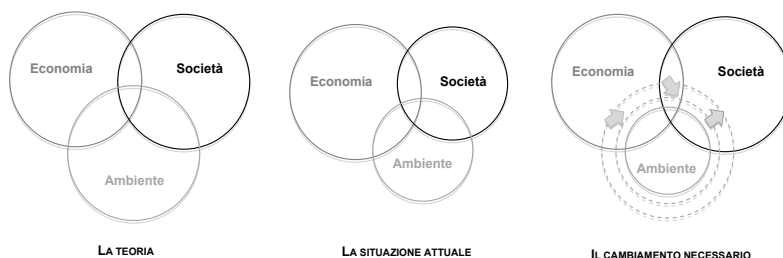
Nell'accezione comune del termine, al concetto di 'ambiente' si è soliti associare l'aggettivo "naturale": l'ambiente naturale è oggetto di interesse diffuso, ma soprattutto di crescenti preoccupazioni, in particolare per quanto attiene alla conservazione della sua biodiversità in un'ottica di sostenibilità (Teofili e Clarino, 2008). Nel guardare all'ambiente in una prospettiva economica prevale l'accezione di *bene ambientale o patrimonio naturale* e il *focus* si sposta dalle problematiche della *conservazione* e della *tutela* a quelle della *valorizzazione*, chiamando in causa l'economista d'impresa quale studioso di modelli e tecniche di management che dotano il decisore delle capacità e competenze necessarie ai fini della valorizzazione. La prospettiva dell'economista d'impresa esprime, nella più ampia ottica delle scienze sociali, il punto di vista di individui e organizzazioni che guardano all'ambiente come insieme di risorse da 'usare' o 'gestire' o, più correttamente, 'valorizzare' nei processi di produzione e consumo che si realizzano nei molteplici contesti dell'economia e della società (Massaroni e Rossi, 2007; Franch, 2010; Re, 2010; Golinelli, 2012, 2014; IUCN, 2013; Golinelli, 2015).

Ambiente, società ed economia sono, quindi, dimensioni (o prospettive) di una comune e unitaria fenomenica del reale, che è 'naturalmente' trasversale ai diversi ambiti (Elkington, 1998; Barile *et al.*, 2013). Ciononostante, lo sviluppo specialistico delle scienze - ambientali, sociali ed economiche -, ha generato una 'innaturale' separazione che pone oggi gli studiosi, così come i decisori istituzionali e manageriali, di fronte al problema del recupero di una visione unitaria che, superando i confini disciplinari, crei un corpus di conoscenze interdisciplinari necessarie alla comprensione del *rapporto tra impresa e ambiente* (Cafferata, 1987; Ferrara, 1994) e, più in generale, *tra uomo e natura* in ottica di sostenibilità (Saviano, 2015).

Il crescente prevalere degli interessi economici ha condotto nel tempo a una sbilanciata configurazione del rapporto tra gli ambiti dell'*economia*,

dell'*ambiente* e della *società* della nota rappresentazione della sostenibilità (Elkington, 1994), con un'alterazione di funzioni e ruoli delle diverse componenti dei sistemi socio-economici, cui è conseguita l'attuale condizione di squilibrio (Fig. 1). Prolungato nel tempo, tale squilibrato rapporto ha condotto alle contraddizioni, note a tutti, di un pianeta dove convivono ricchezza e povertà estrema, benessere e sofferenza, spreco e fame, uguaglianza e iniquità, accelerato progresso e profonda arretratezza (Meadows *et al.*, 1972); il tutto nell'indifferenza dei più.

Fig. 1: Le tre dimensioni della sostenibilità tra teoria, realtà e cambiamento necessario



Fonte: Adattamento da IUCN, 2006, p. 2

In questo scenario, qual è il ruolo dell'impresa? E che cosa l'economista d'impresa, come studioso di management, è chiamato a fare?

Lo studioso di management, parallelamente al decisore d'impresa, vive i dilemmi di una transizione che fatica a compiersi, di aspirazioni declinate, spesso superficialmente, sul piano filosofico ma molto ardue a tradursi in operatività (Golinelli e Volpe, 2012).

Nella miopia di uno sguardo rivolto al qui e ora, agli oggetti, alle cose, ai confini, si è consumato un irresponsabile uso delle risorse ambientali ispirato da un'ottica di competitività in cui il gioco è inesorabilmente a somma zero, dove a fronte di chi vince c'è sempre qualcuno che perde (Conner e Prahalad, 1996; De Toni e Comello, 2005). Un paradigma che ha indirizzato a lungo, e tuttora indirizza, le scelte dell'impresa, ma che già da tempo ha cominciato a vacillare dimostrando la fallacia di vantaggi individuali e di breve termine, quando conseguiti a danno di altri sistemi e, in particolare, dell'ambiente quale *ecosistema*.

L'orizzonte spazio-temporale dell'azione dell'impresa si è dovuto così ampliare progressivamente riconoscendo il fondamento di una responsabilità 'sociale', che deve conciliarsi con quella 'economica', ed estendendosi poi fino a quella 'ambientale' (Sciarelli, 2003, 2005), tanto nello spazio quanto nel tempo. In tale progressivo ampliamento di prospettiva, l'impresa familiarizza con la necessità di ascoltare le istanze di una più ampia varietà di *stakeholder*, attuali e potenziali, presenti e futuri, verso i quali assume precise responsabilità (Arrigo, 2008; Ciasullo e Trosi, 2013). Così, efficacia, efficienza, economicità, redditività, ecc. mostrano di non esaurire la gamma dei criteri guida nella gestione delle organizzazioni sociali e imprenditoriali, e un ulteriore criterio entra nel linguaggio del

management modificandone profondamente l'ottica: la *sostenibilità* (Sen, 1986; Frey e Iraldo, 2009; Carroll and Buchholtz, 2014).

Marialuisa Saviano
Il valore culturale
del patrimonio naturale
nella promozione dello
sviluppo sostenibile

È in tale contesto che si ripropone, con la sempre rinnovata attualità di un problema mai risolto, la questione del rapporto dell'uomo (e dell'impresa) con l'ambiente naturale e dell'utilizzo dei beni comuni - la nota "tragedia dei beni comuni" (Hardin, 1968; Ostrom, 1999). Un ambiente che 'urla' la silenziosa sofferenza del degrado, della depauperazione, dell'inquinamento, dell'abuso, richiamando l'attenzione di *policy maker*, decisori d'impresa e comuni cittadini. In tale contesto, dunque, si palesa l'inadeguatezza delle misure finora adottate, che, pur mostrando una certa efficacia nel breve, spesso allontanano da ben più rilevanti traguardi di lungo termine, ad evidenza di una dinamica evolutiva avviata ma non compiuta che annuncia di dover andare ben oltre l'ottica della responsabilità e dell'*accountability*, riconoscendo la necessità di un cambiamento *paradigmatico* per un concreto avanzamento nella transizione verso la sostenibilità (Bauer, 1966; Maizza, 2013; Bebbington *et al.*, 2014).

Sulla base di tale premessa, in quanto segue, avendo come riferimento il caso delle Riserve della Biosfera del Programma MaB dell'UNESCO, si rifletterà sul ruolo dell'impresa nel promuovere il recupero di un rapporto armonico tra uomo e natura, quindi tra società e ambiente, inteso come patrimonio da tutelare *attraverso* la valorizzazione (Barile e Saviano, 2012a, 2015). Si perverrà, così, ad una più ampia riflessione sul cammino verso la sostenibilità, in linea con diversi avanzamenti degli studi di management sia in ambito internazionale (Adebawale, 2002; Reynoso, 2009; Porter e Kramer, 2011; Pels *et al.*, 2014; Crane *et al.*, 2014; Reynoso *et al.*, 2015) sia in ambito nazionale (Bonfanti, 2009; Frey e Iraldo, 2009; Rullani, 2010; 2012; Sarra e Mazzocchitti, 2014).

3. Il sistema delle aree protette in Italia e le classificazioni UNESCO

L'Italia è unica al mondo per varietà e densità di patrimonio materiale, immateriale e naturale¹. Questa ricca dotazione ha posto seri problemi di conservazione dando impulso allo sviluppo di soluzioni normative, tecniche e tecnologiche per la 'tutela' di beni culturali e di sempre più ampie porzioni di territorio alle quali è riconosciuto un elevato valore naturalistico-ambientale, quindi, nella nostra prospettiva, anche storico-culturale. La rilevanza di tali processi e la molteplicità di istituzioni governative (e non) coinvolte in iniziative altrettanto numerose e varie, unite a una non piena organicità dell'azione di governo, hanno generato una variegata gamma di definizioni, classificazioni, normative e programmi, che disegnano un quadro di riferimento a livello nazionale e internazionale spesso frammentato e talvolta incoerente (AA.VV., 2003).

A livello internazionale, un'area protetta è definita come "a clearly defined

¹ Sul sistema delle aree protette in Italia, si rinvia al sito del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, <http://www.minambiente.it/pagina/aree-naturali-protette>.

Si veda, in particolare, il documento del 2013, *Parchi Nazionali: dal capitale naturale alla contabilità ambientale*, http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/comunicati/Attuazione_Interno_VI_bozza_okx7x_Layout_1.pdf.

geographical space, recognised, dedicated and managed, through legal or other effective means, to achieve the long-term conservation of nature with associated ecosystem services and cultural values”. (IUCN, 2008, p. 8). Il principale riferimento normativo italiano è la legge quadro 394 del 1991 che individua otto tipologie di aree naturali (Tab. 1) che compongono o, meglio, dovrebbero comporre, un ‘sistema’ di aree protette. In tale sistema, i Parchi nazionali, regionali e interregionali e le riserve naturali statali e regionali rappresentano la componente più rilevante sia da un punto di vista dimensionale, sia da un punto di vista gestionale, in quanto dotate di proprie strutture di governo.

Tab. 1: *Tipologie di siti del Sistema Nazionale delle Aree Protette*

IL SISTEMA NAZIONALE DELLE AREE PROTETTE	
Parchi Nazionali	Sono costituiti da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono uno o più ecosistemi intatti o anche parzialmente alterati da interventi antropici, una o più formazioni fisiche, geologiche, geomorfologiche, biologiche, di rilievo internazionale o nazionale per valori naturalistici, scientifici, estetici, culturali, educativi e ricreativi tali da richiedere l'intervento dello Stato ai fini della loro conservazione per le generazioni presenti e future.
Parchi naturali regionali e interregionali	Sono costituiti da aree terrestri, fluviali, lacuali ed eventualmente da tratti di mare prospicienti la costa, di valore naturalistico e ambientale, che costituiscono, nell'ambito di una o più regioni limitrofe, un sistema omogeneo, individuato dagli assetti naturalistici dei luoghi, dai valori paesaggistici e artistici e dalle tradizioni culturali delle popolazioni locali.
Riserve naturali	Sono costituite da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono una o più specie naturalisticamente rilevanti della flora e della fauna, ovvero presentino uno o più ecosistemi importanti per la diversità biologica o per la conservazione delle risorse genetiche. Le riserve naturali possono essere statali o regionali in base alla rilevanza degli elementi naturalistici in esse rappresentati.
Zone umide di interesse internazionale	Sono costituite da aree acquitrinose, paludi, torbiere oppure zone naturali o artificiali d'acqua, permanenti o transitorie comprese zone di acqua marina la cui profondità, quando c'è bassa marea, non superi i sei metri che, per le loro caratteristiche, possono essere considerate di importanza internazionale ai sensi della convenzione di Ramsar.
Altre aree naturali protette	Sono aree (oasi delle associazioni ambientaliste, parchi suburbani, ecc.) che non rientrano nelle precedenti classi. Si dividono in aree di gestione pubblica, istituite cioè con leggi regionali o provvedimenti equivalenti, e aree a gestione privata, istituite con provvedimenti formali pubblici o con atti contrattuali quali concessioni o forme equivalenti.
Zone di protezione speciale (Zps)	Designate ai sensi della direttiva 79/409/Cee, sono costituite da territori idonei per estensione e/o localizzazione geografica alla conservazione delle specie di uccelli di cui all'allegato I della direttiva citata, concernente la conservazione degli uccelli selvatici.
Zone speciali di conservazione (Zsc)	Designate ai sensi della direttiva 92/43/Cee, sono costituite da aree naturali, geograficamente definite e con superficie delimitata, che: <ol style="list-style-type: none"> contengono zone terrestri o acquatiche che si distinguono grazie alle loro caratteristiche geografiche, abiotiche e biotiche, naturali o seminaturali (habitat naturali) e che contribuiscono in modo significativo a conservare, o ripristinare, un tipo di habitat naturale o una specie della flora e della fauna selvatiche di cui all'allegato I e II della direttiva 92/43/Cee, relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche in uno stato soddisfacente a tutelare la diversità biologica nella regione paleartica mediante la protezione degli ambienti alpino, appenninico e mediterraneo; sono designate dallo Stato mediante un atto regolamentare, amministrativo e/o contrattuale e nelle quali siano applicate le misure di conservazione necessarie al mantenimento o al ripristino, in uno stato di conservazione soddisfacente, degli habitat naturali e/o delle popolazioni delle specie per cui l'area naturale è designata. Tali aree sono indicate come Siti di importanza comunitaria (Sic).
Aree di reperimento terrestri e marine	Indicate dalle leggi 394/91 e 979/82, costituiscono aree la cui conservazione attraverso l'istituzione di aree protette è considerata prioritaria.

Fonte: <http://www.parks.it/ministero.ambiente/>

Aree protette e relative superfici sono in crescita (Federparchi, 2009). A tale positivo risultato contribuisce generalmente una maggiore attenzione, soprattutto a livello internazionale, verso i temi dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile (Saviano, 2014b). Certamente, incidono molto anche le attese comunemente associate all'ottenimento del riconoscimento, soprattutto quando relativo alle classificazioni del sistema UNESCO le cui prestigiose liste aprono a significative opportunità di valorizzazione e generano forti ricadute in termini di immagine e reputazione (Commissione Nazionale Italiana dell'UNESCO-IULM, 2011; Gonzales, 2013).

Le classificazioni attivate dall'UNESCO, di specifico interesse dal punto di vista dell'ambiente naturale, comprendono le liste del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO per la conservazione di valori naturalistico-ambientali unici ed eccezionali a livello mondiale, le Riserve della Biosfera, che implicano il riconoscimento di un equilibrio tra conservazione di valori naturali, promozione della diversità naturale e culturale e modello di gestione e sviluppo sostenibile del territorio, e i Geoparchi, per i siti geologici di importanza scientifica ed estetica, nonché di valore educativo e di sviluppo territoriale (Tab. 2) (Banini, 2013; UNESCO-Division of Ecological and Earth Science, 2014).

Tab. 2: Le classificazioni UNESCO del patrimonio naturale

Classificazione	Funzione
Patrimonio Mondiale dell'UNESCO	<p>“Attraverso l'azione del Comitato intergovernativo per il Patrimonio Mondiale, l'UNESCO incoraggia i Paesi Membri ad assicurare la protezione del proprio Patrimonio naturale e culturale attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'adozione una politica generale intesa ad assegnare una funzione strategica al patrimonio culturale e naturale nella vita collettiva e integrando la protezione di questo patrimonio nei programmi di pianificazione generale; - l'istituzione sul territorio, ove non esistano ancora, di uno o più servizi di protezione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, dotati di personale appropriato, provvisto dei mezzi necessari per adempiere i compiti che gli incombono; - lo sviluppo studi e ricerche scientifiche per perfezionare i metodi di intervento che permettono a uno Stato di far fronte ai pericoli che minacciano il proprio patrimonio culturale o naturale; - l'istituzione o lo sviluppo di centri nazionali o regionali di formazione nel campo della protezione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale e promuovere la ricerca scientifica in questo campo”*
Riserve della Biosfera	<p>“Riconosciute a seguito dell'approvazione del Programma MaB (Man and the Biosphere) le Riserve della Biosfera sono “aree marine e/o terrestri che gli Stati membri s'impegnano a gestire nell'ottica della conservazione delle risorse e dello sviluppo sostenibile, nel pieno coinvolgimento delle comunità locali. Scopo della proclamazione delle Riserve è promuovere e dimostrare una relazione equilibrata fra la comunità umana e gli ecosistemi, creare siti privilegiati per la ricerca, la formazione e l'educazione ambientale, oltre che poli di sperimentazione di politiche mirate di sviluppo e pianificazione territoriale”**.</p>
Geoparchi	<p>“I Geoparchi sono aree naturali di particolare interesse geo-minerario cui l'UNESCO assegna un riconoscimento inserendoli in un'apposita Rete internazionale. Il punto di riferimento “europeo” della rete Unesco è la “rete europea dei Geoparchi” con cui l'Unesco si coordina ed è in continuo contatto”***.</p>

Fonti: * <http://www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-mondiale>;

** : www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/biosfera;

*** <http://www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/prova>.

L'appartenenza a tali classificazioni si fonda su premesse e condizioni significativamente diverse (IUCN, 2008, 2013). Spesso, tuttavia, i promotori dell'iniziativa mostrano scarsa conoscenza di tali differenze e tendono ad attribuire al riconoscimento il significato e il valore di una 'certificazione di qualità', che genera un effetto *branding* (Pencarelli, 2011; Tommasetti e Saccomanno, 2012; Golinelli e Sfodera, 2015). Indubbiamente, l'inserimento in una delle varie liste UNESCO assicura una forte visibilità internazionale dei siti, ma, come vedremo, se di 'certificazione' pure si trattasse, ciò che sarebbe oggetto di certificazione non sarebbe solo e tanto l'*oggettiva* dotazione naturalistico-ambientale, ma anche e soprattutto la *soggettiva* capacità di gestione di quella dotazione volta ad assicurarne la conservazione e la valorizzazione attraverso modelli di sviluppo sostenibile estesi al territorio.

Come stabilito nelle *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale si basa sul principio dell'eccezionale valore universale del sito (*outstanding universal value*). La valutazione è effettuata dall'IUCN (International Union for Conservation of Nature), organo scientifico di valutazione delle candidature, e si basa su evidenze scientifiche, sul riconoscimento internazionale e sulla comparazione effettuata con siti simili a livello globale (Colantoni, 2013). Diversamente, la candidatura a Riserva della Biosfera richiede *non solo l'esistenza di specifiche caratteristiche territoriali ma anche la dimostrazione di un equilibrato rapporto tra attività umane e conservazione dei valori naturali attraverso attività economiche sostenibili e tradizionali sviluppate sul territorio*. Orbene, il riconoscimento è oggetto di costanti verifiche e il rischio che possa essere rimesso in discussione è elevato e dipende essenzialmente dall'effettiva implementazione di modelli ispirati allo sviluppo sostenibile sul territorio più esteso.

Quindi, ciascun programma ha specifiche finalità, la cui conoscenza e comprensione sono fondamentali non solo ai fini del riconoscimento, ma soprattutto ai fini del mantenimento dello stesso nel tempo. Adoperarsi per ottenere il riconoscimento senza portare avanti il processo in conformità con le attese, significa candidarsi a un possibile fallimento che avrebbe effetti ben più dannosi, per l'immagine e la reputazione del territorio, di quanto possa essere benefico lo stesso riconoscimento.

In sostanza, al di là delle esigenze di conservazione, dalla gestione del sistema delle aree protette ci si aspetta un significativo contributo nel favorire la concretizzazione di modelli di sviluppo sostenibile. È in tal senso che va intesa l'azione 'di sistema' ed è in tale prospettiva che, come evidenzieremo, va intesa la valorizzazione in ottica di sostenibilità, quale equilibrata ricomposizione di aspetti e interessi economici, sociali e ambientali (Faucheux *et al.*, 1998; Patterson e Theobald, 1999; Jessop, 2000).

Tali aspetti rappresentano il cuore della nostra riflessione che si indirizza ora a evidenziare il possibile ruolo dell'impresa in questo contesto e a proporre il contributo della prospettiva dello studioso di management all'avanzamento verso modelli di sviluppo sostenibile.

4. Le Riserve della Biosfera del Programma MaB dell'UNESCO come modello di promozione dello sviluppo sostenibile

Marialuisa Saviano
Il valore culturale
del patrimonio naturale
nella promozione dello
sviluppo sostenibile

L'istituzione, negli anni Settanta del secolo scorso, del Programma "Man and the Biosphere" dell'UNESCO si fondava su un già significativo impegno internazionale per la protezione dell'ambiente che anticipava quello che avrebbe poi condotto all'adozione delle Convenzioni di Rio e dei relativi principi di sviluppo sostenibile nel 1992 in occasione della nota Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (Colantoni, 2015).

I programmi dell'UNESCO volti a creare una rete mondiale di Riserve della Biosfera (*World Reserves of Biosphere Network*) - che legghino i territori locali in un sistema complessivo impegnato nella promozione dei principi e dei valori dello sviluppo sostenibile dei territori, quindi di un rapporto armonico ed equilibrato tra uomo e natura -, rappresentano una leva fondamentale per la transizione verso la sostenibilità.

Come si è detto, le Riserve della Biosfera sono luoghi istituiti, e riconosciuti ai sensi del Programma MaB, per promuovere lo sviluppo sostenibile e conciliare la conservazione della diversità biologica e culturale con lo sviluppo economico e sociale². Le aree protette candidate all'inserimento nel *World Reserves of Biosphere Network*, devono ricadere in un territorio gestito in modo integrato al fine di:

- conservare e promuovere la diversità naturale e culturale;
- funzionare come un laboratorio attivo per attività di ricerca scientifica, monitoraggio, educazione e formazione;
- fornire un modello di gestione territoriale ispirato allo sviluppo sostenibile;
- creare *partnership* nella rete mondiale delle Riserve della Biosfera.

La lungimirante visione dell'UNESCO individua la chiave per promuovere modelli di sviluppo sostenibile nel far convergere ricerca scientifica, politiche di conservazione della natura e sviluppo economico e sociale dei territori.

Un articolato modello di gestione del territorio, che si basa su tre funzioni fondamentali - *conservazione, sviluppo e supporto logistico* -, contraddistingue le attività di una Riserva MaB, per la cui realizzazione è necessario un approccio *partecipato* (Di Bella e Zagarella, 2015) che assicuri:

- la risoluzione dei conflitti che comunemente si generano in tipici contesti multi-attore;
- la generazione di vantaggi diffusi a livello locale;

² In tutto il mondo vi sono attualmente 631 Riserve della Biosfera in 119 paesi, di cui 10 in Italia. Cfr. <http://www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/biosfera>; <http://www.minambiente.it/pagina/le-aree-MaB-italia>.

La Riserva di Biosfera di più recente istituzione in Italia è quella del *Parco Nazionale della Sila*, il cui iter di candidatura, avviato nel 2010, si è concluso con successo nel mese di giugno del 2014. Per un approfondito studio sulle classificazioni adottate dall'UNESCO e sul caso della Sila, si veda il Rapporto di ricerca di Sinergie, dal titolo "I territori classificati dall'UNESCO: vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila". *Sinergie Rapporto di ricerca* N. 37, Maggio 2013. Il caso della Sila come Riserva della Biosfera riconosciuta nel Programma è trattato nell'opera in corso di pubblicazione Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.

- la valorizzazione degli stili di vita tradizionale e della conoscenza;
- il mantenimento della diversità culturale;
- gli usi locali e la conservazione della biodiversità;
- fonti alternative di reddito e di partecipazione agli utili.

La partecipazione al programma pone, quindi, come condizione necessaria ancorché non sufficiente, un'ampia partecipazione degli attori locali, istituzionali, imprenditoriali, sociali e dell'intera comunità. Tale partecipazione, spesso realizzata attraverso *partnership* pubblico-privato (Saviano *et al.*, 2014) deve poi tradursi in *consenso* per esprimere le potenzialità sinergiche attese (Saviano e Magliocca, 2003; Barile e Saviano, 2012b).

L'azione di governo del territorio in ottica di sostenibilità richiede, in sostanza, che sia superata una visione mono-prospettica, se non riduzionista, di processi che, nei fatti, sono trasversali ai diversi ambiti dell'ambiente, dell'economia e della società, avendo come finalità condivisa la conservazione e valorizzazione di una diversità che integri la prospettiva naturalistico-ambientale in una più ampia prospettiva culturale.

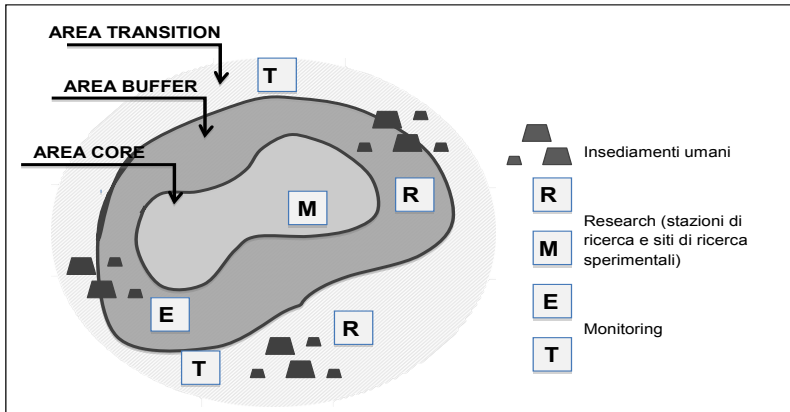
L'interessante modello cui è affidata la capacità delle Riserve della Biosfera di evolvere da siti di conservazione ad aree di riferimento per lo sviluppo sostenibile, è basato su un efficace schema di zonizzazione del territorio che distingue tra (Fig. 2):

- *core area*, o area centrale, destinata alla conservazione degli ecosistemi e della biodiversità, ad attività di ricerca e monitoraggio e protetta secondo gli standard di una riserva integrale;
- *buffer area*, o zona tampone, esterna alla *core area*, destinata, da un lato, a rafforzare l'azione di protezione dell'area core, dall'altro, a una gestione delle risorse e attività locali compatibile con le finalità di protezione della Riserva;
- *transition area*, o area di cooperazione, non soggetta a regimi vincolistici, esterna all'area *buffer*, e destinata alla progettazione e sperimentazione di modelli di sviluppo sostenibile.

In sostanza, il modello promuove una visione aperta del sito attraverso un progressivo affievolimento del regime di vincolo dall'area *core* all'area *transition*, che apre a una valorizzazione della riserva come componente di più ampi sistemi territoriali di sviluppo sostenibile.

Lo spunto che emerge su cui riflettere, dunque, è nel guardare alla Riserva senza 'riserve'. Nel gioco di parole, si intende evidenziare la necessità di una visione aperta, che faccia della condizione di armonico rapporto tra uomo e natura un modello di riferimento per la promozione dello sviluppo sostenibile. I paragrafi che seguono svilupperanno tale proposta interpretativa, evidenziando il ruolo dell'impresa e dello studioso di management nel processo di transizione verso la sostenibilità promosso a livello globale. Processo che pone come questione chiave l'integrazione delle dimensioni ambientali, sociali ed economiche in un *framework* unitario di sviluppo sostenibile.

Fig. 2: Il modello di zonizzazione delle Riserve della Biosfera MaB



Marialuisa Saviano
Il valore culturale
del patrimonio naturale
nella promozione dello
sviluppo sostenibile

Fonte: Adattamento da UNESCO (2010)

Il più autorevole riferimento in tema di promozione dello sviluppo sostenibile, come si è detto, sono le organizzazioni delle Nazioni Unite, il cui schema di azione più generale è attualmente riconducibile all'impianto dei *Sustainable Development Goals* (SDGs), l'insieme di obiettivi di sviluppo sostenibile da condividere a livello globale per un'azione sinergica che impatti a livello sociale, ambientale ed economico. Tale set di obiettivi, in corso di definizione, sostituirà l'impianto dei *Millennium Development Goals*, la cui agenda si chiude nel 2015. È attualmente in corso il Summit mondiale sullo sviluppo sostenibile (*United Nations Sustainable Development Summit 2015*) per l'adozione dei nuovi SDGs (Fig. 3) che condurrà alla definizione dell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (<https://sustainabledevelopment.un.org/>). Lo schema si basa sull'adesione dei diversi paesi a un'agenda globale definita sulla base di 17 obiettivi articolati in 169 *target*. Rispetto a tali obiettivi, ciascun Paese, tenendo conto delle specificità locali, definirà una propria agenda dello sviluppo sostenibile identificando priorità, strategie e modelli di azione e contribuendo al risultato globale.

L'esperienza dei Millennium Development Goals presenta risultati nel complesso soddisfacenti rispetto a diversi *target*. Quello che emerge, tuttavia, è la mancanza di un *framework* che faccia convergere sinergicamente le strategie indirizzate al raggiungimento dei singoli obiettivi integrando efficacemente le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile. È proprio tale esigenza che indirizza a ricondurre gli sforzi per affrontare le sfide globali del pianeta al *framework* generale dello sviluppo sostenibile. Si riconosce, in sostanza, la necessità di un'azione sistemica per lo sviluppo (Golinelli *et al.*, 2015). Il problema è che le linee di azione, favorite da un impianto definito 'per obiettivi', tendono a seguire una logica 'tematica' o 'settoriale' agendo ora sul piano sociale, per esempio attraverso strategie di inclusione, ora sul piano ambientale, per esempio attraverso strategie di conservazione della biodiversità, ora sul piano economico, per esempio promuovendo il consumo responsabile. Tali azioni, tuttavia, si intrecciando generando interazioni, spesso imprevedibili, tra le dimensioni ambientali, sociali ed economiche e ponendo numerosi *trade-*

off nelle scelte strategiche, di cui tener conto (Barile *et al.*, 2015a). Ecco perché è necessario che i modelli di azione adottati contemplino la natura sistemica e unitaria delle dinamiche dello sviluppo e agiscano non solo considerando le interazioni tra le diverse dimensioni, ma anche facendo leva su di esse, attraverso un'azione *cross-sectoral* (Seitanidi e Crane, 2013) come esemplificato attraverso il caso del modello MaB. I modelli di azione per lo sviluppo sostenibile generalmente adottati, scontano, in sostanza, la parzialità della prospettiva, nonché la specificità degli interessi, dei soggetti che li adottano, siano essi istituzionali, sociali o imprenditoriali.

Fig. 3: L'impianto degli obiettivi di sviluppo sostenibile post-2015 (Sustainable Development Goals)



Fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

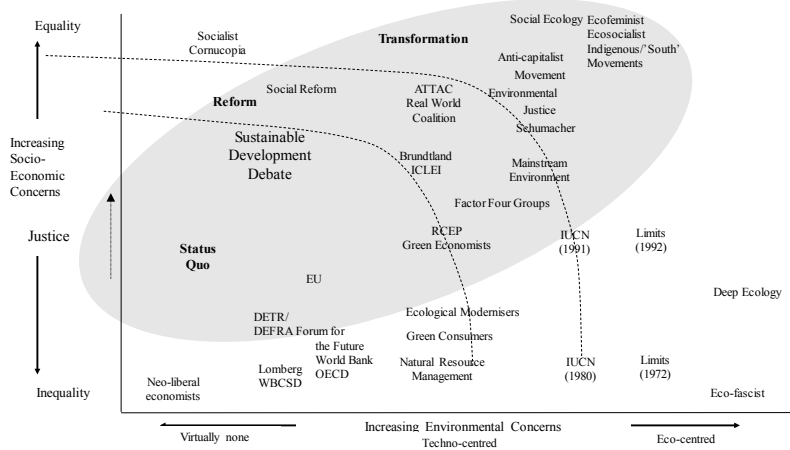
Esiste un'ampia varietà di approcci alla promozione dello sviluppo sostenibile, che esprimono altrettanto differenziate visioni (O'Riordan, 1989), spesso disallineate (Marcuse, 1998, pag. 104): "In many cases the linking of environmental and social concerns is based on a moral (Blowers, 1993) or sympathetic outlook rather than seeing the two as materially and socially related and inseparable". (Hopwood *et al.*, 2005, p. 10). La rappresentazione riportata in Fig. 4 propone una mappatura delle diverse visioni che integra la prospettiva ambientale e quella socio-economica. L'area centrale ombreggiata della mappa indica la gamma di opinioni all'interno del dibattito sullo sviluppo sostenibile, che combinano problemi socio-economici e ambientali. Le visioni esterne all'area ombreggiata privilegiano, invece, la prospettiva ambientale o quella socio-economica. La mappa indica anche tre ampie visioni sulla natura dei cambiamenti nelle strutture politiche ed economiche della società e nelle relazioni uomo-ambiente necessari per raggiungere uno sviluppo sostenibile: quella della possibilità di agire senza significativi cambiamenti (*Status quo*); quella che ritiene necessario un approccio di riforma ma non di radicale trasformazione (*Reform*); quella, infine, che ritiene necessario un approccio di profonda trasformazione della società e/o delle relazioni uomo-ambiente (*Transformation*).

Lelemento cardine di un possibile modello generale di riferimento cui ispirarsi dovrebbe, quindi, fondarsi sull'integrazione delle dimensioni

sociale, ambientale ed economica dello sviluppo sostenibile. Alla luce di tale assunto, ritornando al contesto del patrimonio naturale, si procede di seguito ad evidenziare come un'ampia prospettiva culturale possa rappresentare una unificante chiave di valorizzazione in ottica di sostenibilità agevolando l'integrazione delle diverse prospettive.

Marialuisa Saviano
Il valore culturale
del patrimonio naturale
nella promozione dello
sviluppo sostenibile

Fig. 4: Una mappatura degli approcci allo sviluppo sostenibile



Fonte: Hopwood *et al.*, p. 11.

5. Verso un modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale nella prospettiva dello sviluppo sostenibile

L'approccio di gestione delle aree protette ispirato a una logica evoluta di apertura e di inclusività dei siti del patrimonio naturale nel più ampio territorio locale, si distingue da quello prevalente nei fatti, dove sembra ancora dominare una logica di protezione dell'area dall'interazione con l'ambiente circostante, tipica del regime vincolistico e della funzione di tutela (Barile e Saviano, 2012a, 2014a), che genera isolamento e chiusura relazionale (Barile *et al.*, 2015b).

Il modello di area protetta come Riserva della Biosfera indirizza verso una piena integrazione dell'area nel territorio e un'ottica condivisa di sviluppo sostenibile. La zonizzazione adottata nel modello MaB afferma con chiarezza una visione aperta dell'area protetta. Le tre zone *core*, *buffer* e *transition* ambiscono a comporre un sistema territoriale *vitale* (Golinelli, 2002; Barile e Golinelli, 2008) finalizzato a diffondere sul territorio più ampio di riferimento un modello di sviluppo sostenibile, il cui cuore è un armonico rapporto tra uomo e natura (Spadafora, 2013).

In tal senso, una progressiva estensione dell'area sarebbe prova di una sempre più ampia condivisione del paradigma di sviluppo adottato. Affinché ciò si realizzi, occorre, tuttavia:

- un'adeguata comprensione delle finalità ultime del programma;
- un elevato coinvolgimento degli *stakeholder* e della comunità locale;

- il superamento della dominante visione di protezione e tutela a vantaggio di un'ottica di valorizzazione;
- una visione ampia del concetto di valore.

I comuni motivi di fallimento della candidatura, oltre a una sopravvalutazione dei valori naturali, a un regime di protezione inadatto, o a un'errata zonizzazione, sono più spesso dovuti a un inadeguato approccio di gestione del sito in un'ottica di sostenibilità.

5.1 La promozione di un armonico rapporto tra uomo e natura come strategia di valorizzazione culturale del patrimonio naturale

Il guardare al patrimonio naturale come opportunità di recupero di un armonico rapporto tra uomo e natura nella sua complessa multi-dimensionalità, mette in luce la prospettiva culturale come chiave di valorizzazione di qualsiasi forma di patrimonio.

Qui emerge il possibile contributo dell'economista d'impresa, studioso di management, nella sua capacità di riconoscere la rilevanza di un'azione di governo che guardi all'area protetta quale componente di un più ampio *sistema territoriale* nel quale implementare modelli di sviluppo sostenibile. Si tratta di cambiare prospettiva e volgere lo sguardo dall'interno all'esterno del sito, cogliendo le sollecitazioni del progressivo allentamento del vincolo del modello MaB e promuovendo un complesso articolato di attività di ricerca scientifica, istruzione e formazione, nonché relazionali e di produzione economica, che, sollecitando un'ampia partecipazione, favoriscano la progressiva socializzazione del modello di sviluppo sostenibile sperimentato e implementato. Il collegamento in rete con altri sistemi territoriali dovrebbe poi favorire la progressiva estensione delle aree in un'ideale propensione al recupero dell'originario equilibrio ecosistemico a livello globale.

È, dunque, necessario innanzitutto che l'ente di gestione del sito, nell'ambito del composito organo di governo del territorio, sviluppi una visione aperta guardando alla riserva non come patrimonio in sé, bensì come componente di un più ampio *sistema territoriale* dal quale possano emergere opportunità di valorizzazione (Barile e Golinelli, 2008) e nel quale la componente di dotazione sviluppi tutta la sua multi-dimensionalità arricchendosi di significati in un'ampia prospettiva culturale. Si afferma, così, una concezione sublimata di valore che "deriva in misura significativa dalla dimensione immateriale, simbolica ed esperienziale" (Tamma, 2010, p. 39; Gatti *et al.*, 2009).

Lo sviluppo di un tale approccio di gestione richiede una dotazione di capacità e competenze manageriali (Saviano e Caputo, 2012) che sono indispensabili per rendere operativa la valorizzazione. Il *focus* si sposta così sulle componenti sistemiche quali istituzioni, enti e imprese che formano l'organo di governo e la struttura operativa del territorio.

La valorizzazione, quindi, si fonda su un efficace approccio di governo e di gestione del sito che veda coinvolto un insieme composito di attori. L'efficacia di tale approccio si fonda, a sua volta, sulla capacità di superare i dilemmi generalmente alla base del delicato equilibrio tra *valorizzazione economica* e *sostenibilità ambientale*, tipici dei sistemi socio-ecologici

complessi. Infatti, le interazioni che si realizzano nei molteplici ambiti dell'economia, dell'ambiente e della società danno luogo a dinamiche sistemiche tipiche dei *Socio-Ecological Systems* (Ostrom, 2009). I Socio-Ecological Systems presentano una varietà e variabilità difficili da governare essendo "both complex and evolving and their management is faced with uncertainty and surprise, making it necessary to abandon the expectation to find a global steady state" (Eneko e Sigrid, 2010, p. 1716).

Dunque, un equilibrio ecosistemico complesso (Liu *et al.*, 2007). Un equilibrio tra ambiti dell'economia, della società e dell'ambiente fortemente interrelati, rispetto ai quali l'azione di governo sconta una diversità di prospettive che genera artificiali separazioni. Economia, ambiente e società, quali risultanti del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura, hanno sviluppato paradigmi e modelli di funzionamento propri, generando squilibri nelle continue modificazioni prodotte nei diversi ambiti.

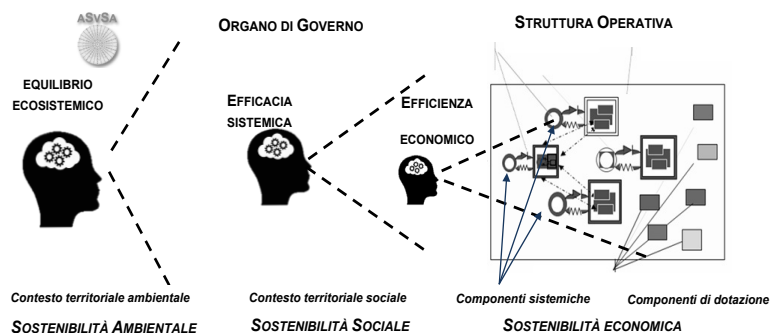
Nell'illustrare il caso delle riserve MaB, si è implicitamente affermata una visione dei siti come 'residui' di un originario ben più esteso equilibrio ecosistemico, progressivamente perduto per effetto di squilibri nell'interazione tra i vari ambiti dell'economia, della società e dell'ambiente. La configurazione teorica delle tre dimensioni della sostenibilità trova raramente concretizzazione nella realtà. Nella situazione attuale domina, come si è detto e illustrato in Fig. 1, la sfera dell'economia tanto sulla società quanto, soprattutto, sull'ambiente, e ne risulta alterata la dinamica di funzioni e ruoli di ciascuna componente a partire dall'impresa stessa che cessa di essere motore di sviluppo e benessere diffusi in quanto imbrigliata in una miope logica speculativa e individualistica. Salta il funzionamento 'sistemico' dell'armonica interazione delle parti in un tutto unitario e si genera un anarchico 'si salvi chi può'.

La chiave per il recupero di un armonico equilibrio è in un cambiamento che è prima di tutto *culturale* e che può essere favorito recuperando, grazie all'adozione di una prospettiva sistemica, una visione olistica dei tre ambiti, che sfuma confini e separazioni, ricomponendo l'unitarietà del tutto, attraverso un'armonica relazionalità (*consonanza*) (Golinelli, 2011; Barile, 2009, Barile e Saviano, 2012b; Gatti e Esposito De Falco, 2012) e l'integrazione delle prospettive economica, sociale ed ambientale in un'ampia ottica di sostenibilità (Barile *et al.*, 2013).

Il modello cui ispirarsi trova naturale espressione in uno sviluppo sostenibile e inclusivo e indirizzi l'organo di governo delle organizzazioni impegnate nelle diverse attività socio-economiche del territorio, a ricomporre *trade-off* apparentemente irriducibili, riconducendo le esigenze di efficienza, efficacia e sostenibilità ambientale ad un'ottica unitaria di *sostenibilità*. L'adozione dell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)* (Golinelli, 2000, 2005, 2011; Barile 2000, 2008, 2009) ha indirizzato a riflettere a fondo su tali problematiche (Golinelli e Volpe, 2012) facendo approdare al riconoscimento della sostenibilità quale chiave di volta per la ricomposizione in un quadro unitario delle diverse ottiche che indirizzano le decisioni delle organizzazioni tra *efficienza economico-strutturale, efficacia sistemica ed equilibrio ecosistemico* (Saviano *et al.*, 2010; Barile *et al.*, 2012).

Si perviene così a un possibile schema di sintesi che rilegge il modello di sistema territoriale in ottica di sostenibilità integrando le prospettive economica, sociale e ambientale (Fig. 5).

Fig. 5: Ampliamento di prospettiva e ottica di sostenibilità nel governo del sistema territoriale



Fonte: Elaborazione da Barile e Saviano, 2012a e 2014a., www.asvsa.org

La rappresentazione proposta evidenzia come il concetto di 'sostenibilità' sia ben noto all'organo di governo quando riscontra le difficoltà economiche e finanziarie che rendono *insostenibile* la gestione della struttura operativa. Riconoscendo le necessità di un'efficiente gestione della struttura operativa e di un efficace governo dei rapporti inter-sistemici, lo schema interpretativo proposto rilegge gli obiettivi di efficienza economico-strutturale locale come esigenze di *sostenibilità economica*, quelli di efficacia sistemica di contesto come esigenze di *sostenibilità sociale* e quelli di equilibrio ecosistemico come esigenze di *sostenibilità ambientale*, riconducendo così le tre prospettive a un'ottica unitaria di sostenibilità.

Dunque, un'azione di governo orientata alla valorizzazione in ottica di sostenibilità, così come esemplificato nel caso del modello MaB, deve essere capace di catalizzare e conciliare un'ampia varietà di interessi di cui sono portatori diversi soggetti, generando una sempre più estesa consonanza *di contesto* (Barile e Calabrese, 2011). In tal modo, le condizioni di equilibrio *ecosistemico* interno alla 'riserva' possono estendersi progressivamente all'esterno della stessa.

Rispetto a tale rappresentazione ideale, occorre essere consapevoli che, fino a quando la sostenibilità non sarà diffusamente riconosciuta come *valore*, sarà difficile che si passi "dalla filosofia all'operatività" (Golinelli e Volpe, 2012). In tale contesto, l'impresa, illuminata da una visione evoluta del proprio ruolo, lungi dal vedersi vincolata e limitata, deve manifestare capacità non già di adeguamento o trasformazione, ma di più radicale ripensamento delle sue logiche di azione, dimostrando così di essere un attore determinante nella transizione verso modelli di sviluppo sostenibile.

5.2 Il ruolo dell'impresa e del management nella promozione dello sviluppo sostenibile

Il ruolo dell'impresa in un sistema territoriale - locale e idealmente globale -, orientato allo sviluppo sostenibile è decisivo. L'impresa è l'attore 'realizzativo' dello sviluppo che, convogliando le risorse dell'ambiente sulla base di istanze recepite dal contesto sociale, nel rispetto di vincoli e regole

condivisi, determina le concrete traiettorie evolutive, impattando sui livelli complessivi di sostenibilità nei diversi ambiti (Saviano, 2014a).

In tale contesto, è compito dello studioso di management guidare il rinnovamento dell'impresa, 'aprendo la mente' dell'imprenditore ed evidenziandogli modi nuovi di concepire il proprio ruolo nel contesto.

La rappresentazione di sintesi sopra proposta non pone le legittime e ovvie necessità di un equilibrio economico, finanziario e anche monetario del sistema (Metallo e Cuomo, 2008), in contrasto con le attese che maturano a livello sociale e nella più ampia prospettiva dell'ambiente. Il decisore comprende che le condizioni di *performance* di una tradizionale ottica di 'profitto' passano per un complesso di attività negoziali e relazionali di contesto che si sviluppano con una varietà di attori - *esterni alla struttura operativa, ma interni al sistema*. Le condizioni di raccordo con ambiente e mercati devono derivare dalla capacità di proporre un progetto condiviso che crei nel contesto condizioni durevoli di *performance* (Vito, 1986; Paniccia *et al.*, 2010; Minguzzi e Solima, 2012) basate sull'integrazione delle risorse in un'ottica di co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, 2006; Payne *et al.*, 2008; Porter e Kramer, 2011; Barile e Saviano, 2014a; Polese *et al.*, 2014). Un tale approccio genera nel territorio rilevanti meccanismi di funzionamento ecosistemico (Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2010; Chandler e Vargo, 2011; Wieland *et al.*, 2012) che incrementano le potenzialità di creazione di valore.

L'impresa, quale componente sistemica per eccellenza, ossia attore dotato di capacità cognitive, decisionali, strategiche e relazionali, quindi di risorse di conoscenza (Conner e Prahalad, 1996; Kandampully, 2002; Vargo *et al.*, 2008; Montella, 2008), deve guardare alle componenti di dotazione del territorio (il sito, nel nostro caso) intercettando nel contesto opportunità di valorizzazione, attraverso una dinamica combinazione e ricombinazione di risorse, capacità e competenze (Carrus e Melis, 2006; Siano *et al.*, 2006; Barile *et al.*, 2014).

Affinché il potenziale delle componenti di dotazione di un territorio possa esprimersi pienamente è, dunque, necessaria un'azione di valorizzazione che individui creativamente funzionalità e ruoli capaci di innestarsi armonicamente in sistemi più ampi di azione facendo leva sulla sostenibilità anche come opportunità di differenziazione competitiva. Per questo, è importante che, come modellizzato nel programma MaB, si realizzino attività di ricerca scientifica e di istruzione e formazione, per uno sviluppo socio-economico basato, innanzitutto, sulla inesauribile risorsa di conoscenza (Rullani, 2005), assegnando a scuola, università e mondo della ricerca la responsabilità di rendere la sostenibilità un *paradigma* generale di riferimento che indirizzi lo sviluppo di innovazioni non solo sostenibili in se stesse ma capaci di promuovere la sostenibilità (Barile *et al.*, 2012).

Dall'impresa il cui ruolo sia così concepito, non ci si deve, pertanto, attendere un atteggiamento di 'risposta' alla sfida della sostenibilità. L'impresa non deve 'rispondere', deve 'chiamare' a rispondere alla sfida della sostenibilità, assumendo una rinnovata centralità. Questo è il suo ruolo adesso. È un profondo ripensamento di se stessa, che l'impresa dovrà in ogni caso affrontare, perché, per come è stata tradizionalmente concepita e tuttora funziona, non potrà 'sostenere' l'impegno per la sostenibilità.

Non si tratta, dunque, solo di rispetto per l'ambiente, di responsabilità sociale, né di filantropia o mecenatismo. Si tratta di un ripensamento più profondo del ruolo dell'impresa, che va oltre gli assunti della Stakeholder Theory (Freeman, 1984) e della Corporate Social Responsibility (CSR) (Carroll, 1979). È il più ampio set di *stakeholder* di riferimento, sia pure in ragione di una differenziata rilevanza, che diviene strategico per la sostenibilità stessa dell'impresa: "the sustainability of the company depends on the sustainability of its *stakeholder* relationships" (Tencati e Zsolnai, 2009, p. 374). Perdono di efficacia tanto i sistemi 'impositivi' quanto i sistemi 'motivanti' all'impegno per la sostenibilità. Valga l'esempio dell'*Emission Trading Scheme* (ETS) (Vagnani, 2005; Convery e Redmond, 2007), sistema per la riduzione delle emissioni certamente efficace nel breve, ma molto debole e lento, se non controproducente, nel favorire il cambiamento culturale necessario alla transizione verso la sostenibilità. Come questo, altri sistemi attualmente adottati tradiscono una concezione dell'impresa, che si vorrebbe superare, in cui ancora dominano logiche opportunistiche e speculative.

Sia chiaro che alla rappresentazione consapevolmente idealistica che si sta delineando, e che potrebbe comprensibilmente risultare anche ingenua, non sfugge il fatto che l'auspicato cambiamento paradigmatico forse non giungerà a compimento. Ma questa consapevolezza profonda non sottrae lo studioso di management alla responsabilità di non rendersi 'complice' di una rassegnata inesorabilità dei 'mali' della società. Ed è proprio allo studioso di economia d'impresa che spetta il compito di coniugare lo sviluppo di una conoscenza tecnica e tecnologica con una conoscenza di portata ben più ampia che incida sulla formazione dei valori e del metodo oltre che delle competenze nel rispondere alle istanze dinamicamente emergenti dal contesto (Caselli, 2003; Barile *et al.*, 2014; Massaroni *et al.*, 2014; Saviano, 2014b; Simone *et al.*, 2014).

Si tratta, quindi, di un cambiamento che sposta l'attenzione su valori e schemi generali che indirizzano scelte e comportamenti di una comunità. In questo spostamento di *focus* si coglie pienamente la centralità della dimensione *culturale* nella valorizzazione del patrimonio.

6. Riflessioni conclusive

Negli studi sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile nella prospettiva dell'economia d'impresa, sulla linea ormai consolidata di un approccio ispirato alla Stakeholder Theory, prevale, attualmente, l'ottica della *Corporate Social Responsibility* (Carroll, 1979, 1991; Caselli, 2005; Habisch *et al.*, 2005; Perrini e Tencati, 2008; Eisingerich e Ghardwaj, 2011) e, in tema di sviluppo sostenibile, si insiste sulla necessità di adottare sistemi di *accountability* e di *reporting* che 'diano conto' dell'impatto dell'impresa non solo sull'economia, ma anche sulla società e, soprattutto, sull'ambiente (Gray *et al.*, 1988; Tenuta, 2009; Siano, 2012). Questa visione, in sintesi, afferma che l'impresa non deve più considerarsi 'affare' solo della proprietà o del management, ma deve 'dar conto' a un più ampio insieme di portatori di legittimi interessi (Matten e Moon, 2008). Implicitamente,

tuttavia, questa visione afferma anche un 'decadimento' nella capacità dell'impresa di generare benessere e sviluppo diffusi, ruolo che vedrebbe non solo legittimata ma anche riaffermata la sua funzione, e accettata una forma di 'dominanza'. L'impresa è vista come 'controparte' piuttosto che partner, secondo una visione transazionale dei rapporti con ambiente e mercati, ormai superata nella teoria, anche se non certamente nella pratica, che ne fa decadere funzione e ruolo.

Nel modello della consonanza proposto dall'ASV si afferma una rinnovata visione dell'impresa e della competitività, che guarda al futuro (World Commission on Environment and Development, 1987; Hamel e Prahalad, 2013), come capacità di co-evolvere e di co-creare il valore con un'ampia varietà di attori. L'economia d'impresa coglie tale esigenza e teorizza modelli che orientano il decisore nelle scelte di governo, riconoscendo la consonanza quale naturale propensione nella ricerca di condizioni di vitale sopravvivenza nel contesto (Maggioni, 2010). Ghoshal (2005) sintetizza in modo esemplare tale necessità evidenziando la necessità che le teorie di management superino i limiti dei loro modi causali e funzionali di spiegare i fenomeni che escludono l'etica e la moralità: "In other words, a precondition for making business studies a science as well as a consequence of the resulting belief in determinism has been the explicit denial of any role of moral or ethical considerations in the practice of management" (pag. 79). Il concetto di vitalità basato sulla consonanza magnifica e riorienta la visione competitiva delle interazioni intra e inter-organizzative, agevolando la risoluzione di molti dilemmi decisionali che rendono ardua l'azione di governo in ottica di sostenibilità.

Dunque, uno sviluppo armonico (Baccarani e Golinelli, 2011) basato sulla creazione di sinergie, in cui ciascuno ha un ruolo, sapendo di doversi innestare armonicamente in un sistema di vincoli e regole non già da subire come limitanti la libertà di condotta e le relative *performance*, bensì da cogliere attraverso la generazione di un funzionamento *ecosistemico*.

Guardando al caso delle Riserve della Biosfera MaB quale metafora di una più generale rappresentazione, si coglie il nodo della riflessione proposta: anche l'impresa deve uscire dalla logica di 'proteggere' se stessa da regimi vincolistici subiti come 'controparte' di rapporti non pienamente dominati, rendendosi invece protagonista del cambiamento, progettista e attivatore di una radicale trasformazione basata sulla creazione di ampi spazi di consonanza e sulla capacità sistemica di co-evolvere armonicamente con ambiente e società.

In tale scenario, la sostenibilità diventa l'opportunità che si presenta all'impresa di ripensare se stessa, uscendo dalla condizione di disorientamento e dalla crisi di identità in cui è caduta e tracciando un nuovo percorso da seguire. In questa prospettiva, la sostenibilità stessa risulterebbe ripensata ergendosi da risultante dell'intreccio di tre prospettive della 'sostenibilità' (economica, sociale e ambientale), a paradigma generale di riferimento che definisce principi e regole comuni di condotta cui orientarsi.

La riflessione proposta auspica, quindi, un cambiamento *culturale* che investa l'impresa così come le istituzioni e la collettività nei molteplici rapporti tra economia, ambiente e società, di cui la ricerca di management deve farsi interprete (Pogutz e Winn, 2013). Un cambiamento culturale

decisivo per un'ineffettiva transizione verso la sostenibilità, che lo studioso di management deve guidare, favorendo l'emergere di un nuovo paradigma (Sen, 1986) in un contesto di superficiale condivisione e profondo disinteresse.

Bibliografia

- AA.VV. (2003), *AP - Il sistema nazionale delle aree protette nel quadro europeo: classificazione, pianificazione e gestione*, Convenzione tra il Ministero dell'Ambiente, Servizio Conservazione della Natura e il CED-PPN (Centro Europeo di Documentazione sulla Pianificazione dei Parchi Naturali) Politecnico e Università di Torino, Alinea Editrice.
- ADEBOWALE M. (2002), "Towards a socially inclusive sustainable development research agenda", in Eames M., Adebowale M., *Sustainable development and social inclusion. Towards an integrated approach to research*, York Publishing Services Ltd, York, pp. 4-16.
- ARRIGO E. (2008), *Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII- XIII.
- BANINI S. (2013), "Le classificazioni UNESCO: uno sguardo d'insieme", *Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, pp. 13-44.
- BARILE S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnica, Salerno.
- BARILE S. (2008), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2012), "Verso una novata ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 71-96
- BARILE S. (2014), "Towards a Novel Conception of Bene Culturale", in Golinelli G.M. (Ed.), *Cultural Heritage and Value Creation*, Springer International Publishing, New York, pp. 53-70.
- BARILE S., GOLINELLI C.M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino, pp. 243-268.
- BARILE S., CALABRESE M. (2011), "Business design e consonanza di contesto", *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 11, pp. 1-26.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, Viability and Value of Cultural Heritage. Towards a Service-Based Systems Approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), *The 2011 Naples Forum on Service. Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini Editore, Napoli.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012a). "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli G.M., (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.

- BARILE S., SAVIANO M. (2012b), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F. (2012), "L'innovazione tra creatività e sostenibilità", in Barile S., Polese F., Saviano M. (a cura di), *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli, Torino, pp. 103-140.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2013), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Sinergie*, n. 90, pp. 25-49.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014a), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", in Aiello L., (Ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 58-82.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014b), "From the Management of Cultural Heritage to the Governance of the Cultural Heritage System", in Golinelli G.M., (Ed), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer International Publishing, New York, pp. 71-103.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2014), "Service economy, knowledge and the need for T-shaped Innovators", *World Wide Web*, vol. 18, n. 4, pp. 1177-1197.
- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F. (2015a), "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti", in XXXVII *Convegno Nazionale AIDEA "Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali"*, Piacenza, 10-11-12 settembre 2015.
- BARILE S., TOMMASETTI A., SAVIANO M. (2015b), "I parchi e le aree protette tra funzione di tutela e finalità di valorizzazione in ottica di sostenibilità", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam Kluwer, Padova, pp. 67-114.
- BAUER R.A. (1966), *Social Indicators*, The MIT Press, Cambridge.
- BEBBINGTON J., UNERMAN J., O'DWYER B. (eds) (2014), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, Londra.
- BLOWERS A. (1993), "The Time for Change", in Blowers A. (ed.), *Planning for a Sustainable Environment*, Earthscan, London.
- BONEL E., MORETTI A., RISPOLI M., TAMMA M. (2005), "I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale", *Economia della cultura*, vol. 15, n. 4, pp. 497-512.
- BONFANTI A. (2009), "Sviluppo sostenibile in azione: il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo nella comunità locale", *Mercati e Competitività*, fascicolo 2, pp. 61-81.
- CAFFERATAR. (1987), "Un'interpretazione dialettica del rapporto tra organizzazione e ambiente esterno", *Finanza marketing e produzione*, fascicolo 2, pp. 69-108.
- CARRUS P.P., MELIS G. (2006), *L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità. Risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario*, Franco Angeli, Milano.
- 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. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.

- CARROLL A., BUCHHOLTZ A. (2014), *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*, Cengage Learning, United Kingdom.
- CASELLI L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 117-131.
- CASELLI L. (2005), "La responsabilità social dell'impresa tra democrazia e mercato", *Sinergie*, n. 67, pp. 45-53.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CIASULLO M.V., TROISI O. (2013), "Sustainable value creation in SMEs: A case study", *The TQM Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 44-61.
- COLANTONI M. (2013), "La comparazione su scala regionale e globale", *Sinergie*, n. 37, pp. 121-153.
- COLANTONI M. (2015, in corso di pubblicazione), "I punti di forza della candidatura di un parco nazionale alla rete mondiale delle riserve della biosfera UNESCO: il caso della Sila", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- COMMISSIONE NAZIONALE ITALIANA DELL'UNESCO-IULM (2011), Presentazione risultati ricerca "Il valore del brand UNESCO", http://www.unesco.it/_filesSTAMPA/2011/CS_BRAND_UNESCO.pdf.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organization science*, vol. 7, n. 5, pp. 477-501.
- CONVERY F.J., REDMOND L. (2007), "Market and price developments in the European Union emissions trading scheme", *Review of Environmental Economics and Policy*, vol. 1, n. 1, pp. 88-111.
- CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D. (2014), "Contesting the value of "creating shared value"", *California management review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
- DI BELLA O., ZAGARELLA A. (2015 in corso di pubblicazione), "Fare rete: il network mondiale e le Reserves Associations del Programma UNESCO "Man and the Biosphere"", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- DE TONI A.F., COMELLO L. (2005), *Prede o ragni*, Utet libreria, Torino.
- EISINGERICH A.B., GHARDWAJ G. (2011), "Corporate Social Responsibility: Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?", *MIT Sloan Management Review*, n. 52, p. 18.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1998), *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*, Capstone, Londra.
- ELKINGTON J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Henriques A., Richardson J., (eds), *The triple bottom line: Does it all add up*, Routledge, London, pp. 1-16.
- ENEKO G., SIGRID S. (2010), "Public participation for sustainability and social learning: Concepts and lessons from three case studies in Europe", *Ecological Economics*, vol. 69, n. 8, pp. 1712-1722.

- FAUCHEUX S., O'CONNOR M., VAN DER STRAATEN J. (1998), *Sustainable development: Concepts, rationalities and strategies*, Springer Netherlands.
- FEDERPARCHI (2009), *Loro verde d'Italia. Percorsi, esperienze e valori del sistema delle aree naturali protette*, Europarc, http://www.aareeprotette.provincia.tn.it/binary/pat_aree_protette/documentazione/Dossier_Oro_Verde.1350639039.pdf.
- FERRARA G. (1994), "Il rapporto impresa-ambiente: la ricerca nelle discipline economico-aziendali", *Economia e diritto del terziario*, vol. 6, n. 2, pp. 551-562.
- FERRARI S. (2013), "Introduzione", *Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, Maggio, pp. 9-12.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, London.
- FREY M., IRALDO F. (2009), *Il management dell'ambiente e della sostenibilità oltre i confini aziendali. Dalle strategie d'impresa alla governance nei sistemi produttivi territoriali*, Franco Angeli, Milano.
- GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, pp. 145-171.
- GATTI C., ESPOSITO DE FALCO S. (2012), *La consonanza nel governo d'impresa: profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- GHOSHAL S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management learning and education*, vol. 4, n. 1, pp. 75-91.
- GONZALES P. (2013), "I vantaggi legati al riconoscimento di un territorio", *Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, pp. 45-55.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale, vol. I*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, vol. I*, Cedam, Padova.
- 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. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (Ed.) (2014), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer International Publishing, New York.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2015), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam Kluwer, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., SFODERA F. (2015), "Il contributo del marketing management alla valorizzazione delle aree naturali protette: la necessità di un modello ad hoc", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam Kluwer, Padova.

- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F., YARIME M. (2015), "Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (Eds.) (2015), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli, pp. 1-25.
- GRAY R., OWEN D., MAUNDERS K. (1988), "Corporate social reporting: emerging trends in accountability and the social contract", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 1, n. 1, pp. 6-20.
- HABISCH A., JONKER J., WAGNER M., SCHMIDPETER R. (2005), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, New York.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (2013), *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston MA.
- HARDIN G. (1968), "The tragedy of the commons", *Science*, vol. 162, n. 3859, pp. 1243-1248.
- HOPWOOD B., MELLOR M., O'BRIEN G. (2005), "Sustainable development: mapping different approaches", *Sustainable development*, Wiley Online Library, London. http://nrl.northumbria.ac.uk/9387/1/Mapping_Sustainable_Development.pdf (settembre 2015).
- IUCN (2006), *The Future of Sustainability Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29-31 January 2006.
- IUCN (2008), *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*, World Commission on protected area.
- IUCN (2013), *Linking Landscapes Exploring the relationships between World Heritage cultural landscapes and IUCN protected areas*, IUCN, Gland, Switzerland.
- JESSOP B. (2000), "Globalisation, entrepreneurial cities and the social economy", in Hamel M., Lustiger-Thaler M. (eds.), *Urban movements in a globalising world*, Routledge, London, pp. 81-100.
- LIU J., DIETZ T., CARPENTER S.R., ALBERTI M., FOLKE C., MORAN E., TAYLOR W.W. (2007), "Complexity of coupled human and natural systems", *Science*, vol. 317, n. 5844, pp. 1513-1516.
- MAGGIONI V. (2010), "Una rimediazione dei rapporti tra profitto e valore alla ricerca di una consonanza intersistemica", *Sinergie*, n. 81, pp. 117-134.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", *Sinergie*, n. 90, pp. 11-21.
- MARCUSE P. (1998), "Sustainability is not enough", *Environment and Urbanization*, vol. 10, n. 2, pp. 103-112.
- MASSARONI E., ROSSI S. (2007), "Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa eco-efficiente", *Economia e Diritto del Terziario*, vol. 19, n. 1, pp. 1000-1032.
- MASSARONI E., ESPOSITO DE FALCO S., SANCETTA G., COZZOLINO A., BILOTTA A., CARRUBBO L. (2014), "Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale", in *XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?"*, 13-14 Novembre, Cassino.
- MATTEN D., MOON, J. (2008), "“Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of management Review*, vol. 333, n. 2, pp. 404-424.

- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J. (1972), *The limits to growth*, Universe Books, New York.
- METALLO G., CUOMO M.T. (2008). “Verso l’impiego di modelli economico-finanziari per la valutazione e la valorizzazione del Patrimonio Artistico-culturale. L’esperienza dell’ambito di Nuceria Alfaterna”, *Sinergie*, n. 77, pp. 187-209.
- MINGUZZI A., SOLIMA L. (2012), “Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale”, in *XXIV Convegno annuale di Sinergie 2012 “Il territorio come giacimento di vitalità per l’impresa”*, Università degli Studi del Salento, 18-19 ottobre, Lecce.
- MONTELLA M. (2008), “Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d’impresa”, *Sinergie*, n. 76, pp. 91-11.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), “Valore culturale”, in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- MONTELLA M. (2014), “Cultural Value”, in Golinelli G.M. (Ed.), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer, New York, pp. 1-51.
- MONTELLA M. (2015), “Identità e missione dei beni ambientali e delle aree protette”, in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam Kluwer, Padova.
- O’RIORDAN T. (1989), “The Challenge for Environmentalism”, in Peet R., Thrift N. (eds.), *New Models in Geography*, Unwin Hyman, London.
- OSTROM E. (1999), “Coping with tragedies of the commons”, *Annual review of political science*, vol. 2, n.1, pp. 493-535.
- OSTROM E. (2009), “A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems”, *Science*, vol. 325, pp. 419-422.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (a cura di) (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca*, Giappichelli, Torino.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), “Managing the co-creation of value”, *Journal of the academy of marketing science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PATTERSON A., THEOBALD K.S. (1999). “Emerging contradictions: sustainable development and the new local governance”, in Buckingham-Hatfield S., Percy S. (eds.), *Constructing Local Environmental Agendas: People, Places and Participation*, Routledge, London, pp. 156-171.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), “The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies”, *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 565-591.
- PENCARELLI T. (2011), “Il branding territoriale e dei beni culturali”, in Montella M., Cerquetti M. (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, eum, Macerata, pp. 27-43.
- PENCARELLI T. (2015, a cura di), *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), *Corporate social responsibility. Un approccio strategico alla gestione d’impresa*, Egea, Milano.
- POGUTZ S., WINN M. (2013), “Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research”, *Organization and Environment*, vol. 26, n. 2, pp. 203-229.

- POLESE F. (2005), "Risorse e identità locale per la valorizzazione del territorio: un percorso difficile di integrazione sistemica e networking", in Morvillo A., Petrillo C. (a cura di), *Sviluppo del territorio: Identità e integrazione - Il caso del Parco Nazionale del Cilento e del Vallo di Diano*, Collana IRAT - CNR, pp.103-194.
- POLESE F., MELE C., GUMMESSON E. (2014), "Addressing complexity and taking a systemic view in service research", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 542-544.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "The Big Idea. Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RE P. (2010), "Un modello micro ed uno macro per la valutazione della creazione di valore dei musei e del settore cultura", *Sinergie*, n. 82, pp. 183-203.
- REYNOSO J. (2009), "Values-based Service for Sustainable Business-Lessons from IKEA", *Journal of Service Management*, vol. 20, n. 4, pp. 473-475.
- REYNOSO J., KANDAMPULLY J., FAN X., PAULOSE H. (2015), "Learning from socially driven service innovation in emerging economies", *Journal of Service Management*, vol. 26, n. 1, pp. 156-176.
- RULLANI E. (2005), "Valori d'impresa e conoscenza in un contesto ambientale a complessità crescente", *Sinergie*, n. 67, pp. 103-122.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile: idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editori, Venezia.
- RULLANI E. (2012), "Management in transition. Research and action in a world on the move", *Sinergie*, n. 87, pp. 26-42.
- RUSCONI G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna.
- SARRA A., MAZZOCCHITTI M. (2014), "Editoriale: La dematerializzazione dei motori della crescita sostenibile", *L'industria*, vol. 35, n. 4, pp. 575-588.
- SAVIANO M. (2014a), "The role and involvement assigned to businesses in the post 2015 process", in *ESDN Conference 2014, A renewed policy framework for sustainable development - The international SD agenda and its impact on Europe*, Rome, 6-7 November 2014.
- SAVIANO M. (2014b), "L'education come leva per la transizione verso la sostenibilità", in *Settimana del Decennio UNESCO di Educazione allo Sviluppo Sostenibile*, 24 novembre 2014, Roma.
- SAVIANO M. (2015), "Multi-actor co-creation systems for progressing toward sustainability: criticalities and challenges", in *5th International Conference on Sustainability Science (ICSS)*, Tokyo, 22-23 January.
- SAVIANO M., BASSANO C., CALABRESE M. (2010), "A VSA-SS Approach to Healthcare Service Systems. The Triple Target of Efficiency, Effectiveness and Sustainability", in *Service Science, Informatics*, vol. 2 n. 1/2, pp. 41-61.
- SAVIANO M., CAPUTO F. (2012), "Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità", in *XXXV Convegno annuale AIDEA - Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti*, Salerno, 4-5 Ottobre.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.

- SAVIANO M., PARIDA R., CAPUTO F., DATTA S.K (2014), "Health care as a worldwide concern. Insights on the Italian and Indian health care systems and PPPs from a VSA perspective", *EuroMed Journal of Business*, vol. 9, n. 2, pp. 198-220.
- SCIARELLI S. (2003), "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 97-115.
- SCIARELLI S. (2005), "L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 67, pp. 35-43.
- SEITANIDI M.M, CRANE A. (eds., 2013), *Social Partnerships and Responsible Business*, Routledge, London.
- SEN A. (1986), *Scelta, benessere, equità*, Il Mulino, Bologna.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SIANO A. (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- SIANO A., BASILE G., CONFETTO M.G. (2006), "Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- SIMONE C., POLESE F., IANDOLO F., CAPUTO F. (2014), "Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa", in *XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?"*, 13-14 Novembre, Cassino.
- SPADAFORA S. (2013), "Il rapporto tra uomo e natura: informare, comunicare, formare ed educare", *Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, pp. 57-69.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46
- TENCATI A., ZSOLNAI L. (2009), "The collaborative enterprise", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n. 3, pp. 367-376.
- TENUTA P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- TEOFILI C., CLARINO R. (2008), *Riconquistare il paesaggio. La Convenzione Europea del Paesaggio e la Conservazione della Biodiversità in Italia*, WWF Italia ONG ONLUS, Ministero dell'Istruzione.
- TOMMASETTI A., SACCOMANNO A. (2012), "Struttura e gestione delle aziende vitivinicole campane legate alla produzione di vini provenienti da vigne storiche, ipotesi di marketing territoriale e piano strategico promozionale". in Autori Vari, *Le vigne storiche. Indagine, valorizzazione e protezione delle vigne storiche in Campania*, Bari, Imago editrice, pp. 35-66.
- UNESCO (1970), *What is UNESCO?*, UNESCO, Paris.
- UNESCO (2001), *Universal Declaration on cultural diversity*, UNESCO, Paris.
- UNESCO (2010), *Man & the Biosphere (MaB). An integrated zonation systems*, http://portal.unesco.org/geography/en/ev.php-URL_ID=8763&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO-DIVISION OF ECOLOGICAL AND EARTH SCIENCE (2014), *Future strategy for MaB and the World Network of Biosphere Reserves 2014-2021*, UNESCO, Paris.
- VAGNANI G. (2005), *Ambiente fisico e dinamiche d'impresa: Verso la formulazione di un modello di analisi*, Cedam, Padova.

- VARGO S., LUSCH R. (2006), "Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be", in Lusch R., Vargo S. (Ed.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, M.E. Sharpe, Armonk, pp. 43-56.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European management journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2010), "From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: A transcending conceptualization of relationship", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, pp. 169-179.
- VITO G. (1986), "Premesse e condizioni per la formulazione di una strategia aziendale ecologicamente efficace", in *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente: atti del Convegno svoltosi a Lecce*, 18-19 settembre 1997, Clueb, Bologna.
- WIELAND H., POLESE F., VARGO S., LUSCH R. (2012), "Toward a service (eco) systems perspective on value creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, vol. 3, n. 3, pp. 12-24.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Riferimenti normativi

LEGGE 394/91 DEL 6 DICEMBRE 1991, *Legge quadro sulle aree protette*, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 292 del 13 dicembre 1992.

Siti internet

www.asvsa.org
www.iucn.it
www.minambiente.it
www.parcosila.it
www.sustainabledevelopment.un.org
www.unesco.it

Academic or professional position and contacts



Marialuisa Saviano
Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: msaviano@unisa.it

Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo¹

Received
17th April 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
3rd February 2016

Francesco Crisci

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro affronta il tema dell'introduzione degli strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale in una prospettiva di cambiamento organizzativo e istituzionale.

Metodologia: Uno studio di caso longitudinale di stampo etnografico basato su circa tre anni di lavoro sul campo.

Risultati: Nel sito storico-archeologico di Aquileia gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati "evocati", in parte introdotti ed immancabilmente "inutilizzati" come parte di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale. Nella prospettiva dell'institutional work, il fenomeno si lega all'interazione tra pratiche che "attivano e supportano" confini e confini che "delimitano" set di pratiche, restituendo interessanti dinamiche sui processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione.

Limiti della ricerca: L'articolo si concentra sul cambiamento istituzionale in termini di variazione del contenuto delle pratiche organizzative. Non affronta i temi della legittimazione di nuove forme organizzative e dell'emergere delle istituzioni in termini di reti d'azione della tutela e valorizzazione e dell'analisi critica, in termini di costruzione sociale, dell'uso di tali strumenti di management.

Implicazioni pratiche: Comprendere le caratteristiche e il ruolo degli strumenti di pianificazione permette di guidarne l'introduzione nella gestione del patrimonio culturale e il loro utilizzo cosciente in contesti organizzativi chiamati proprio a gestire il cambiamento istituzionale e organizzativo.

Originalità del paper: Il fenomeno è affrontato in una prospettiva di critical management, considerando tra l'altro una situazione di "insuccesso" rispetto all'aspetto preso in considerazione.

Parole chiave: institutional work; cambiamento istituzionale; pianificazione e programmazione; patrimonio culturale

¹ Un particolare ringraziamento va ad uno dei reviewer anonimi per il suggerimento di esplicitare il collegamento tra cambiamento istituzionale e ruolo dell'agency in termini di controllo, potere e coalizioni dominanti. In questa stessa rivista, negli ultimi anni, alcuni contributi hanno indirizzato l'attenzione verso tali prospettive teoriche per indagare un diverso rapporto *struttura/ agente* negli studi di organizzazione e management (ad es.: Mastroberardino *et al.*, 2013; Nigro *et al.*, 2012).

Purpose of the paper: This work discusses the introduction of planning and management tools in the case of cultural heritage. The discussion follows an organizational and institutional change perspective.

Methodology: A longitudinal case study has been carried out according to an ethnographic approach, based on three years of field work.

Findings: Planning and management tools have been repeatedly invoked for the historical and archaeological site of Aquileia, where they have been partially introduced and without fail left in disuse within a process of continuous organizational reconfiguration. Such process has been characterized by a general lack of management in the institutional context. Within the institutional work perspective this phenomenon is related to the interaction between practices which “activate and support” boundaries and boundaries which “limit” the set of practices, offering in return interesting dynamics on institutionalization processes of the logics of conservation and enhancement of cultural heritage

Research limits: The article focused on institutional change in relation to variations in the content of organizational practices. It does not deal with the legitimation of new organizational forms and the emergence of institutions as network for the conservation and enhancement of cultural heritage nor with the critical analysis of the social construction and use of planning and management tools

Practical implications: Gaining a better understanding of the characteristics and the role of accounting tools allows us to provide better guidance for their introduction within cultural heritage management. It also enables us to improve their use in organizational contexts which need to manage their own institutional and organizational change.

Originality of the paper: The phenomenon under investigation has been examined under a critical management lens. This is particularly interesting in light of the unsuccessful outcomes which have emerged in relation to the specific aspects taken into consideration by this study

Key words: institutional work; institutional change; planning and managerial tools; cultural heritage

1. Introduzione

Loggetto di questo lavoro è l'analisi dei processi di cambiamento istituzionale in un campo organizzativo in cui (Powell e DiMaggio 1991; Greenwood *et al.*, 2008): a) la distinzione “normativa” tra tutela e valorizzazione ha sperimentato nuovi confini organizzativi e l'emergere di nuove forme organizzative; b) tali aspetti sono legati all'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione del patrimonio culturale intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. L'interazione tra i due fenomeni (pratiche che “attivano e supportano” confini e confini che “delimitano” *set* di pratiche: Barnes 2001; Ziestma e Lawrence 2010) restituisce interessanti dinamiche dei processi di istituzionalizzazione del sito storico-archeologico di Aquileia.

L'articolo si sofferma: i) sulle modalità attraverso cui gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati “evocati” e immancabilmente “inutilizzati” nella gestione del patrimonio culturale; ii) e su come tale

questione possa essere interpretata in termini di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale (Zan, 2014).

Nella letteratura di management delle organizzazioni culturali il tema della pianificazione e della programmazione è stato affrontato prestando poca “attenzione critica” a due fronti (Ahrens e Chapman 2007; Alvesson *et al.*, 2009; Chapman *et al.*, 2012; Miller e Power 2013): all’idea di *sensemaking*, di costruzione di linguaggi e di apprendimento piuttosto che di mera “diffusione” di tecniche e di strumenti; alle condizioni d’azione che ruotano attorno a tali strumenti/artefatti e ai processi di cambiamento (non tanto di “formula giuridica”) e di disegno organizzativo (piuttosto che di riforme per via normativa senza “consistenza manageriale”).

Nello specifico, alcuni fenomeni sono comuni a diversi livelli di analisi e non riguardano solo l’Italia (Bonini Baraldi, 2007): da un lato, l’introduzione delle logiche manageriali nel settore pubblico e quindi nelle organizzazioni culturali (in termini di autonomia, *accountability* e orientamento al mercato); dall’altro, l’influenza esercitata sulle tradizioni professionali locali da agenzie internazionali (nel caso dei beni culturali, ad esempio, l’UNESCO) nel rafforzare la diffusione di tali discorsi manageriali (in termini di *site management* o di *urban planning*).

Per contro, come suggerisce Luca Zan (2014), studiosi e professionisti prestano forse eccessiva attenzione ad alcuni aspetti di questi fenomeni: nel primo caso alla retorica di management collegata a “piani strategici, business plan, mission statement, analisi SWOT, ecc.”; nel secondo, alla mera introduzione di strumenti come “master plan, metodologie partecipative, *capacity building*, ecc.” (*ibidem*, p. 131).

Aquileia oggi è un paese di «3500 abitanti concentrati in un pugno di case e in quattro frazioni, campagna, vigneti, un fiume, una strada trafficata che taglia un’area archeologica e poi la fuga alberata verso il mare di Grado» (fonte: APU, cap. 19, *infra* tab. 1b). Nel IV secolo d.C. fu una delle più grandi città dell’Impero romano; e secoli dopo, attorno alla Basilica patriarcale e al campanile che svetta nel paesaggio intatto della pianura circostante, fu una città decisiva nella diffusione del cristianesimo nel primo Medioevo. Nel 1998, una terza motivazione ha permesso la sua iscrizione nella WHL UNESCO: “gran parte dell’antica città è rimasta intatta e ancora sepolta, ed è il più completo esempio di una città dell’antica Roma nell’area del Mediterraneo”.

Il contributo si articola elaborando i fondamenti teorici dell’analisi e definendo il metodo utilizzato per realizzare lo studio di caso. I risultati affrontano l’oggetto della ricerca attraverso la rilettura del materiale raccolto con lo schema di analisi adottato, esplicitando nella discussione i collegamenti con il processo interpretativo. Discussione e conclusioni accolgono inoltre alcuni elementi di criticità e le implicazioni di ricerca e operative dello studio.

2. Quadro teorico

2.1 Processi di cambiamento organizzativo e logiche istituzionali

Nell'ambito della Teoria Neo-Istituzionalista (NIT) sembra tuttora permanere una sorta di dualismo tra spiegazioni micro e macro nel rapporto "agente-struttura" (Powell e Colyvas, 2008) portando così ad affrontare con approcci differenti il tema del cambiamento istituzionale di tipo "endogeno", vale a dire la questione di come il fenomeno dell'*embedded agency* sia possibile (Seo e Creed, 2002; Greenwood e Suddaby, 2006).

Il presente lavoro si basa sul contributo di Ziestma e Lawrence (2010), divenuto uno degli studi di riferimento tra i recenti filoni della NIT che affrontano la comprensione del "lavoro istituzionale" nella trasformazione dei campi organizzativi (Lawrence *et al.*, 2009).

Nell'ambito della NIT, i concetti di *organizational field* e di *institutional logics* restano ampiamente condivisi:

- i) intesi come "a recognized area of institutional life" (DiMaggio e Powell 1983, p. 148), o come dei "clusters of organizations and occupations whose boundaries, identities, and interactions are defined and stabilized by shared institutional logics" (Scott, 2001);
- ii) e in cui le logiche istituzionali costituiscono "taken-for-granted, resilient social prescriptions, sometimes encoded in laws, specifying the boundary of a field, its rules of membership, and the role identities and appropriate organizational forms of its constituent communities" (tra gli altri: Greenwood *et al.*, 2008; Thornton *et al.*, 2012)

Le organizzazioni sono quindi parte integrante di un contesto di «socio-cultural ideas and beliefs that prescribe appropriate and socially legitimate ways of doing things» (Greenwood *et al.*, 2014, p. 1208; Scott, 2002; Greenwood *et al.*, 2008): in questo approccio, i processi di cambiamento istituzionale possono collegarsi al variare del contenuto delle pratiche organizzative (Meyer e Rowan, 1977; Thornton *et al.*, 2012) col fine di comprendere come individui ed organizzazioni possano "agire" nel contesto istituzionale di cui essi stessi sono parte.

Soprattutto su questo fronte è possibile individuare alcuni dei filoni di indagine più promettenti nell'ambito della NIT, affrontando problemi di ricerca non ancora completamente esplorati. In particolare, quando le istituzioni sono analizzate all'interno delle *practice theories* (Feldman e Orlikowski, 2011; Nicolini, 2012) e considerate come "patterns of collective action, justified by a corresponding norm" (Czarniawska, 2009, p. 423), diventa possibile affrontare la questione di quali micro-processi siano coinvolti nel generare o modificare pratiche sociali istituzionalizzate (Powell e Colyvas 2008; Lawrence *et al.*, 2009; a livello empirico: Smet *et al.*, 2012; Lok e de Rond, 2013; Jay, 2013).

2.2 Institutional work: confini e pratiche istituzionali

Se, come suggerisce Schatzki (2002, 2005) le pratiche sono "embodied, materially mediated arrays of human activity centrally organized around shared practical understanding" (Schatzki *et al.*, 2001, p. 2), la prospettiva

dell'*institutional work* (Lawrence *et al.*, 2009) permette di affrontare un'azione istituzionale in quanto "intelligente" e "situata", nella misura in cui «a practice orientation focuses on the world inside the processes - the work of actors as they attempt to shape those processes, as they works to create, maintain and disrupt institutions» (Lawrence e Suddaby 2006, p. 219). Nelle prospettive tradizionali, per contro, è la descrizione processuale dell'istituzione a rappresentare il *focus* dell'analisi: cosa accade alle istituzioni, come sono trasformate, quali stadi attraversano e in quale ordine. Il concetto di *institutional work* suggerisce invece che attori culturalmente capaci o preparati possano essere in grado di "cavalcare i propri campi organizzativi" attraverso la sensibilità e le capacità di cui sono dotati (Lawrence *et al.*, 2009), in uno schema ricorsivo in cui: non solo le istituzioni forniscono un modello d'azione, così come un meccanismo regolativo in grado di rafforzare lo schema stesso; ma l'azione incide tanto sugli schemi quanto sui meccanismi di regolazione, senza che per questo sia necessario tornare all'idea di un attore indipendente, di un agente autonomo e in grado di perseguire pienamente i propri interessi attraverso l'azione strategica.

I processi di istituzionalizzazione, in questa prospettiva, sembrano avere molto più in comune con il concetto di cultura di Ann Swidler (1986), intesa come una "cassetta degli attrezzi per costruire strategie d'azione", piuttosto che con l'idea di un dispositivo in grado di "indirizzare un'azione alimentata dagli interessi" (Schatzki *et al.*, 2001; Nicolini, 2012).

Ciò che sembra "permanere" in un campo organizzativo è il *modo in cui l'azione è organizzata* piuttosto che i suoi scopi (Swidler, 2001), fornendo un quadro piuttosto interessante delle dinamiche tra cultura e struttura sociale e, nel caso specifico, dei processi di cambiamento istituzionale. Come suggeriscono Lawrence e Suddaby (2006): «instead, a practice perspective highlights the creative and knowledgeable work of actors which may or may not achieve its desired ends and which interacts with existing social and technological structures in unintended and unexpected ways» (p. 220). In questo lavoro, i *pattern* che supportano la stabilità o il cambiamento istituzionali sono il frutto di due fenomeni sociali che interagiscono tra loro nel modificare un campo organizzativo (Lawrence e Suddaby, 2006; Lawrence *et al.*, 2009): il formarsi di *confini* ("boundary") in termini di distinzione tra persone e gruppi; e il diffondersi di *pratiche* ("practice") come routine comportamentali condivise. Nella prospettiva del *lavoro istituzionale*, le pratiche "attivano e supportano" confini e i confini "delimitano" i *set* di pratiche (Ziestma e Lawrence 2010).

3. Metodo

3.1 Il materiale di ricerca

Per indagare i processi di cambiamento istituzionale del sito storico-archeologico di Aquileia, collegandoli all'evoluzione delle pratiche di pianificazione e di programmazione del patrimonio culturale, questo lavoro assume la forma di uno studio di caso di stampo etnografico, un'indagine longitudinale incentrata su circa tre anni di lavoro sul campo (Garfinkel,

1967; Czarniawska, 1997; Marcus e Fischer 1999). La tabella 1 elenca i principali materiali utilizzati mentre le tecniche di raccolta dei dati includono (Van Maanen, 1988; Agar, 1996): osservazione partecipante, interviste in profondità, dati d'archivio, materiale scientifico su scavi e ricerche, documenti ufficiali e resoconti delle istituzioni pubbliche coinvolte, rassegna stampa dei quotidiani locali.

Tab. 1: Materiale di ricerca

a) Successione temporale dei documenti programmatici e selezione dei progetti iniziali della FA		
FA_#01	Giugno 2008	<i>Studio di fattibilità preordinato all'elaborazione del piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia</i> , Studio Tortelli Frassoni Architetti Associati
FA_#02	Gennaio 2010	<i>Concorso d'idee per valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar - FA</i>
FA_#03	Giugno 2010	<i>Bando opere di rimozione, restauro dei mosaici e conseguente demolizione delle solette di calcestruzzo, nell'ambito del progetto d'intervento per la valorizzazione dei "Fondi ex Cossar" di Aquileia - Progetto Fondazione Aquileia</i>
FA_#04	Luglio 2010 Nov. 2010	<i>Piano di valorizzazione per Aquileia - Progetto Scientifico</i> , a cura di Jacopo Bonetto (Università di Padova), con la collaborazione di Marta Novello (SBA-FVG) - modifiche suggerite dal Comitato Scientifico FA/Primavera 2011
FA_#05	Agosto 2010	<i>Avviso di indagine di mercato-Servizio di apertura, chiusura e custodia, di supporto e di manutenzione ordinaria delle aree archeologiche conferite in uso alla FA</i>
FA_#06	Luglio-Agosto 2010	<i>Aquileia. Un nuovo mosaico del paesaggio. Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia</i>
FA_#07	Settembre- Ottobre 2010	<i>Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle-Progetto Esecutivo Architettonico II Stralcio</i> , Capitolato speciale d'appalto e Avvisi pubblici
FA_#08	Gennaio 2011	<i>Avviso di pubblica selezione per un incarico di consulenza archeologica: supporto delle attività di programmazione e gestione delle aree archeologiche della FA</i>
FA_#09	Febbraio 2011	<i>Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle</i>
FA_#10	Marzo 2011	<i>Avviso pubblico per la formazione di un elenco di professionisti qualificati per l'affidamento di incarichi professionali</i>
FA_#11	Luglio 2011	<i>Piano di Comunicazione del Parco Archeologico di Aquileia</i>
FA_#12	Giugno 2011	<i>Managment Plan pluriennale - Consultation draft/Sintesi preliminare</i>
FA_#13	2012	<i>Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2012</i> , a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova
FA_#14	2013	<i>Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2013</i> , a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova

b) Pubblicazioni su Aquileia, documenti, materiale UNESCO&ICOM, Management Plan consultati	
AV	<i>Da Aquileia a Venezia. Una mediazione tra l'Europa e l'Oriente dal II secolo a.C. al VI secolo d.C.</i> , Forlati Tamaro B., Bertacchi L., Beschi L., Calvi M.C., Bosio L., Rosada G., Cuscito G., Gorini G. (a cura di), Garzanti-Scheiwiller, 1980
MPC	<i>Moenibus et portu celeberrima. Aquileia: storia di una città</i> , Ghedini F., Bueno M., Novello M. (a cura di), Libreria dello Stato, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 2009
APU	<i>Aquileia Patrimonio dell'Umanità</i> , Fozzati L. (a cura di), Magnus Edizioni, 2010
PerAQ	<i>Per Aquileia. Realtà e programmazione di una grande area archeologica</i> , Benedetti A., Fozzati L. (a cura di), Marsilio, 2011.
ParcoAQ	<i>Aquileia. Quadri da un Parco Archeologico</i> , Cherici A., La Panarie-Monografie, 2013
AQ_Ns-anno	<i>Aquileia nostra: rivista dell'Associazione nazionale per Aquileia</i> , Rivista Associazione Nazionale per Aquileia, 1930-2009.
NArch.-anno	<i>Notiziario Archeologico della Soprintendenza dei Beni Archeologici del FVG: risultati degli interventi, delle ricerche, delle scoperte, delle campagne di scavo, effettuate sul territorio regionale. Sezioni dedicate ad Aquileia (periodo: 1997-2005 su AQ_Ns; 2006-2008).</i>
AAA	Pubblicazioni Collana "Antichità Altoadriatiche" (Centro di Antichità Altoadriatiche, Aquileia)
ARCUS_anno	<i>Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle</i>
UNESCO_#01	"Convention concerning the protection of the World Cultural and Natural Heritage", UNESCO, Paris, 1972
UNESCO_#02	"Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention", pubblicazione del World Heritage Centre (OGI_WHC)
EH_#01	"Protection of World Heritage Sites", English Heritage, Consultation paper, Department for Communities and Local Government, London
EH_#02	"Discovering the Past. Shaping the Future. Research Strategy 2005-2010", English Heritage
EH_#03	"Management of Research Projects in the Historic Environment. The MoRPHE Project Manager's Guide", English Heritage, 2006
ICOMOS	The ICOMOS Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites
MP_#01	Stonehenge - World Heritage Site management Plan 2009
MP_#02	Stonehenge - World Heritage Site/An Archaeological Research Framework
MP_#03	Frontiers of the Roman Empire-WHS/Hadrian's Wall Management Plan 2008-2014
MP_#04	Piano di gestione 2006-2008/Il Centro Storico di Firenze. Patrimonio Mondiale UNESCO
MP_#05	Piano di gestione Monitoraggio e Aggiornamento 2007/Il Centro Storico di Firenze
MiBAC_#01	Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO - MiBAC (2005)
MiBAC_#02	Relazione Gruppo di Lavoro MiBAC: "Individuazione di linee guida per la costituzione e la gestione dei parchi archeologici - 2010"
MiBAC_#03	Piano di comunicazione 2010 - Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale. Servizio II - Comunicazione e Promozione del Patrimonio Culturale

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

Fonte: ns. elaborazione

Le indagini preliminari hanno riguardato il periodo tra il 2006 e il 2007, al momento della controversa approvazione della legge regionale istitutiva della Fondazione Aquileia (FA): le modifiche apportate nella L.R. 4/2007 dovevano superare i presupposti di incostituzionalità su cui si basava il ricorso pendente sulla legge del 2006. La fase di osservazione ha riguardato il periodo 2009-2011, ricostruendo l'azione della FA dal 2008 fino al lancio della consultazione pubblica sulle bozze dei documenti che dovevano confluire nel Piano di Gestione Pluriennale UNESCO.

Ulteriori interlocutori sono stati la Soprintendenza per i Beni Archeologici (SBA), il Comune e l'Amministrazione Regionale: i) monitorando l'interazione tra questi attori e i differenti gruppi di professionisti impegnati nella stesura dei vari documenti del Master Plan; ii) analizzando la relazione tra il gruppo di lavoro dell'Università di Padova chiamato a redigere il Piano Scientifico, la SBA e il Comitato Scientifico della stessa FA. La partecipazione agli incontri dei gruppi di lavoro e le interviste su specifici temi hanno completato questa fase di raccolta dati.

Il materiale documentale sulle vicende istituzionali del sito storico-archeologico, sulle ricerche scientifiche e sulla storia degli scavi è stato raccolto in parte nella fase iniziale del lavoro e in parte nel periodo 2012-2014 per approfondire alcune delle tematiche che emergevano con l'avanzare dell'analisi. Il materiale d'archivio ha riguardato più nel dettaglio la ricostruzione degli eventi: i) nel periodo tra il 1988 e il 1996 (con la legge regionale per la "valorizzazione del patrimonio culturale, storico ed ambientale di Aquileia") e la predisposizione del primo progetto di "Parco archeologico e monumentale di Aquileia"; ii) e a cavallo del 1998, anno in cui Aquileia è inserita nella lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO (WHL/WHS).

3.2 Contesto empirico: l'evoluzione istituzionale del sito storico-archeologico

L'attuale spazio di relazioni tra le organizzazioni presenti nel sito storico-archeologico di Aquileia è il frutto di un percorso che ha coinvolto individui e attori collettivi nel creare e ridefinire continuamente i confini stessi delle pratiche di tutela e di valorizzazione di una città con ventuno secoli di storia. In particolare il campo organizzativo si caratterizza per: due secoli di storia istituzionale tra due stati (l'Austria Asburgica e l'Italia unificata) e amministrazioni pubbliche a diversi livelli (comunale, provinciale e statale); una certa continuità dal punto di vista della *leadership* scientifica, con pochi professionisti e personaggi che nel tempo, hanno esercitato la loro autorevolezza e influenza (archeologi, direttori di musei e soprintendenti); una forte attenzione per la ricerca storica e archeologica con riferimento alle attività di scavo o alla costante presenza di Università e centri di ricerca e attestata dalla mole di pubblicazioni alimentate da un sito che ha solo in minima parte espresso il suo potenziale scientifico e conoscitivo.

La tutela del patrimonio culturale di Aquileia affonda le radici nel periodo storico in cui prende forma la lunga tradizione italiana di norme amministrative, pratiche operative e istituzioni pubbliche di cui già si erano dotati gli Stati preunitari (Settis, 2010). Questo processo di

istituzionalizzazione è avvenuto attraverso la costruzione/legittimazione di un “linguaggio comune” che Salvatore Settis (2012) non esita a ricondurre ad “uno stesso senso della bellezza e dell’*ornamento* delle città e [ad] una identica tensione nel trasmettere valori da una generazione all’altra”, conseguenza più che causa della “qualità del patrimonio italiano caratterizzato dall’armonia secolare tra le città e il paesaggio, la forte presenza nel territorio del patrimonio e dei valori ambientali, e l’uso continuo *in situ* di chiese, palazzi, statue e quadri” (Il Giornale dell’Arte, Ottobre 2012: corsivo originale).

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

Nel caso di Aquileia, fin dal 1739 il canonico Gian Domenico Bertoli pubblicò *Le antichità d’Aquileja profane e sacre*, basato sulle prime campagne di «indagine nella terra consapevolmente pianificate alla ricerca di testimonianze antiche» (tra il 1720 e il 1726) e sulla fitta corrispondenza con personalità e studiosi a lui contemporanei (fonte: MPC, p. 37). La Casa Imperiale austriaca, all’epoca, vietava “di scendere nel sottosuolo, considerato come proprietà privata della Corona”, sebbene fossero possibili dei seppur rari permessi basati proprio su richieste personali di natura “culturale” e di “antiquariato”. Tant’è che dopo la morte di Bertoli, bisognerà attendere qualche decennio affinché l’archeologia ad Aquileia tornasse in auge.

Gli scavi ad Aquileia ripresero grazie alle “nuove concezioni della cultura” diffuse nel periodo napoleonico, coerenti con la Convenzione del 1791: sotto la supervisione di Leopoldo Zuccolo, pittore udinese al quale il Commissario di Napoleone affidò il compito di “sorvegliare sul luogo tutte le escavazioni che si andranno facendo...”, si arrivò a costituire il nucleo della raccolta della “prima struttura museale pubblica fondata ad Aquileia”.

Sebbene dismesso nel 1813, il cosiddetto Museo Eugenio (dal nome dell’allora Viceré d’Italia) conflui nel 1858 in un “museo comunale” allestito con principi museologici e logiche museografiche sostanzialmente inalterati rispetto al “museo pubblico” napoleonico.

Nel frattempo, nel 1816 lo Stato asburgico si dotò di nuove norme sulle “modalità di concessione degli scavi”, ma in un Decreto del 1846 lo Stato “rinunciò a tutti i suoi diritti”, affidando la proprietà del bene archeologico “allo scopritore ed al proprietario del fondo” (fonte: MPC, p. 42). Sebbene questa “perdita di controllo” fosse destinata a durare poco, in quel nuovo quadro ad Aquileia gli scavi furono stimolati da “personaggi di alta levatura intellettuale”: fenomeno che, se da un lato, ridusse ma non impedì la dispersione dei materiali archeologici; dall’altro, alimentò lo sviluppo di vere e proprie corporazioni di operai specializzati, “cavatori al soldo di chiunque ne facesse richiesta” (*ibidem*, p. 42).

Nel 1882 fu fondato l’Imperial-Regio Museo dello Stato in Aquileja, oggi Museo Archeologico Nazionale (MAN), e bisognerà arrivare fino al 1961 per l’inaugurazione del Museo Paleocristiano del Monastero, a completamento del quadro delle collezioni permanenti statali di Aquileia. Nel frattempo, la gestione della Basilica patriarcale fu affidata dall’arcivescovo di Gorizia ad una istituzione creata nel 1906, la SOCOBA (Società per la Conservazione della Basilica di Aquileia).

L’Imperial-Regio Museo fu il frutto di un lungo percorso burocratico e di evidenti esigenze politiche e istituzionali «che miravano, nell’intento di ricomporre i popoli della monarchia nello stato centralizzatore, a disciplinare gli interessi nazionali incanalandoli, tramite lo studio dei monumenti

storici, nella rivalutazione dei singoli passati» (p. 43). Il primo Direttore dell'istituzione fu Enrico Maionica: «Benché il Museo non avesse, per le leggi vigenti, alcun diritto di prelazione su quanto rinvenuto, non di meno, grazie a dotazioni economiche sufficienti allo scopo e ad azioni evergetiche di illuminati proprietari terrieri [...], il Maionica riuscì a comprare pezzi pregevoli, che ancora oggi rappresentano il fulcro delle offerte museali. [In seguito] il Museo si accordò privatamente con i cavaatori, assicurandosi la possibilità, con contropartite in denaro, di scegliere per primo i reperti da acquistare; dal 1887 si ebbero attività di scavo per lo meno sorvegliate, se non direttamente intraprese, dal Comune o dal Museo, oppure congiuntamente da entrambi» (fonte: MPC, pp. 42-43)

Nel 1893 Maionica pubblicò la *Fundkarte von Aquileja* in cui catalogava e descriveva le scoperte registrate fino a quel momento; e contemporaneamente si adoperò affinché il Museo, in quanto organo statale con sufficiente autonomia, fosse legittimato ad operare come unico ente preposto agli scavi archeologici nell'area. Tanto interesse per l'Aquileia romana, e quindi per la sua "italianità", alimentava fermenti ideologici e intellettuali "di diversa matrice con interpretazioni culturali divergenti" (*ibidem*, p. 44), specie di stampo irredentista.

Il periodo tra la fine del dominio Asburgico e la Grande guerra coincise con un momento di particolare partecipazione collettiva, in un contesto socio-politico piuttosto agitato: liberal-nazionalisti (sia anti-asburgici che anti-clericali), cattolici e "lealisti" (rispetto all'autorità centrale) trovavano negli scavi archeologici e nelle vicende storiche di Aquileia, ognuno a modo proprio, motivo di interpretazioni ideologiche e incentivi al coinvolgimento.

La creazione della SOCOBA, istituzione tuttora operante, complicò ulteriormente il quadro: fin dalla vigilia della Grande guerra, la presenza di istituzioni e professionalità differenti e di amministrazioni pubbliche coinvolte a diversi livelli di giurisdizione nella tutela e nella diffusione della conoscenza del patrimonio archeologico e storico di Aquileia, contribuiva ad alimentare tensioni piuttosto ben documentate dagli archivi dell'epoca.

Durante il primo conflitto Aquileia, a più riprese sulla linea del fronte tra Italia e Austria, divenne ancor più "luogo emblematico" dello scontro, città in cui si fondevano "Romanità, Cristianità e Italianità" (*ibidem*, p. 46): i monumenti e l'archeologia di Aquileia restarono così al centro di una attenzione civile e militare che conservò anche dopo il conflitto.

La gestione del patrimonio culturale di Aquileia dopo l'unificazione con l'Italia continuò a caratterizzarsi per la presenza di personalità influenti: dal 1922 e per almeno i successivi trenta anni, con la storica figura di Brusin; subito dopo, con figure autorevoli dal punto di vista scientifico come Luisa Bertacchi prima (tra il 1959 e il 1989), Franca Maselli Scotti in seguito (Soprintendente a più riprese tra il 2002 e il 2007), fino all'attuale responsabile della SBA regionale.

Giovanni Battista Brusin (Aquileia 1883-1976) studiò in Austria tra Innsbruck, Graz e Vienna e divenne direttore del MAN a ridosso dei festeggiamenti per i XXI secoli dalla fondazione della città e delle cerimonie per la Traslazione del Milite Ignoto a Roma. Inoltre, nel 1936 divenne Soprintendente alle Antichità a Padova.

In una situazione «caratterizzata da un particolare interesse patriottico verso Aquileia», grazie a notevoli risorse finanziarie, Brusin «poté intensificare gli scavi dei complessi monumentali ancor oggi visibili» e le ricerche archeologiche poterono collegarsi ad «un'intesa attività di restauro e ricomposizione dei monumenti», spinto nel proprio operato dall'idea che «scavare vuol dire conservare e valorizzare quello che il sottosuolo restituisce alla luce, poiché si scava anche per il popolo e per le nuove generazioni» (*ibidem*, p. 47).

A Brusin si devono: l'anastilosi del colonnato orientale del foro, simbolo dell'area archeologica di Aquileia; la sistemazione monumentale dell'area di scavo lungo il porto fluviale con la creazione della Via Sacra, «una passeggiata archeologica all'ombra dei cipressi»; l'ampliamento e il riordino del MAN. Fu in quel «particolare clima ideologico e politico» (*ibidem*, p. 48) che nacque nel 1929 l'Associazione Nazionale per Aquileia (ANA) e la rivista scientifica *Aquileia Nostra*, «collo scopo di promuovere, come di la sua tavola di fondazione, degnamente e costantemente, fiancheggiando l'opera del Governo, l'esplorazione e l'assetto archeologico di Aquileia, onde essa ha per fine la resurrezione della romana e cristiana Aquileia nelle sue gloriose vestigia e il riordinamento e l'ampliamento del Museo al quale, già curato con metodi austriaci, va impresso carattere e valore italiano» (fonte: *AQ_Ns-1929*, n. 1).

Dopo la seconda guerra mondiale fu proprio l'ANA a supportare maggiormente e a tutelare l'attenzione nazionale sull'archeologia di Aquileia, con un ruolo determinante svolto dai suoi membri, studiosi, appassionati locali e mecenati privati, figure talvolta controverse come il presidente dell'epoca, Franco Marinotti (fonte: *AQ_ns-2010*). Dopo il 1939 l'organizzazione statale portò l'intera area orientale dell'Italia a confluire in un'unica Soprintendenza delle Antichità delle Venezia, con sede a Padova. «Lontana» dal punto di vista logistico, l'unità amministrativa era enorme in termini di responsabilità territoriale, e solo in parte fu ridotta a seguito degli accordi internazionali del 1954, con la creazione di un Ufficio della Soprintendenza Regionale ai Monumenti e Gallerie con sede a Trieste, con giurisdizione sulla città e su ciò che restava della provincia. Nel 1981 il territorio regionale fu riunito ma all'interno di un'unica Soprintendenza: le competenze furono suddivise solo con la riforma del 2002, quando nacque l'attuale SBA.

Il quadro istituzionale del sito continuò a modificarsi tra gli anni Cinquanta e Settanta (fonte: *AQ_Ns*, Numero speciale dedicato a Luisa Bertacchi). Nel 1952 Brusin fu collocato in pensione e sostituito nel 1959 da Luisa Bertacchi (1924-2011), diventata direttrice del MAN e degli scavi di Aquileia. Nel 1967 ci fu il primo intervento normativo statale (la c.d. «Legge Speciale per Aquileia»). Mentre nel 1968 fu fondato il *Centro di Antichità Altoadriatiche*, tanto che negli anni, divennero regolari gli incontri scientifici delle *Settimane di Studi Aquileiesi* e le pubblicazioni della collana «Antichità Altoadriatiche». Nello stesso periodo fu approvato il Piano Regolatore Generale del Comune, elaborato tra il 1961 e il 1971, e «fondamentale per la nuova programmazione urbana orientata al futuro sviluppo di Aquileia all'esterno dell'area archeologica [...], prevedendo la convivenza non conflittuale tra le realtà, quella antica e quella moderna» (fonte: *AQ_Ns-1994*).

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

3.3 Processo di analisi: contraddizioni istituzionali e processi di cambiamento

Thornton *et al.*, (2005) hanno evidenziato che gli imprenditori istituzionali, le sovrapposizioni strutturali e le sequenze di “eventi storici” in grado di trasformare tali strutture caratterizzano un campo organizzativo predisposto al cambiamento istituzionale o, in ogni caso, in cui è possibile osservare la dinamica tra contraddizioni istituzionali e pratiche socializzate.

DiMaggio (citato in Thornton *et al.*, 2005) definisce gli imprenditori istituzionali come «individual and organizational actors, who create opportunities for innovation and institutional and organizational change by exploiting cultural discontinuities» (p. 128). In questo caso, le “tracce” di quelle *enabling conditions* che, secondo Battilana *et al.*, (2009), caratterizzano un campo organizzativo in cui può operare un imprenditore istituzionale emergevano insistentemente seguendo il percorso che stava portando alla nascita della FA.

Inoltre, nel caso di Aquileia, ogniqualvolta diventavano osservabili sovrapposizioni tra ruoli individuali, strutture e funzioni organizzative, emergevano sequenze di eventi significativi proprio con riguardo a norme, decisioni e documenti riconducibili alla pianificazione e programmazione delle attività di tutela e valorizzazione dell'area storico-archeologica. Tutto ciò permetteva di evidenziare le differenti logiche istituzionali (sempre come tracce del fenomeno e non come oggetto di indagine) che caratterizzavano i vari attori in gioco contribuendo alla stabilizzazione istituzionale o all'avvio del cambiamento. Seguendo questo suggerimento operativo, i materiali di ricerca e le vicende “dal campo” restituivano una chiara successione di “contraddizioni istituzionali” (Seo, Creed 2002) riconducibili ogni volta al tentativo di rilanciare il dibattito sulla valorizzazione del sito in termini di pianificazione e programmazione.

Una prima fase, attorno al 1988, si caratterizzava per un ruolo preponderante svolto a livello locale dal primo intervento normativo regionale; per il ruolo “politico” della Provincia e il rapporto “dialettico” con il Comune; per il “lancio” del progetto di Parco archeologico come strumento di programmazione “promosso” dalla Provincia e “approvato” dalla Regione; e per il ruolo solo apparentemente di sfondo svolto dal “controllo professionale” di studiosi e archeologi attraverso l'ANA e la SBA. La seconda fase è riconducibile al periodo attorno al 1998 e ad Aquileia come WHS dell'UNESCO: con il Comune che continua ad assumere un ruolo decisivo ma con un ritorno determinante del livello statale (con Ministero e SBA), e con le prime contraddizioni tra il “linguaggio” dell'UNESCO e quello degli interlocutori locali. Infine, la terza fase è a cavallo della creazione della FA, indicativamente tra il 2006 e il 2013, quando una mole notevole di progetti, studi/indagini, programmi e interventi prendono corpo, in parte sovrapponendosi, in parte completandosi a vicenda, ma più spesso con una successione temporale e una logica d'azione piuttosto incoerente.

4. Risultati: l'evoluzione dei processi di pianificazione, dal Parco Archeologico per Aquileia al Master Plan del sito UNESCO

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

Questo lavoro affronta la specifica questione dell'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale di un sito storico-archeologico intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. Sulla scorta di quanto proposto da Zietsma e Lawrence (2010), il problema è stato indagato descrivendo e interpretando configurazioni emergenti di *boundary work* come confini che delimitano *set* di pratiche e di *practice work*, cioè pratiche che "attivano e supportano" confini. Tali circuiti producono *pattern* di cambiamenti istituzionali che si alternano a fasi di stabilizzazione che non rappresentano un semplice percorso a stadi, ma strutture che operano in modo ricorsivo a caratterizzare la natura del processo e la dinamica di tali strutture piuttosto che la "linearità" di fasi statiche che si succedono in sequenza. I cicli ricorsivi sono quelli suggeriti da Ziestma e Lawrence (2010), riadattati al caso specifico. La tabella 2 riporta per colonne alcuni materiali utilizzati per l'analisi riconducibili a situazioni di *boundary work* (a sinistra) e di *practice work* (a destra) e per righe il loro accostamento circolare per ciascun episodio.

Tab. 2: circuiti tra *boundary work* e *practice work* nell'innescare cambiamento e stabilizzazione

a) Episodi di <i>boundary work</i> e di <i>practice work</i> : processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 1: stabilità istituzionale	
Attori: controllo professionale e amministrativo (Comune, Provincia, SBA, MiBAC, ANA)	
<i>Boundary work</i> : stabilizzare i confini del campo organizzativo	<i>Practice work</i> : mantenimento delle pratiche istituzionalizzate
<p>1.1: Verso la l.r. 47 del 1988 «Art. 3 - [...] la Regione riconosce alla Provincia la funzione di programmazione delle iniziative e degli interventi di cui all'articolo 2, da attuarsi, d'intesa con il Comune, con lo studio e la progettazione del "Parco archeologico e monumentale di Aquileia" quale quadro urbanistico di riferimento e programma per la realizzazione delle infrastrutture e dei servizi necessari».</p> <p>«Art. 5 - [...] è istituito il Comitato per la programmazione e per il coordinamento delle iniziative e degli interventi per Aquileia nel quale sono rappresentati: la Regione, la Provincia, il Comune, la Soprintendenza del Friuli - Venezia Giulia, l'Arcidiocesi di Gorizia»</p>	<p>1.2: Il "caso" del progetto di Parco archeologico e monumentale di Aquileia «[...] Si sono rilevate tuttavia preliminarmente alcune carenze che forse sono all'origine di quanto verrà esposto in seguito e cioè, dal punto di vista strettamente legislativo: a) la mancata intesa prevista all'art. 1 della legge regionale 47/88; b) la mancata partecipazione, in fase di studio e di estensione del piano, della figura dell'archeologo prevista dall'art. 5 [...].</p> <p>Ciò premesso ed entrando nel merito delle proposte progettuali, si è rilevato che gli interventi previsti si sovrapporrebbero in modo non chiaro alle proprietà demaniali ed ai programmi già in corso da parte della Soprintendenza; il che in ogni caso sarebbe motivo di difficoltà di gestione e di programmazione future» (Lettera MiBAC, Giugno 1996, a seguito del sopralluogo ad Aquileia e dell'esame del progetto, fonte: <i>ParcoAQ</i>)</p>

b) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 2A: conflitto istituzionale (le scelte di valorizzazione del sito UNESCO)	
Attori: concorrenti istituzionali (Regione, Comune, SBA, FA, ANA)	
<i>Boundary work:</i> rottura confini organizzativi	<i>Practice work:</i> disorientamento/rottura pratiche istituzionalizzate (tutela e valorizzazione)
<p>2A.2: Verso la legge regionale costitutiva della FA «[...]L'appartenenza al demanio dello Stato della quasi totalità dei musei, delle aree e dei monumenti di interesse archeologico presenti in Aquileia, rende illegittima la disposizione contenuta nell'art 4, lett. b), della l.r. che consente alla Fondazione «diritti d'uso sui beni immobili di proprietà» [...]. [...] Tali disposizioni violano altresì il principio fondamentale all'art. 112, comma 4 del [Codice] secondo il quale “al fine di coordinare, armonizzare ed integrare le attività di valorizzazione del beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica, lo Stato, per il tramite del Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi su base regionale, al fine di definire gli obiettivi e fissarne i tempi e le modalità di attuazione” (Ricorso per legittimità costituzionale 7 novembre 2006)</p> <p>2A.3: La creazione della FA cancellato incipit art. 2 della L.R del 2006: La Regione costituisce una fondazione per la valorizzazione archeologica e urbanistica di Aquileia [...]»</p>	<p>2A.1: L'iscrizione nella lista UNESCO The church authorities manage the Basilican Complex and have a detailed programme of conservation and restoration activities, the latter currently concentrating on the baptistery (with technical assistance from the Soprintendenza). The Comune actively controls all activities within its competence. It is worthy of comment that it is very supportive of all activities designed to extend the protection and presentation of its heritage. A proposal by the Province of Udine for the designation of an archaeological park at Aquileia has been under discussion for some years but has made little progress, because of policy differences between the Province and national authorities. However, these are moving towards resolution and the project is likely to reach fruition in the course of the next decade. A project for the construction of an interpretation centre to the north of the forum, in an area that has been exhaustively excavated, is currently under way and will replace the current provision in the Archaeological Museum.</p>
Ciclo 2B: Conflitto istituzionale (i problemi di governance della FA)	
Attori: concorrenti istituzionali (FA; ARCUS; MiBAC)	
<i>Boundary work:</i> rafforzamento/difesa dei confini organizzativi “passati”	<i>Practice work:</i> difesa pratiche istituzionalizzate (relazioni tra istituzioni per valorizzazione)
<p>2B.1: Ruolo ARCUS e Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio «Al decorso di un quinquennio dalla previsione legislativa e dopo un quadriennio di operatività aziendale, si conferma l'esigenza di una scelta di fondo: o il varo immediato del regolamento e la rapida verifica della autonoma capacità sia di promuovere interventi culturali significativamente innovativi ed a minori costi e comunque diversi da quelli ordinari ministeriali, sia di aggregare sul territorio soggetti ed iniziative, moltiplicando apporti progettuali e risorse finanziarie; ovvero, in alternativa, la verifica della configurazione giuridica prescelta per la Società [...]. L'assenza del regolamento e l'ennesima proroga della disciplina transitoria, ma principalmente la prosecuzione delle concrete modalità applicative di quest'ultima, hanno infatti continuato a restringere il ruolo di Arcus a mera agenzia strumentale per l'attuazione delle iniziative decise dai Ministri di riferimento, in carenza di adeguate procedure di programmazione e di predeterminati criteri di scelta obbiettivi, rispondenti quantomeno a canoni di pubblicità, imparzialità e trasparenza» (Corte dei Conti, delibera 61 del 2008).</p>	<p>2B.2: progetto FA_#01 - Studio di fattibilità. Parte del “Preambolo” al decreto di impegno di spesa: «Il Direttore Generale [...]: Atteso che, con l'Accordo tra MiBAC e Regione per la valorizzazione del patrimonio della città di Aquileia, [...] secondo quanto previsto dal (Codice), lo Stato e la Regione hanno provveduto ad individuare gli obiettivi comuni di valorizzazione delle aree archeologiche affidando alla FA l'elaborazione di un piano strategico di sviluppo culturale delle aree in questione che definisca, nel dettaglio, gli obiettivi di breve e medio periodo, l'allocazione delle risorse e dei mezzi finanziari disponibili ed in generale la cronologia degli interventi di valorizzazione [...], Decreta [...]</p> <p>2B.3: Studio SBA «Il Progetto “Grande Aquileia” parte necessariamente dalla consapevolezza di quanto si è fatto sino a oggi: [...] quali sono, dove sono, di quale salute godono i beni - terreni e fabbricati - di proprietà dello Stato. [...] [Occupando] una percentuale non indifferente di spazio, di territorio, di suolo: quale incidenza ha il territorio archeologico nella storia recente dell'Italia? Nello sviluppo del sistema Paese? Nella dinamica popolazione locale -patrimonio pubblico?» (fonte: PerAQ)</p>

c) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 3: Innovazione istituzionale (FA come imprenditore istituzionale; progetto di Master plan per il WHS)	
Attori: imprenditori istituzionali (FA; SBA; UNESCO; Università)	
<i>Boundary work</i> : creazione confini attorno a “nuovi” spazi organizzativi (gestione interdipendenze tra FA e SBA)	<i>Practice work</i> : creazione nuove pratiche (introduzione delle logiche connesse con la stesura del piano strategico pluriennale del WHS di Aquileia)
<p>3.1: Ingresso Diocesi di Gorizia nella FA: Aprile 2010: «L'Arcidiocesi di Gorizia è stata ammessa in qualità di Partecipante alla FA, a fronte del conferimento in uso dell'importante terreno denominato “Sud Halle” a sud del Battistero antistante la Basilica».</p> <p>3.3: Indicazioni MiBAC per parchi archeologici «Il [Piano] preordina un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato l'iscrizione [WHL], perviene ad una analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze di modificazione in atto, valuta gli scenari futuri raggiungibili attraverso obiettivi - opzioni di intervento, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i progetti strategici per conseguire i traguardi fissati, ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo» (fonte: MiBAC_#02). Maggio 2011: «ARCUS lancia un programma per la creazione e la valorizzazione dei parchi archeologici e inserisce Aquileia tra i siti-pilota in cui avviare una fase di sperimentazione»</p> <p>3.5: Intervento musealizzazione “Sud Halle” 4 febbraio 2011. «La posa della prima pietra della Sud Halle segna l'avvio dei lavori di musealizzazione e valorizzazione degli importanti resti musivi del V° secolo d.C., [...] ma che il pubblico finora non ha mai potuto ammirare. [...] Particolarmente impegnativo [...] il rapporto tra archeologia e contesto urbano attraverso un intervento di architettura contemporanea, [nel] complesso monumentale della basilica».</p>	<p>3.2: Piano strategico di sviluppo per la valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia Il Piano è finalizzato alla messa a sistema di tutti i siti archeologici, ristabilendo un equilibrio tra gli scavi e il contesto urbano locale al fine di recuperare un rapporto armonioso tra la città del passato e chi vive oggi questo territorio, rilanciando Aquileia in un contesto internazionale. [...] La messa a punto delle linee guida e della struttura del Piano strategico, recepisce i contenuti degli studi sul territorio e sui siti archeologici di Aquileia attualmente in corso [ndt: Progetto Scientifico FA e Master Plan del WHS]</p> <p>3.4: Progetto “Fondo Cossar”: scavi e musealizzazione «Dopo sei decenni la FA ha consentito nel maggio 2009 la riapertura degli scavi archeologici presso i Fondi Cossar: il cantiere dell'Università di Padova in collaborazione con la SBA del FVG ha già riservato le prime importanti sorprese. Vari scavi archeologici condotti in quest'area a partire dal 1800 hanno portato alla luce molti piani pavimentali musivi di un quartiere residenziale romano, in parte strappati e trasferiti al Museo Nazionale di Aquileia. [...] L'obiettivo della FA è quello di aumentare l'attrattiva e la fruibilità degli scavi integrandoli con il percorso archeologico cittadino ed i punti nodali d'interesse (basilica, museo archeologico, punto informativo, ecc.)» (fonte: FA_#02). Nel marzo del 2011 è stato individuato il vincitore del concorso d'idee per la valorizzazione del Fondo Cossar. (segue)</p>

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

Ciclo 1: (apparente) stabilità istituzionale. La L.R. n. 47 del 1988 (tab. 2, ciclo 1.1) sembrava individuare con chiarezza la posizione degli attori implicati nella valorizzazione di Aquileia (art. 1): il “Comitato di programmazione” (art. 5) doveva essere composto da rappresentanti degli enti locali (Regione, Provincia e Comune) e dell'Arcidiocesi (per le aree storiche legate alla basilica patriarcale); la presenza della SBA, sebbene all'epoca dei fatti non avesse ancora competenza specifica per l'archeologia, da poco riunita su base regionale raccogliendo tutte le aree disciplinari, sembrava sufficiente a garantire un corretto rapporto con lo Stato e con il Ministero.

La legge regionale sottolineava l'assenza di una “legge speciale dello Stato che disciplini in modo organico la ricerca archeologica, la salvaguardia, il recupero e l'organizzazione del patrimonio di Aquileia” (art. 1). La stessa legge, inoltre, riconosceva alla Provincia una specifica funzione di programmazione, da esercitare “d'intesa con il Comune” (art.

3) «prioritariamente con lo studio e la progettazione della viabilità interna ed esterna della città di Aquileia [...], i connessi interventi relativi alla realizzazione di parcheggi, la sistemazione della piazza Capitolo e delle vie circostanti, la creazione di percorsi pedonali, in funzione della creazione di un *Parco archeologico e monumentale*». Lo studio e la progettazione del Parco, affidato alla Provincia, dovevano costituire il “quadro urbanistico di riferimento” (art. 3). Al Comune spettava, sulla base della proposta del “Comitato di programmazione”, apportare gli aggiornamenti al Piano regolatore generale comunale e rendere “cantierabili” le opere necessarie all’attuazione del Parco (art. 4).

Tab. 2: circuiti tra boundary work e practice work nell’innescare cambiamento e stabilizzazione

d) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico	
Ciclo 4: Ristabilizzazione istituzionale	
Attori: nuovi confini tra controllo professionale e amministrativo (SBA; FA)	
<i>Boundary work</i> : connessione all’interno e tra i nuovi confini organizzativi (il WHS di Aquileia, tra tutela e valorizzazione)	<i>Practice work</i> : promuovere le pratiche create (business plan e decisional process; programmazione strategica; programmazione dei contenuti culturali)
<p>4.1: <i>Indice Master Plan per il WHS UNESCO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il WHS di Aquileia 2. Gli OUV del WHS di Aquileia 3. Finalità Piano di Gestione Pluriennale 4. Il Piano di Gestione Pluriennale 5. Visione per il futuro e priorità 2011-2020 6. Key Management Issues 7. Strategie e politiche del WHS di Aquileia <ol style="list-style-type: none"> a) La gestione del sito UNESCO b) Oggetto del WHS e della Zona di rispetto c) Tutela e normativa WHS e aree urbane d) Conservazione e tutela di Monumenti, Siti archeologici e Paesaggio e) Ricerca f) Accesso fisico sostenibile g) Sviluppo dell’esperienza del visitatore e comprensione del WHS h) Sviluppo sostenibile e rigenerazione economica i) Coinvolgimento delle comunità l) Marketing del WHS m) Educazione 8. Implementazione del Piano di Gestione <ol style="list-style-type: none"> a) Meccanismi di implementazione b) Programma d’azione c) Monitoraggio e revisione del piano 	<p>4.2: <i>Progetti “digitali” della FA</i></p> <p>2014: «La FA [...] al salone dell’archeologia con la [...] App “Antica Aquileia 3D” che consente l’esplorazione interattiva del sito archeologico. “Aquileia rinasce in 3D. Il passato con gli occhi del futuro”. «Una sfida impegnativa che ha unito innovazione tecnologica e rigore scientifico per comunicare in modo efficace l’archeologia a un pubblico sempre più ampio. Un progetto in cui la FA crede e che intende portare avanti ricostruendo virtualmente altri complessi monumentali dell’antica città» (fonte: comunicato stampa FA)</p> <p>4.3: <i>Dalla “Grande Aquileia” al progetto scientifico FA</i></p> <p>Paragrafo 5.2 Le aree archeologiche: conoscenze, criticità, esigenze e priorità. «[...] il Progetto scientifico cercherà di specificare i seguenti elementi: a) caratteri storici, architettonici e urbanistici generali (storia delle scoperte, descrizione, posizione e cronologia); b) specifiche e distintive valenze attuali e potenziali per la comunicazione della storia urbana (importanza e unicità, quale fase rappresenta o potrebbe rappresentare); c) criticità nella conoscenza, nello stato strutturale e nelle possibilità di fruizione (sicurezza e quantità informazioni, degrado, fruibilità e comprensibilità); d) interventi da eseguire per l’interpretazione e la presentazione dei siti (scavi, consolidamenti, ricostruzioni, divulgazione); e) priorità degli interventi da eseguire in ciascuna area nel quadro complessivo delle zone archeologiche urbane (alta, media, bassa); f) bibliografia essenziale» (fonte: FA_#04, pp. 40-41)</p>

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

Tra il 1991 e il 1996 diversi eventi sono riconducibili alla mancata “attuazione” del progetto di “Parco archeologico e monumentale”, come la difficoltà di interazione, a livello politico, tra gli stessi enti locali, e l’emergere dei primi problemi legati al rapporto con la componente professionale e scientifica tanto a livello locale (con la SBA e l’ANA) quanto con il Ministero. Ad esempio, nel 1994 Luisa Bertacchi scriveva: «in un problema grosso come quello del Parco bisogna partire da criteri generali ai quali tutto il resto deve essere coordinato: e non cominciare con realizzazioni parziali, magari perché ci sono i soldi, realizzazioni che potranno rivelarsi in contrasto con i criteri generali» (fonte: *AQ_Ns-1994*, p. 22).

Il piano del 1993 è piuttosto particolareggiato (fonte: *ParcoAQ*) e, nel capitolo dedicato al progetto, affronta cinque tematiche: Sistema idraulico e portualità; Sistema museale (Musei esistenti; Musei e servizi museali previsti; Aree archeologiche; La città medioevale e moderna); Il Centro Visita e Studi; Altre strutture museali; Prospettive di intervento nelle aree archeologiche (Scavi; Manufatti per i percorsi pedonali; Interventi di protezione e di restituzione volumetrica; Strutture di supporto alla visita; Strutture di informazione e didattiche). Inoltre, presenta quattro paragrafi dedicati al tema dell’archeologia di emergenza (I problemi di analisi conoscitiva e di rilievo. Il progetto di piazza Capitolo), della viabilità (con la questione della strada statale che attraversa il Foro e l’intera area cittadina), del verde, e il caso della ferrovia locale dismessa. Infine, negli allegati il progetto è completato con informazioni di impatto economico, di natura storico-urbanistica, sulla gestione del parco e un quadro normativo sul tema della valorizzazione.

In particolare, nell’Allegato III i progettisti pongono queste questioni: il Parco “avrà compiti temporanei o duraturi?”, vale a dire rappresenterà un elemento nuovo o semplicemente “può autodistruggersi come entità autonoma una volta che i suoi fini si considerino realizzati o sufficientemente avviati”; “sarà una realtà con proprio personale, propri mezzi e una autonoma attività [...] frutto di convenzione o accordo di programma o ancora fondazione di nuova istituzione?”; “avrà propria personalità giuridica [fermo restando che] la legislazione attuale non sembra consentire agli organismi periferici dello Stato [...] di rimanere subordinati rispetto ad altri eventuali di nuova creazione?”; “avrà una propria dotazione di fondi e un potere di amministrazione, in grado di invitare e in qualche misura di costringere le parti ad accettare un’intesa e a rispettarla [...]?”.

Nel 1996, a seguito dell’analisi del progetto ricevuto nell’autunno del 1993 e del sopralluogo del dicembre del 1994, la relazione del Ministero richiama possibili problemi di “gestione e di programmazione future” qualora venisse confermato il quadro normativo e l’assenza di un rapporto diretto tra Stato e Regione sul tema della creazione del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 1.2).

Nel giugno del 1996, una riunione del Comitato di Programmazione riconduce la “mancata definizione del Parco” ad una questione di “sovrapposizione di competenze in tale materia, con uno Stato lontano e assente”. Nessuna delle questioni affrontate nell’Allegato III del Progetto fu ripresa nel dibattito immediatamente successivo sul Parco archeologico per la valorizzazione del sito.

Ciclo 2A: conflitto istituzionale. Nel decennio che intercorre tra Aquileia WHS dell’UNESCO (1998) e la costituzione della FA (2008) il tema della

pianificazione e programmazione è ripreso in termini conflittuali su due livelli, tra loro intrecciati.

L'iscrizione di Aquileia nella WHL UNESCO nel 1998 apparentemente riproduce una configurazione di stabilità del tutto simile alla precedente. L'intervento di un *outsider* (un attore esterno al contesto) non sembra modificare i confini organizzativi dell'area storico-archeologica. L'ultimo "Periodic Report-UNESCO" disponibile (ottobre 2014) descrive un *management system* non troppo diverso da quanto ipotizzato nell'art. 1 della l.r. del 1988 (tab. 2, ciclo 2A.1): la responsabilità per la tutela dell'area archeologica è ovviamente in capo alla SBA, così come la gestione dei musei (MAN e Museo Paleocristiano); le autorità ecclesiastiche hanno un dettagliato programma di conservazione per la Basilica che la SOCOBA è chiamata a gestire; il Comune è attivamente impegnato nelle azioni di propria pertinenza; da diversi anni una proposta della Provincia per la predisposizione di un parco archeologico è in discussione e l'assenza di progressi è spiegata in termini di "policy differences between the Province and national authorities"; la Regione sembra avere in carico la realizzazione di un management plan mai inoltrato all'UNESCO.

A ben vedere, la configurazione che deriva dall'interazione tra l'allargamento delle pratiche di tutela attraverso l'UNESCO e la ripartizione delle competenze sulla valorizzazione per alcune aree del sito con la FA (tab. 2, ciclo 2A.1 e 2A.2), fa emergere un aspetto conflittuale proprio in ragione di tale apparente "sospensione". Le pratiche di tutela e le logiche di programmazione proprie dei linguaggi dell'UNESCO quale *outsider* (fonte: UNESCO_#01; UNESCO_#02; ICOMOS) non hanno prodotto alcun impatto (non necessariamente in termini di rinnovamento o di parziale correzione) sulla natura dei discorsi e delle pratiche di valorizzazione degli attori *insider* (*Messaggero Veneto*: "FA a misura di città", luglio 2007; "La FA è un modello per l'Italia", marzo 2008; "FA, via ai primi interventi", ottobre 2008).

A distanza di un decennio dalla norma del 1988 che aveva portato MiBAC, SBA e ANA a sollevare dubbi sul primo progetto di Parco archeologico, un nuovo intervento normativo regionale poneva le basi per tornare a discutere di processi di pianificazione e di programmazione ad Aquileia. La norma che doveva portare all'istituzione della FA ha avuto un percorso piuttosto travagliato legato all'evoluzione della normativa statale sui beni culturali, costringendo la Regione ad intervenire nel 2007.

Infatti, tra il 1998 e il 2004 la riforma statale definisce le "funzioni" di tutela, valorizzazione e gestione (Bonini Baraldi, 2007): nel 1998 (decreto legislativo 112 del 31 marzo) le funzioni di gestione e valorizzazione per la prima volta sono separate dalla funzione di tutela; nel 2004 tale importazione è confermata nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice: decreto legislativo 42 del 22 gennaio, emendato anche nel 2014 con il c.d. "Sblocca Italia"). Per l'art. 6 del Codice la valorizzazione «consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli

interventi di conservazione del patrimonio culturale [...]». Tale distinzione “concettuale” non aveva ancora sperimentato una forma organizzativa che permettesse l’esercizio di tali competenze, sganciando, se possibile, tutela e valorizzazione sul piano operativo e strategico.

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

L’art. 112 dovrebbe costituire proprio il fondamento strategico-operativo per le “forme di gestione” della valorizzazione definite dall’art. 115 come *diretta* (“strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico”) o *indiretta* (“tramite *concessione a terzi delle attività di valorizzazione*, anche in forma congiunta e integrata”). Il comma 7 dell’art. 115, inoltre, sottolinea che «le amministrazioni possono partecipare al patrimonio dei soggetti di cui all’articolo 112 [...] anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione». La tabella 3 permette un raffronto tra i principali articoli dell’Accordo MiBAC-Regione e lo Statuto della FA basati su queste norme. I due documenti celebrano ogni aspetto della retorica manageriale sulla programmazione (Zan 2003): “azione programmatica comune”, “piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione”, “linee strategiche”; realizzazione di un parco archeologico “innovativo”, progettazione di soluzioni architettoniche per la “musealizzazione”, programmi di “turismo culturale”.

Ciclo 2B: conflitto istituzionale. Queste problematiche sono legate alla seconda dimensione conflittuale: il circuito 2B ruota attorno ai problemi di *governance* della FA. La componente di *practice work* di questo circuito si riferisce alla mobilitazione di attori dalle caratteristiche *insider* ma le cui azioni rischiano di collidere con le finalità attribuite ad un organismo nuovo come la FA. Ad esempio, a seguito dell’accordo col MiBAC del gennaio del 2008 e qualche giorno prima della costituzione della FA (marzo 2008), la Regione stipula un accordo per l’elaborazione di un “Piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia” (fonte: *FA_#01*). Si avvia una fase che, fino alla metà del 2011, porterà alla realizzazione di diversi documenti e studi dedicati a “pianificare e programmare l’attuazione delle scelte strategiche e degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio di Aquileia”: obiettivi che, però, non saranno mai esplicitati e condivisi (cfr. tabella 3, art. 2, comma 2a, Statuto della FA). Il c.d. “Progetto Tortelli”, di fatto, è definito dalla Regione come “uno studio preliminare di fattibilità”, commissionato col fine di “precostruire le condizioni affinché la FA possa procedere all’elaborazione del piano strategico di sviluppo” (fonte: *FA_#01*). Da un punto di vista manageriale stupisce che a fronte di tanta accortezza per la capacità di programmazione futura della FA, la stessa FA non sia stata dotata, in sede di costituzione, di un vero e proprio Contratto di servizio e di un Business plan relativo al proprio funzionamento (su questi aspetti, cfr. Zan, 2003).

Lo studio di fattibilità (tab. 2, ciclo 2B.2) richiama esplicitamente le aree conferite: solo al termine della terza fase di conferimento l’area archeologica valorizzata dalla FA coinciderà con l’area tutelata da UNESCO e SBA (ad esempio, il Foro fa parte dell’ultimo conferimento). Inoltre, riprende le “linee strategiche” dell’Accordo (tabella 3, art. 3), le combina con gli “obiettivi strategici” dello stesso e presenti nello Statuto (tabella 3, rispettivamente art. 4 e art. 2, comma 2), richiama i punti salienti di un brevissimo “Allegato IV”

genericamente definito “Standard dei servizi” (difficilmente riconducibile a un “Contratto di servizio”).

A distanza di pochi anni (2011), la SBA (quindi il MiBAC) pubblica un volume in cui prende corpo un lungo «lavoro di ricerca svolto per verificare, allineare e organizzare le conoscenze sulle aree archeologiche e sugli edifici di proprietà del Demanio ad Aquileia» (fonte: *PerAQ*, p. 23, tab. 1b). Anche in questo caso l'articolazione del volume è significativa: Aquileia. Scene da un patrimonio; Le dimensioni di un patrimonio; Cartografia e gestione dei beni; Tavole di sintesi; Schede patrimoniali; Note sulla storia della città; Studi, scavi, musei; Il patrimonio archeologico; I vincoli; Schede vincolo.

Si tratta di un enorme lavoro tecnico, interessante in questo ambito specifico perché, in termini di programmazione, presenta tutti i caratteri per introdurre una più ampia riflessione, ripresa più volte dal 2007 in poi esclusivamente dalla SBA: il progetto della “Grande Aquileia” (fonte: *APU*, capitolo finale; *PerAQ*, p. 15; cfr., *Messaggero Veneto*: “Il Friuli avrà la sua cittadella dell'archeologia”, marzo 2009; “Città romana, rivoluzione”, gennaio 2010). L'espressione, di fatto, non è presente in alcun documento di programmazione della FA.

La densità delle relazioni “professionali” e la “legittimità” delle varie istituzioni che alimentano il dibattito sulla programmazione della valorizzazione travalicano le competenze della FA. E si intrecciano in termini di *boundary work* con la definizione delle priorità di intervento in termini di accesso ai finanziamenti e sulla natura degli stessi. L'accordo quadro (tab. 3) non prevede un intervento diretto del MiBAC e le risorse per le attività della FA sono a carico di Regione ed Enti locali. Il MiBAC conferisce le aree in uso e dovrebbe apportare annualmente le risorse per la relativa manutenzione a titolo di contributo. L'esempio richiamato (ciclo 2B.1) si riferisce alla modalità utilizzata al momento dal MiBAC per finanziare i progetti di valorizzazione della FA per le aree conferite. L'ARCUS è una società creata nel 2004 da MiBAC e Ministero Infrastrutture e Trasporti, con capitale interamente sottoscritto dal Ministero dell'Economia. Loggetto dell'attività è “la promozione e il sostegno finanziario, tecnico-economico e organizzativo di progetti e di altre iniziative di investimento per la realizzazione di interventi di restauro e recupero di beni culturali e di interventi a favore delle attività culturali e dello spettacolo” (Statuto ARCUS).

Tab. 3: Programmazione e pianificazione nell'Accordo MiBAC-Regione e nello Statuto della FA

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

<p>Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aquileia (gennaio 2008)</p>	<p>Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)</p>
<p style="text-align: center;">Art. 2 - (Finalità)</p> <p>1. Il presente accordo è finalizzato a sostenere la conoscenza, la conservazione e a promuovere la valorizzazione delle aree archeologiche della città di Aquileia attraverso un'azione programmatica comune improntata alla collaborazione operativa tra i soggetti sottoscrittori nell'individuazione degli obiettivi comuni e nell'attuazione dei relativi interventi.</p> <p>2. Il Ministero e la Regione concordano che finalità e obiettivi saranno conseguiti attraverso la costituzione, secondo quanto previsto dall'art. 112 del [Codice] e dalla [LR], della Fondazione per la valorizzazione archeologica, monumentale e urbana di Aquileia [FA], alla quale viene affidato il compito di elaborare e sviluppare il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui ai commi 4 e 5 [art. 112].</p> <p>3. Il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione costituisce documento di riferimento per tutta l'attività di valorizzazione e sviluppo del sito [...].</p> <p style="text-align: center;">Art. 3 - (Linee strategiche)</p> <p>1. Il [MiBAC] e la Regione Autonoma FVG stabiliscono [...] le seguenti linee strategiche:</p> <p>(a) miglioramento della conservazione dei beni archeologici e delle aree connesse;</p> <p>(b) realizzazione di un modello di valorizzazione improntato all'integrazione tra la città antica e quella moderna e basato sulla programmazione coordinata dello sviluppo e dell'assetto del territorio [...];</p> <p>(c) creazione di percorsi unitari di valorizzazione [nelle] zone di interesse archeologico e culturale;</p> <p>(d) riconoscimento della Agenda 21 della Cultura [per orientare le] azioni dirette alla valorizzazione dei siti;</p> <p>(e) valorizzazione principi di trasparenza informativa e partecipazione nella formulazione di proposte per valorizzazione e valutazione di programmi e progetti.</p>	<p style="text-align: center;">Art. 2 - (Finalità)</p> <p>1. La Fondazione persegue le finalità di valorizzazione delle aree di interesse archeologico della città di Aquileia e degli spazi urbani ad esse correlati nonché di sviluppo turistico culturale del sito e di raccordo con le infrastrutture e i settori produttivi collegati [...].</p> <p>2. [La] Fondazione opera per attuare gli obiettivi di cui all'art. 4 dell'Accordo:</p> <p>(a) pianificare e programmare l'attuazione delle scelte strategiche e degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio archeologico, storico-artistico ed architettonico [...] definite in sede convenzionale tra Stato e Regione;</p> <p>(b) promuovere e sostenere gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia;</p> <p>(c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la valorizzazione delle aree;</p> <p>(d) realizzare un parco archeologico vivo integrato nel tessuto sociale ed urbano aquileiese e inserito nel circuito dei musei e dei siti di interesse storico archeologico di rilievo nazionale;</p> <p>(e) assicurare le migliori condizioni per la conoscenza, l'adeguata conservazione e la fruizione pubblica del patrimonio culturale;</p> <p>(f) incrementare i servizi offerti al pubblico, con particolare riguardo a quelli ricettivi e di accoglienza, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione;</p> <p>(g) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale anche attraverso l'integrazione con il sistema turistico regionale;</p> <p>(h) realizzare percorsi turistici integrati regionali e interregionali e realizzare strumenti innovativi di documentazione;</p> <p>(i) promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio archeologico e bibliografico ad esso relativo e delle opere di sistemazione urbana ferma restando la sopraordinazione dei primi rispetto alle altre;</p> <p>(j) contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio, [urbanizzazione primaria e secondaria delle zone residenziali e destinate alle attività produttive], in accordo con il Comune di Aquileia;</p> <p>(k) incentivare il turismo culturale e giovanile.</p> <p style="text-align: right;">(segue)</p>

Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aquileia (gennaio 2008)

Art. 4 - (Obiettivi)

1. Nell'ambito delle linee strategiche [...] le parti concordano di conseguire i seguenti obiettivi:

- (a) realizzare un parco archeologico innovativo preordinato alla migliore integrazione tra la città moderna e le evidenze archeologiche [...];
- (b) realizzare interventi duraturi di ricerca archeologica, restauro e conservazione dei manufatti nonché progettare soluzioni architettoniche per la musealizzazione all'aperto [...];
- (c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la conservazione e la valorizzazione delle aree [...];
- (d) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale;
- (e) progettare, realizzare e promuovere percorsi turistici e itinerari di visita [...];
- (f) realizzare strumenti innovativi di conoscenza e di documentazione, idonei a consentire ai visitatori di seguire le attività di ricerca e di restauro [...];
- (g) contribuire finanziariamente all'acquisizione dei dati tecnici per la realizzazione da parte delle Soprintendenze degli elaborati cartografici di base;
- (h) organizzare corsi di formazione e di specializzazione in conservazione e restauro di reperti archeologici [...];
- (i) organizzare eventi e spettacoli culturalmente qualificati [per] la promozione e la conoscenza del sito [...];
- (j) incrementare nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico [...];
- (k) promuovere lo sviluppo e l'adeguamento delle infrastrutture di collegamento al sito [...];
- (l) promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio con quelli di sistemazione urbana [...];
- (m) contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio, [...] delle zone destinate a residenza e ad attività produttive;
- (n) incentivare il turismo culturale, con particolare riferimento a quello giovanile.

Art. 6 - (Piano strategico)

1. Compete alla FA l'elaborazione e l'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui all'art. 5 [...]

2. [Il piano] individua gli interventi da realizzare, la descrizione dei tempi necessari alla loro attuazione, le risorse stanziare e le modalità di realizzazione.

Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)

Art. 7 - (Attività istituzionali)

1. [...] spettano alla Fondazione i seguenti compiti istituzionali:

- a) predisposizione di piani strategici di sviluppo culturale e di indirizzo dell'assetto territoriale, anche con riferimento alla gestione del sito patrimonio UNESCO [...];
- b) sviluppo del turismo culturale dell'area;
- c) cofinanziamento degli interventi attuati sulla base dei piani di cui alla lettera a) e nelle zone sottoposte a tutela [dal Codice];
- d) gestione indiretta dell'attività di valorizzazione dei beni ad essa conferiti [di cui all'art. 115 del [Codice];
- e) realizzazione di interventi di ricerca archeologica, conservazione, recupero e restauro dei beni archeologici concessi in uso, [...] con le modalità stabilite dal [Codice];
- f) finanziamento dell'acquisizione dei dati tecnici necessari per la realizzazione da parte delle Soprintendenze competenti degli elaborati cartografici di base [...];
- g) realizzazione di tutte le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi di valorizzazione dell'Accordo strategico;

2. [...] La FA opererà con priorità sui beni e le aree di proprietà pubblica di verificato interesse archeologico.

Art. 8 - (Linee strategiche)

1. [...] la Fondazione potrà altresì:

- a) amministrare e gestire gli altri beni di cui sia proprietaria, locataria o comodataria;
- b) provvedere alla valorizzazione di beni di proprietà privata [...];
- c) progettare e gestire i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico [...];
- d) progettare, realizzare e gestire strutture di pubblica utilità [...];
- e) progettare e realizzare percorsi turistici e itinerari di visita;
- f) stipulare accordi o contratti per il perseguimento delle proprie finalità tra cui, [...] l'acquisto di beni e servizi, l'assunzione di personale dipendente, l'accensione di mutui o finanziamenti;
- g) partecipare ad associazioni, fondazioni, comitati e ad istituzioni [...], senza fini di lucro, con finalità coerenti [...];
- h) organizzare mostre, eventi culturali, spettacoli e convegni, nonché studi, ricerche, attività didattiche o divulgative [...];
- i) istituire premi e borse di studio;
- j) promuovere la raccolta di fondi e il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla propria attività istituzionale;
- k) realizzare direttamente o partecipare a progetti sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali e locali;
- l) esprimere osservazioni e proposte in merito agli strumenti urbanistici comunali e sovracomunali;
- m) svolgere ogni altra attività di supporto [...].

Fonte: ns. elaborazione

Il circuito *practice work* e *boundary work* in questo caso si innesca in modo critico in quanto il MiBAC rafforza un canale di finanziamento attraverso cui si smorza la capacità d'azione della FA e delegittima le logiche di programmazione interne ai confini dell'intero campo organizzativo. Pur senza entrare nel merito dell'utilità e del funzionamento dell'ARCUS: logiche di programmazione assenti o quantomeno ambigue evidenziate dall'indagine della Corte di Conti per diversi anni (almeno fino al 2008), un "regolamento" adottato solo nel 2009 e una operatività legata a programmi di indirizzo annuali adottati dal MiBAC, non costituiscono indizi che portino a pensare che per questa strada il MiBAC possa davvero supportare le pratiche di pianificazione e programmazione nel sito di Aquileia (tab. 2, ciclo 2B.1).

Ciclo 3: innovazione istituzionale. Questo circuito riguarda la posizione sociale della FA nel campo organizzativo, il suo ruolo di potenziale imprenditore istituzionale in grado di ridefinirne i confini e la capacità di programmazione che gli attori dell'intero sito potranno praticare in termini di soluzioni innovative. A tal proposito, l'intervento di musealizzazione dell'ala meridionale del battistero di Aquileia (Sud Halle) potrebbe rappresentare un "progetto di successo" ma emblematico della difficoltà di gestire la "porosità" dei confini organizzativi nel sito di Aquileia (ciclo 3.1 e 3.5). Il conferimento in uso dell'area alla FA da parte dell'Arcidiocesi di Gorizia (2009) ha permesso di attuare in modo unitario i primi progetti «di sistemazione di Piazza Capitolo e delle aree adiacenti la basilica [...] che ha comportato la ricognizione degli scavi già effettuati in passato, la nuova pavimentazione della piazza e la sistemazione degli spazi a sud della basilica, la messa in luce e la copertura con una nuova struttura edilizia dei mosaici della Sud Halle a fianco del Battistero, inaugurata nel 2011» (fonte: *PerAQ*, p. 171). L'avvio di questo intervento ha di fatto favorito l'ingresso dell'Arcidiocesi nella FA e l'affidamento a quest'ultima della gestione del nuovo complesso. Considerato come uno dei primi interventi operativi della FA, la "questione della Sud Halle" non ha mancato di destare l'attenzione dell'opinione pubblica locale. Nello specifico anche questo progetto ha avuto origine prima della costituzione della FA (nel 2003), con un concorso internazionale inserito nella più ampia sistemazione della piazza antistante la basilica.

Il Comitato scientifico della FA svolge un ruolo determinante in termini di *boundary work*: organo non previsto dallo statuto, fin dal 2009 ha una funzione di "consulenza" ed è composto dal Soprintendente della SBA (a titolo personale) e da due studiosi di archeologia dell'Università di Padova e dell'Università di Roma Tre. L'archeologa dell'Università di Padova: a) ha presieduto nel 2008-2009 la Commissione MiBAC incaricata di stilare le linee guida per la *Gestione e Valorizzazione dei Parchi archeologici* (fonte: *MiBAC_#02*); b) è parte del gruppo di lavoro per la stesura del Progetto scientifico del Master Plan UNESCO di Aquileia (fonte: *FA_#04*); c) è responsabile scientifica degli scavi dell'Università di Padova che, su incarico della FA, riguardano le *domus romane* del Fondo Cossar (fonte: *FA_#13* e *FA_#14*).

Nel caso di Aquileia, il rinnovato interesse per la formula del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 3.3 e 3.4) è riconducibile all'intrecciarsi di alcuni

episodi. I lavori della Commissione MiBAC del 2008-2009 coincisero con la previsione di uno dei primi interventi dell'ARCUS a favore di Aquileia. Secondo un Decreto Interministeriale del 2009, il progetto triennale era denominato "Musealizzazione del Fondo Cossar Archeologico", proposto dalla FA (fonte: FA_#02 e FA#03). Incidentalmente, l'ARCUS divenne anche la "struttura deputata a coordinare e supportare l'intero processo sperimentale" per il progetto di attuazione delle "Linee Guida" per i parchi archeologici. Nel febbraio 2010 una comunicazione ufficiale dell'ARCUS informava la FA dell'avvio preventivo del processo di accreditamento per quei progetti che avrebbero potuto beneficiare di una specifica linea di finanziamento (con la commissione di accreditamento per i parchi archeologici presieduta da una componente del comitato scientifico della stessa FA). L'adozione delle "Linee guida" da parte del MiBAC arriverà in seguito, con Decreto del 2012.

Anche le linee guida esibiscono diversi spunti sul tema delle pratiche di pianificazione e programmazione: «Si ritiene necessario mettere a fuoco nuove forme di progettualità, che se da un lato sono dirette ai parchi di nuova istituzione, dall'altro possono contribuire a "riqualificare" quelli esistenti, accreditandoli fra le strutture rispondenti a *requisiti minimi di qualità*. Gli ambiti [di intervento] riguardano: i) gli aspetti scientifico-culturali compresi i *contenuti* della comunicazione; ii) gli aspetti legati alla *gestione*, in cui va ricompreso il *piano finanziario*; iii) gli aspetti legati ai servizi, in cui vanno compresi anche gli *strumenti* della comunicazione» (fonte: MiBAC_#02, p. 8). Su queste basi, l'intervento sul fondo Cossar costituisce una forma di cofinanziamento tra FA e ARCUS. Tra il 2009 e il 2010 la FA bandisce un "Concorso d'idee per gli interventi di valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar" (fonte: FA_#02). Individuato il vincitore nel 2011, il progetto preliminare è approvato, mentre proseguono le campagne di scavo dell'Università di Padova (FA_#12 e FA_#13).

Ancora in termini di *practice work* (ciclo 3.2), la legittimazione e l'accettabilità degli interventi di valorizzazione si collegano con le pratiche di programmazione alimentate dai rinnovati confini interni al campo organizzativo. Un episodio significativo è il documento "Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia" (fonte: FA_#06): il primo sostanzialmente redatto sotto la responsabilità della FA, si inserisce nel progetto complessivo di stesura del Master Plan 2011-2020, secondo quanto previsto dalle indicazioni dell'UNESCO (ad es.: MP_#01, MP_#02, MP_#03) e dagli organi nazionali (cfr.: MiBAC_#01; ad es., MP_#04 e MP_#05). Il progetto di Piano strategico pluriennale per il WHS ha cominciato a prendere forma nel 2010, con la creazione di differenti gruppi di professionisti per il progetto scientifico, il piano di valorizzazione, il piano di comunicazione e il piano di gestione. Nelle riunioni di lavoro successive alla stesura dei piani di valorizzazione, di comunicazione e del primo *draft* del *master plan* del sito UNESCO, è stato possibile notare come il coordinamento si sia manifestato in una certa convergenza di "linguaggio da pianificazione" che i tre distinti gruppi di lavoro non hanno avuto difficoltà a riprodurre e riconoscere (es.: ciclo 3.2).

Ciclo 4: (una impossibile) ristabilizzazione istituzionale. Quest'ultimo circuito sembra manifestarsi come una forma di "disallineamento" piuttosto che come meccanismo per determinare la stabilizzazione istituzionale nel campo organizzativo. Nell'ambito del primo tentativo di produrre un set di documenti "sistematici" dedicati alla programmazione del WHS UNESCO, particolare attenzione merita il documento denominato "Progetto scientifico" (fonte: FA_#04; cfr., ciclo 4.3). Gli altri documenti considerati come "Piani di valorizzazione per Aquileia" nell'ambito della consultazione pubblica dell'estate del 2011, esprimevano un chiaro orientamento prospettico e al sito UNESCO nella sua interezza. Per contro, nonostante non manchino i richiami "tecnici" alle logiche di tutela UNESCO (ad es., tab. 1b: UNESCO_#01 e UNESCO_#02; EH_#01, EH_#02, EH_#03), il "Progetto scientifico" redatto dal gruppo di lavoro dell'Università di Padova e dai funzionari della SBA, con la "consulenza" del Comitato scientifico della FA, presentava un certo sbilanciamento per gli interventi in corso e per le aree archeologiche legate al progetto delle *domus private* del Fondo Cossar. I progetti di ricerca in corso riguardano diversi altri filoni di studio e campagne di scavo che da anni indagano, ad esempio, i *grandi edifici pubblici* come nel caso delle "Grandi terme", ricerca coordinata dall'Università di Udine (fonte: AV; MPC, 2009; APU, 2010).

In una prospettiva di programmazione, inoltre, il Progetto scientifico non individua particolari priorità o, ad esempio, una specifica attenzione per i progetti dedicati alla valorizzazione digitale, alle ricostruzioni virtuali e alle attività legate al multimediale (ciclo 4.2), seppur avviati tra il 2009 e il 2014 (con finanziamento contingente, legato a Fondi europei). Infine, nessun documento riconducibile alla FA cita l'espressione *Grande Aquileia* (fonte: APU 2010; PerAQ 2011). Come evidenzia il Soprintendente: «Possono aree archeologiche, musei, laboratori, magazzini costituire l'anima di un luogo? [...] La realtà archeologica, priva di una sua monumentalità, è ancora alla ricerca di un suo equilibrio: tra spazio dell'archeologia e spazio abitato dalla comunità locale, tra aree archeologiche e aree rurali, tra spazi espositivi e servizi pubblici (l'emblema è la strada statale ora regionale che taglia in due il foro), tra cultura e turismo» (fonte: PerAQ 2011, p. 17).

L'assenza di un *diseño condiviso*, si ripercuote sulla dimensione del *boundary work* di cui il Master plan dovrebbe essere espressione (ciclo 4.1): al momento la mancata socializzazione dell'espressione *Grande Aquileia*, proprio in quanto "inutilizzata", rappresenta l'emblema dell'inutilità di un qualunque strumento di gestione che non sia adottato per essere "significativo" e per "comprendere" la natura del disallineamento tra confini e pratiche a loro volta incapaci di riprodurre "tanto le identità individuali quanto le istituzioni di un dato campo" (Czarniawska 1997).

5. Discussione e conclusioni: transizione tra stabilità istituzionale e processi di cambiamento

L'analisi ha posto l'attenzione su un aspetto specifico del ruolo giocato dal potere nel "dare forma" alle relazioni tra attori e istituzioni in termini di cambiamento e stabilità. Lawrence (in Greenwood *et al.*, 2008, cap.

6) individua tre dimensioni del fenomeno: l'impatto delle istituzioni sui comportamenti e le credenze di individui e attori organizzativi (*institutional control*); il lavoro di individui e attori collettivi nel creare, trasformare o smantellare istituzioni (*institutional agency*); il contributo di attori in grado di imporre limiti tanto alla prima quanto alla seconda dimensione (*institutional resistance*). Nel caso delle ultime due relazioni, dinamiche di potere e formazione di coalizioni dominanti producono un cambiamento delle "politiche istituzionali" in termini di *institutional work* (Lawrence *et al.*, 2009).

Come suggerito da Zietsma e Lawrence (2010), ad un primo livello è possibile indagare come l'interazione tra *boundary work* e *practice work* rafforzi specifiche configurazioni di stabilità o cambiamento istituzionali. In secondo luogo, il lavoro istituzionale permette di affrontare la questione di quali fattori permettano la transizione tra cicli di stabilità e cambiamento (*ibidem*: p. 208). Gli autori, nel descrivere i tre passaggi, individuano altrettanti temi e dimensioni operative, nel caso specifico: la posizione dei confini del campo organizzativo tra *insider* e *outsider* rispetto al sito storico-archeologico; la posizione delle pratiche di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale; il ruolo della FA nell'innescare i cicli di trasformazione istituzionale, con particolare riferimento al tema della pianificazione e della programmazione.

Movimento 1: da stabilità istituzionale (ciclo 1) a conflitto istituzionale (ciclo 2). La prima dimensione proposta da Zietsma e Lawrence (2010, p. 210) è riconducibile a questa proposizione: «Institutional stability will shift to institutional conflict when (a) the legitimacy of central practices becomes disputed, (b) boundaries protect those practices from disruption, and (c) an outsider exists with the capacity and motivation to engage in boundary work and practice work to challenge those practices and boundaries».

Le pratiche di tutela e di valorizzazione nel campo organizzativo del sito di Aquileia si sono scontrate, in termini di legittimazione, con dei confini organizzativi che stentavano a rimodellarsi a seguito dell'intervento di un *outsider* (l'UNESCO) e per la ridefinizione stessa dei contenuti delle attività dal punto di vista normativo. In questa prospettiva, la FA poteva operare da "traduttore" di quei "valori di processo della pianificazione" che sono fondamentali «data la natura multidimensionale, complessa e professionale di queste organizzazioni, dove i valori sono eterogenei, gli obiettivi spesso molteplici e conflittuali, l'autonomia professionale molto forte» (Zan, 2014, p. 140). A tal proposito, la FA poteva contare sul vantaggio "costitutivo" di operare come naturale "stanza di compensazione" tra gli attori *insider* di Aquileia e di essere una organizzazione creata *ex novo* (e non come trasformazione di un organismo precedente) (Zan, 2003): tutte situazioni sulle quali non poteva contare, ad esempio, il progetto di Parco del 1993.

Movimento 2: da conflitto istituzionale (ciclo 2) a innovazione istituzionale (ciclo 3). In questo caso Zietsma e Lawrence (2010) sostengono che: «Institutional conflict will shift to institutional innovation when (a) practices are disrupted, (b) the boundaries that protect those practices are compromised, and (c) there is a motivated insider with the capacity

to establish new boundaries to protect experiments from institutional discipline» (p. 211).

Il dissolversi delle pratiche legate ai processi di pianificazione e programmazione può apparire paradossale se si pensa alla grande “domanda di pianificazione” espressa dalla quantità di documenti programmatici prodotti solo nei primi quattro anni di funzionamento della FA. Tutto ciò si lega a confini organizzativi compromessi dal punto di vista del governo della capacità progettuale e della credibilità delle scelte di valorizzazione nel WHS di Aquileia. Il caso del finanziamento ARCUS per la musealizzazione del Fondo Cossar è significativo, intrecciandosi con gli “atti di indirizzo” sui Parchi archeologici e con il Progetto scientifico di lungo periodo del WHS, particolarmente interessato proprio agli scavi delle *domus*. Così come sintomatica è l’attenzione alla valorizzazione virtuale delle aree archeologiche conferite, legata ad un finanziamento contingente.

Movimento 3: da innovazione istituzionale (ciclo 3) a ristabilizzazione istituzionale (ciclo 4). L’ultima transizione, nel caso della valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia, può ritenersi non realizzata, tanto che il movimento ha luogo quando: «(a) new practices are created that are broadly considered legitimate, (b) previously legitimate boundaries are compromised, and (c) a coalition of outsiders and insiders exists that has the capacity to cooperate to diffuse the new practices and legitimize a new boundary or re-legitimize the compromised boundary» (Zietsma e Lawrence 2010, p. 212). D’altro canto, la FA è al momento un caso unico in Italia di applicazione dell’art. 112, comma 4, del Codice: a differenza, ad esempio, del meritorio lavoro svolto in quasi un secolo dall’ANA (fonte: AQ_Ns-1929), la FA costituisce una forma di “esternalizzazione” della sola attività di valorizzazione di uno specifico patrimonio culturale di pertinenza della SBA e, per di più, circoscritto alle sole aree archeologiche conferite in occasione dell’accordo siglato tra MiBAC e Regione. In questa specifica situazione, il “controllo professionale” dell’UNESCO (ad es.: il report del 2014) non è in grado di tener conto del ruolo della FA nel definire “priorità scientifiche” di conservazione del sito. In secondo luogo, i rapporti dell’organismo internazionale non entrano nel merito della relazione dialettica tra FA, Comitato Scientifico e SBA nel legittimare le scelte proprio sulle priorità di intervento. La FA, quale *insider*, può legittimare nuovi confini per proteggere la sperimentazione legata alla nuova forma organizzativa “in azione”.

Implicazioni, limiti e futuri sviluppi della ricerca. In questo lavoro si è cercato di contribuire alla letteratura che esplora i processi di cambiamento istituzionale indagando il variare delle pratiche attraverso cui gli attori creano, conservano o perturbano le istituzioni (Lawrence e Suddaby 2006). A livello empirico il contributo si è soffermato sull’introduzione degli strumenti di pianificazione e di programmazione in un sito storico-archeologico riconosciuto dall’UNESCO, analizzandone il contributo ai processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale. Il progetto di ricerca presenta un altro fronte che, non affrontato in questo lavoro, ne costituisce il completamento: il ruolo della FA in termini di imprenditore istituzionale nel gestire il processo di cambiamento istituzionale nel sito, per legittimare una “nuova forma organizzativa” per la valorizzazione del patrimonio culturale (Tracey

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

et al., 2011). I due fenomeni sono strettamente collegati tanto da poter introdurre uno dei limiti principali dell'indagine, per come è stata progettata e condotta nell'ambito della prospettiva dell'*institutional work*: per superare il dilemma del rapporto *agente-struttura*, è possibile considerare che le pratiche manageriali non sono una "tecnologia neutra" in quanto tali strumenti agiscono socialmente, in modo *performativo*, dando letteralmente forma ai loro contesti d'uso (Powell e Colyvas 2008). Ciò permette di riflettere su "come sono costruiti, capiti e utilizzati" (Zan, 2014, p. 131) gli strumenti manageriali nel caso di organizzazioni che sono perennemente alle prese con contesti istituzionali in cambiamento e con problematiche di cambiamento organizzativo.

Bibliografia

- AGAR M. (1996), *The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography*, Elsevier, London.
- AHRENS T., CHAPMAN C.S. (2007), "Management accounting as practice", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, n. 1-2, pp. 1-27.
- ALVESSON M., BRIDGMAN T., WILMOTT H. (a cura di) (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- BARNES B. (2001), "Practice as collective action", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), "How Actors Change Institutions", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n. 1, pp. 65-107.
- BONINI BARALDI S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.
- CHAPMAN C.S., COOPER D.J., MILLER P.B. (a cura di) (2012), *Accounting, Organizations, and Institutions*, Oxford University Press, Oxford.
- CZARNIAWSKA B. (1997), *Narrating the Organization*, University of Chicago Press, Chicago.
- CZARNIAWSKA B. (2009), "Emerging Institutions: Pyramids or Anthills", *Organization Studies*, vol. 30, n. 4, pp. 423-441.
- DACIN M.T., MUNIR K., TRACEY P. (2010), "Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance", *Academy of Management Journal*, vol. 53, pp. 1393-1418.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- FELDMAN M.S., ORLIKOWSKI W.J. (2011), "Theorizing practice and practicing theory", *Organization Science*, vol. 22, n. 5, pp. 1240-1253.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GREENWOOD R., OLIVER C., SAHLIN K., SUDDABY R. (a cura di) (2008), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.
- GREENWOOD R., HININGS C.R., WHETTEN D. (2014), "Rethinking Institutions and Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 7, pp. 1206-1220.

- JAY J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 137-159.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), "Institutions and institutional work", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (a cura di), *Handbook of organisation studies*, Sage, London.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B. (a cura di) (2009), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LOK J., DE ROND M. (2013), "On the Plasticity of Institutions: Containing and Restoring Practice Breakdowns at the Cambridge University Boat Club", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 185-207.
- MARCUS G.E., FISCHER M.M.J. (1999), *Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Sciences*, 2^a Ed., University of Chicago Press, Chicago.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., CALABRESE G., PETRACCA M. (2013), "Il processo innovativo nella prospettiva situazionista", *Atti XXV Convegno Sinergie, L'innovazione per la competitività dell'impresa*, 24-25 Ottobre, Ancona.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MILLER P., POWER M. (2013), "Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory", *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 557-605.
- NICOLINI D. (2012), *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- NIGRO C., IANNUZZIE., CAROLILLO G. (2012), "Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario", *Sinergie*, n. 89, Settembre-Dicembre.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- POWELL W.W., COLYVAS J.A. (2008), "Microfoundations of Institutional Theory", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (a cura di), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.
- SCHATZKI T.R., KNORR CETINA K., VON SAVIGNY E. (a cura di) (2001), *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon.
- SCHATZKI T.R. (2002), *The site of the social: A philosophical exploration of the constitution of social life and change*, Pennsylvania State University Press, University Park.
- SCHATZKI T.R. (2005), "The Site of Organizations", *Organization Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 465-484.
- SCOTT W.R. (2001), *Institutions and organizations*, 2^a Ed., Sage, Thousand Oaks.
- SEO M-G., CREED W.E.D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, pp. 222-247.
- SETTIS S. (2010), *Paesaggio, Costituzione, Cemento*, Einaudi, Torino.
- SETTIS S. (2012), "Perché gli italiani sono diventati nemici dell'arte", *Il Giornale dell'Arte*, n. 324, Ottobre, pp. 22-23.

Francesco Crisci
Lavoro istituzionale e
trasformazione della
gestione di un sito
UNESCO: il patrimonio
culturale tra processi
di pianificazione
e di cambiamento
organizzativo

- SMETS M., MORRIS T., GREENWOOD R. (2012), "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 4, pp. 877-904.
- SWIDLER A. (1986), "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol. 51, n. 2, pp. 273-286.
- SWIDLER A. (2001), "What anchors cultural practices", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- TRACEY P., PHILLIPS N., JARVIS O. (2011), "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model", *Organization Science*, vol. 22, n. 1, pp. 60-80.
- THORNTON P.H., JONES C., KURY K. (2005), "Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing", *Research in the Sociology of Organizations - Transformation in Cultural Industries*, vol. 23, pp. 125-170.
- THORNTON P.H., OCASIO W., LOUNSBURY M. (2012), *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- VAN MAANEN J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Il Mulino, Bologna.
- ZAN L. (a cura di) (2014), *La gestione del patrimonio culturale. Una prospettiva internazionale*, Il Mulino, Bologna.
- ZIETSMA C., LAWRENCE T.B. (2010), "Institutional work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work", *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, June, pp. 189-221.

Academic or professional position and contacts

Francesco Crisci
Researcher of Management
University of Udine - Italy
e-mail: francesco.crisci@uniud.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.11
pp. 191-220



Passion before profit in hospitality ventures. Some thoughts on Lifestyle Entrepreneur and the case of “Albergo Diffuso”

Received
13th April 2015

Revised
25th May 2015

Accepted
10th January 2016

Angelo Presenza - Murat Yucelen - Angelo Camillo

Abstract

Purpose of the paper: *This study examines the link between the profile of lifestyle entrepreneurship and the emerging concept of the hotel typology of “Albergo Diffuso”, both of which are contemporary offshoots of their major categories.*

Methodology: *Due to the originality and novelty of the business model, first a literature review was conducted in order to achieve the realization of a clear representation of this new kind of accommodation. Then, a questionnaire divided into three sections was developed, including closed-ended and open questions, and administered to a sample of AD.*

Research limits: *Both topics deserve merit for in-depth investigations since they are under-researched. For this point this research needs new and deeper studies focused on face-to-face interviews looking for the drivers that link the concept of “Albergo Diffuso” to the one of “Lifestyle entrepreneur”.*

Practical implications: *Preliminary results of the qualitative study that used a nine-parameter measurement scale suggest that the “Albergo Diffuso” owners’ profile mirrors the one of the typical “lifestyle entrepreneur”.*

Originality of the paper: *The study confirms the “Albergo Diffuso” as a socio-culturally embedded entity in its location and that AD entrepreneurs possess a high level of personal motivation in establishing their enterprises.*

Key words: *Albergo Diffuso; Innovative accommodation; Lifestyle Entrepreneurship; SME*

1. Introduction

Entrepreneurship, in general, has been studied for more than a century in various disciplines (Ateljevic and Li, 2009, p. 22), with economics being the dominant approach, followed by sociology, anthropology, history, ecology and psychology (Peters *et al.*, 2009, p. 395). Particularly, research on personal traits and entrepreneurial characteristics gained popularity during the second half of the last century (Peters *et al.*, 2009, p. 395). Arising from this context, terms like creativity, risk-taking and proactiveness in addition to locus of control, problem-solving activities and social initiative (Schiebel, 2005, p. 287) were observed as imminent attributes of entrepreneurs. Nonetheless, the local environment, plus the social system, provide structural conditions and opportunities for entrepreneurial activity at individual, collective or institutional levels (Ateljevic and Li, 2009, p. 24).

Many entrepreneurs may be primarily motivated by the intention to make their venture profitable in order to sell their business at the highest share price as quickly as possible. In contrast, lifestyle entrepreneurs intentionally choose a business model that facilitates the growth and development of their business in order to make a long-term, sustainable and viable living, while working in a field of particular interest, passion, talent, knowledge or high degree of *expertise*. Literature indicates that the lifestyle concept is a complex issue, although it may vary within sectors and can exist collaboratively with economic motives. However, it can be argued that the lifestyle phenomenon needs a new momentum in research, which focuses on understanding the interplay of culture, context and social process that provide the architecture for such largely subjective initiatives (Morrison *et al.*, 2001).

Many lifestyle entrepreneurs may work within the tourism industry, where a passion before profit approach to entrepreneurship often prevails (Balachandran and Sakthivelan, 2013). The centrality of way of life motives in running a tourism company has been confirmed in a number of studies (Peters *et al.*, 2009, p. 397) and the lifestyle attribute of tourism firms has been further developed in different conceptual as well as perspectival contexts through a variety of research methodologies.

Several authors have analyzed the concept of lifestyle entrepreneurs in various segments of the tourism industry such as adventure and outdoor activities in New Zealand (Ateljevic and Doorne, 2000); Bed & breakfast accommodation (Hall and Rusher, 2004); farm and rural tourism in Finland (Komppula, 2004); horse-based tourism in Iceland (Helgadóttir and Sigurdardóttir, 2008); surf tourism in Ireland (Marchant and Mottiar, 2011); or combinations of diverse businesses, such as an art gallery mixed with a commercial home in southern Sweden (Andersson *et al.*, 2010).

The main objective of this paper is to expand the knowledge about the concept of “lifestyle tourism entrepreneur” using a contemporary innovative concept in entrepreneurial hospitality development, namely *Albergo Diffuso* (AD), born in Italy only few years ago. The term “*Albergo Diffuso*” means a proposal devised to offer the guests the experience of lodging within the historic center of a town or a village whilst having access to all typical hospitality services such as welcoming, assistance, meals and the use of common areas and related services. AD is often a family-owned, small sized company that utilizes traditional and local resources and culturally valuable surroundings to offer more of a lifestyle rather than a classic stay as a visitor or guest.

In particular, the primary question that drives this research is:

- *Taking into account the main characteristics of the AD owners, can they be associated with the portrait of the so-called Lifestyle Entrepreneur?*

In addition, socio-cultural factors can be great motivators for those entrepreneurs (Williams *et al.*, 1989, p. 1650). It is common to see lifestyle entrepreneurs that have a great passion for their territory and tend to contribute the most to the local community around themselves (Henderson,

2002). One of the main specificities of this category of entrepreneurs is that they are rooted in place and embedded in their local environment. Thus, a second research question that follows is:

- Is the choice of the location where to start-up the AD closely linked to personal motivations?

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

In order to effectively investigate these research questions, this study is structured as follows: In the theoretical background, the concept and major characteristics of "Lifestyle Entrepreneurship" are explored by means of a literature review pertinent to the subject. A literature review on AD follows with the aim to establish a portrait of this new type of accommodation. In the methodology section, a conceptual approach is employed to explore, analyze and explain the AD phenomenon with relation to the Lifestyle Entrepreneurship profile. Next, the findings from qualitative and quantitative analyses of Italian AD with relation to lifestyle entrepreneurship characteristics are presented and discussed. The conclusion section presents a comparison between the concept of "Lifestyle Entrepreneur" and the "AD Entrepreneur."

2. Background of the Study

2.1 The Lifestyle entrepreneur

Much of the modern thought about entrepreneurship derives from Schumpeter who defined the entrepreneur as a "creative destructor" of the economic demand and supply equilibrium (Hall and Williams 2008, p. 202). He characterized the entrepreneur as an individual who innovates, whether on the level of firm organization, in product or service development, in extracting raw materials more efficiently, in rearranging modes of production, in developing novel networks or in opening up new market segments (Peters *et al.*, 2009, p. 395). However, those entrepreneurial innovations disrupt the balance of demand and supply, leading to a destruction of established organizational and economic relationships or formations (Hall and Williams, 2008, p. 202).

It is argued that entrepreneurs have certain characteristics that predispose them to behave in a particular way. 'Risk-taking' and a 'desire for achievement' are often quoted as being key necessary traits. In reality, the picture is rather denser of specificities (Shane and Venkataraman, 2000). In fact, some individuals may have been 'pushed' into self-employment by virtue of redundancy. It follows that it is difficult only to apply an economic approach to the study of entrepreneurial behavior, as non-economic, lifestyle motivations appear as important stimuli to business formation (Ateljevic and Doorne, 2000). Entrepreneurs may decide to become self-employed in order to attain greater personal freedom, more family time and more time working on projects or business goals that inspire them. In fact, several studies revealed that money is not a primary motivating factor in entrepreneurial ventures. They may combine a hobby with a profession

or they may specifically decide not to expand their business in order to remain in control of their venture.

This preamble is useful to introduce the concept of lifestyle entrepreneurship, in which the passion before profit approach often prevails when launching a business in order to combine personal interests and talent with the ability to earn a living. In reality, common goals held by lifestyle entrepreneurs include earning a living doing something that they love, earning a living in a way that facilitates self-employment, achieving a good work/life balance and owning a business without shareholders (Morrison, 2006). The lifestyle entrepreneur is “an individual that creates a business with the purpose of altering their personal lifestyle and not for the sole purpose of making profits. A lifestyle entrepreneur focuses more on the life rewards provided to people that enjoy and have a passion for what they are doing. There is a possibility that the business will do particularly well since the individual has a passion for what he/she is doing” (<http://www.businessdictionary.com/definition/lifestyle-entrepreneur.html#ixzz3QyqEgTMx>).

The idea of the lifestyle entrepreneur is often associated with the one of the artisanal or “craftsmen/women” tradition. Such entrepreneurs dedicate their time, talents and treasure (capital resources) to their enterprises, because the pay-off for them, beyond income and independence, satisfy their clients’ need for self-fulfillment, often reflected as quality-of-life or self-realization. The term is applied “to anyone who places passion before profit, and intends to combine personal interests and talent with the ability to earn a living. (<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/09/09/dont-let-lifestyle-entrepreneurs-be-a-dying-breed/>).

Many lifestyle entrepreneurs derive deep psychological pleasure from interacting with people and are able to function as business catalysts. Their deep passion for the services they render is the driving force behind the establishment and success of an enterprise (Ateljevic and Doorne, 2000). Such lifestyle entrepreneurs take pride in their enterprises, which they view as an extension of themselves. As such, individuals often rank integrity and ‘love for the activity’ ahead of revenue; they are more likely to initially sacrifice personal income in order to grow the enterprise into a financially strong position.

Rather than building upon the traditional entrepreneurial maxim of profit maximization, competitiveness, market orientation and business expansion, the definitions of lifestyle entrepreneurship emphasize the magnitude of personal life aspirations and circumstances of the owner-operators (Morrison and Thomas, 1999). Lifestyle entrepreneurs combine their own leisure interest, personal beliefs, values and way of life with their business. The “lifestyle” prefix is multifaceted, context dependent, determined by socially constructed values and meanings that the entrepreneurs have selected for themselves or that have been forced upon them. Beside, material economic factors, locational, familial, personal, experiential and technological key variables determine the value systems of lifestyle entrepreneurs as well (Morrison *et al.*, 2001). Those incitements are fluid in nature as they develop over time with the life course of the entrepreneurs (Marchant and Mottiar, 2011, p. 28).

The search to distance themselves from a suffocating market environment has provided a niche opportunity to simultaneously engage with that market on their own terms and to sustain their businesses in socioeconomic terms. The innovative and creative attributes of these individuals closely resemble Schumpeter's observation of entrepreneurs as dynamic elements in the economy, despite their efforts to limit the growth of their own businesses.

Hall and Rusher (2004) point out the importance of incorporating lifestyle goals within development models of entrepreneurship processes as those objectives are essential in understanding small business performance plus entrepreneurial success in addition to the spatial dimension of lifestyle and amenity factors as location determinants of tourism ventures.

Lifestyle entrepreneurs start their businesses to be their own bosses and to follow their passions. Income generated is part of the owner's personal income. The legal structure is simple, usually a sole proprietorship. Start-up funding usually comes from personal savings and family. The lifestyle entrepreneur chooses a business model to make a long-term, sustainable and viable living, working in a field where they have a particular interest, passion, and talent. A lifestyle business becomes an integral part of an entrepreneur's identity and their life. If, and when, the time should come to "exit" from the business, they will often seek to transfer it to a family member, or simply shut it down. They are engaged at the transaction level meaning that they want to interact with customers, and "touch and feel" the product every day.

A lifestyle entrepreneur enjoys being visible and active in the local community where they usually benefit and enjoy being a part of local civic organizations. This remarks the significance of the socio-cultural embeddedness of lifestyle entrepreneurs and may be highly significant in the tourism context. Ateljevic and Doorne (2000) take on this issue of cultural context in their study among micro-firms in New Zealand. They look into lifestyle entrepreneurship in tourism from organizational, market, cultural and industry related perspectives and conclude that: "*A growing number of small-firm owners elect to 'stay within the fence' in order to preserve both their quality of life in their socio-environmental contexts and their 'niche' market position catering for travelers similarly seeking out alternative paradigms and ideological values*" (Ateljevic and Doorne, 2000, p. 388). While small businesses may not transform industry sectors and societies in the same way that Disney and Hilton have, they can provide a valuable contribution in embodying an entrepreneurial spirit and vitality that has the potential to contribute significantly to the vitality of place (Getz, 2004). In expressing the local character of place, entrepreneurs may contribute to sustain the natural environment and culture. In this way, these entrepreneurs act as custodians driven by their commitment to maintain and valorize traditions and aspects of a specific place (Getz, 2004). It follows that this type of tourism enterprises not only reflect lifestyle motives generally but also, in certain circumstances, more specific lifestyles that reflect new forms of tourism consumption (Shaw and Williams, 1998). In this sense, Ateljevic and Doorne (2000) find that tourism lifestyle entrepreneurs in New Zealand provide unique opportunities to engage with niche market consumers informed by values common to themselves within rapidly segmenting markets. While lifestyle-oriented

businesses may present opportunities in terms of tourism development, they also often pose challenges and constraints in terms of innovation and growth at the destination level (Stone and Stubbs, 2007).

2.2 Literature review: Framing a portrait of the Albergo Diffuso

The concept of Albergo Diffuso, first developed in the hilltop towns of Italy, has become a growing phenomenon that in recent years has characterized the transformation of the Italian tourism system towards a more sustainable tourism development (Confalonieri, 2011; Paniccia and Valeri, 2010). It has caught the attention and interest of tourists, professionals, and institutions as a new form of tourism SME (Paniccia *et al.*, 2010). It is based on the renovation of historic city center buildings (often in poor condition or abandoned) into accommodation for tourists (Paniccia and Valeri, 2010).

The term Albergo Diffuso has been coined by the Italian tourist advisor Giancarlo Dall'Ara, a specialist in hotel marketing. Dall'Ara, now President of the Italian National Association of Alberghi Diffusi (ADI), describes the Albergo Diffuso concept on the Association's *web* site (<http://www.albergodiffuso.com>) as follows:

“Partly a house and partly a hotel, dedicated to those people who do not like hotel stays; in short, this is a new form of hospitality that takes the name of “Albergo Diffuso” (hereafter AD). Its main components are distributed in different buildings, all located in the same village/town. The term “diffuso” (diffuse) denotes a structure that is horizontal, and not vertical like the one pertaining to traditional hotels, which often do not constitute a pleasant sight, reminding us of blocks of flats. AD satisfies the tourists’ demand of stays in renowned and famous areas and towns, of contact with residents and local people rather than only with other tourists, and of the traditional comforts offered in hotels, such as room service or a restaurant”.

The term “diffuso” (diffused) denotes multiple dispersed structures, a hotel in a village or city center with rooms and services located in different buildings. The heart or center houses the reception, common spaces, restaurant, and original rooms, while other rooms are in different structures at maximum 200 meters (about 650 feet) away from the heart of the hotel (http://www.albergodiffuso.com/il_manifesto_dell_ad.html). The various facilities are housed in existing buildings that have been carefully restored. The design gives guests the opportunity to experience direct contact with the local context, in a way that is an authentic representative of the life of residents. The most important characteristic of the Albergo Diffuso model refers to the integration with the local area and community ([---

226](http://albergo-</p></div><div data-bbox=)

diffuso.blogspot.it/2012/02/albergo-diffuso-philosophy-explaining.html). In the same fashion, the services and leisure facilities offered to guests are aligned with the local culture and tradition - from food and wine tours to local crafts and workshops. In this sense, the Albergo Diffuso is a concept intended to position itself somewhere between the idea of family house and traditional hotel accommodation, providing a close-knit atmosphere and at the same time offering the basic services expected from a traditional hotel (Vallone *et al.*, 2013). Ultimately, this Albergo Diffuso concept aims to revitalize existing buildings that would not otherwise be fully exploited. Thus, it is possible to welcome guests in a more genuine environment, so that they are considered an integral part of the community, almost “residents” rather than mere “visitors” (Vallone *et al.*, 2013).

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of “Albergo
Diffuso”

Throughout the 1990s, the success of the initial entrepreneurs has led to the development of other establishments to a total of 35 in 2010 (Dall’Ara, 2010) 82 in November 2014 throughout Italy, with others under development (<http://www.albergodiffuso.com/report-sullalbergo-diffuso-2014.html>). There may be others which operate independently without being affiliated with the Association. So far, an official and comprehensive list of all Alberghi Diffusi does not exist.

Russo *et al.*, (2013) emphasize that the dimension of the Italian AD is rather modest; the average number of units in operation is 8. Although present all over the Italian territory, the highest concentration is in Central Italy, followed by the South, and then by the North. Russo *et al.*, (2013) also maintain that from a constitutive point of view, the majority of the Italian AD have been born due to private entrepreneurial initiatives by individuals strongly rooted with the territory that they belong to. Other information about Albergo Diffuso has been extrapolated from an ongoing longitudinal study on the same topic conducted by Camillo and Presenza (2015). The analysis of the profile of the customer who is staying in the AD highlights how this particular form of accommodation is particularly appreciated by foreign travelers. In fact, the foreign demand was 46.4% of the total. Most of the guests are couple (54.8%), followed by families while seniors account for only 3.2%. Primary interests of the customers are the environment and nature, as well as the food and wine and the typical places. Taking 2012 as the reference year, it should be noted that the average stay is low (2.9 nights), while the average occupancy rate is 68%. In AD work on average 4.7 persons, of these 75.8% is Italian staff. It is interesting to highlight that among the Italian staff, there is a clear prevalence of “territorial” personal (64.2%), i.e., employees who live in the immediate vicinity of the structure.

Indeed, this hotel typology allows tourists/guests to experience a real contact with the residents, as a result of the local staff employed there and their interaction with tourists. In this sense, the AD becomes a “Narrator of places” meaning “one who guides tourists telling about the territory, highlighting the history and opportunities, but also the emotions and values” (<http://www.alberghidiffusi.it/narratori/#>).

Conversely, the innovative spread of the AD model is not without constraints (Orlandini *et al.*, 2014). First, it lacks the recognition of AD by the Regional Governments in terms of the definition and the main characteristics. Individual - regional governments have the power to

legislate independently with regard to the distinctive requirements and accommodations of AD. As a result, the legislations may vary by regions and hinder the creation of a national and, to a certain extent, international standardization of the definition of the AD. The lack of conventional definition has a direct effect on the much needed universal rules such as approximate distance between the housings, the minimum number of beds needed, the minimum number of housing unit, the population density of the inhabitants located in the historic center, etc.

These differences, however, do not denature the new form of hospitality. To the contrary, it remains a strong cornerstone represented by a single management of services and having the ideals of artistic interest. The remaining elements result in a more personalized, tourist- oriented service. This makes the service more distinctive, more authentic and more genuine when it comes from the village concerned. However, because of the hyper competitive global market that can hinder these issues, there is a greater need for national legislation that can enhance and protect the origins of Italy (Orlandini *et al.*, 2014).

Recently, the concept of AD started to cross the Italian borders. Countries that have shown interest include Spain, Germany, Croatia, Serbia, Israel, Brazil, and Mexico. Hospitality and tourists managers as well as government agencies are fascinated by the possibility of exploiting a tourist business formula for success with the intention of reviving the economy of their territory (Orlandini *et al.*, 2014). This is despite the fact that the absence of a specific legislation reduces the transfer of knowledge and the subsequent diffusion of the innovative concept. The AD concept has caught the attention of the international media and has been written about in leading international newspapers and magazines such as The New York Times, The Sunday Times and National Geographic Traveler (<http://www.albergodiffuso.com/international-press.html>). Similarly, the interest for AD is increasing in academic circles at the international level (e.g.: Dropulić *et al.*, 2008; Grizinic and Saftic, 2012; Avram and Zarrilli, 2012).

3. Methodology

This research has utilized a hybrid - triangulation approach to methodology in the sense that both a qualitative analysis (a literature review, a face to face interview, and a mini focus group) and a quantifiable questionnaire based on data analysis were employed. Due to the originality and novelty of the business model, a literature review was conducted with an additional analysis of other sources of information (official websites, magazines, social media official pages, etc.) in order to achieve a clear representation of this new kind of accommodation, namely Albergo Diffuso. A questionnaire divided into three sections was also developed, including closed-ended and open questions. Five questions in Section 1 are related to the main characteristics of the AD, while Section 2 includes questions covering key owners' demographic variables. The last section contains questions related to the personal motives in starting up the AD, the entrepreneurs' behavior in relation to the businesses' operational goals and

to the territory in which they operate. These sets of questions were adapted mainly from the study on hotel owners by Lashley and Rowson (2010), and from the study on entrepreneurial performance of small and medium tourism enterprises by Hallak *et al.*, (2012), with additional open questions when the goal was to gather further information about specific questions. A pilot study with two ADs in a town located in Molise Region (Italy) was conducted to refine the clarity and suitability of all survey questions. In addition, the questionnaire was also discussed in a focus group with the secretary of the Italian Association of Alberghi Diffusi, one tourism advisor, and one academic expert in marketing. The questionnaire was developed in the Italian language in order to make it understandable to all ADs while the elaboration has been performed by translating all survey items into English.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

Data was collected between November 2014 and January 2015. An online survey was administered by sending a first round of email messages to all the AD members of the Italian Association, followed by a second round of emails after three weeks and lastly a phone-call the first week of January. After eliminating two questionnaires with incomplete or invalid responses, we retained 39 questionnaires for use in further data analysis. We received a 47.56% response rate of the 82 AD operations associated with ADI. The reasons for the lower than expected response rate were: 1. Lack of interest by owners/ operators to participate in the research (7 cases); 2. Inability to talk directly to the owners/operators because the operations were either not active or because the owners/ operators were absent during the time the survey was conducted.

4. Data analysis and findings

First, the literature review presented in section 2.2 above was performed with the goal to create a reasonable portrait of the AD. An empirical analysis of the data obtained from the questionnaires followed. In this second step, the sample was first analyzed as a homogeneous group using descriptive analysis to understand the demographic features and characteristics of the ADs under investigation. The second part of the analysis involved answering two research questions by blending the findings of the survey and the highlights that emerged from the observation of the websites of each AD that participated in the survey.

4.1 Descriptive data

4.1.1 Main characteristics of the Albergo Diffuso

Table 1 presents the principal characteristics of the AD that participated in this study. With respect to the AD typology, the characteristics investigated are: the year of operation; the person that initiated the business; the class of annual pre-tax household income (year 2013); the available capacity (number of rooms and beds); the fluctuating number of employees (range in high and low season). The majority of the AD in the sample have between 10 and 15 years of operation (35.90%), followed by 33.33% with less than 5 years.

From the sample analyzed we determined that the owner that responded to the questionnaire was the same that started the business. About 51.28% of the respondents declare an annual pre-tax household income between € 100.000 and € 300.000. Only three ADs declared a higher income. Looking at the AD's size, the mean was 33 beds and 13 rooms (year = 2014). The analysis of the number of the employees revealed a mean equal to 4.05 in the high season and 2.38 in low season (years = 2014), an approximate variance of 42%.

Tab. 1: The characteristics of the surveyed ADs

Characteristics		Sample size	%
Years of operation			
>15		6	15.38%
>10		14	35.90%
>5		6	15.38%
<5		13	33.33%
Origin of the business			
The owner started up		38	97.44
The family of the owner started up		1	2.56
Annual pre-tax household income			
Up to € 100.000		16	41.03%
€ 100.001 - € 300.000		20	51.28%
€ 300.001 - € 500.00		3	7.69%
		Mean (2014)	Mean (year of inauguration)
Number of beds		33.03	25.05
Number of rooms		13.13	10.23
Number of employees	high season	4.05	2.97
	low season	2.38	1.92

Source: Our elaboration

4.1.2 Characteristics of the respondents

Table 2 summarizes the respondents' demographic information. This sample had more males (61.54%) than females (38.46%). Respondents in the age range of 41-50 represent the largest group age wise (43.6%). 87.18% of the respondents affirmed to have worked in other sectors prior to the experience of managing the AD. With respect to the education profile of the respondents, 41% reported having received a bachelor's degree, while 35.9% completed an upper secondary school degree. Interestingly, about 56.4% of the respondents stated not having a formal educational background in hospitality, although some had hospitality training outside the formal school or university they attended.

Tab. 2: Characteristics of the respondents

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

Personal information	Sample size	%	
Gender			
Male	24	61.54	
Female	15	38.46	
Age			
31 – 40	8	20.5	
41 – 50	17	43.6	
51 – 60	5	12.8	
61 – 70	7	17.9	
More Than 70	2	5.1	
Education			
Middle School	3	7.7	
Upper Secondary school	14	35.9	
Bachelor's degree	16	41.0	
Titles above degree (Master / PhD)	6	15.4	
Education in the specific field of Hospitality Management			
No	22	56.4	
Yes. At The University	1	2.6	
Yes. At The School	3	7.7	
Yes. Other	13	33.3	
Other jobs before the AD			
In the tourism sector	4	10.26%	
In other sector	34	87.18%	
First activities	1	2.56%	
	Few	Enough	Very much
Propensity to innovation	2 (5.1)	18 (46.1)	19 (48.8)

Source: Our elaboration

4.2 The AD Owner as a Lifestyle Entrepreneur

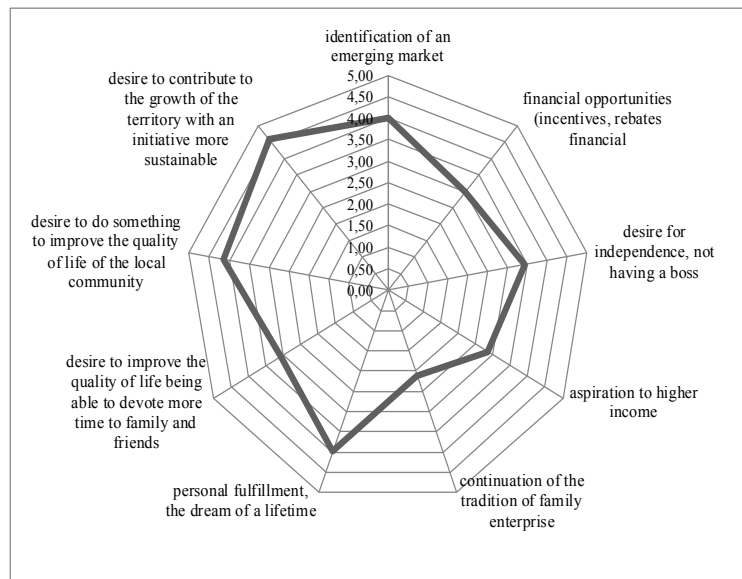
4.2.1 Exploring the link between AD and lifestyle entrepreneurship

On a Likert Scale of 1-5, respondents had to answer nine questions related to the main reasons that motivated them to start-up this type of enterprise. First, it was determined that rarely is an AD a continuation of a family business tradition. In addition, financial opportunities do not stand out as mainly important motives, while “identification of an emerging market” is positioned high on the scale, testifying to the entrepreneurial spirit of AD owners.

With the same mean is the “aspiration of higher income”, showing a certain link with the definition of Lifestyle Entrepreneur. On the contrary, the mean score for “desire to improve the quality of life, being able to devote more

time to family and friends” is relatively not so high, delineating a finding contrary to what could have been expected. The means’ values increase while moving to the personal profile such as “desire for independence, not having a boss” and “personal fulfillment, the dream of a lifetime”. In any case, the highest values are related to the “territorial orientation” so that the “desire to do something to improve the quality of life of the local community” and the “desire to contribute to the growth of the territory with an initiative more sustainable” are considered as the most important reasons to start an Albergo Diffuso as shown in Figure 1.

Fig. 1: The main reasons to start-up an Albergo Diffuso (mean) An interpretative framework extrapolated and synthesized from related literature specifically from Lashley and Rowson (2010)



Source: Our elaboration

Based on the participants’ responses, the primary research question of the study is mostly answered, in the sense that the passion for owning and operating an AD is more prominent than financial concerns, which is a primary characteristic of lifestyle entrepreneurs.

4.2.2 Exploring the link between AD location and the owners’ beliefs and motivations

In Table 3, it can be observed that a majority of AD owners feel a strong attachment to the territory where the enterprise is located, testifying to a strong liaison of the AD entrepreneur to the specific location and the community to which it belongs.

Tab. 3: Sense of attachment to the territory

Reasons	Enough	Very much	I could not live anywhere else
To what extent do you feel bound to the place where your AD is?	5	26	8

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

Source: Our elaboration

In Table 4, it can further be observed that AD owners perceive their enterprises' territorial representation of natural, cultural, human resources and support for the local economy, as equally weighted significant factors, with cultural resources standing out by a minor difference among the other three factors. It can therefore be deduced that the AD owner does possess a sense of territorial representation, especially concerning the cultural aspect, although the means are slightly above the average and could have been expected to be higher.

Tab. 4: The main reasons you believe that your AD represents the territory it insists on?

Reasons	Mean	S.D.
for the attention and appreciation of the natural resources that surround it	2.62	0.54
for the attention and appreciation of cultural resources that surround it	2.71	0.61
for the attention and enhancement of human resources and traditions that surround it	2.62	0.59
for the attention and support to the local economy	2.62	0.54

Source: Our elaboration

Further elaboration on the concern and support for the local community reveals that the majority of employees are hired from the local community as presented in Table 5.

Tab. 5: Percentage of employees from the local area

Reasons	25%	50%	75%	100%
Number of employees from the local area	2	3	17	17

Source: Our elaboration

This finding reinforces the expected level of the sense of attachment of the AD owners to their local community, as also evidenced in further open reply questions where respondents frequently state that their AD is a vehicle to contribute to local employment and that they perceive it as a natural endeavor to hire mostly from among the local population. A significant number of AD owners point out "valorizing the territory we belong to", "knowledge of and ability for transferring the local identity and culture", and

“passion and sacrifice” due to the fact that working in an AD is largely considered as a tough job. There are also obvious technical reasons for this such as logistics, convenience and flexibility as mentioned by the respondents.

Based on these quantitative and qualitative findings, it can be concluded that AD owners have strong sense of attachment to their location, possess a high level of passion to represent their locations’ identity and culture, and are thus highly embedded in their local community. The second research question of the study is fully answered based on these findings and conclusion.

4.2.3 Financial satisfaction and the future

Table 6 shows that a significant percentage of AD owners are neutral or dissatisfied at this point of their business life cycle. Only about a third of the respondents state that they are financially satisfied.

Tab. 6: Satisfaction with financial gains

Scale	Sample size	%
Very dissatisfied	4	11
Dissatisfied	11	32
Neutral	9	25
Satisfied	11	32
Very satisfied	0	0

Source: Our elaboration

Yet, Table 7 demonstrates that almost 90% of AD owners want to continue in this line of business and at least two thirds of participants aspire to expand or start another AD in the future.

Tab. 7: About the future

	Sample size	%
Still in the AD like it is today	8	21.3
Still in my AD but I hope to expand the structure	6	16.2
Still in my AD but I hope I can also start other AD	19	50.0
Still in the tourism sector but with a business less binding	4	11.3
Sell the business to do something else	2	1.2

Source: Our elaboration

It can thus be deduced that despite many AD owners feel financially dissatisfied with their income level, most of them want to stay and even expand in this line of business. This testifies to a high level of dedication for the AD on the part of the owner and results in a further conclusion that can be stated as, passion coming before profit.

5. Conclusion and Discussion

This study investigated the link between lifestyle entrepreneurs and a new and unique type of accommodation in the hospitality and tourism sector.

The Albergo Diffuso model of tourist accommodation aims to create suitable conditions for visitors to marginal locations. Often, it acts as the most relevant stakeholder in the community stimulating the local existing and potential entrepreneurs in creating new related businesses to take advantage of the increased tourist demand that it brings, mainly in the traditional sectors such as local food and beverages and handicrafts. It promotes and manages, together with local municipalities and the other existing actors, new activities capable of re-positioning the community in the tourist marketplace, such as events, and specific training courses in traditional sectors (local cuisine, local sport events, artisanship, etc.). Being highly embedded in its local community, it is thus an emerging mode of a micro enterprise aligned with such significant opportunities as local job creation, raising awareness of cultural identities and providing a means of sustainable tourism development in relatively disadvantaged areas. Due to these facts, it can also be considered as a form of lifestyle entrepreneurship which is characterized by a desire for freedom, self-fulfillment, giving back to the local community and high levels of passion and personal sacrifice for their enterprise. Passion and personal sacrifice in lifestyle entrepreneurship have often been pointed out as factors coming before the pressure of profitability by previous researchers.

In this study, we explored the probable association between AD ownership and nine characteristics of lifestyle entrepreneurs derived from the literature and determined that there are several overlapping in the both concepts. Having identified an emerging market opportunity, AD owners perceive themselves as an integral part of their business and their business as an integral part of their location, thus blending their personal lives, professions and socio-cultural settings into a singular way of life. They not only want to be their own boss but also be a source for job creation and raise awareness about their location by reflecting the culture and identity in a sustainable manner. Aspiration for a higher income and reaping financial opportunities were given low scores by participants, which means that their primary driving force is not of a monetary nature. One deviation of AD owners from lifestyle entrepreneurs was found to be the desire to improve the quality of life and being able to devote more time to family and friends, characteristic which was given a relatively low score by the survey participants. Another divergence identified between the predominant characteristics of lifestyle entrepreneurs and AD owners was the finding that a large number of the investigated AD owners expressed an interest to expand their business, whereas lifestyle entrepreneurs may be content with the way their business is. Taken together with the finding that many AD owners are not satisfied with their financial income, this divergence may be attributed to an attempt by AD owners to make up for their losses, or the desire to contribute further to their location by becoming more profitable and creating more jobs for the local population which constitutes the majority of their employees.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

By means of the qualitative and quantitative analysis performed in this research, it can thus be concluded that AD owners mostly fit the lifestyle entrepreneur profile identified by means of the literature review on the subject matter. The study was successful in answering the primary research question mostly and the second research question fully.

5.1 Managerial Implications

The results of the study and the synthesis of the literature show that there is an immediate need for changes for all stakeholders. The fact that a relative number of properties operating successfully under the new typology of “Albergo Diffuso” are members of the National Association of AD, does not provide the entrepreneurs with the necessary tools and support to run their operations optimally. In addition, the lack of hospitality business education by owners/operators of these families ran businesses hinders a successful growth, expansion and most importantly, the ideal return on investments. If this new accommodation’s typology ever matures, it will depend solely on the standardization and branding of these products by the association and by the owners/operators. In turn, the success of the owners/operators will depend on the conventional agreement among all regional legislators to regulate this segment with well-defined standards and minimum requirements such as size, location, structure, services and amenities, etc. These standards will influence marketing and pricing strategies and set the baseline for this sub-segment of the hospitality and tourism industry. Whether this rather innovative concept will attract or not the major players in this diversified and yet fragmented industry, will depend on the level of success in terms of occupancy, revenue, profitability and stability of the existing properties. Therefore, current and future entrepreneurs need to be concerned that there is much work yet to be done for this concept to be established as a proven formula for success.

5.2 Limitations

The study is not without its limitations. First and foremost, classification difficulties arise in identifying and classifying AD, as the exact number is unknown, minimizing the sample universe to the members of the Association. The limited amount of data thus does not lend itself to in-depth statistical *analysis*, resulting in a more descriptive style of the research. A second limitation may be attributed to the prevailing ambiguity in setting exact parameters to be investigated in terms of lifestyle entrepreneurship.

5.3 Recommendations for future studies

This is the first and introductory exploration of an innovative concept of accommodation. The research can be further expanded by increasing the number and depth of face-to-face interviews with AD owners. In addition, data collection on certain parameters in the study (including but not limited to financial concerns, future endeavors) can be obtained by conducting a longitudinal or time series study to determine the direction

and development of certain influential factors and Key Performance Indicators (KPI) of each property.

Moreover, further mental and behavioral issues can be explored including, but not limited to, knowledge transfer and innovativeness. The study can be further refined by means of an in-depth content analysis of the websites and social network expressions of the AD in question. In this research, nine parameters which arose from the academic literature were investigated, however, there may exist more significant parameters to be explored in further studies.

Angelo Prezenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

References

- ANDERSSON CEDERHOLM E., HULTMAN J. (2010), "The value of intimacy-negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 10, n. 1, pp. 16-32.
- ATELJEVIC I., DOORNE S. (2000), "'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 8, n. 5, pp. 378-392.
- ATELJEVIC J., LI L. (2009), "Tourism entrepreneurship: concepts and issues", in Ateljevic J., Stephen P. (Eds.), *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 9-32.
- AVRAM M., ZARRILLI L. (2012), "The Italian Model of "Albergo Diffuso": a Possible Way to Preserve the Traditional Heritage and to Encourage the Sustainable Development of the Apuseni Nature Park", *Journal of Tourism and Geo Sites*, vol. 9, n. 1, pp. 32-42.
- BALACHANDRAN V., SAKTHIVELAN M. S. (2013), "Impact Of Information Technology On Entrepreneurship (e-Entrepreneurship)", *Journal Of Business Management and Social Sciences Research*, vol. 2, n. 2, pp. 51-56.
- BRAMWELL B., LANE B. (2012), "Towards innovation in sustainable tourism research?", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 20, n.1, pp. 1-7.
- CAMILLO A.A., PRESENZA A. (2015), "An analysis of the characteristics and dynamic development of an emergent hotel business model in Italy: 'Albergo Diffuso' (Diffused Hotel)", in Camillo A. (Ed.), *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*, IGI Global, Hershey, Pennsylvania (USA).
- CONFALONIERI M. (2011), "A typical Italian phenomenon: The 'albergo diffuso'", *Tourism Management*, vol. 32, n. 3, pp. 685-687.
- DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso, l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, FrancoAngeli, Milano.
- DROPULIĆ M., KRAJNOVIĆ A., RUŽIĆ P. (2008), "Albergo diffuso hotels-A solution to sustainable development of tourism", Paper presented at *27th International Conference on Organizational Science Development "Knowledge for sustainable development"*, held in Portorož, Slovenia, March 19-21.
- GETZ D. (2004), *The family business in tourism and hospitality*, CABI Publishing, Wallingford.
- GRIZINIC J., SAFTIC D. (2012), "Approach To The Development Of Destination Management In Croatian Tourism", *Journal of Contemporary Management Issues*, vol. 17, n. 1, pp. 59-74.

- HALL M.C., WILLIAMS A. (2008), *Tourism and innovation*, Routledge, London.
- HALL C.M., RUSHER K. (2004), "Risky Lifestyles? Entrepreneurial Characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast Sector", in Thomas R. (Eds.), *Small Firm in Tourism: International Perspectives*, pp. 83-98, Elsevier, Oxford.
- HALLAK R., BROWN G., LINDSAY N.J. (2012), "The place identity-performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis", *Tourism Management*, vol. 33, n.1, pp. 143-154.
- HELGADÓTTIR G., SIGURÐARDÓTTIR I. (2008), "Horse-based tourism: Community, quality and disinterest in economic value", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 8, n. 2, pp. 105-121.
- HENDERSON J. (2002). "Building the rural economy with high-growth entrepreneurs", *Economic Review*, vol. 87, n. 3, pp. 45-70.
- KOMPPULA R. (2004), "Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives?", in Thomas R. (Eds.), *Small Firms in Tourism. International Perspectives*, pp. 115-138, Elsevier Science, Amsterdam.
- LASHLEY C., ROWSON B. (2010), "Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sector", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 3, pp. 511-519.
- MARCHANT B., MOTTIAR Z. (2011), "Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland", *Tourism Planning and Development*, vol. 8, n. 2, pp. 171-183.
- MORRISON, A. (2006), "A contextualization of entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 12, n. 4, pp. 192-209.
- MORRISON A., THOMAS R. (1999), "The future of small firms in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n. 4, pp. 148-154.
- MORRISON A.J., BAUM T., ANDREW R. (2001), "The lifestyle economics of small tourism businesses", *Journal of Travel and Tourism Research*, vol. 1, n. 1-2, pp. 16-25.
- ORLANDINI P., VALLONE C., DE TONI A., CECCHETTI R. (2014), "Total Quality research of tourism services. Special case: Albergo Diffuso", Paper presented at the *15th Toulon-Verona Conference 'Excellence in Services'*, College of Management Academic Studies, Rishon Lezion, Israel, 3-4 September 2014, pp. 247-267.
- PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M., (2010), "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso", in Weiermair K., Go F., Keller P., Pechlaner H. (Eds.), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 97-115.
- PANICCIA P., VALERI M. (2010), "Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change", in Keller P., Biegger T. (Eds), *Management of Change in Tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 123-136.
- PETERS M., FREHSE J., BUHALIS D. (2009), "The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry", *Pasos*, vol. 7, n. 2, pp. 393-405.

- RUSSO G., LOMBARDI R., MANGIAGLI, S. (2013), "The Tourist Model in the Collaborative Economy: A Modern Approach", *International Journal of Business and Management*, vol. 8, n. 7, pp. 1-13.
- SCHIEBEL W. (2005), "Entrepreneurial personality traits in managing rural tourism and sustainable business", in Hall D., Kirkpatrick I., Mitchell M. (Eds.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, Channel View Publications, Clevedon, pp. 287-304.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- SHAW G., WILLIAMS A. M. (1998), "Entrepreneurship, small business culture and tourism development", in Ioannides D., Debbage K.d. (Eds.) *The economic geography of the tourism industry*, Routledge, London, pp. 235-255.
- STONE I., STUBBS C. (2007), "Enterprising expatriates: lifestyle migration and entrepreneurship in rural southern Europe", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n. 5, pp. 433-450.
- VALLONE C., ORLANDINI P., CECCHETTI R. (2013), "Sustainability and innovation in tourism services: the Albergo Diffuso case study", *Eurasian journal of social sciences*, vol. 1, n. 2, pp. 21-34.
- WILLIAMS A.M., SHAW G., GREENWOOD J. (1989), "From Tourist to Tourism Entrepreneur, from Consumption to Production: Evidence from Cornwall, England", *Environment and Planning*, vol. 21, n. 12, pp. 1639-1653.

Angelo Presenza
Murat Yucelen
Angelo Camillo
Passion before profit in
hospitality ventures.
Some thoughts on
Lifestyle Entrepreneur
and the case of "Albergo
Diffuso"

Academic or professional position and contacts

Angelo Presenza

Researcher of Management
University of Molise - Italy
e-mail: presenza@unimol.it

Murat Yucelen

Assistant Professor of Management
Yeditepe University - Istanbul - Turkey
e-mail: murat.yucelen@yeditepe.edu.tr

Angelo Camillo

Associate Professor of Management
Woodbury University - Burbank - CA - USA
e-mail: Angelo.Camillo@woodbury.edu



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.12
pp. 221-239



Isomorphic and decoupling processes: an empirical analysis of governance in Italian state museums¹

Received
16th April 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
12th February 2016

Claudio Nigro - Enrica Iannuzzi - Miriam Petracca

Abstract

Purpose of the paper: *This study, which adopts a situationist perspective, analyzes the governance dynamics of Italian museum organizations. It focuses on the role played by the actors involved in the governance practices of the national artistic-cultural heritage, the institutional pressures brought to bear on the conduct of museum directors, and the initiation of isomorphic and decoupling processes by the actors.*

Methodology: *We conducted field research to verify the presence of isomorphic and decoupling processes in the strategic behavior of directors who are responsible for Italian state museums. To this end, we developed descriptive, cluster, and cross-tabulation analyses.*

Findings: *The field research first detected a widespread emphasis on the protection of artistic-cultural heritage. Secondly, it revealed a tendency for museum directors to adopt isomorphic and decoupling strategies.*

Research limits: *Although the situationist perspective enabled a more realistic representation of the phenomenon, it did not provide a set of prescriptive, ready-to-use governance practices.*

Practical implications: *These new insights into the governance of museums from the situationist perspective should stimulate the sector's actors to review the use of predictive models and to acquire the skills needed to understand the competitive nature of institutional environments. The study should also show the way for further studies on the role of directors and a wider understanding of this topic.*

Originality of the paper *This study gives the reader the opportunity to recognize isomorphic and/or decoupling processes as the inevitable result of a fragmented regulatory framework.*

Key words: governance; museums; situationist perspective; isomorphism; decoupling

1. Introduction

The governance of museum organizations in Italy is a topical issue, given the wealth of the nation's artistic-cultural heritage and, simultaneously, the limited resources available for its promotion. Although cultural objects are widespread throughout the country, the museum sector reflects the problems

¹ The article is the result of the joint work of the authors. In the editing phase, Claudio Nigro oversaw paragraphs 1, 4.2, 4.2.1, 4.2.2 and 4.2.3, Enrica Iannuzzi focused mainly on sections 2 and 5, and Miriam Petracca oversaw paragraphs 3, 4, 4.1 and 4.2.4.

arising from a fragmented institutional framework, discontinuous public policies, a dearth of available funds, and the overlap of responsibilities among several bodies with different - and sometimes conflicting - visions of the future (Wizemann and Alberti, 2005).

In particular, the fragmentation of the institutional framework is reflected in the way actors behave as a result of a partial definition of their roles and responsibilities. Such situations involve an overlap between the central and peripheral organs engaged in museum governance, the difficulty of establishing a power hierarchy and a clear commitment among the actors, and a wide gulf between the concrete actions taken by a museum's director and the market's expectations. Specifically, a museum's director or executive seems to operate between instances of autonomy, ascribed in the institutional framework, and political pressure from other key institutional actors, who are both directly and indirectly involved in the museum's governance. In these circumstances, the director has to take a double risk. Unable to interpret and formulate an effective synthesis of the demands coming from the environment, and facing an increasing number of ways forward in conditions of great decisional uncertainty, the director is forced to adopt behaviors that conform to generally-accepted practices in the sector, even if these limit potential development.

The context and conditions described above are the subject of in-depth analysis in the political and scientific domain. It is conceivable that the contributions made by researchers working on the governance of national cultural heritage may have helped public decision makers to promote a process of change that has, for a long time, empowered the entire regulatory structure. The process began with public decision makers combining the potential of the undisputed artistic and cultural heritage of the nation with an organizational structure equipped with managerial skills. Managerial skills should be designed to promote the managed assets, and to find the economic and financial resources necessary to maintain the/ an organizational network among units within a particular area.

Consistent with this aim, scientific debate has turned its attention to the ability of cultural organizations to perform successfully (Golinelli, 2012; Montella, 2006, 2009, 2012), integrating the specific purpose of the sector, i.e. conservation of and access to culture, with purposes until now attributable to different economic sectors, namely, the economic, social, and environmental sustainability of the area (Tamma, 2010; Franch, 2010).

Following on from these preliminary considerations, the study initially describes the evolution of the institutional framework and identifies the institutional actors directly involved in the museum's governance, both central and peripheral. A brief review of the current literature on museum governance is also given.

The study then focuses on the dynamics of museum governance from a situationist perspective. This perspective allows the scholar to avoid studying the phenomenon in a deterministic logic or to avoid using an *ex-ante* explanation scheme. In the opinion of the writers, museum governance has to be read within an *ex-post* comprehension scheme. The power relations among the actors involved in the governance of these organizations and the influence of institutions on their activities led the

research group to consider the phenomenon to be the result of the activation of two processes: action and institutionalization.

Using the situationist perspective, the study aims to identify: the role played by the actors involved in governance and management processes in state museum organizations, both directly and indirectly; and the power relations between these actors. Special attention is paid to the measures undertaken by central actors (state and regions) to direct the conduct of the actors of the strategic periphery (directors and executives).

In particular, the reconstruction of governance dynamics through the analysis of power relations among the actors allowed the research group to detect a tendency for museum organizations operating in the same organizational field to initiate isomorphic institutional processes. This development has interesting implications both from a scientific perspective—the pursuit of better performance and the achievement of social legitimacy—and from the regulatory aspect. The regulatory aspect is involved in integrating two important aspects related to museum management: 1) the constitutionally-guaranteed protection of artistic and cultural heritage; and 2) the promotion of this heritage, an idea that is linked to market competition.

If these considerations are true and the adoption of strategic modes of behavior is motivated, mostly or exclusively, by the achievement of social legitimacy, a director may then disregard market expectations in order to focus on issues related to the mere preservation of managed assets. He or she may then operate on ways to promote that heritage in a purely formal manner.

This process, commonly called decoupling, is understood as a disconnection between formally adopted actions that are intended as a response to institutional pressures to gain legitimacy, and their true scope (Orton and Weick, 1990; Oliver, 1991; Zucker, 2000; Kaley *et al.*, 2006). In fact, decoupling creates a ‘legitimacy façade’, which is not aligned to the actual achievement of competitive standards, but is aimed at achieving what appear to be ostensible results.

In light of this scenario, the working group reflected on the existence of a trade-off between efficiency and legitimacy, as well as on the difficulties for directors to reconcile preservation and promotion objectives. Isomorphic and/or decoupling processes are therefore seen as the natural consequence of a cognitive and normative framework characterized by numerous points of weaknesses.

To this end, the conclusion presents the results of the field research, divided into two phases. The first phase isolates the elements that characterize museum governance and are useful in reconstructing the most frequently adopted governance model. The second phase, building on the results of previous research, focuses on isomorphism and decoupling processes.

2. A brief reconstruction of the institutional framework: a focus on the actor involved in museum governance

In order to better contextualize the phenomenon, this section presents a brief reconstruction of the evolution of the institutional framework for

Claudio Nigro
Enrica Iannuzzi
Miriam Petracca
Isomorphic and
decoupling processes:
an empirical analysis of
governance in Italian state
museums

museum governance. It should be noted that the regulation of museum governance has recently witnessed a profound change, with the Ministerial Decree of December 23rd, 2014 (the Museums Decree), which defines the national museum system and determines its management methods.

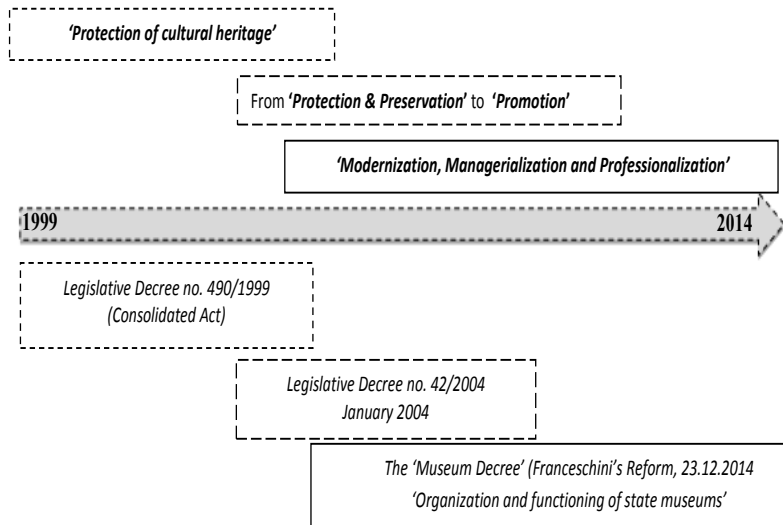
Dario Franceschini, the current minister of the Ministry of Cultural Heritage and Tourism (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT)) sees the decree as a tool to revolutionize the organization and functioning of Italian state museums. The decree will lead these organizations towards modernization, with modern organizations characterized by a high degree of managerialization and professionalization.

However, we can talk about relevant change only if we compare this with the guidelines that the government followed in their delineation of state museum governance.

Regulatory developments in the cultural heritage field have been considerably more active in recent years than in the past. A number of interventions have modified previous legislation dating back to the late 1930s. Even in the 1990s, cultural heritage still referred to objects of art. Since then, power, hitherto exclusively reserved for the state, has been allocated to regions and local authorities.

Figure 1 shows three separate guidelines that have characterized legislative intervention over this period. These three guidelines mark the transition from a vision of museum governance focused, in the first period, on the protection and preservation of cultural heritage, to a close interdependence between preservation and promotion in the second phase, and to the modernization of cultural heritage governance in the third phase.

Fig. 1: The managerialization process in the museum system



Source: personal elaboration

The Museums Decree complements and amends the 1999 legislation (the *Code of Cultural Heritage*), which gave the cultural heritage system the overriding goal of ensuring its protection and conservation. At the same time, the idea of promotion, cited for the first time in Article 17, refers to “problems of special importance”.

The emphasis did not change until 2004, with the *Code of Cultural Heritage and Landscape* 42, through which museum organizations received ad hoc regulation (Sandulli, 2012). In particular, this legislation enacts a transition from the concept of protecting and preserving artistic and cultural heritage to that of promotion. Nevertheless, museum governance continues to focus on the protection of cultural heritage, resulting in poor attention being paid to its promotion. This means that the action exerted by the central bodies leads to conflict with the strategic activities of museum directors.

However, the 2004 code did resolve many of the concerns regarding the meaning of cultural heritage despite the continuing presence of critical areas. The code’s definition is based on the semantic distance of this concept from other concepts, such as the protection, management, and promotion of heritage. In addition, the new code overcame an elitist vision of the use of cultural heritage, consistent with the correct interpretation of the Italian Constitution (Art. 9 and 2) (Manfredi, 2011).

To sum up, a dynamic vision of the governance and management of cultural heritage emerged for the first time. This is oriented towards promotion (even if only in theory) in contrast to a static view centered on preservation. This change of vision produced a first useful impulse to define one of the director’s tasks as being responsible for the promotion of culture and art, and the actions needed to achieve this. The promotion of artistic and cultural heritage requires important policies and actions that are in alignment with the guidelines provided by central and local governments (MiBACT, regions, provinces, and regional superintendents) (Scuillo, 2010).

This brief analysis facilitates a reconstruction of the aims behind museum governance but also brings out its complexity. It is clear that the particular role played by the actors responsible for museum governance (the directors and executives), includes protection and preservation activities as well as the promotion of national cultural heritage. The actors attempt to preserve their autonomy and, at the same time, respond to the pressure coming from political actors who have contributed to their appointment (a process which can turn into nepotism).

To date, museums lack effective autonomy and appropriate managerial qualifications and are subject to the decision-making power exercised by central bodies. The effort to cut through this complexity has led to a substantial change of direction in political debate. The new direction taken by the government to modernize the administration of cultural heritage is centered on the managerialization process described above. The Museums Decree, which represented the start of Italian political debate on museum governance, marks a transition from a system of governance and management that is dependent on experts, to a system entrusted to professionals. As a result, today’s Italian museum system comprises 20 independent museums with a network of 17 regional centers responsible

for promoting a continuing dialogue between the various museums and creating an integrated offer for the public. Aside from the organizational aspects, the principal change introduced by this decree is the appointment of museum directors who are chosen from among the top experts in the fields of governance and management. This is because museums, hitherto more limited in their potential, have been reevaluated not only as places of protection and promotion, but as places of culture that are connected with a specific locality.

We cannot comment on the potentiality of this new regulatory framework yet. We will have to wait to evaluate its effectiveness in terms of the professionalization and managerialization of skills and improved performance (Nigro *et al.*, 2015a; Nigro *et al.*, 2015b).

As noted, the new regulatory provisions look at general principles without resolving the overlap of jurisdiction between a number of institutional actors, all holding responsibility for the preservation and promotion of heritage.

The reconstruction of the regulatory framework turns on the axis of the protection and preservation/promotion of cultural heritage. However, to understand the logical and conceptual gap between these two issues, it is necessary to answer organizational concerns clearly defining the areas of responsibility of the institutional actors involved in the dynamics of museum governance. For this reason, the study looks briefly at legislative guidelines about the competence that is attributed to institutional actors (the state, regions, local authorities, and superintendents) in museum governance (Table 1).

Table 1 shows close interdependence and a clear overlapping of roles and responsibilities among actors involved at different levels of museum governance. In most cases, this produces a conflict of jurisdiction.

The potential risk resulting from this overlap became clear when a conflict between actors required the intervention of the Constitutional Court (in this case, decision no. 9 of 2004), which, unable to resolve the overlap between state and regional *expertise*, enforced the principle of loyal cooperation in order to shed light on the many gray areas of the regulatory framework. This principle, also known as the principle of state/region subsidiarity, has determined the juxtaposition of interests between the involved public bodies. In other words, the principle that evokes local autonomy paradoxically creates the conditions for the peripheral actor to be aligned to the central role, thus ignoring the expectations of the area or region. In addition, the competence of museum directors was not referred to in the legislation outlined in Table 1 until the recent Museums Decree. This decree, simply resuming the Code of Ethics of the International Council of Museums (ICOM), failed to identify the specific knowledge or skill set that should characterize the role of the museum director. At this point, it should be pointed out that, in the opinion of the researchers, legislation provides only a partial view of the dynamics behind the governance of museums, inspiring them to adhere to the principle of spreading culture, already constitutionally protected. Conversely, the dynamics that contribute to creating value should be redesigned with a focus on the market, placing strategic emphasis on the action undertaken

by those actors who contribute to the definition of the rules thanks to a temporary negotiation of power.

Claudio Nigro
 Enrica Iannuzzi
 Miriam Petracca
 Isomorphic and
 decoupling processes:
 an empirical analysis of
 governance in Italian state
 museums

Tab. 1: The actors included in the governance of Italian cultural heritage as per legislation

Actors	Areas of competence
Central State	Exclusive jurisdiction in matters of “protecting the landscape and the historical and artistic heritage of the Nation” (art 9 of the Italian Constitution; Constitutional Court judgment n° 9 of 2004; art. 4, paragraph 1 of Code of cultural heritage and landscape, Legislative Decree. 42/2004); Legislative power of the State, limited to providing the basic principles with which regions are required to comply (art. 117 and 118 of the Italian Constitution)
Supreme Council of Cultural Heritage and Landscape	Staff organ of the Italian Ministry, having technical-scientific meaning for cultural heritage and landscape (art. 13 D.P.R. 233/2007, “Regulation for the reorganization of the Ministry of Cultural Heritage and Activities”).
Regions	Concurrent legislation (State-regions) on the “enhancement of cultural and environmental promotion and organization of cultural activities” (Art 117, paragraph 3 of the Italian Constitution; Principle of State-Regions subsidiarity); Forms of agreement and coordination (‘parallelism’ principle) between the State and regions regarding the protection/promotion of cultural heritage (Art. 118, paragraph 3 of the Italian Constitution; Code of Cultural Heritage and Landscape, Legislative Decree 42/2004; Constitutional Court judgment n°9 of 2004, referred to on several occasions for the resolution of issues of overlapping jurisdiction between the State and regions).
Peripheral Administration (Superintendence)	Peripheral body of the Ministry of Cultural Heritage and Tourism, “it carries out the institutional tasks of protection exercised according to the Code of Cultural Heritage and Landscape, Legislative Decree n° 42/2004, within the area of its jurisdiction” (D.P.R. 233/ 2007, “Regulation for the reorganization of the Ministry of Cultural Heritage and Activities”).
Local bodies (metropolitan cities, provinces and municipalities)	Administrative functions and duties from the State to the regions and local authorities (Legislative Decree n°112 of March 31st, 1998; Consolidated Acts, Legislative Decree 490/1999); Criterion for asset ownership for competent promotion (Code of Cultural Heritage and Landscape, Legislative Decree n° 42/2004); Distribution of responsibilities between the State, regions, metropolitan cities, provinces and municipalities “to support the conservation of cultural heritage and its public use and promotion”.(Art. 1, paragraph 3 of the Code of Cultural Heritage and Landscape, Legislative Decree n° 42/2004).

Source: Nigro *et al.* (2016)

The provisions of the legislation concerning promotion should be directed by market principles. However, to enter the market it is necessary for an organization to operate in an orderly manner. Museums have entered a competitive arena in which there is an evaluator-the consumer or user-who can freely choose whether or not to visit a museum. At the same time, the museum’s director is given a concrete context for activity in which the legislation also provides for other actors who are to be involved in museum governance and capable of influencing the choices that the director wishes to make.

3. Literature review

As already mentioned in the introduction, scientific debate on this topic has been enriched with interesting contributions that have explored the traits that are characteristic of the governance and management of Italy's artistic and cultural heritage. In particular, recent years have seen the gradual emergence of a sharp focus on the managerialization process in cultural organizations. This is in line with new guidelines that reflect the current change of direction by public decision makers with regard to cultural governance. For this reason, the scientific debate can be interpreted in the light of an evolutionary process that has affected - and continues to influence - the institutional framework.

Current economic and managerial literature has repeatedly indicated that managerialization is the direction to take in order to overcome the difficulties that characterize the dynamics of managing Italy's cultural heritage (Wizemann and Alberti, 2005; Nigro *et al.*, 2011). However, the managerialization process is not new in the public sector. With regard to the organization of state museums, it is considered as a way forward from a system that was traditionally centered on protection and conservation. At the same time, it creates opportunities to make the promotion of culture and the area or region to which it belongs concrete.

The areas of scientific debate that clearly reinterpret the political debate include the argument that traditional governance, suited to the protection and conservation of heritage, now faces a more innovative form of governance, which is more suitable for the promotion of its heritage, and a close interdependence between culture and the area or region to which it belongs. Both arguments converge in the culture of managerialization, with its emphasis on the actor responsible for the organization and for the promotion of its professionalization (Rullani, 2004; Golinelli, 2008; Solima, 2010; Tamma, 2010; Franch, 2010; Montella 2006; 2009; 2012).

The introduction of the idea of culture promotion in the regulatory framework calls for the creation of culture management, a discipline that has still not been defined in terms of its positioning in the fields of management, administration, strategic planning, management control, organization, and marketing (Franch, 2010). It is, however, closely linked to the role of cultural professions in value creation (Dragoni, 2010; Golinelli, 2012; Montella, 2006; 2009; 2012; Manacorda and Montella, 2014) in terms of local sustainability and cultural heritage. The culture manager builds the "context of culture-user interaction", which effectively manages and controls the process of socialization (Tamma, 2010). The culture manager rediscovers - in art and culture - "local development factors in the same way as the availability of material factors or specific environmental resources" (Franch, 2010, p. 98); he or she enhances the cultural resources of a single museum, in line with the locality, making the cultural experience unique.

Nonetheless, in an effort to propose corrective action for these critical issues, the outcome of the scientific managerial debate consists of the transfer of interpretive schemes to the museum sector that is typical of traditional management. However, this produces a short-sighted and, at times, rhetorical vision, turning its attention mainly to strategies adopted

by organizations devoted to the idea of promotion in order to analyze the actual ability to create value (Dragoni, 2010).

It should be emphasized that recent scientific debate has been enriched by business management studies that are focused on the organizational, economic and financial autonomy given to museum organizations by the current regulatory framework. This area of study has reconstructed the common features of museum organization and management, focusing on the efficient and effective use of scarce resources (Lord and Lord, 1997; Bagdadli, 2003; Bagdadli and Paolino, 2005), and connecting management success to improved economic performance.

Claudio Nigro
Enrica Iannuzzi
Miriam Petracca
Isomorphic and
decoupling processes:
an empirical analysis of
governance in Italian state
museums

4. Methodology

4.1 *The situationist perspective*

Situationist studies provide a theoretical reference for the reflections that this study proposes regarding the governance of museum organizations. This approach allows for the recovery of the centrality of the pro-tempore actor involved in governance dynamics. It focuses on the concrete context of human action in daily life and on the role of social actors who contribute to the definition of the observed reality (Garfinkel, 1967; Berger and Luckmann, 1969; Sparti, 2002).

At a theoretical level, this perspective can be understood through a synthesis of political and new institutionalism perspectives. The political perspective (Crozier and Friedberg, 1978; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1994; Crespi, 1999) is centered on the social actors who adopt particular strategies to pursue their own interests. These actors enact mechanisms of cooperation, conflict, and negotiation and attempt to increase their influence and power. Although not intended, this creates, preserves and transforms governance assets. The new institutionalism perspective (Meyer and Rowan, 2000; Powell and DiMaggio, 2000; Zucker, 2000) investigates the impact of the institutional framework on the social actors' behavior. Institutions, as well as their material and symbolic conditionings, are the result of the work of the same actors who tend to crystallize rules and constraints in order to create a local order. Between action (the political perspective) and institutionalization (the new institutionalism perspective) emerges a vision of an actor who, in performing his deliberate acts, does not surrender his nature as a strategic subject, albeit bound by the institution (Mastroberardino, 2006; 2010).

The synthesis between action and institutionalization enabled studies to analyze the dynamics of museum governance through the actions taken by the actors who are directly involved. In fact, actors evoke spaces of autonomy—a maneuver margin—without being able to waive the requirement of liability imposed by the pro-tempore defined institutional framework. This is the case of museum directors who, in demonstrating their responsibility, choose to make their behavior conform to institutional pressures and rules, thereby initiating isomorphism processes because of their own interests, glimpsed opportunities and perceived threats (Oliver, 1991). In this way, responsibility, understood as the search for social legitimacy, is preferred to autonomy.

It is interesting to note that, in many aspects, compliance with requests from central institutions may conflict with technical efficiency, even though it can be understood as responsible behavior that ensures the social legitimacy of the actor (Meyer and Rowan, 1977).

However, the answer to the demands of compliance may be only ceremonial, ‘*a form of confidence game*’ (Pfeffer, 1982), resulting in a decoupling dynamic, the gap between the formal actions that are carried out and their true extent (in terms of strategic effectiveness). In fact, decoupling represents a formal compliance that gives rise to window dressing. This ostensibly meets the regulators’ obligations and increases the external perception of legitimacy, whereas managing the organization continues as before (Meyer and Rowan, 1977; Weaver *et al.*, 1999).

The situationist perspective therefore enables the identification of the fact that museum governance, while crystallizing in a *pro-tempore* institutional asset, never gives rise to a conclusive and immutable frame (Barley and Tolbert, 1997; Mastroberardino, 2006, 2010; Mastroberardino and Nigro, 2009; Nigro and Trunfio, 2010). For this reason, museum governance should be studied in its dynamic form; the focus of the analysis becomes the institutional pressures and the power relations between the institutional players both directly and indirectly involved in the dynamics of museum governance. The network of relationships woven between institutional actors leads organizations to look alike because of the isomorphic conduct adopted by museum directors; the latter, in responding to pressure, allow their decision-making autonomy to be reduced mainly to acquire social legitimacy.

In line with this theoretical framework, the following sections present highlights from the field research conducted by the working group. The aim is to find isomorphism and decoupling phenomena that are used in state museum organizations in order to create apparent legitimacy.

4.2 Field research

The situationist perspective allows the research group to state that there is no universally valid governance model and that there are no effective and efficient management models for the state’s artistic-cultural heritage. Therefore, the complexity of the corporate governance of Italian museums cannot be addressed and explained in a unified way. In other words, a universally applicable model of governance does not exist, and there are no predetermined actions that can ensure the effective and efficient management of all museums (Friedberg, 1994).

For the above reasons, the group conducted quali-quantitative field research with regards to the governance dynamics of local museums in an Italian context. The survey was divided into two phases.

4.2.1 First phase of the field research

The first phase was developed in the paper “*An empirical analysis of governance dynamics in the Italian State Museums*”, which was presented at the International Conference in Heritage, Tourism and Hospitality

(HTHIC, 2014). The paper reconstructs the traits that characterize governance dynamics in national museum organizations. In particular, the research group conducted this phase starting from the following assumptions: *there is a gap between the contents of the Code of the cultural heritage and landscape and the organizational structure, internal processes, and activities of museum organizations; the key actors in governance processes adopt a strategic approach mainly directed towards the protection of artistic and cultural heritage; and initiatives aimed at marketing artistic and cultural heritage are limited.*

Claudio Nigro
Enrica Iannuzzi
Miriam Petracca
Isomorphic and
decoupling processes:
an empirical analysis of
governance in Italian state
museums

The research group has conducted a preliminary Delphi analysis, interviewing three key players in the museum sector, who are experts in preservation, management, and marketing. From their answers emerge relevant elements that qualify museum governance as static or dynamic. These elements are classified on the basis of two main factors: the structure and services provided by the museums (65 items); and the opinions expressed by the respondents, in relation to some aspects of governance and management (18 items).

The research group set up an ad hoc questionnaire made available online to the directors responsible for Italian state museums (ISTAT 2012: 209 Italian state museums and galleries; respondents: 57 units). The survey enabled the research group to isolate the elements that characterize the governance of museum organizations and to give exploratory guidelines aimed at rebuilding the governance model adopted by most museum organizations.

In order to reduce the large number of elements to be analyzed and propose a dynamic reading of the investigated processes, the research group has carried out the following analyses: factor analysis, in which the items related to the structure and services provided by the museums are synthesized in a few factors; cluster analysis, in which museums are classified on the basis of opinions expressed by respondents; and discriminant analysis, which allows for an understanding of the weight of each factor, based on value judgments expressed by respondents.

4.2.2 Results of the first phase of field research

The results from the first phase of the field analysis are used as input for the formulation of the hypotheses of the second phase. The results suggest that a complex phenomenon such as museum governance cannot be explained on the basis of *ex-ante*, deterministic or causal approaches. Rather, these results confirm the importance of interest-driven actors, who interact within a *pro-tempore* building institutional framework.

This preliminary research allows a broader reconstruction of the investigated phenomenon, taking into account both the directors' efforts to bring forth their strategies according to the principle of autonomy, and the inevitable structural constraints on their action deriving from the roles they play. The directors' actions seem to move between the pressure coming from the institutional environment that can influence their actions and directors' efforts to exert governance and management autonomy, which is explicitly foreseen by the provisions of the law.

These considerations identify that individual actors, in order to build and consolidate their legitimacy and preserve their reputation in the socio-cultural and political environment, are inclined to adapt the organizational structure and operations to the values and rules governing those environments regardless of the actual effectiveness of this strategy in pursuing organizational objectives. In doing so, actors attempt to “replace diversity and heterogeneity with institutionalization and isomorphism” (Martinez, 2011, p. 18). The results of cluster analysis confirm this consideration: they show the recurring actions taken by the interviewed actors, to the point that isomorphic strategies can be considered persistent in museum governance, generally leading to a conservative managerial approach. As detailed in the above-mentioned article, the survey confirms that the directors of small museums typically pursue conservative policies, following a static governance approach that is focused on the protection and preservation of artistic-cultural heritage. Another group, focused on marketing artistic-cultural heritage, does exist, but it represents a minority.

4.2.3 Second phase of the field research

The results of the first phase of the field research, which identified the centrality of the actor in the institutional environment as well as his or her willingness to implement isomorphic behavior, provided the input for the second phase of the field research. This phase, conducted under the sponsorship of MiBACT, is aimed at identifying isomorphic and decoupling processes in Italian museum organizations. It must be noted that the work is still ongoing and that the working group defers the presentation of the results of the entire research till later studies. For this reason, here we only present the results for the following research hypotheses:

Hp1: The museums’ directors initiate isomorphic processes, making their strategic behavior conform to predefined schemes and institutionalized rules;

Hp2: The actions taken by the directors and executives of museum organizations conform to decoupling processes.

To this end, the research group has revisited the survey instrument to make it more consistent with the hypotheses to be validated. This revision concerns upgrading the activities that characterize government and management orientation (static or dynamic) and the inclusion of statements, in the opinion section, that can detect the presence or absence of potential gaps between what respondents say and what they do. These possible differences are valid elements signaling potential isomorphism and/or decoupling processes. The items relating to structure and services offered by museums was decreased from 65 to 59 items; the opinions relating to aspects of governance and management were increased from 18 to 20 items.

The questionnaire was made available online to the entire population of directors in charge of public museum organizations. To increase the respondent sample, the research team also phoned directors who had not responded. There were 72 responses (34.45% of the population). However, it should be noted that many directors are in charge of more than one

museum organization; despite this, the research team decided to consider their answers valid for only one particular museum.

In order to analyze the presence of isomorphic and decoupling processes, the research group has developed the following types of analysis: descriptive analysis, cluster analysis, and cross-tabulation.

Claudio Nigro
 Enrica Iannuzzi
 Miriam Petracca
 Isomorphic and
 decoupling processes:
 an empirical analysis of
 governance in Italian state
 museums

4.2.4 Results of the second phase of the field research

Descriptive analysis

Descriptive analysis was conducted on the items that were most suitable for the research hypotheses. Before presenting the results, we present the institutional positions held by the respondents (Table 2).

Tab. 2: Position of respondent

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Cumulative percentage</i>
Director	47	65.3	65.3
Superintendent	25	34.7	100.0

Source: personal elaboration

The analysis shows that 65% hold the position of director, whereas 25% of respondents hold the role of superintendent in addition to their role as director of a museum organization.

To analyze the presence of isomorphism and decoupling processes, the research group selected and analyzed agreement/disagreement with three items: 1) the museum director has the autonomy to define strategic choices for the marketing and development of the structure he or she manages (Table 3); 2) routine schemes are carried out in the museum even if they tend to achieve results that do not allow for the full promotion of cultural heritage (Table 4); and 3) the legal liability of the museum director and the absence of any assurance from the ministry acts as a disincentive to engage in activities aimed at marketing and risk taking (Table 5).

Tab. 3: Item 1: Director's autonomy in making strategic choices

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Cumulative percentage</i>
Strongly disagree	10	13.9	13.9
Disagree	36	50.0	63.9
Agree	24	33.3	97.2
Strongly agree	2	2.8	100.0

Source: personal elaboration

Tab. 4: Item 2: Museum follows routine schemes even if they do not allow for marketing or promotion

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Cumulative percentage</i>
Strongly disagree	10	13.9	13.9
Disagree	13	18.1	31.9
Agree	40	55.6	87.5
Strongly agree	9	12.5	100.0

Source: personal elaboration

Tab. 5: Item 3: Legal liability of directors as a disincentive for promotional activities

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Cumulative percentage</i>
Strongly disagree	10	13.9	13.9
Disagree	15	20.8	34.7
Agree	38	52.8	87.7
Strongly agree	9	12.5	100.0

Source: personal elaboration

The results show that 64% of respondents expressed a negative opinion on the first item, arguing that they did not have sufficient autonomy to make strategic choices. There was a majority of positive opinions on the other two items, with regard to the adoption of routine schemes (68%), and the fact that a director's legal liabilities did not facilitate promotional activities (65%).

Cluster analysis

The clustering method used is K-Means with moving averages. This procedure allowed the research group to identify two relatively homogeneous clusters according to the selected variables, synthesizing different strategic approaches and the bias for and against museum promotion.

We grouped the activities that could represent an orientation towards promotion as follows: promotion of structure (3 items); and promotion of knowledge through research (item 3).

Accordingly, the items chosen for activities promoting the structure include the purchase of new items for exhibitions, local restructuring and outfitting renovations.

The research group selected these elements because, in its opinion, they represent the basic activities that museum organizations should develop on a daily basis to ensure better use of artistic-cultural heritage. The cluster analysis identified two clusters with respect to these three items (Tables 6 and 7), one oriented to preservation and the other to promotion.

Tab. 6: Final cluster center: structure promotion

Cluster		
	1- Preservation orientation	2 - Promotion orientation
Purchase of new goods	No	Yes
Local restructuring	No	Yes
Outfitting renovation	No	Yes

Source: personal elaboration

Tab. 7: Number of cases in each cluster: structure promotion

Cluster	Preservation orientation	27
	Promotion orientation	45

Source: personal elaboration

The first cluster includes 27 museums (37%) whose respondents declared that they do not carry out important activities for the promotion of the structure, whereas the second cluster brings together the 45 museums (63%) oriented towards promotion.

The research group looked, in a similar way, at the items that promoted research: scientific catalogues, research projects and publications.

These items were selected due to the belief that they are activities that encourage better dissemination of knowledge regarding the Italian artistic and cultural heritage. For this second analysis, the algorithm processed two clusters (Tables 8 and 9).

Tab. 8: Final cluster center: research promotion

Cluster		
	1- Preservation orientation	2 - Promotion orientation
Scientific catalogues	No	Yes
Research projects	No	Yes
Publications	No	Yes

Source: personal elaboration

Tab. 9: Number of cases in each cluster: research promotion

Cluster	Preservation orientation	22
	Promotion orientation	50

Source: personal elaboration

The first cluster includes 22 museum organizations (31%) in which there is no scientific promotion; the second cluster includes the remaining 50 museums (69%) that are more oriented towards research promotion. It should be noted that the scientific catalogues item is not a deciding factor because, in general, the majority of the surveyed museums do not produce them, even when they participate in scientific projects with universities and research centers.

Cross-tabulation

The cross-tabulation analysis detailed below (Tables 11-15) shows the relationship between promotion activities (structure and research) and the opinions of respondents on the director's autonomy in making strategic choices, the adoption of routines schemes, and the director's legal liabilities. To make the results clearer, the research group divided the opinions into two main classes: unfavorable opinions ("Strongly disagree" and "Disagree") and favorable opinions ("Agree" and "Strongly agree").

The following table shows the relationship between the promotion of the structure (Table 10) and research (Table 11) and opinions expressed on the director's autonomy in making strategic choices.

Tab. 10: Cross-tabulation structure promotion/director's autonomy

	Director's autonomy in strategic choices			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Structure promotion	Yes	17	10	27
	No	29	16	45
	Total	46	26	72

Source: personal elaboration

Tab. 11: Cross-tabulation research promotion/director's autonomy

	In museums routine schemes are carried out even if they do not facilitate promotion			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Research promotion	Yes	14	8	22
	No	32	18	50
	Total	46	26	72

Source: personal elaboration

The analysis shows that 64% of respondents expressed a negative opinion, namely, that directors do not have the autonomy to define strategic choices for the promotion and development of the museum organization. Nevertheless, 37% do develop activities aimed at promoting the structure and 30% claim to undertake research promotion. At the same time, 22% and 26% of the sample, respectively, although claiming that the director has adequate management autonomy, do not actually initiate promotion, structure, and research activities.

The relationship between routine schemes, and structure and research promotion are presented in Tables 12 and 13.

Tab. 12: Cross-tabulation structure promotion/routine schemes

Claudio Nigro
 Enrica Iannuzzi
 Miriam Petracca
 Isomorphic and
 decoupling processes:
 an empirical analysis of
 governance in Italian state
 museums

Structure promotion	In museums routine schemes are carried out even if they do not facilitate promotion			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Yes		8	19	27
No		15	30	45
Total		23	49	72

Source: personal elaboration

Tab. 13: Cross-tabulation research promotion/routine patterns

Research promotion	The director's legal liability disincentives promotion			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Yes		5	17	22
No		18	32	50
Total		23	49	72

Source: personal elaboration

From this analysis, it emerges that 68% of respondents state that routine schemes are followed even though they tend to achieve results that do not allow the full promotion of Italy's artistic-cultural heritage. However, 39% of respondents who state that routine schemes are followed also declare that they develop structure promotion activities. In addition, 35% state that they initiate activities aimed at promoting knowledge through research.

Finally, the following tables represent the relationship between the legal liabilities of museum directors, structure (Table 14) and research (Table 15) promotion.

Tab. 14: Cross-tabulation structure promotion/legal liability

Structure promotion	The director's legal liability disincentives promotion			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Yes		6	21	27
No		19	26	45
Total		25	47	72

Source: personal elaboration

Tab. 15 Cross-tabulation research promotion/legal liability

Research promotion	The director's legal liability disincentives promotion			
		Unfavorable opinion	Favorable opinion	Total
Yes		7	15	22
No		18	32	50
Total		25	47	72

Source: personal elaboration

In the sample, 65% give a favorable opinion on the possibility that the legal liability of a museum's director can actually discourage promotion and risk taking. Despite that, 45% of the sample claim to have initiated activities aimed at promoting the structure and 32% say that they are carrying out research promotion.

5. Discussion and conclusion

In the opinion of the writers, reflections on museum governance in this study reinforce the consistency of the adopted approach. In fact, the situationist perspective allows the reconstruction of the phenomenon under investigation. This enables the analysis of governance dynamics through the observation of the effects that are produced. It should be noted that the crystallization of museum governance posited by the Museums Decree may, over time, confirm or contradict the reflections so far proposed once the new organizational structure is established. This is because the current regulatory framework, which is the result of the emergence of new political-institutional coalitions, partially redesigns areas of strategic action within which new museum directors and executives can move.

The analysis has revealed that there is a gap between the expressed opinions (as a direct result of the way that the current regulatory framework is perceived) and the actual activities that are developed in museums. As a result, decision makers seem to opt for solutions that adapt their internal processes to more stringent rules. And, as mentioned during this discussion, a greater weight has to be found with regard to the conservation of the public good represented by the heritage that is preserved in the museum. The initiation - by directors and executives - of behavior that indicates the existence of isomorphic and decoupling processes serves to mitigate risk. In particular, cluster analysis shows that the larger group would be more oriented towards promotion, even if a more conservative approach was preferred. Therefore, the analysis of the opinions expressed by the respondents suggests that *de facto* the development of promotion activities is not expedient. Logically, if the interviewee declares that: a) the decision-making autonomy of directors has the character of mere formality; b) it is more appropriate to follow schemes and routines that have already been established and implemented elsewhere; and c) the legal liability of the director can be a disincentive to risk taking but that, nevertheless, all promotional activities are sponsored, only one of the following hypotheses can be true. Either they are stating opinions they do not believe in or they are attempting to transmit an image of the museum that is not real. However, the research group believes that, because of the senior (and therefore sensitive) position of the respondents, the reported percentages concerning agreement/disagreement with the expressed opinions may have been underestimated (in favor of a positive representation of the status quo). This did not happen, however. The option to declare the hypothesis of the presence of isomorphic behaviors (i.e. behavior that tends to adjust internal processes to the regulatory framework) valid derives directly from 68% of the (in our opinion, underestimated) respondents, who say that the

behavior adopted by the museum director ensures that his or her strategic actions conform to established practices in the institutional environment. 60% of those who have found the adoption of routine schemes a limit to the promotion and marketing of artistic-cultural heritage and who then said that they did not carry out any promotion activity, either in terms of structure or research, support the validity of hypothesis Hp1.

Decoupling processes represent the other side of the same coin. These processes identify a gap between what the respondents declare (opinions) and what they do (structure and research promotion activities). To confirm this, we found that more than 30% of respondents declaring that directors do not have the decision-making autonomy to define their strategic options nevertheless say that they develop activities aimed at promoting structure and research. In addition, more than 30% of respondents declaring that routine schemes are followed in museum organizations also claim to develop activities to promote structure and research. Finally, approximately 40% of respondents who expressed a favorable opinion on the limitations arising from legal liability for the actions taken by directors then claimed to have developed activities aimed at structure and research promotion. The hypothesis of the presence of decoupling is the only way to resolve this paradoxical situation. Logic would dictate that adaptation to routine and established practices should be a direct result of an imitation of best practices, which would therefore be able to generate value. However, reality portrays a museum system that is unable to express its full potential in economic terms. As a result, respondents attempt to show a version of the museum system that is different from the real one, creating a sort of window dressing in which the museum organization only formally adapts to the expectations of the organizational field.

From a methodological point of view, it should be noted that the questionnaire was mainly completed online. It therefore lacks interaction between interviewer and interviewee. This lack of direct contact does not allow us to frame the phenomenon in its full complexity. In addition, the sample size is limited. Although there was a response rate of approximately 34% of the surveyed population (72 reporting units out of the 209 units that were contacted), the specific identity of the museum sector, as well as the strong heterogeneity of museum organizations, suggests that the analysis should be extended in order to resolve critical issues.

References

- BAGDADLI S. (2003), "Museum and theatre networks in Italy: determinants and typology", *International Journal of Art Management*, vol. 6, n. 1, pp. 19-29.
- BAGDADLI S., PAOLINO C. (2005), *The Institutional Change of Italian Public Museums Between Legitimacy and Efficiency: Do Museum Directors Have a Role?*, neumann.hec.ca
- BARLEY A., TOLBERT P.S. (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 93-117.

- BERGER P.L., LUCKMANN T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CRESPI F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano.
- DRAGONI P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Edifir, Firenze.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- FRIEDBERG E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Blackwell, Oxford.
- GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- KALEV A., DOBBIN F., KELLY E. (2006), "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies", *American sociological review*, vol. 71, n. 4, pp. 589-617.
- LORD B., DEXTER LORD G. (1997), *The Manual of Museum Management*, The Stationary Office, London.
- MANACORDA D., MONTELLA S. (2014), "Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione", in Volpe G. (eds.), *Patrimoni culturali e paesaggi di Puglia e d'Italia tra conservazione e autonomia. Atti delle Giornate di Studio*, EdiPuglia, Bari.
- MANFREDI G. (2011), "La valorizzazione dei beni culturali come compito costituzionalmente necessario", *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 3, pp. 25-31.
- MARTINEZ M. (2011), *Cambiamento e tradizioni di ricerca negli studi organizzativi: tra conservazione e distruzione, allomorfismo e isomorfismo*, Working paper series, 3, CESIT, Napoli, p.18.
- MASTROBERARDINO P. (2010), "La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 135-170.
- MASTROBERARDINO P. (ed.) (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (eds.) (2009), *Le dinamiche di governance d'impresa. Cenni sull'approccio etnometodologico*, ESI, Napoli.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 41-62.
- MEYER J.W., ROWAN B. (2000), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", in Powell W.W., DiMaggio P.L. (eds), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Ed. Comunità, Torino.
- MONTELLA M. (2006), "Approccio manageriale ai musei italiani", in Fiocca R., Battaglia L. (eds.), *Il museo tra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, pp. 51-70.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori, Milano.

- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- NIGRO C., IANNUZZI E., CAROLILLO G. (2011), "Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario", *Sinergie*, n. 89, pp. 109-130.
- NIGRO C., TRUNFIO M. (2010), "Confini, coalizioni e governance nei contesti territoriali. Verso la realizzazione dei sistemi turistici locali", *Sinergie - Rapporti di Ricerca*, n. 31, pp. 47-89.
- NIGRO C., IANNUZZI E., LAMBRESA M. (2014), "An empirical analysis of governance dynamics in the Italian State Museums", *Proceedings of Heritage, Tourism and Hospitality: International Conference HTHIC 2014*, pp. 322-337.
- NIGRO C., IANNUZZI E., PETRACCA M. (2016, in publication), "The Governance Dynamics in Italian State Museums", in Alvarez M.D., Ytiksel A., Go F.M. (a cura di) *Heritage Tourism Destinations: Preservation, Communication and Development*, CABI, Wallingford, UK.
- NIGRO C., IANNUZZI E., PETRACCA M. (2015a), "How Universities institutionalize 'good' managerial practices? Some evidence from the Italian cultural sector", *Proceedings of Toulon-Verona Conference "Excellence in Services" 2014*, pp. 373-386.
- NIGRO C., IANNUZZI E., PETRACCA M. (2015b), "Cultural management' between isomorphism and decoupling", *Proceedings of 10° International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD) 2014 in Culture, Innovation and Entrepreneurship: connecting the knowledge dots*, pp. 1837-1848.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 145-179.
- ORTON J.D., WEICK, K.E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 2, pp. 203-223.
- PFEFFER J. (1981), *Power in organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.L. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Ed. Comunità, Torino.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Roma.
- SANDULLI M.A. (2012), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Giuffrè, Milano.
- SCIULLO G. (2010), "Il ruolo della produzione legislativa per la valorizzazione", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 1, n. 1, pp. 119-122.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
- SPARTI D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46.
- WEAVER G.R., TREVINO L.K., COCHRAN P.L. (1999), "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5, pp. 539-552.
- WIZEMANN A., ALBERTI F. G. (2005), "L'assetto organizzativo della fondazione per la gestione dei beni e delle attività culturali", *Liuc Papers Serie Management ed economia della cultura*, vol. 1, n. 175, pp. 1-32. .

Claudio Nigro
 Enrica Iannuzzi
 Miriam Petracca
 Isomorphic and
 decoupling processes:
 an empirical analysis of
 governance in Italian state
 museums

Academic or professional position and contacts

Claudio Nigro

Full Professor of Management
University of Foggia - Italy
e-mail: claudio.nigro@unifg.it

Enrica Iannuzzi

Researcher of Management
University of Foggia - Italy
e-mail: enrica.iannuzzi@unifg.it

Miriam Petracca

Researcher of Management
Giustino Fortunato University - Italy
e-mail: m.petracca@unifortunato.eu



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.13
pp. 241-262



Smart Museums. Sul prossimo avvento della Internet of Things e del dialogo tra gli oggetti nei luoghi della cultura

Received
15th April 2015

Revised
29th May 2015

Accepted
14th March 2016

Ludovico Solima

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro vuole esplorare le nuove frontiere tecnologiche applicate al mondo dei musei, partendo dalle tecnologie di comunicazione (ICT) maggiormente consolidate - e per certi versi già superate - fino ad arrivare a prefigurare nuove possibilità di valorizzazione del patrimonio tangibile ed intangibile del museo, grazie all'avvento della Internet of Things.

Metodologia: Al di là dell'analisi della letteratura e della conoscenza diretta di applicazioni sul campo, il metodo della ricerca è di tipo induttivo-predittivo; in particolare, la metodologia adottata ha incrociato le informazioni note al momento sulle più avanzate tecnologie della comunicazione (ICT) con le esigenze di valorizzazione del settore museale, al fine di delineare possibili traiettorie applicative delle une sull'altro.

Risultati: Il paper giunge, attraverso questo percorso, ad un possibile modello applicativo della Internet of Things al mondo dei musei, in particolare nella predisposizione di un sistema di orientamento di tipo adattivo, in grado di coniugare armonicamente i saperi del museo con la conoscenza "esperienziale" dei visitatori.

Limiti della ricerca: I limiti della ricerca risiedono nella sua natura teorico-deduttiva-predittiva, prima del supporto di un test empirico, che si intende realizzare attraverso un'attività di sperimentazione.

Implicazioni pratiche: Dal punto di vista manageriale, le soluzioni prospettate nel paper hanno implicazioni importanti in termini di strategie dei musei, di politiche di prodotto, nonché diversi riflessi sulle azioni di marketing e, non ultimi, sugli aspetti finanziari.

Originalità del paper: Il lavoro è uno dei primi tentativi di prefigurare il possibile impatto della Internet of Things sulla gestione dei musei ed avvia così un dibattito che potrebbe essere centrale nei prossimi anni, in questo come in altri settori.

Parole chiave: ICT; Internet delle cose; museo intelligente; gestione museale; visitatori

Purpose of the paper: The paper wants to explore new technological frontiers applied to museum sector, starting from more established - in some ways already outdated - information and communication technologies (ICT) up to the foreshadowing of new possibilities of valorization for tangible and intangible museum heritage, thanks to the coming of the Internet of Things .

Methodology: Beyond literary review and beyond direct knowledge, the method of the research is inductive-predictive type; in particular, the method crossed available information about the most advanced information and communication technologies (ICT) with valorization needs of museums sector, in order to outline possible applications.

Findings: In this way, the paper gets to a possible application model of the Internet of Things in the museum field, with particular reference to the realization of an adaptive guidance system, which is able to harmoniously combine museum knowledges with visitors "experiential" knowledge.

Research limits: Research limits are in its theoretical-deductive-predictive nature, well before the support of an empirical test, through a process of experimentation.

Practical implications: As for managerial issues, the solutions outlined in the paper have important implications for museum lives in terms of strategies, product policies as well as several reflections on marketing actions and, last but not least, on financial aspects.

Originality of the paper: The paper is one of the first attempts to foreshadow the possible impact of the Internet of Things on museum management and launches a debate that could be central in the next future, in this as well as in other fields.

Key words: ICT; Internet of Things; smart museum; museums management; museum visitors

1. Introduzione

Il museo è un sistema complesso, dotato di un patrimonio materiale ed immateriale costituito rispettivamente dalle proprie collezioni e dai saperi del proprio personale scientifico che - come recita la nota definizione dell'Icom - agisce a servizio della collettività e del suo sviluppo, attraverso lo svolgimento di attività di creazione, conservazione e diffusione della conoscenza.

Sia il momento generativo della conoscenza che la sua successiva propagazione, nel tempo e nello spazio, possono oggi beneficiare fortemente dei progressi intervenuti nel campo delle ICT, di pari passo con la trasformazione dei contenuti, da analogici in digitali, e la conseguente smaterializzazione dei supporti attraverso i quali la conoscenza viene sedimentata e messa in circolo: l'avvento di internet, prima, e di soluzioni tecniche che, nel corso degli ultimi anni, ne hanno reso sempre più facile e soprattutto ubiquo l'utilizzo - accesso in mobilità *wireless*, banda larga, *smartphone* nonché i più recenti *wearable device* - ha dunque determinato, e determinerà ulteriormente, un profondo cambio di paradigma, restituendo visibilità e spessore alla dimensione soggettiva di ciascun individuo.

Ciò che occorre sottolineare, infatti, è la possibilità offerta a ciascun utente non solo di accedere ad uno sterminato compendio di informazioni attualmente presenti su internet, e costantemente aggiornate, su ciascun campo del sapere; ma anche - e soprattutto - la possibilità di generare egli stesso contenuti e di immetterli con grande facilità in rete, in un processo estremo (e talvolta ossessivo) di condivisione istantanea di proprie valutazioni, commenti, interessi, attività, relazioni sociali, rapporti professionali e quant'altro.

Con l'avvento del cd. "Web 2.0" e la nascita dei *Social media* l'individuo ha assunto dunque un ruolo baricentrico nel processo di creazione e diffusione della conoscenza, in un contesto di ampia e diffusa socializzazione dei saperi: tutti si relazionano con tutti, su tutto (Solima, 2014).

La rete, che nel suo stadio iniziale di sviluppo era quindi essenzialmente una rete di macchine interconnesse (i computer), ora è infatti diventata una rete di persone. In un futuro molto prossimo, con l'avvento della cosiddetta "Internet of Things" (IoT), essa si trasformerà ulteriormente (Burrus, 2015), diventando una rete di oggetti "intelligenti", come si avrà modo di spiegare nel corso di questo lavoro.

Dunque, anche solo a voler considerare l'evoluzione più recente di internet - che innegabilmente rappresenta *uno* dei vettori di cambiamento della società, tra i più rilevanti ma non per questo il più importante - appare del tutto evidente che il mondo che esiste al di là del perimetro fisico del museo (e di altre tipologie di organizzazioni, culturali e non) sta subendo un profondo cambiamento. È pertanto necessario che il museo stesso, al pari di altri soggetti, esprima la capacità di mettersi in discussione in modo profondo: in altri termini, ciò che si vuole in questa sede affermare è che, per i musei ed i luoghi della cultura, la conservazione della propria storia, che spesso ha giustificato per essi condotte di tipo inerziale, tese al più pervicace immobilismo, non sembra più un'opzione strategica concretamente percorribile.

Occorre dunque avviare percorsi di sperimentazione volti non solo a ridefinire il modo in cui il museo comunica - *rectius*, dialoga - con il proprio pubblico, ma anche e soprattutto destinati ad intercettare nuovi pubblici, in una prospettiva di *audience development*, in primo luogo rivolta verso una nuova platea di "utenti digitali", con i quali stabilire una modalità di relazione ed interazione profondamente diversa rispetto al passato.

In questo lavoro, si intende pertanto focalizzare l'attenzione sull'impatto prodotto dalle nuove tecnologie dell'informazione in ambito museale e, più in particolare, sulle conseguenze derivanti dalla prossima affermazione della IoT sui comportamenti di fruizione dei visitatori, con l'obiettivo di individuare le principali criticità, da un lato, e lo spettro delle possibilità, dall'altro, con le quali il museo è chiamato a confrontarsi.

Ciò sulla base del convincimento che tali nuove opzioni tecnologiche possono rivoluzionare, in modi peraltro ancora difficili da prevedere, le modalità attraverso cui un museo può adempiere ad un ruolo che gli è proprio - e che d'altra parte ne legittima non solo la sua esistenza ma anche il suo finanziamento con risorse pubbliche di vario genere - che è quello di essere un protagonista attivo nei processi di crescita culturale della società.

Tale obiettivo, ambizioso e per nulla scontato, può essere perseguito dal museo solo ridefinendo i processi di generazione e diffusione della conoscenza verso i propri pubblici.

Tutti i soggetti con i quali il museo stabilisce una relazione - reale o digitale che sia - non solo vanno dunque posti in una posizione centrale e prioritaria nelle attività di progettazione delle attività scientifiche e culturali dell'istituto, intervenendo sulla *qualità* della relazione stabilita con essi, ma vanno considerati essi stessi come potenziali portatori di conoscenze per il museo, modificando in altri termini la *profondità* di tale relazione nonché la sua *direzione*.

Seguendo questa traiettoria di cambiamento, il museo potrà essere messo in condizione di seguire un percorso evolutivo che ne sblocchi realmente lo straordinario potenziale.

2. Dal reale al digitale, e ritorno: on-line, on-site, off-line

Il rapporto tra i musei ed internet si è rivelato spesso un rapporto problematico, quanto meno nel panorama italiano. La presenza in rete dei nostri musei appare ancora limitata; in molti casi la qualità di tale presenza è scarsa, risolvendosi nella presentazione di contenuti molto frammentati e tendenzialmente statici, cioè aggiornati con poca continuità; l'approccio utilizzato dai musei nella comunicazione digitale è prevalentemente di tipo uni-direzionale, replicando quindi, tristemente, quanto già accade all'interno dei percorsi espositivi; gli strumenti a disposizione per interagire in modo maggiormente dinamico con i propri pubblici - tipicamente rappresentati dai *Social media* (Waardenburg e Hekmon, 2012; Solima, 2010a) - spesso non vengono neanche presi in considerazione, e quando accade, ciò avviene per lo più in assenza di una strategia complessiva di utilizzo, diversamente da quanto avviene in altri contesti nei quali l'uso dei diversi strumenti digitali trova una sua pianificazione a livello di sistema (Martínez-Sanz, 2012; Falkow, 2011). È anche vero che non mancano casi di eccellenza, ma sono, per l'appunto, "casi".

In assenza di dati puntuali a riguardo, che non risultano disponibili con riferimento al contesto museale italiano, sembra comunque di poter affermare che i motivi per cui tutto ciò accade sono diversi, anche se - almeno apparentemente - in larga misura riconducibili alla scarsa quantità di risorse disponibili da destinare allo svolgimento di tali attività. Se, infatti, la gestione di un sito o di un profilo su un *social network* non comporta un grande investimento, è pur vero che l'uso questi strumenti, ancorché gratuito, impone la presenza di competenze specifiche, non così facilmente rinvenibili all'interno dei musei.

Non è infatti importante (solo) essere presenti in rete, ma piuttosto il "come" si è presenti. E il "come" transita non solo per la qualità intrinseca dei contenuti presentati in forma digitale, ma anche - come detto - per la dinamicità del flusso informativo, per il suo grado di articolazione nonché per il suo livello di apertura verso l'esterno, cioè verso il contributo (potenziale) degli utenti.

La complessità di tale situazione è amplificata dalla velocità del cambiamento che investe il dominio delle ICT e di alcune delle sue principali componenti: la rete internet, le infrastrutture di comunicazione, i dispositivi mobili ed i relativi programmi (le cd. "app").

Basti ad esempio considerare che, sino a solo pochi anni fa, la fruizione di internet era di tipo essenzialmente "stanziale", nel senso che essa era basata su di un computer connesso fisicamente alla rete, cosa che quindi avveniva tipicamente sul luogo di lavoro o all'interno delle mura domestiche. L'introduzione degli *smartphone*, prima, e dei *tablet* poi, avvenuta negli ultimi dieci anni, ha letteralmente demolito questo assunto, conferendo mobilità all'utente, che è quindi potenzialmente "always on", cioè sempre connesso in modalità *wireless*, indipendentemente dal luogo nel quale si trova.

Questo, anche per i musei, è un cambiamento di grande importanza, dal momento che il visitatore è attualmente in condizione di fruire dei contenuti digitali messi a disposizione dall'istituto non solo *prima* della

visita, o eventualmente *dopo* la stessa, come accadeva sino a qualche anno fa, ma anche *durante* la visita. In altri termini, come si avrà modo di spiegare, è venuta meno la distinzione, densa di implicazioni, tra la fruizione di contenuti digitali *on-line* e quella *on-site*.

Ludovico Solima
Smart Museums.
Sul prossimo avvento
della Internet of Things
e del dialogo tra gli oggetti
nei luoghi della cultura

Le conseguenze di questo scenario in continua evoluzione sono, per un museo, piuttosto numerose ed importanti ed investono, in primo luogo, la tipologia di contenuti che possono essere veicolati attraverso internet, in mobilità.

I musei ed i luoghi della cultura devono infatti, in primo luogo, ripensare alla natura dei contenuti informativi resi disponibili in rete, che se da un lato devono essere adatti ad una visualizzazione su uno schermo di dimensioni ben più ridotte rispetto ad un Pc, possono d'altro canto agevolmente essere ingranditi dall'utente con il semplice movimento di due dita (il cd. "*pinch to zoom*") sullo schermo del proprio dispositivo mobile. Va dunque considerata la tipologia di contenuti da rendere disponibili in rete anche in funzione del loro "peso", in senso digitale; è infatti evidente che un'immagine ad elevata risoluzione, così come un filmato ad alta definizione, si prestano maggiormente ad un uso da una postazione fissa, quanto meno sino a quando sussisteranno differenze significative tra Pc e *smartphone* in termini di capacità di elaborazione e, soprattutto, di banda disponibile.

I contenuti devono poi essere ripensati rispetto al contesto, ciò valutando con attenzione l'uso che ne potrebbe fare il visitatore nelle sale di un museo, che potrebbe risultare molto diverso rispetto a quanto potrebbe accadere se egli accedesse agli stessi dati da una postazione fissa. I fabbisogni informativi di un utente "digitale" sono infatti comprensibilmente diversi da quelli di un utente "reale", che durante la visita ha bisogno di supporti in grado di accompagnare il processo di fruizione delle opere, senza per questo essere eccessivamente "distratto" da esse. Va inoltre considerato che il visitatore, durante il processo di fruizione, è comunque già oggetto di una pluralità di sollecitazioni sensoriali - di tipo visivo, nel caso delle opere e degli oggetti esposti; di tipo spaziale, rispetto alle caratteristiche dell'ambiente fisico nel quale si svolge la visita ed alle scelte di allestimento adottate (si pensi all'illuminazione, ad esempio), etc. - per cui va calibrata con grande attenzione la quantità e la tipologia di dati messi a sua disposizione in formato digitale.

In rapporto alle modalità di messa a disposizione delle informazioni, il museo deve poi valutare la possibilità di sviluppare una versione "mobile" del proprio sito (qualora esso già esista) o, piuttosto, propendere per lo sviluppo di un'*app*, specificamente progettata per un uso all'interno degli spazi museali. Questa seconda soluzione, al momento più impegnativa, anche dal punto di vista finanziario, ha però il pregio di consentire la fruizione di contenuti digitali anche *off-line*, qualora sia previsto che tali contenuti vengano - in tutto o in parte - scaricati dall'utente già nella fase di installazione dell'*app* sul dispositivo mobile (*smartphone* o *tablet*), agevolando in tal modo non solo i turisti, penalizzati altrimenti per gli ancora alti costi di *roaming*, ma anche tutti quei musei non dotati di una propria rete *wi-fi* ed ubicati (come spesso accade nel caso italiano) in strutture storiche, che generalmente non facilitano la ricezione del segnale dati.

Nel caso della fruizione di contenuti digitali realizzata *on-site*, dunque, (ri)trova la sua ragion d'essere anche la messa a disposizione di contenuti *off-line* che, sino a qualche anno fa, rappresentavano l'unica opzione allora disponibile per veicolare, attraverso supporti ottici (Cd, prima e Dvd poi) contenuti di tipo multimediale. Anche per tale motivo sono sempre più frequenti i casi in cui, all'ingresso del museo, viene prevista una zona *wi-fi* ad accesso libero, nella quale il visitatore viene invitato a scaricare l'*app* del museo prima di iniziare il proprio percorso di visita.

La messa a disposizione di contenuti digitali addizionali rappresenta, per il visitatore, una possibilità molto importante, che può contribuire sensibilmente a migliorare la sua esperienza di fruizione e, di conseguenza, il livello di soddisfazione associato alla visita, con ricadute altrettanto importanti per il museo, in termini di miglioramento della propria immagine e della propria reputazione - tanto più nel caso in cui un'opinione favorevole viene propagata in rete via *Social media* - nonché della qualità della relazione che viene stabilita con il visitatore, con il quale si potrà immaginare di sviluppare azioni specifiche di marketing, dirette a fidelizzarlo nei confronti di uno specifico museo.

Va peraltro considerato che un'*app* potrebbe essere in grado di svolgere alcune funzioni molto utili al visitatore, che altrimenti non potrebbero essergli messe a disposizione: è il caso, ad esempio, della funzione di localizzazione ed orientamento, cioè della possibilità di utilizzare il proprio dispositivo mobile alla stregua di un vero e proprio navigatore all'interno degli spazi museali. Si tratta del cd. "*indoor-mapping*" (Martin-Brualla *et al.*, 2014; Ijaz *et al.*, 2013), inizialmente sviluppato per risolvere tali problemi in spazi di grandi dimensioni - quali centri commerciali o aeroporti - nei quali tale fabbisogno è spesso molto avvertito dall'utente. In altri termini, similmente a quanto accade con Google Map o servizi similari, il visitatore viene messo in grado non solo di individuare la propria ubicazione all'interno del museo ma anche di localizzare dei "punti di interesse" (una specifica sala, il punto di ristoro, i servizi igienici, l'uscita, etc.) opportunamente evidenziati sulla mappa, ricevendo anche indicazioni (visive o in formato audio) per raggiungere quello prescelto.

Significative, anche in questo caso, potrebbero risultare anche le ulteriori ricadute per il museo in termini produttivi, con riferimento alla qualità complessiva del servizio offerto: lo staff del museo verrebbe infatti a disporre in modo automatico del *timing & tracking* dei propri visitatori, grazie alla rilevazione delle traiettorie di spostamento e delle soste effettuate durante il processo di fruizione, altrimenti ricavabili solo con specifiche e costose attività di rilevazione. Tali informazioni si rivelano particolarmente utili a comprendere come venga utilizzato effettivamente lo spazio museale e se occorre predisporre interventi correttivi per evitare che si vengano a determinare zone di eccessivo congestionamento (Yoshimura *et al.*, 2014) o, piuttosto, aree esplorate solo marginalmente dai visitatori (Solima, 2013).

3. Il museo ed i contenuti digitali in mobilità

L'accesso in mobilità ai contenuti digitali del museo non esaurisce, come appena osservato, le funzioni d'uso che un dispositivo mobile può

mettere a disposizione del visitatore all'interno degli spazi museali (Kelly, 2010).

Oltre alla messa a disposizione di informazioni in formato digitale - siano esse testi, immagini, video o file audio - la dotazione di *smartphone* e *tablet* si è progressivamente arricchita, nel corso degli ultimi anni, di una molteplicità di sensori, utili a raccogliere informazioni sull'ambiente nel quale tali dispositivi vengono utilizzati (Proctor, 2011): da quelli fotografici a quelli di posizione, da quelli direzionali a quelli biometrici.

La prima funzione a cui è possibile fare riferimento è quella legata alla presenza di un obiettivo (dunque, un sensore) e di un *software* in grado di scattare fotografie e registrare filmati. Questo consente al visitatore di un museo - in Italia solo da pochi mesi è diventato possibile scattare fotografie per usi personali in uno spazio museale - di "documentare", per se stesso o per i gruppi di persone con i quali egli è in contatto attraverso i *social media* (attraverso l'opzione "*share*", ormai molto comune), ciò che ha colpito la sua attenzione e di cui intende conservare memoria anche una volta conclusa la visita.

Talvolta, va osservato, sono gli stessi musei ad incoraggiare queste attività, sollecitando i propri visitatori ad inviargli le foto scattate, con la possibilità che queste possano eventualmente essere usate dall'istituto per le proprie attività di comunicazione. In questo modo, il museo ha peraltro la possibilità di "guardare se stesso" attraverso gli occhi del visitatore, possibilità quanto mai preziosa sia per cogliere punti di vista differenti, sia per consolidare la relazione con l'utente, in una logica di fidelizzazione; sia, infine, per attivare uno "*stream*" di contenuti multimediali, che possono essere messi a disposizione *on-line*, anche da parte dello stesso museo, ad altri utenti.

Al di là della moda dilagante e dell'apparentemente inarrestabile propensione degli utilizzatori di dispositivi mobili ad immortalare la loro presenza in un luogo, finanche un museo, attraverso un "*selfie*", la fotocamera può peraltro svolgere una ben più importante funzione di aiuto all'utente nell'accesso ai supporti informativi di ausilio alla visita presenti nei musei e nei luoghi della cultura.

Sono infatti sempre più numerose le *app* - la più nota è forse "Goggle" - in grado di procedere ad una scansione dell'immagine appena scattata, verificando la corrispondenza con altre immagini analoghe presenti in rete (DurgaSreenivas *et al.*, 2014). In caso di identificazione positiva, l'*app* propone all'utente delle informazioni pertinenti (messe a disposizione dal medesimo museo o da siti quali wikipedia, wikimedia e similari) su quanto fotografato, sia esso un quadro, una statua, un arredo ed anche, in spazi aperti, un monumento o un paesaggio.

Attraverso il riconoscimento per immagini si viene quindi a risolvere un problema molto importante che è quello della individuazione automatica di un oggetto, rispetto al quale il visitatore avverte l'esigenza di accedere a contenuti informativi addizionali. Tale processo di *matching* consente dunque di individuare, con relativa facilità, ed in presenza di informazioni ridondanti, il dato ricercato.

Un analogo risultato può essere ottenuto ponendo a corredo delle opere un'etichetta con un QrCode (Mincoletti *et al.*, 2014); con tale termine si

fa riferimento ad un codice a barre bidimensionale, nel quale è possibile archiviare - diversamente da quanto accade per i *barcode* tradizionali - una quantità maggiore di informazioni quali, ad esempio, l'indirizzo ad una pagina web piuttosto che ad un link interno ad un'*app*. Date le contenute barriere all'accesso per tale tecnologia - per generare un QrCode sono disponibili in rete molti programmi gratuiti e per stampare un QrCode è sufficiente una stampante a getto d'inchiostro - l'utilizzo di questi codici si è diffuso rapidamente, tanto in ambito commerciale che nei musei e nei luoghi della cultura (il Palazzo Reale di Napoli ne è un esempio).

Il riconoscimento automatico di un oggetto da parte di un dispositivo mobile, effettuato questa volta *a distanza*, può invece essere effettuato facendo ricorso alla trasmissione in radio-frequenza, cioè utilizzando la capacità di uno *smartphone* - o di un *tablet* - non solo di "agganciarsi" ad una rete *wi-fi*, ma anche di ricevere segnali provenienti da un trasmettitore. La tecnologia Rfid, in Italia nota soprattutto per il funzionamento del Telepass, al pari di altre soluzioni (Nfc, Beacon, BlueTooth, etc.), consente ad un dispositivo equipaggiato con un apposito sensore di entrare in comunicazione con un "tag" (cioè un'etichetta di piccole dimensioni) ed attivare un interscambio informativo, che in primo luogo si risolve nella reciproca identificazione di emittente e ricevente.

Qualora in un museo, quindi, vengano poste tali etichette in corrispondenza di un numero più o meno elevato di oggetti (opere, reperti, arredi, etc.) o ambienti (sale espositive, luoghi di collegamento, spazi di servizio), per il visitatore diventa possibile identificare ciascuno di essi in modo del tutto automatico.

A valle del processo di identificazione di un oggetto, un'*app* può quindi essere predisposta per segnalare questa circostanza all'utente con una notifica sul display del dispositivo mobile ed attivare, in modo automatico, la ricerca delle informazioni esistenti su di esso, che possono essere rese disponibili, per quanto detto, sia *on-line* che *off-line* (Sen *et al.*, 2014). È facilmente comprensibile come anche questa procedura possa semplificare e fluidificare in modo significativo il rapporto che il visitatore è in grado di attivare con le opere che sta osservando, avendo egli la possibilità di accedere senza sforzo ad informazioni aggiuntive di suo eventuale interesse (Solima, 2010b). Ciò, va incidentalmente rilevato, consente un museo o un luogo della cultura di intercettare potenzialmente anche i fabbisogni di talune categorie di utenti (ad esempio, gli ipo-vedenti) o di quanti hanno una scarsa familiarità con la tecnologia.

A valle del processo di riconoscimento (o individuazione automatica) di un oggetto presente in un museo, il visitatore può anche essere messo in condizione, da parte del sistema, di conservare memoria della propria preferenza, rendendo così possibile la creazione - anche "*in cloud*" - di una propria *galleria* personale, con le opere che lui ha selezionato. Qualora ciò avvenga, la creazione di tale galleria può rappresentare un risultato utile in termini di produzione del servizio museale, sia per soddisfare il senso di "appropriazione" da parte dell'utente del museo visitato e quindi migliorare la qualità complessiva della sua esperienza di fruizione, sia sotto il profilo più strettamente didattico, in termini cioè di propagazione delle

conoscenze del museo, che risultano facilmente accessibili dall'utente anche *ex-post*, in un momento quindi successivo all'esperienza di fruizione.

Qualora tali preferenze vengano poi diffuse in rete dal visitatore, attraverso i *social media*, si producono per il museo ulteriori effetti positivi, in primo luogo legati al conseguente incremento di visibilità che ne deriva e, in secondo luogo, alla funzione di *advocacy* che in tal modo l'utente assume, diventando egli stesso un "garante" della qualità dell'esperienza di visita che il museo è in grado di offrire.

Ancora, va segnalata un'ulteriore possibilità offerta dall'utilizzo di un dispositivo mobile all'interno di un museo, che è quella della cd. "*realtà aumentata*" (AR) (Chia-Yen *et al.*, 2014; Kahr-Højland, 2010); con tale termine si indica la possibilità che l'esplorazione di un ambiente possa essere effettuata attraverso la fotocamera presente sul dispositivo mobile, il quale è in grado di sovrapporre degli "strati informativi" (*layer*), generalmente in forma testuale, alle immagini che vengono mostrate sul proprio display.

Tali informazioni addizionali si riferiscono a quanto viene osservato in quel momento, in quanto il dispositivo è in grado di riconoscere la propria posizione all'interno di uno spazio, e possono quindi risultare di grande ausilio al processo di valorizzazione delle collezioni. Uno dei prodotti maggiormente attesi, sotto questo profilo, è costituito dalla seconda generazione dei cd. "*Google-Glass*", progetto che malgrado abbia subito un rallentamento rispetto alle iniziali previsioni, è comunque destinato in pochi anni a prendere nuovamente piede, con l'introduzione sul mercato di occhiali (o di supporti da montare su essi) attraverso i quali accedere ai contenuti presenti in rete senza dover impegnare le mani.

Diverso invece è il caso della cd. "*realtà virtuale*" (VR), dove il contesto ambientale viene invece ricostruito in forma digitale, consentendo un'esperienza di fruizione "immersiva": grazie all'utilizzo di una pluralità di sensori, l'utente può infatti essere messo in condizione di interagire con il contenuto digitale, anche manipolando - in modo virtuale, appunto - gli oggetti in esso presenti (Guidazzoli *et al.*, 2014). Ad esempio, durante l'esplorazione di un luogo, l'utente può imbattersi in oggetti digitali quali la ricostruzione di una statua, ed avere la possibilità di ruotare l'oggetto nello spazio, intorno a qualsiasi asse, ed eventualmente procedere ad un suo ingrandimento al punto da visualizzare anche dettagli minimali, consentendo quindi di averne una visione altrimenti impossibile nella realtà.

Le applicazioni di VR si caratterizzano per il fatto di essere de-contestuali, nel senso che possono essere fruite dall'utente anche in posti diversi dal museo. Attraverso di esse un museo può infatti presentare ricostruzioni di ambienti non più esistenti, ovvero di oggetti esistenti ma non fisicamente presenti all'interno del medesimo contesto museale. Diventa quindi possibile, ad esempio, ricomporre frammenti di un bassorilievo disseminati in più luoghi così come visualizzare la collocazione di un'opera presente nel museo all'interno della sua sede originaria, come per un quadro in precedenza collocato in una chiesa per la quale era stato realizzato.

Va infine osservato che la scansione 3d di oggetti presenti all'interno di una collezione museale, che rappresenta spesso una fase di fondamentale importanza per una ricostruzione in VR, apre peraltro le porte ad ulteriori possibilità, di tipo educativo (il British Museum, ad esempio, consente di

scaricare numerosi file in 3D di propri reperti) ma anche commerciale, legate cioè alla progressiva diffusione sul mercato dell'elettronica di consumo - a prezzi sempre più accessibili - delle cd. "stampanti 3D".

Questi dispositivi mettono potenzialmente in condizione il museo (o lo stesso utente) di stampare, nella scala desiderata, una replica esatta, o in qualche misura personalizzata, di un oggetto (digitale) di suo interesse, che ha avuto modo di osservare o manipolare durante la propria immersione nell'ambiente virtuale. Con ciò, tracciando strade in grado di soddisfare in modo del tutto nuovo il desiderio di appropriazione del visitatore che, come detto, rappresenta uno degli esiti attesi dell'esperienza di fruizione.

Tale desiderio, infatti, viene oggi tipicamente soddisfatto mediante la messa a disposizione - in appositi spazi, i cd "bookshop", posti al termine del percorso di visita - di prodotti editoriali nonché del cd. *merchandising* museale (*poster*, cartoline, penne, magliette, *foulard*, monili, etc.). Accanto a questi, quindi, potrebbe a breve associarsi la produzione di alcune tipologie di oggetti, personalizzati in tempo reale all'interno del punto di vendita, anche con il contributo attivo dello stesso utente, massimizzando dunque la sua soddisfazione.

Questo aspetto non va sottovalutato; va infatti ricordato che l'esigenza di realizzare un atto di acquisto, al termine della visita, può fortemente condizionare l'esperienza di fruizione del visitatore che si risolve in una valutazione complessiva di *tutti* i servizi ai quali egli ha fatto ricorso durante la propria permanenza all'interno del museo; valutazione in grado poi di orientare i propri comportamenti futuri di fruizione, in un senso o nell'altro, nonché quelli di altri potenziali visitatori, qualora tale giudizio venga socializzato in rete.

4. Sul dialogo tra gli oggetti, prossimo venturo

Come si è avuto modo di osservare nel paragrafo precedente, i recenti progressi della tecnologia hanno reso disponibili, sul mercato di consumo, dispositivi sempre più complessi, non solo cioè dotati di elevate capacità computazionali, ma anche equipaggiati con un numero crescente di sensori (Swan, 2012), in grado di rilevare molteplici informazioni: la propria posizione (grazie al gps), la direzione (con il magnetometro, che rende possibile il funzionamento della bussola), la pressione atmosferica (attraverso un barometro), l'inclinazione del *display* (con l'accelerometro ed il giroscopio), il livello di illuminazione circostante (grazie ad un sensore di luminosità), il grado di prossimità del dispositivo rispetto ad altri oggetti (grazie ad un *led* ad infrarossi e ad un rilevatore di luce IR, che disattivano il *display* quando lo si avvicina all'orecchio), la temperatura del dispositivo (con un termometro), l'iride e le impronte digitali e finanche il battito cardiaco (attraverso un cardiofrequenzimetro).

Gli sviluppatori di *app* accedono a piene mani a questa incredibile quantità di informazioni, che viene raccolta ed elaborata dal dispositivo mobile, senza che l'utente ne sia necessariamente consapevole. Talvolta, alcuni di questi dati vengono anche immessi in rete, consentendo - ad esempio - l'attivazione delle funzioni e dei servizi "location aware", che si

basano cioè sulla identificazione della posizione del singolo dispositivo e, quindi, dell'individuo che lo possiede o lo indossa.

Le potenziali applicazioni, da questo punto di vista, sono pressoché infinite: oltre all'ormai nota possibilità di accedere alle indicazioni di un "navigatore" durante lo spostamento con un veicolo, diventa ad esempio possibile, se desiderato, essere informati - attraverso una notifica sul proprio dispositivo mobile - di una campagna promozionale in atto in un punto di vendita esistente nelle immediate prossimità della strada che si sta attraversando, piuttosto che dell'imminente inaugurazione di una mostra in un museo della città che si sta visitando, o ancora essere informati dell'arrivo di un mezzo di trasporto pubblico. Non mancano poi le applicazioni tese a privilegiare gli aspetti relazionali e che rendono quindi visibile in rete, se il dispositivo è stato abilitato in tal senso, la propria posizione agli "amici" con i quali si è in contatto attraverso un *social network*, favorendo la possibilità di condividere le proprie attività o, più semplicemente, di incontrarsi (nel mondo reale).

Tutto questo scenario, apparentemente futuristico ma già esistente in molteplici sfaccettature, è destinato ad evolvere ulteriormente, e drasticamente, con il prossimo avvento della cd. "Internet of Things" (IoT), destinata a ridisegnare i confini tra i settori e ad innescare l'avvio di una nuova era della competizione (Porter and Heppelmann, 2014).

Con questo termine si fa riferimento ad un contesto nel quale la comunicazione (digitale) non avviene più tra singoli oggetti e persone, bensì tra una moltitudine di oggetti, dotati di sensori ed accesso alla rete, in grado di interconnettersi tra loro e di scambiarsi informazioni, che vengono poi restituite, in forma immediatamente comprensibile, all'utente (Atzori *et al.*, 2014; Höller *et al.*, 2014).

Un esempio può rendere questo concetto maggiormente chiaro: si consideri il caso di un automobilista che sta percorrendo un ponte in una località invernale; già oggi un veicolo può essere in grado di rilevare la temperatura esterna e, qualora essa si avvicini ai tre gradi centigradi, segnalargli la *possibilità* che ci sia del ghiaccio sulla strada ed invitarlo ad un comportamento di guida adeguato. Questo è un comportamento "intelligente" di un oggetto, dotato di un sensore, ma *isolato*.

Qualora, invece, il ponte in questione sia dotato di sensori non solo in grado di rilevare, in modo puntuale, la presenza di ghiaccio, ma anche di immettere questa informazioni in rete, il sistema di navigazione presente sull'auto - ovvero su un dispositivo mobile - sarà in grado di segnalare la presenza *effettiva* di ghiaccio nonché la sua precisa localizzazione, abilitando il sistema di *cruise control* a limitare in modo autonomo la velocità del veicolo in corrispondenza del punto pericoloso, qualora il conducente non vi abbia già provveduto.

In altri termini, nel secondo caso gli oggetti sono non solo intelligenti ma anche *interconnessi*, capaci in altri termini di entrare in contatto tra loro e di scambiarsi le informazioni raccolte dai propri sensori.

Si prefigura, dunque, una profonda evoluzione dell'odierna concezione di internet, il cui tratto dominante è stato sino ad oggi rappresentato dalla sua capacità di accogliere i contenuti digitali generati dagli utenti (in mobilità) e di diffonderli (in mobilità) attraverso le svariate applicazioni di *social media*.

Se dunque, con riferimento allo scenario attualmente esistente si è parlato, infatti, di *User Generated Content*, proprio per indicare che la maggior parte dei contenuti digitali presenti in rete è stata realizzata e propagata dagli stessi utenti (Solima, 2007), la transizione destinata a consumarsi, in un futuro davvero molto vicino, attiene invece alla possibilità che siano gli stessi oggetti ad ergersi a protagonisti nella generazione delle informazioni messe in rete, delineando quindi un nuovo paradigma, che in altra sede è stato definito come *Object Generated Content* (Solima et al., 2015)

Gli oggetti, messi in grado di identificarsi tra loro, di comunicare dati su se stessi e di accedere ai dati provenienti da altri oggetti - a prescindere dall'intenzionalità dei propri possessori - diventano dunque potenzialmente "*smart object*", cioè dotati di una propria intelligenza, nella misura in cui diventa possibile, attraverso specifici algoritmi, predeterminare il loro comportamento in funzione dei dati che essi generano e ricevono dal contesto esterno (Jara et al., 2014a).

Così, una confezione di cibo in procinto di deteriorarsi potrà comunicare questa informazione al frigorifero che la contiene, il quale a sua volta provvederà ad inviare una notifica al proprietario, che potrà assumere il comportamento conseguente; una pianta comunicherà al sistema di irrigazione che ha bisogno di essere innaffiata; una sveglia suonerà prima se l'utente ha in programma un impegno che implica un suo spostamento e vengono rilevate, in rete, condizioni di traffico lungo il tragitto.

Questi pochi esempi, riferiti al contesto domestico, non esauriscono, naturalmente, lo spettro delle potenzialità legate alla progressiva diffusione di oggetti intelligenti. I settori nei quali si prevede un impatto - deflagrante - legato all'utilizzo degli *smart object* sono infatti i più diversi: da quello industriale a quello sanitario, da quello dei trasporti a quello commerciale e dell'efficienza energetica.

L'ulteriore conseguenza è che, di pari passo con la diffusione degli oggetti intelligenti, verranno a modificarsi anche le caratteristiche principali dei contesti nei quali questi oggetti si trovano: così, le case diventeranno *smart-home*, le fabbriche *smart-firm*, le reti di distribuzione di energia elettrica *smart-grid*, le città *smart-city* e via discorrendo (McKinsey, 2015).

5. Oggetti intelligenti; dunque, musei intelligenti?

A questo punto del ragionamento, occorre dunque chiedersi quali effetti sia in grado di determinare questa dinamica evolutiva sul settore culturale, e su quello museale in particolare. In altri termini, se il museo stesso è in qualche misura destinato a diventare uno *smart-museum*.

In effetti, anche sulla base delle soluzioni attualmente disponibili per il riconoscimento automatico degli oggetti - in tutte le declinazioni tecniche a cui è possibile riferirsi - un museo è già in grado di migliorare enormemente il processo di fruizione dei propri visitatori, associando ai tradizionali supporti informativi un insieme composito di contenuti digitali, resi disponibili in modo più o meno automatico tanto sui dispositivi mobili quanto sui *wearable device* in possesso del visitatore.

La situazione sembra destinata a cambiare nella misura in cui verrà (ulteriormente) a modificarsi la relazione tra un individuo ed i contenuti digitali, che sono ora in larga misura generati dagli stessi utenti; attualmente, per soddisfare una propria esigenza informativa, è infatti possibile riferirsi a quanto disponibile in rete nei siti di tipo “wiki”, che accolgono le conoscenze *volontariamente* messe a disposizione da parte degli utenti su determinati argomenti.

Cosa ben diversa potrebbe invece essere la possibilità che una persona, durante l'esperienza di visita, possa scambiare informazioni con altri visitatori in modo del tutto automatico, non tanto dunque attraverso i meccanismi di socializzazione tipici dell'attuale modalità di utilizzo dei *social network* (un *post*, un *tweet*, un *rating*, una *review*, etc.), quanto piuttosto condividendo il proprio “*sapere esperienziale*” con altri individui, reso disponibile in forma aggregata attraverso la raccolta dei dati sui comportamenti di fruizione espressi all'interno degli spazi museali.

Va infatti osservato che la visita ad un museo si svolge mediamente in alcune ore, che non sono naturalmente sufficienti per osservare la totalità degli oggetti esposti, che fanno parte delle collezioni permanenti del museo; pertanto, i visitatori devono necessariamente selezionare gli oggetti da osservare. Va anche rilevato, però, che i visitatori si trovano generalmente in una condizione di asimmetria informativa, non avendo cioè la capacità, sulla base delle informazioni e delle conoscenze di cui dispongono, di selezionare in modo autonomo quelle opere che potrebbero risultare di loro specifico interesse. Data tale condizione, i visitatori tendono quindi spesso ad affidarsi alle indicazioni fornite dallo stesso museo, sotto forma di itinerari consigliati, che identificano in modo standardizzato alcune sequenze di opere ritenute mediamente adatte a specifiche tipologie di soggetti (ad esempio, famiglie, studenti, etc.). Non tutti i musei, peraltro, offrono questo tipo di indicazioni.

È dunque ragionevole immaginare che, se il museo fosse invece in grado di proporre ai propri visitatori dei percorsi di visita maggiormente calibrati sui loro interessi, il livello di gradimento dell'esperienza di fruizione risulterebbe corrispondentemente più alto.

Tale personalizzazione dell'offerta museale potrebbe essere sviluppata attraverso la realizzazione di un sistema di orientamento evoluto, in grado di tener conto del sistema di preferenze di ciascun visitatore, espresse (implicitamente) attraverso i propri effettivi comportamenti di fruizione; un sistema di questo tipo - che potrebbe essere realizzato solo all'interno di un contesto di IoT - dovrebbe essere dunque basato sulla capacità non solo di tracciare gli spostamenti del visitatore all'interno dello spazio museale, ma anche di identificare le opere che hanno attirato la sua attenzione, in modo da poter adeguare istantaneamente la sequenza delle opere proposte al visitatore

Si immagini, dunque, uno scenario nel quale un museo o un luogo della cultura si doti di un sistema di orientamento spaziale e cognitivo, in grado di agevolare lo svolgimento della visita da parte di un individuo - e, quindi, di migliorare in modo sensibile gli esiti del proprio processo di valorizzazione delle collezioni - attraverso la proposizione di un itinerario, cioè di un percorso identificato attraverso una sequenza di oggetti (opere, reperti, arredi, ambienti, etc.), individuati sulla base del patrimonio di conoscenze

del museo, del quale è portatore il proprio personale scientifico. Un sistema di questo genere presuppone inoltre che ciascuna opera del museo sia dotata di un sensore (ad esempio, un tag Rfid) in grado di rilevare una variazione di stato nell'ambiente di riferimento, nel caso di specie rappresentata dalla presenza di un individuo nelle sue immediate vicinanze.

Si assuma quindi che un individuo entri in museo, dotato di un dispositivo mobile sul quale è presente tale sistema di orientamento sotto forma di app, scaricata in precedenza o all'atto dell'ingresso al museo, in grado di proporgli un itinerario di visita, eventualmente in certa misura personalizzato sulla base di alcune proprie caratteristiche socio-demografiche.

Ora, può accadere che il comportamento effettivo di visita dell'utente si discosti in modo significativo da quello proposto dal sistema, sia ad esempio per tempi di fruizione differenti rispetto a quelli ipotizzati per ciascuna opera, sia per le opere che vengono effettivamente osservate, che non è detto coincidano necessariamente con quanto previsto dal sistema: può infatti darsi il caso che il visitatore si soffermi nei pressi di un'opera *non inclusa* nell'itinerario che gli è stato proposto. In tali circostanze, si vengono a determinare delle potenziali variazioni sull'itinerario originario proposto dal sistema all'utente, sia perché il tempo residuo complessivamente disponibile per lo svolgimento della visita si è modificato, sia perché il sistema rileva un'attenzione del visitatore per un'opera non considerata; in entrambi i casi, il sistema di orientamento può dunque provvedere a riformulare i contenuti dell'itinerario.

Similmente a quanto accade durante una visita guidata, allorché i visitatori esprimono in modo esplicito il desiderio di ricevere informazioni su opere non previste nell'itinerario *standard* di visita, un sistema di orientamento evoluto si caratterizza quindi per le sue capacità "adattive", risultando cioè in grado di modificare la proposta di itinerario in tempo reale, sulla base dei comportamenti (impliciti) di fruizione dell'utente (Tanenbaum *et al.*, 2014; Not and Petrelli, 2014).

Si consideri ora un contesto dominato dalla IoT (Vermesan, Friess, 2014), nel quale quindi ciascuno dei dispositivi attivati dai visitatori di un museo sia connesso ad internet e sia quindi in grado di trasmettere ad un *data-base* presente sul *cloud*, in modo del tutto anonimo, i comportamenti di fruizione effettivi realizzati da ciascun individuo, dalla cui analisi il sistema è in grado di individuare le relazioni "esperienziali" esistenti tra le varie opere esposte.

Si viene in tal modo a determinare un ulteriore *set* di connessioni tra le opere del museo, ben più vasto di quanto abbia potuto individuare il personale del museo, che risulta alimentato in tempo reale dagli utilizzatori di tale servizio nel museo in questione, nonché - peraltro - potenzialmente in altri musei.

In tale scenario, alla conoscenza del personale scientifico del museo, incorporata *in modo statico e puntuale* all'interno del sistema di orientamento, si aggiunge dunque la conoscenza "esperienziale" dei visitatori, generata *dinamicamente* attraverso l'analisi dei loro comportamenti di fruizione. Questa conoscenza appare di straordinaria importanza, considerando che essa non è altrimenti riproducibile, essendo

il risultato della raccolta e dell'elaborazione di un'enorme quantità di dati puntuali (nel descrivere la IoT si parla in proposito di "big-data"), cioè di una molteplicità di "punti di vista", propri di ciascun individuo, che nessuno *staff* del museo potrebbe essere in alcun modo in grado di replicare.

La disponibilità dei dati di fruizione in forma aggregata consente dunque, similmente a quanto accade con la cronologia l'insieme degli acquisti realizzati dagli utenti in un sito avanzato di *e-commerce* (come Amazon, ad esempio, che è stato un precursore nello sviluppo di sistemi di "raccomandazione" *on-line*), di estrapolare delle correlazioni molto significative tra i diversi oggetti che compongono le collezioni del museo, sulla base delle quali proporre delle soluzioni di visita non solo e non tanto legate al comportamento del singolo visitatore (con le sue scelte individuali) ma basate sulla sintesi delle scelte operate da una molteplicità di individui, di "pari grado", cioè comuni visitatori dei musei, non necessariamente dotati - come accade nella generalità dei casi - di particolari competenze specialistiche.

Un museo popolato di oggetti intelligenti - le opere, quindi, in grado di acquisire informazioni dal contesto esterno, individuando l'approccinarsi di un visitatore dotato di un dispositivo mobile e quindi il suo comportamento di fruizione - diventa dunque esso stesso intelligente, perché è in grado di declinare il proprio sistema di conoscenze in funzione delle richieste "implicite" formulate da ciascun visitatore attraverso i propri comportamenti.

Il livello di sofisticazione di un sistema di orientamento evoluto, come quello descritto, risulta quindi funzione della quantità di informazioni disponibili, che sono potenzialmente di cinque tipi:

- quelle *fornite spontaneamente dall'utente*, durante l'eventuale procedura di inizializzazione del sistema; in proposito, si può immaginare di raccogliere informazioni di tipo socio-demografico (età, genere, nazionalità, professione piuttosto che interessi prevalenti) ovvero indicazioni, ad esempio, sulle preferenze del visitatore rispetto alla tipologia di contenuti attesi (testi, audio, video);
- quelle *fornite implicitamente dal visitatore* con le soste effettuate in prossimità di ciascuna delle opere che hanno attirato la sua attenzione; quindi, attraverso i propri comportamenti di fruizione;
- le *ulteriori conoscenze acquisite su ciascun visitatore*, nella misura in cui egli sia eventualmente in possesso di altri oggetti intelligenti, quali altri dispositivi indossabili (*smart-watch*, *smart-glass*, *smart-band*, etc.) ovvero, in un contesto IoT, ad esempio di indumenti dotati essi stessi di *tag*, sulla base dei quali inferire dati addizionali sull'utente; in questo caso, va osservato, si pongono una molteplicità di problemi legate alla *privacy* degli individui, che non a caso è uno degli aspetti maggiormente controversi della IoT (Roman *et al.*, 2013);
- quelle relative alla *localizzazione dell'insieme dei visitatori* presenti in ogni specifico momento all'interno dello spazio museale, in grado di evidenziare quindi eventuali situazioni di eccessivo congestionamento all'interno di una sala o nei pressi di una specifica opera di particolare pregio (come accade spesso nei musei "superstar" o in occasioni di grandi mostre), tali da indurre il sistema a suggerire all'utente itinerari

- alternativi, in grado quindi di massimizzare la qualità dell'esperienza di visita;
- la base dati composta dalle *informazioni aggregate sui percorsi di visita*, provenienti dalla pluralità di utenti che ha utilizzato il sistema, restituita sotto forma di *set* di connessioni "esperienziali" tra le opere contenute nel museo.

Ne consegue che, per questa strada, appare possibile ottenere indicazioni preziose non solo sui visitatori e su loro sistema di preferenze, nonché sul modo nel quale vengono concretamente utilizzati gli spazi espositivi, ma anche sulle relazioni esperienziali che i visitatori stabiliscono tra i diversi oggetti che compongono le collezioni. La creazione di un sistema evoluto di tipo adattivo può dunque consentire al museo di attingere ad un insieme di conoscenze ulteriori rispetto a quelle sedimentate nei saperi del proprio personale e per questa strada modificare profondamente il proprio modo di rappresentarsi nonché il modo nel quale esso viene percepito dai propri visitatori e, in senso più ampio, dalla domanda potenziale.

Sotto il profilo della fattibilità tecnica, va osservato che già ora, in larga misura, la tecnologia da utilizzare per realizzare un sistema di orientamento evoluto come quello descritto risulta effettivamente disponibile: già ora esistono diversi musei che hanno avviato delle sperimentazioni basate sulla presenza di soluzioni basate su Rfid (ad esempio, il Museum of London, già a partire dal 2011 o l'Otago Museum in Nuova Zelanda) su iBeacon (il Met ed il Brooklyn Museum a New-York, come pure il Muse di Trento ed i Musei Civici di Palazzo Farnese a Piacenza) o sul Blue-tooth (il Melbourne Museum, il museo Mercedes-Benz di Stoccarda). Queste soluzioni, però, rispetto al sistema di orientamento evoluto appena descritto, seguono generalmente una logica inversa, nel senso che è il visitatore, con il proprio dispositivo, ad identificare in modo automatico una specifica opera e non il contrario, come in un contesto di IoT. Non sembra comunque che la variabile tecnologica in sé possa rappresentare una vera e propria barriera all'entrata, tale da inibire lo sviluppo e la messa a punto di un sistema come quello descritto.

Per altro verso, appare difficile poter al momento identificare con precisione la dimensione complessiva dell'investimento in termini di risorse umane e finanziarie, in presenza di un numero di variabili troppo ampio e di soluzioni tecniche che possono essere anche molto diverse tra loro, con implicazioni economiche che risultano quindi estremamente variabili. È anche vero, però, che il costante progresso scientifico, e la portata dei potenziali interessi in gioco, hanno generato negli anni una chiara traiettoria evolutiva, che si risolve nella crescita delle performance tecnologiche e nel contestuale decremento dei costi di accesso alla tecnologia. In presenza di un *trend* di questo tipo è dunque ragionevole attendersi un'ulteriore diminuzione, negli anni a venire, dei costi connessi all'uso di queste soluzioni tecnologiche. A questo si aggiunga che, in presenza di un'offerta museale maggiormente soddisfacente, il visitatore risulta generalmente più propenso a spendere dei soldi per l'acquisto degli altri servizi offerti dal museo, con ricadute - dirette o indirette - sulla quantità di risorse che possono essere auto-generate.

Pertanto, se da un lato è sicuramente necessario un investimento in termini di risorse umane e finanziarie non certo irrilevante, dall'altro l'avvento della IoT prefigura, anche per i musei, uno scenario di straordinario interesse, che pone il visitatore al centro della riflessione scientifica e gestionale. Visitatore sul quale, diversamente da quanto sino ad ora accaduto, si avranno a disposizione una enorme quantità di informazioni le quali, anche se disponibili in forma aggregata, potranno supportare lo svolgimento di un processo decisionale attento e consapevole da parte del personale scientifico del museo, in grado di attivarne l'effettivo potenziale e di consentire a tale organizzazione di svolgere un ruolo da protagonista nella crescita e nella costruzione di una società moderna ed in continuo divenire.

6. Per concludere

Uno “*smart museum*” è, per quanto sin qui detto, in grado di relazionarsi in modo adattivo alle esigenze dei propri pubblici, allontanandosi da un approccio alla comunicazione di tipo statico, uni-direzionale e standardizzato, che risulta ancora largamente diffuso.

Le implicazioni di quanto descritto in termini di efficacia del processo di trasferimento delle conoscenze da parte del museo e, quindi, sulla sua *mission*, dovrebbero a questo punto risultare chiare.

In chiusura del lavoro sembra comunque opportuno riprendere, e sistematizzare, alcuni spunti di riflessione già presentati nello sviluppo del testo, con riferimento alle conseguenze di carattere gestionale che possono derivare per un museo o per un luogo della cultura da un uso accorto (e rispettoso) delle nuove tecnologie della comunicazione.

L'uso di un sistema, più o meno sofisticato, di ausilio al processo di fruizione può rappresentare uno degli elementi costitutivi di una strategia di differenziazione (Li *et al.*, 2012), di importanza fondamentale in un contesto attuale nel quale il confronto competitivo tra le istituzioni culturali - e, tra queste e le crescenti alternative di uso del tempo libero, anche *intra-moenia* - presenta livelli di intensità crescenti. Aumentare la distanza competitiva dai propri diretti concorrenti attraverso il miglioramento della qualità dell'esperienza di visita può infatti risultare una scelta strategica di primaria importanza, anche sotto il profilo reputazionale, per migliorare la capacità di attrazione del museo nei confronti dei visitatori e, più in generale, la sua capacità di relazione con i propri *stakeholder*, cioè quei soggetti in grado - in vario modo - di condizionare la sua vita.

Un museo che interpreta in modo adeguato il proprio ruolo di agente di sviluppo sociale, accrescendo il valore creato e messo a disposizione dei propri visitatori, acquista infatti una crescente credibilità e diventa un interlocutore attendibile, con il quale attivare relazioni di fiducia, che possono risolversi anche nella messa a disposizione di risorse finanziarie addizionali a suo favore, essenziali per un suo migliore funzionamento. Potenziali *sponsor*, così come possibili donatori, potrebbero infatti scegliere di “premiare” quegli istituti che dimostrano un'adeguata capacità di rinnovamento del proprio modo di agire, in modo che esso risulti sempre più in sintonia con l'evoluzione della società.

Non secondari, poi, sia sotto il profilo organizzativo che sotto quello finanziario, sono i riflessi che possono specificamente derivare nei rapporti con i potenziali volontari, da sempre una risorsa di importanza fondamentale per il museo (Solima 2001), atteso che le necessità di funzionamento operativo di tali istituti generano, anche in un contesto altamente tecnologico, dei fabbisogni crescenti di saperi e di professionalità.

Le informazioni raccolte da un sistema di orientamento evoluto, come quello descritto, possono inoltre supportare il processo decisionale del personale scientifico del museo, con particolare riferimento alle scelte in termini di uso degli spazi museali e di allestimento delle sale, rendendo possibile scelte più consapevoli ed in grado quindi di ottenere ulteriori miglioramenti della qualità dell'esperienza di visita.

Va da sé che un visitatore soddisfatto non solo ha la possibilità di socializzare il proprio giudizio a favore di altri utenti, con ciò aumentando la visibilità del museo ed il suo *rating* "sociale", ma è anche più propenso a stabilire una relazione duratura del museo, che può estendersi ben al di là della visita e continuare, anche a distanza, attraverso una relazione digitale. Non va, sotto questo profilo, sottovalutata l'importanza di questa nuova ed importanza platea di soggetti con i quali il museo può entrare in contatto ed intessere relazioni proficue. La fidelizzazione che il museo può attivare con i propri pubblici rappresenta infatti uno dei presupposti per sviluppare in modo efficace le scelte di marketing museale, declinando il proprio sistema di offerta anche in ragione delle esigenze espresse da specifici segmenti di domanda (Jara *et al.*, 2014b).

Una buona reputazione migliora evidentemente la capacità di attrazione del museo e, quindi, può determinare effetti positivi sui flussi finanziari connessi alle entrate auto-generate, legate in prima battuta ai biglietti di ingresso venduti ovvero alle soluzioni di *membership* rese disponibili, ma anche connesse, in senso più ampio, all'insieme dei servizi messi a disposizione dei visitatori (prenotazione, laboratori, ristorazione, etc.), direttamente o attraverso concessionari. Come accennato, sembra peraltro possibile prevedere interessanti evoluzioni anche con riferimento alle attività di merchandising che, grazie alle stampanti 3D di nuova generazione, potranno rendere possibile una sempre maggiore personalizzazione dell'offerta, realizzabile peraltro anche in tempo reale, contestualmente cioè alla presenza del visitatore all'interno del punto di vendita.

Infine, un museo "*smart*", cioè un istituto in grado di valorizzare appieno la propria dotazione materiale ed immateriale, fa bene a se stesso, perché tale capacità lo rende un sistema in grado di riflettere costantemente sul proprio operato e di introiettare gradi crescenti di flessibilità rispetto ad un contesto esterno, come quello attuale, sempre più basato sulla generazione e sulla propagazione della conoscenza.

Bibliografia

- ATZORI L., IERA A., MORABITO G. (2014), "From "smart objects" to "social objects": The next evolutionary step of the internet of things", *Communications Magazine*, IEEE, vol. 52, n. 1, pp. 97-105.

- BURRUS D. (2015), *The Internet of Things Is Far Bigger Than Anyone Realizes*, <http://www.wired.com/2014/11/the-internet-of-things-bigger/>. Ultimo accesso: 08/01/2015.
- CHIA-YEN C., BAO RONG C., PO-SEN H. (2014), "Multimedia augmented reality information system for museum guidance", *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 18, n. 2, pp. 315-322.
- DURGASREENIVAS K., SOMASUNDAR REDDY C., SREENIVASULU G. (2014), "Contour approximation of image recognition by using curvature scale space and invariantmoment based method", *International Journal of Advances in Engineering and Technology*, vol. 7, n. 1, pp. 359-371.
- FALKOW S. (2011), *Social media Strategy*, white paper, <http://falkowinc.com/wp-content/uploads/2010/06/Social-Media-Strategy-Module-Whitepaper.pdf>. Ultimo accesso: 08/01/2015.
- GUIDAZZOLI A., LIGUORI M.C., DE LUCA D., IMBODEN S. (2014), "Valorizzazione cross-mediale di collezioni museali archeologiche italiane", *Virtual Archaeology Review*, vol. 5, n. 10, pp. 93-106.
- HÖLLER J., TSIATSIS V., MULLIGAN C., KARNOUSKOS S., AVESAND S., BOYLE D. (2014), *From Machine-to-Machine to the Internet of Things: Introduction to a New Age of Intelligence*, Elsevier, Waltham.
- IJAZ F., YANG H.K., AHMAD A.W., LEE C. (2013), "Indoor positioning: A review of indoor ultrasonic positioning systems", *15th International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT) 2013*, Technical Proceedings, pp. 1146-1150.
- JARA A.J., LOPEZ P., FERNANDEZ D., CASTILLO J.F., ZAMORA M.A., SKARMETA A.F. (2014a), "Mobile discovery: discovering and interacting with the world through the internet of things", *Personal and Ubiquitous Computing archive*, vol. 18, n. 2, pp. 323-338.
- JARA A.J., PARRA M.C., SKARMETA A.F. (2014b), "Participative marketing: extending social media marketing through the identification and interaction capabilities from the internet of things", *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 18, n. 4, pp. 997-1011.
- KAHR-HØJLAND A. (2010), "EGO-TRAP: A Mobile Augmented Reality Tool for Science Learning in a Semi-formal Setting", *Curator*, vol. 53, n. 4, pp. 501-509.
- KELLY L. (2010), "How Web 2.0 is Changing the Nature of Museum Work", *Curator*, vol. 53, n. 4, pp. 405-410.
- LI Y., HOU M., LIU H., LIU Y. (2012), "Towards a theoretical framework of strategic decision, supporting capability and information sharing under the context of Internet of Things", *Information Technology and Management*, vol. 13, n. 4, pp. 205-216.
- MARTIN-BRUALLA R., HE Y., RUSSELL B.C., SEITZ S.M. (2014), "The 3D Jigsaw Puzzle: Mapping Large Indoor Spaces, Computer Vision - ECCV 2014", Lecture Notes in *Computer Science*, vol. 8691, pp. 1-6.
- MARTÍNEZ-SANZ R. (2012), "Estrategia comunicativa digital en el museo", *El profesional de la información*, vol. 21, n. 4, pp. 391-395.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, (2015), *The Internet of Things: mapping the value beyond the hype*, Research report, June 2015, ultimo accesso: 12/10/2015.

Ludovico Solima
Smart Museums.
Sul prossimo avvento
della Internet of Things
e del dialogo tra gli oggetti
nei luoghi della cultura

- MINCOLELLI G., BIANCARDI M., FABBRI M., FERIOTTO C., MASSARENTE A., MUNERATO S., RACO F. (2014), "QRCODE and RFID Integrated Technologies for the Enhancement of Museum Collections, Digital Heritage. Progress in Cultural Heritage: Documentation, Preservation, and Protection", Lecture Notes in *Computer Science*, vol. 8740, pp. 759-766.
- NOT E., PETRELLI D. (2014), "Balancing adaptivity and customisation: in search of sustainable personalisation in cultural heritage", *22nd Conference on User Modelling, Adaptation and Personalization (UMAP)*, 7-11 July 2014, Aalborg, Denmark.
- PORTER M., HEPELMANN J.E (2014), "I prodotti intelligenti interconnessi che stanno trasformando la competizione", *Harvard Business Review*, novembre, pp. 13-35.
- PROCTOR N. (2011), *Mobile as Radical Social media in the Museum as Distributed Network*, [http:// http://museumplanning.tumblr.com/post/35641375698/mobile-as-radical-social-media-in-the-museum-as](http://http://museumplanning.tumblr.com/post/35641375698/mobile-as-radical-social-media-in-the-museum-as). Ultimo accesso: 15/04/2015.
- ROMAN R., ZHOU J., LOPEZ J. (2013), "On the features and challenges of security and privacy in distributed internet of things", *Computer Networks*, vol. 57, pp. 2266-2279.
- SEN S., ROY S., SARKAR S.K. (2014), "A Proposal for Enhancing Museum Visiting Experience Implementing Active RFID Technology", *Fourth International Conference on Advances in Computing and Communications (ICACC) 2014*, pp. 295-298.
- SOLIMA L. (2001), "Il ruolo del nonprofit nell'offerta di servizi museali", *Sinergie*, n. 54, pp. 51-74.
- SOLIMA L. (2007), "Nuove tecnologie della comunicazione", *Economia della Cultura*, vol. 3, pp. 365-375.
- SOLIMA L. (2010a), "Social network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
- SOLIMA L. (2010b), "Le tecnologie Rfid nella prospettiva dell'utente: ambiti di utilizzo e criticità di applicazione", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 3, pp. 123-150.
- SOLIMA L. (2013), "Fatti, più che parole. L'indagine osservante e l'analisi del comportamento di fruizione del visitatore museale", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 103-125.
- SOLIMA L. (2014), "Digital Resources and Approaches adopted by User-Centred Museums: the Growing Impact of the Internet and Social media", in Aiello L., (ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspective*, IGI Global, Londra.
- SOLIMA L., DELLA PERUTA M.R., DEL GIUDICE M. (2015), "Object-Generated Content and Knowledge Sharing: the Forthcoming Impact of the Internet of Things", *Journal of the Knowledge Economy*, doi: 10.1007/s13132-015-0243-x.
- SWAN M. (2012), "Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0.", *Journal of Sensor and Actuator Networks*, vol. 1, pp. 217-253.
- TANENBAUM K., HATALA M., TANENBAUM J., WAKKARY R., ANTLE A. (2014), "A case study of intended versus actual experience of adaptivity in a tangible storytelling system", *User Modeling and User-Adapted Interaction*, vol. 24, n. 3, pp. 175-217.

- VERMESAN O., FRIESS P. (2014), *Internet of Things Applications - From Research and Innovation to Market Deployment*, River Publishers, Aalborg.
- YOSHIMURA Y., SOBOLEVSKY S., RATTI C., GIRARDIN F., CARRASCAL J.P., BLAT J., SINATRA R. (2014), "An analysis of visitors' behavior in The Louvre Museum: a study using Bluetooth data", *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 41, pp. 1113-1131.
- WAARDENBURG T., HEKMON E. (2012), *Social media Metrics for the Cultural Heritage Sector*, http://crossmedialab.nl/files/Social_Media_Metrics_for_the_Cultural_Heritage_Sector1.pdf. Ultimo accesso: 08/01/2015.

Ludovico Solima
Smart Museums.
Sul prossimo avvento
della Internet of Things
e del dialogo tra gli oggetti
nei luoghi della cultura

Academic or professional position and contacts

Ludovico Solima
Associate Professor of Management
Second University of Napoli - Italy
e-mail: ludovico.solima@unina2.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.14
pp. 263-283



Feature

Mindfulness: strumenti di benessere e performance per le persone e le imprese

Vittorio Mascherpa

Una ricerca per il termine “mindfulness” sul database MEDLINE della National Library of Medicine, che raccoglie tutte le riviste scientifiche indicizzate a livello internazionale, restituisce oggi un totale di 3.350 articoli.

La stessa ricerca effettuata su Amazon.com ci informa dell'esistenza di 18.238 libri pubblicati sull'argomento, e di ben 40.345 prodotti vari che in qualche modo hanno attinenza con lo stesso tema. Un vero e proprio fenomeno di massa, che è riuscito a coinvolgere, nel giro di pochi anni, la comunità scientifica mondiale, imprese multinazionali e colossi dell'economia e della finanza, divi di Hollywood e campioni dello sport, portando sotto lo stesso tetto - in pieno accordo e in totale sinergia - neuroscienziati, psicologi, fisici e monaci buddhisti.

Per una rapida disamina dell'oggetto di tale esplosione di interesse, possiamo senz'altro partire proprio dal termine “mindfulness”, che mentre identifica una disciplina, allo stesso tempo ne descrive lo scopo e i contenuti.

Traduzione anglosassone del termine in lingua pali “sati” (che potrebbe essere reso liberamente come “lucida percezione della realtà”), la definizione di “mindfulness” fu scelta una quarantina d'anni fa dal biologo molecolare americano Jon Kabat-Zinn per identificare un insieme di tecniche derivate da alcune forme di meditazione buddista - zen e vipassana - che egli aveva in qualche modo “scorporato” dal contesto più strettamente religioso e spirituale per applicarle dapprima al trattamento dello stress e delle patologie ad esso collegate, e successivamente anche ad altri ambiti, sia di tipo clinico che sociale e psicoeducativo.

Caratteristica peculiare di tali tecniche, rispetto ad altre forme di meditazione orientali e occidentali volte a indurre stati di rilassamento attraverso un'attenuazione della coscienza di veglia, è quella di privilegiare, al contrario, un alto livello di vigilanza e un contatto costante con l'esperienza in atto.

Propriamente, dunque, si potrebbe parlare di una qualità dell'attenzione, un modo di essere presenti a se stessi e alla realtà circostante, uno stato della coscienza capace di produrre effetti importanti sul corpo e sulla mente.

Questa peculiare qualità della coscienza - e cioè dell'essere coscienti - influenza la mente, che possiamo considerare come il “centro di controllo” che regola il flusso di energia e informazioni nella struttura umana. La mente, a sua volta, attraverso la mediazione della componente *software* - la psiche - da un lato, e di quella *hardware* - il cervello - dall'altro, determina di fatto la quantità e la qualità dei processi, e cioè, in sintesi, il nostro stato psicofisico (quello che siamo), e i parametri del nostro comportamento (quello che facciamo e come lo facciamo).

Si spiega così la sorprendente varietà degli effetti indotti da tale tipo di “meditazione vigile”, effetti che - ormai oggetto di una letteratura scientifica

vasta e articolata - investono l'intera struttura dell'essere umano: dal piano della salute e del benessere psicofisico a quello psicologico, comportamentale e sociale, arrivando a spingersi fino ai "piani alti" della sfera esistenziale e spirituale.

E dopo questa succinta "carta d'identità" del metodo, passiamo senz'altro a interessarci dei suoi effetti, con particolare riferimento per quelli che più direttamente riguardano il mondo del lavoro e delle imprese: un contesto nel quale la *mindfulness* si pone come progetto di sviluppo integrale della persona, e perciò assolutamente trasversale rispetto a ogni ambito della vita, in quanto volta a incrementare qualità e competenze ugualmente utili nella sfera privata e in quella lavorativo-professionale.

A partire da quella capacità di far fronte allo stress che rappresenta forse il beneficio più immediato e noto, e che deriva sia da determinanti di tipo fisiologico - riassumibili in una modulazione dei cosiddetti "ormoni dello stress" - che dal particolare stato di de-tensione indotto dalla pratica: uno stato che non corrisponde a un'attenuazione della coscienza di veglia - come di regola accade nel rilassamento ordinario - ma al contrario a un rafforzamento di questa e a una sua estensione a 360 gradi, sia all'interno che all'esterno di sé stessi. Ne consegue una condizione di vigile ma rilassata presenza: un "rilassamento attivo" che consente di non disperdere inutilmente energia nell'ansia e nella tensione, ma di indirizzarla solo dove serve, quando serve e nella quantità che serve. Una condizione che, proprio per questo, non solo si rivela pienamente compatibile con le esigenze di una vita attiva, ma risulta anche, a tutti gli effetti, un fattore di efficacia e di incremento della performance proprio in situazioni critiche, laddove spesso ansia e stress compromettono la qualità dei risultati, e dove invece risulta fondamentale la possibilità di mantenere un atteggiamento calmo ed equilibrato, ma insieme anche intensamente concentrato sul compito.

E subito dopo quello della gestione dello stress, l'effetto forse più noto e celebrato di questa forma di meditazione vigile - grazie anche ai lavori di Daniel Goleman - è quello che riguarda l'intelligenza emotiva e la gestione delle emozioni negative. Un campo, questo, nel quale l'esercizio della *mindfulness* propone una vera e propria educazione emotiva, condotta attraverso diversi strumenti: dall'osservazione delle emozioni - un procedimento finalizzato a prendere le distanze dai propri stati emotivi allo scopo di non esserne travolti - fino a specifiche tecniche di rinforzo delle emozioni positive e di riconversione di quelle negative.

Gli effetti - anche in questo caso ben documentati, sia a livello di comportamento che di attivazione di specifiche aree cerebrali - tendono poi, col tempo e con la pratica, a consolidarsi e a trasformarsi in tratti di personalità, con tutti i vantaggi che è facile immaginare in termini di benessere individuale da un lato, e di capacità relazionali dall'altro.

A questi importanti risultati vanno poi aggiunti, restando nell'ambito della comunicazione e dei rapporti interpersonali, un progressivo sviluppo dell'empatia - grazie anche al coinvolgimento del cosiddetto "circuitto cerebrale della risonanza" e dei neuroni-specchio, che consentono una migliore e più profonda sintonia con l'interlocutore - e una maggiore capacità di ascolto, dovuta in parte allo sviluppo dell'attenzione, e in parte a una specifica attitudine, propria della *mindfulness* e definita come

“sospensione del giudizio”, che consente una comprensione più oggettiva e immune dal rischio di interpretazioni affrettate, equivoci, preconcetti.

Agli effetti fin qui brevemente delineati se ne possono aggiungere altri, non meno rilevanti nel contesto lavorativo e professionale.

Così ad esempio il rigoroso orientamento al presente esercitato durante l'esecuzione delle tecniche di *mindfulness*, insieme con la riduzione dello stress negativo, porta a una migliore e più efficace gestione del tempo, consentendo di concentrarsi totalmente sull'azione in corso anche in situazioni critiche o di urgenza, evitando i rischi legati alla fretta e all'ansia da prestazione.

E ancora la consapevolezza di sé e del proprio esistere al di là di ogni immagine e di ogni maschera - cui essenzialmente mira l'esercizio della meditazione vigile - porta a una stabilizzazione e a un consolidamento dell'io dal punto di vista esistenziale e psicologico, ed è causa prima di una *leadership* naturale e carismatica, non conflittuale e non competitiva.

Evidenti, poi, le ricadute sul clima organizzativo e sulla qualità dei rapporti interpersonali, a seguito di una generale riduzione dello stress e di una migliore gestione delle emozioni negative e perciò delle possibili occasioni di conflitto.

E infine un effetto che supera i confini dell'individualità per qualificarsi come fenomeno culturale e sociale. Se infatti - come abbiamo affermato in precedenza - gli effetti della *mindfulness* investono la persona nella sua interezza, e i benefici che apporta riguardano tanto la sfera privata che quella professionale, allora il benessere degli individui nel luogo di lavoro diviene qualcosa di più di una condizione tutto sommato accessoria - benché importante e auspicabile - ai fini della produttività, e si qualifica a tutti gli effetti come un asset aziendale, forse il più importante in un contesto nel quale, sempre di più e in maniera sempre più determinante, sono le persone a fare la differenza, e sono le persone, con il loro patrimonio di idee, conoscenza e creatività a rendere competitiva un'impresa e a decidere le sorti delle sfide che il mercato continuamente propone.

D'altra parte la creatività, la passione, la motivazione e la tensione all'eccellenza non sono qualità o comportamenti che possono essere imposti o regolati dalle condizioni di un contratto, ma dipendono unicamente dallo stato psicofisico ed emotivo delle persone, e dal loro coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi aziendali.

Ed ecco allora che la presenza di una disciplina come la *mindfulness* nei luoghi di lavoro assume le caratteristiche di un progetto di più ampio respiro, nel quale il lavoro stesso diviene occasione di benessere e di autorealizzazione, non solo professionale ma anche umana, creando così le basi per una vera e propria rivoluzione umanistica dell'impresa.

Vittorio Mascherpa
Mindfulness: strumenti di
benessere e performance
per le persone e le imprese

Academic or professional position and contacts

Vittorio Mascherpa

Consultant and trainer in managerial behavior and organizational wellbeing - Italt
e-mail: info@formazioneumana.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.15
pp. 287-289



Original research papers

Le destinazioni balneari: un modello integrato per lo studio della fidelizzazione del segmento turistico giovanile¹

Received
1st December 2014

Revised
18th June 2015

Accepted
28th September 2015

Sergio Barile - Aurelio Tommasetti - Orlando Troisi
Massimiliano Vesci

Abstract

Obiettivo del paper: Lo studio ha lo scopo di indagare l'impatto che il commitment verso il gruppo di riferimento ha sulla destination loyalty, integrando il classico modello dei fattori motivazionali di tipo "push" e "pull".

Metodologia: Il modello concettuale proposto è testato attraverso un'indagine empirica condotta su un campione di studenti che viaggia regolarmente per piacere o tempo libero. Al fine di verificare l'affidabilità del modello di misurazione, è stata effettuata un'analisi fattoriale confermativa. La path analysis è stata realizzata tramite un modello di equazioni strutturali (SEM).

Risultati: Il paper sostiene l'ipotesi che oltre alle classiche motivazioni push e pull, la fedeltà del turista è influenzata anche dal commitment verso il gruppo di riferimento.

Limiti della ricerca: Il limite principale è costituito dalla popolazione campionaria, non rappresentativa di tutti i segmenti turistici.

Implicazioni: Il paper aiuta le imprese, i manager e i politici a gestire meglio i servizi turistici e l'offerta della destinazione turistica, in particolare rispetto alle azioni sugli attributi della destinazione e ai modelli di comunicazione da implementare.

Originalità del paper: Il lavoro tenta di integrare modelli differenti per studiare la fedeltà del turista in particolare incorporando e combinando il modello dei fattori push (aspetti interni) e di fattori pull (aspetti esterni) con la teoria del commitment.

Parole chiave: young traveler; push/pull motivation; fedeltà; commitment; travel satisfaction

Purpose of the paper: The study aims to develop a theoretical framework to analyze tourist loyalty relative to choice of destination.

Methodology: The research model proposed is tested by means of an empirical study conducted on a sample of students who travel regularly for pleasure or leisure. To verify reliability relative to the measurement model, a confirmatory factor analysis was carried out. The path analysis was conducted using a structural equation model (SEM).

Findings: The paper confirms the hypothesis that in addition to traditional motives of push and pull, tourist fidelity is also influenced by commitment.

¹ Nel presente lavoro, frutto della comune elaborazione degli Autori, Sergio Barile ha curato in particolare il par.7, Aurelio Tommasetti il par. 1, Orlando Troisi i par. 3.2, 3.3, 4, 5.1 e Appendice, Massimiliano Vesci i par. 2, 3, 3.1, 3.4, 3.5, 5.2 e 6.

Research Limits: *The main limitation is the sample population, in that it is not representative of all tourist segments.*

Practical implications: *The paper helps organizations, managers and politicians to better manage tourist services and tourist destination offer, in particular with respect to actions to put in place relative to destination and communication models.*

Originality of the paper: *The work attempts to integrate various models in order to study tourist fidelity, in particular incorporating and combining in the model of push (internal) and pull (external) factors the theory of commitment.*

Key words: young traveler; push/pull motivation; loyalty; commitment; travel satisfaction

1. Premessa ed obiettivi del lavoro

Nella letteratura di marketing relazionale, la creazione ed il mantenimento di relazioni di lungo termine con i clienti è ritenuto un elemento fondamentale per il conseguimento del vantaggio competitivo (Reichheld e Sasser, 1990) e per conseguenza lo sviluppo della fidelizzazione del cliente è divenuto un obiettivo strategico anche nel campo dei servizi (Gwinner *et al.*, 1998; Reichheld e Frederick, 2003).

Con 69.363.416 presenze pari a al 45,54% (dati Istat relativi al 2013), le località balneari rappresentano la tipologia di destinazione preferita nel Bel Paese dai turisti italiani. E dati Unioncamere, a testimonianza dell'indubbia rilevanza del segmento giovanile per questa tipologia di destinazione, evidenziano che i giovani italiani scelgono senza esitazioni la vacanza nelle località balneari nel 58% dei casi².

La *review* della letteratura sul turismo evidenzia una moltitudine di studi sulla *travel motivation* e sulla *customer satisfaction*; così come diversi sono i tentativi di legare i due costrutti introducendo anche la fidelizzazione del viaggiatore (Yoon e Uysal, 2005; Meleddu *et al.*, 2015).

Gli studiosi hanno utilizzato diverse teorie ed hanno integrato fra loro diversi costrutti per indagare gli antecedenti della fidelizzazione del turista, dell'intenzione di viaggio e del comportamento di acquisto (Pencarelli *et al.*, 2005; Franch *et al.*, 2005).

Di certo una delle teorie più diffuse nello studio e nella comprensione della *travel motivation* è il modello dei fattori "*push and pull*" elaborato da Crompton (1979). Allo stesso tempo, anche la teoria del *commitment* (Allen e Meyer, 1990) di recente è stata utilizzata per studiare il comportamento del turista (Nusair *et al.*, 2013).

Lo studio, partendo dalle suddette teorie, intende proporre l'integrazione per favorire la comprensione delle motivazioni al viaggio di un particolare segmento turistico - quello giovanile orientato al turismo balneare -, tentando nel contempo di illustrare le relazioni causali fra le motivazioni *push* e *pull*, il *commitment*, la *customer satisfaction* e la *destination loyalty*.

Avendo, insomma, come framework di riferimento alcune fondamentali teorie sulla motivazione al viaggio, il lavoro ha l'obiettivo di mescolare da un

² Dati rilevati dal rapporto Unioncamere "Impresa Turismo", febbraio 2011.

lato fattori connessi alla destinazione e al viaggio e dall'altro fattori connessi alla propria predisposizione specifica e personale verso la destinazione, sulla base di condizionamenti diversi, quali il *commitment* verso gli amici.

Il *paper* sarà quindi sviluppato nel modo che segue: dopo una presentazione della rilevanza dell'influenza del gruppo di riferimento nei processi di acquisto (par. 2), il lavoro prosegue con la presentazione del modello concettuale proposto (par. 3) e l'analisi teorica dei costrutti in esso ricompresi (par. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4) oltre che con l'analisi enucleazione delle ipotesi di ricerca (par. 3.5). Il paragrafo 4 e 5 sono dedicati rispettivamente alla illustrazione della metodologia ed alla presentazione dei risultati derivanti dalla verifica empirica. Il lavoro si conclude con l'analisi delle implicazioni manageriali (par. 6) e delle possibili ulteriori estensioni del modello proposto mediante l'introduzione di variabili esplicative aggiuntive (par. 7).

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

2. L'influenza dei gruppi di riferimento nei processi di acquisto

Una importante determinante delle decisioni di acquisto è spesso rappresentata dall'influenza degli "altri". La letteratura di marketing ha documentato il fatto che i consumatori richiedono e ottengono informazioni sui prodotti e sui servizi ad altre persone ed in particolare familiari, amici e vicini (Bayus, 1985).

I consumatori tendono ad accettare le informazioni fornite dai loro gruppi di riferimento³ e a conformarsi alle regole del gruppo: l'influenza dei pari⁴ e del gruppo di riferimento, insomma, è stata ritenuta in modo ormai consolidato un elemento fondamentale delle decisioni di acquisto (Bearden e Etzel, 1982; Childers e Rao, 1992; Lessig e Park, 1978; Mangleburg *et al.*, 2004).

In letteratura è stato altresì dimostrato che il grado di influenza dei gruppi di riferimento varia a seconda dei prodotti e delle culture dominanti. Ad esempio è stato sottolineato che i consumatori "latino-americani" e quelli di "colore" risultano influenzati dalla famiglia più dei consumatori "bianchi" (Hoyer e Deshpande, 1982). Allo stesso modo è stato anche rimarcato che è possibile distinguere fra il gruppo di riferimento familiare e il gruppo di riferimento rappresentato dai pari nelle decisioni di acquisto a seconda dei tipi di cultura predominante e dei prodotti acquistati (Childers e Rao, 1992).

Va rimarcato che nell'ambito dei servizi la valutazione dell'impatto del gruppo di riferimento nelle decisioni di acquisto ha avuto una influenza più limitata rispetto al settore dei beni materiali: in particolare sono stati

³ I gruppi di riferimento sono stati definiti come quei gruppi sociali che sono importanti per il consumatore tanto che egli compara se stesso a loro nel formare le proprie attitudini e nel determinare il proprio comportamento (Escalas e Bettman, 2003).

⁴ L'influenza dei "pari" è stata definita come la capacità dei "pari" di esercitare una influenza sulle attitudini, i pensieri e le azioni di una persona (Bristol e Mangleburg, 2005). I pari sono stati definiti come "contemporaries in age cohort and social circle to the teen and friends as an important group of closer peers" (Mangleburg *et al.*, 2004, p. 102).

indagati prevalentemente i c.d. *beauty services*, il settore assicurativo e bancario, nonché quello dei servizi legali (Mitchell e Greatorex, 1993).

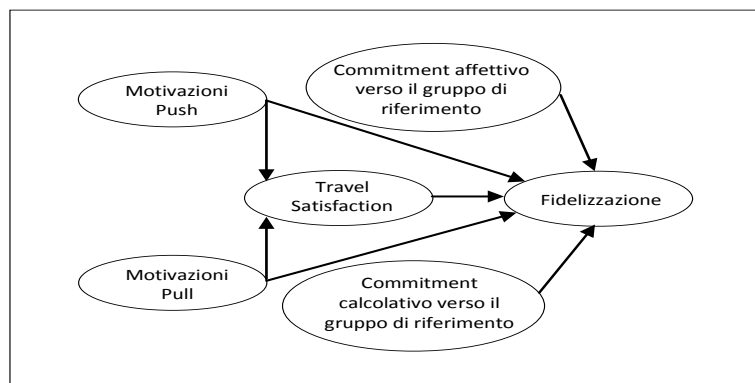
In ambito turistico, una buona parte degli studi condotti sull'influenza del gruppo di riferimento (Fodness e Murray, 1997; Nicholas e Snepenger, 1988) ha adottato il punto di vista della ricerca delle informazioni durante il processo di pianificazione del viaggio. In tali studi è emerso che le differenti strategie di ricerca delle informazioni possono essere una utile base per categorizzare i turisti, tanto che l'esame delle fonti di informazioni nel processo decisionale dei viaggiatori è stato utilizzato spesso come criterio per la segmentazione del mercato (Bieger e Laesser, 2004).

Hsu *et al.* (2006, p. 481) in uno studio sull'influenza del gruppo di riferimento sui viaggiatori cinesi hanno concluso che "reference group influences are strongly related to an individual's value, attitude, *motivation*, perception, and other psychological traits in the travel and tourism context".

3. Il modello teorico proposto

La fig. 1 riporta il modello teorico proposto. Affondando le loro basi teoretiche negli studi sulle forze interne ed esterne che spingono al viaggio (Crompton, 1979) e in quelle sul senso di appartenenza e *commitment* (Allen e Meyer, 1990), ciascuna componente del modello è stata selezionata sulla base della *review* della letteratura nel tentativo di estendere ed integrare la consolidata relazione posta in precedenti studi fra fidelizzazione e *customer satisfaction* (Bitner, 1990; Oliver, 1999) e fra questa e le motivazioni al viaggio (Mannell e Iso-Ahola, 1987; Ross e Iso-Ahola, 1991).

Fig. 1: Il modello teorico proposto



Fonte: ns. elaborazione

In particolare, rilevato che molti degli studi sulle intenzioni di viaggio (Kim *et al.*, 2003; Yoon e Uysal, 2005; Kim, 2008; Mechinda *et al.*, 2009) distinguono fra forze interne (o *push*) e forze esterne (o *pull*), rilevato

altresì che nello studio della *loyalty* il tentativo di integrazione fra diversi costrutti e modelli è ricorrente (Chen e Gursoy, 2001; Lee *et al.*, 2007; Chi e Qu, 2008; Kim, 2008; Li e Petrick, 2008; Lee, 2009; Mechinda *et al.*, 2009; Velazquez *et al.*, 2011; Prayag e Ryan, 2012), il lavoro intende studiare l'importanza del gruppo di riferimento, ed in particolare dei "pari", nella selezione della destinazione da parte dei giovani, stante la sua testimoniata rilevanza teorica (cfr. par. 2). Nel seguito del paragrafo viene presentata una descrizione teorica del modello concettuale e vengono formulate le ipotesi di ricerca.

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

3.1 La travel motivation: il modello dei fattori push e pull

In uno degli studi seminali sulla motivazione nel settore turistico, Crompton (1979) teorizza l'esistenza di due forze in cui scomporre la motivazione: si tratta dei motivi emozionali e di quelli cognitivi ovvero più chiaramente dei motivi interni (*push*) ed esterni (*pull*). Esistono insomma alcune forze che "spingono" le persone a viaggiare e altre che le "attirano" al viaggio (Dann, 1981). Le motivazioni "*push*", dunque, sono per lo più interne e connesse ad aspetti emotivi: si tratta dei desideri del turista. Le motivazioni "*pull*" sono per lo più correlate ad aspetti esterni o cognitivi e finiscono con l'essere rappresentate dagli attributi della destinazione (Cha *et al.*, 1995; Crompton, 1979; Dann, 1981).

In letteratura, sono stati compiuti diversi tentativi di elencazione di "*push motivation*". Tra queste, ricorrenti sembrano la volontà di evasione dalla quotidianità e di vivere nuove esperienze ed emozioni, la ricerca del riposo e del relax, il prestigio e il rafforzamento del proprio *status*, fare visita ai propri parenti o amici, il desiderio di vivere un sogno (Yoon e Uysal, 2005). Pearce e Lee (2005) aggiungono i concetti di autonomia, sviluppo di sé, autorealizzazione, sicurezza, isolamento, nostalgia, romanticismo, riconoscimento, regressione ad uno stato ludico.

I fattori esterni (*pull*) sono invece quelli che attraggono il turista verso qualcosa. In tal senso, la destinazione deve possedere requisiti, o attributi che hanno la funzione di connotarla rispetto alle altre, invogliando il consumatore al viaggio. Anche in relazione ai fattori esterni, numerosi sono stati i tentativi di classificazione ed, in generale, per essi si fa riferimento alle classiche distinzioni degli attributi della meta del viaggio e di ciò che rende competitiva una destinazione (Uysal e Hagan, 1993; Prayag e Ryan, 2011; Botti e Vesci, 2012; Vesci, 2012)⁵.

Yoon e Uysal (2005) hanno proposto un modello in cui i motivi *push* e *pull* risultano direttamente collegati alla soddisfazione del viaggio e quest'ultima è a sua volta connessa alla fidelizzazione. Allo stesso modo altri autori hanno sottolineato il legame fra gli attributi della destinazione, la loro qualità percepita e l'intenzione di acquisto o di scelta del turista di detta destinazione (Zabkar *et al.*, 2010).

⁵ In letteratura, sono stati classificati tra i fattori "*pull*" il paesaggio, la disponibilità di attrezzature sportive, la presenza di strutture per lo svago ed il divertimento, la presenza di eventi ed attività, la possibilità di fare shopping, il clima.

3.2 Dalla customer satisfaction alla travel satisfaction

Un aspetto da chiarire nell'applicazione della *customer satisfaction* (Parasuraman *et al.*, 1988; Zeithaml *et al.*, 2006) al settore dei servizi è se questa sia legata ad un aspetto specifico dell'erogazione oppure alla sua percezione complessiva (Hoest e Knie-Andersen, 2004).

Tra i modelli più rilevanti rintracciabili in letteratura circa la valutazione della soddisfazione del consumatore rientra quello elaborato da Oliver (1980; 1997), per il quale la *customer satisfaction* è correlata alle attese del consumatore.

Così come esistono paradigmi fondati sulla misurazione dei diversi aspetti della *customer satisfaction*, vi sono svariati altri approcci che tendono a semplificare la prospettiva, assecondando per così dire finalità esplorative e proponendo una valutazione complessiva della soddisfazione.

A questo secondo filone si possono ascrivere posizioni simili a quella di Anderson *et al.* (1997, p. 130), che intendono il concetto di *customer satisfaction* semplicemente quale “overall evaluation of a firm's products [or services]”.

Per di più, altri autori riconducono la *customer satisfaction* al giudizio che il consumatore sviluppa successivamente al consumo di prodotti o servizi, laddove questi ultimi forniscano un congruo livello di soddisfazione dei bisogni, dei desideri e degli obiettivi del cliente stesso (Oliver 1997, 1999).

Anche se in letteratura è stato osservato che una semplice trasposizione al settore turistico dei metodi quantitativi concepiti per la misura della soddisfazione riguardo i prodotti di largo consumo si presenta complessa e difficile, la metodologia di analisi prescelta (cfr. infra) impone necessariamente il ricorso ad una valutazione quantitativa della *travel satisfaction* che prenda le mosse dalle scale di misurazione costruite per la generalità di beni e servizi.

3.3 La customer loyalty

All'interno delle teorie manageriali, è possibile identificare tre approcci principali allo studio della fidelizzazione dei clienti: l'approccio attitudinale, l'approccio comportamentale e l'approccio misto (Bowen e Chen, 2001; Zins, 2001).

La prospettiva attitudinale mira a stimare l'eventuale disposizione favorevole di un consumatore verso un servizio, atteggiamento che si traduce in azioni quali la raccomandazione di acquisto ad altri clienti o l'impegno a diffondere un giudizio positivo sul servizio sperimentato (Gremler e Brown, 1996).

All'opposto, la prospettiva comportamentale appare come più rigorosa della precedente, poiché tende a controllare rigidamente la sola ripetizione di acquisto: in questo modo, la *loyalty* andrebbe misurata unicamente tracciando uno “storico” delle operazioni di acquisto e di riacquisto di ciascun cliente. Tuttavia, tale maggiore rigorosità di calcolo non implica necessariamente una maggiore precisione nell'analisi del costruito. In realtà, è stato dimostrato che al contrario l'eccessiva focalizzazione

sull'aspetto comportamentale potrebbe causare una sovrastima della fidelizzazione (Zins, 2001).

In questo studio si adotterà l'approccio misto, che, combinando l'aspetto puramente numerico del riacquisto con l'intenzione al riacquisto, sembra essere in grado di indagare con un maggior grado di dettaglio, il comportamento fidelizzato del consumatore (Pritchard e Howard, 1997).

Nel lavoro, così, verranno ritenuti "fedeli" coloro che detengono atteggiamenti favorevoli nei confronti dell'organizzazione, che la patrocinano raccomandandola ad altri clienti e che maturano un comportamento di riacquisto.

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

3.4 L'importanza del gruppo di riferimento: il *commitment*

In precedenza (cfr. par. 2) è stata ampiamente sottolineata l'importanza del gruppo di riferimento nelle decisioni di acquisto del consumatore. Avendo questo lavoro l'obiettivo di valutare l'impatto del gruppo di riferimento nel processo di acquisto rispetto a modelli consolidati e volendo riconoscere al gruppo di riferimento un ruolo fondamentale e non solo meramente informativo, si è ritenuto di rifarsi al concetto di *commitment* attitudinale, originariamente elaborato rispetto alle risorse umane ed inteso come "... a psychological state that reflects employees' relationship to the organization" (Allen e Meyer, 1990, p. 2).

Allen e Meyer (1990) ritengono che nell'approccio psicologico al *commitment* sia possibile isolare tre componenti:

1. *commitment* affettivo, che fa riferimento all'attaccamento emotivo ed al senso di identificazione;
2. *commitment* continuativo, che si riferisce ai costi associati all'abbandonare l'organizzazione;
3. *commitment* normativo, ovvero quanto ci si sente obbligati a non lasciare l'organizzazione.

Va rimarcato che il modello proposto da Allen e Meyer è stato oggetto di felici contaminazioni interdisciplinari e quindi di efficaci test anche al di fuori dell'ambito rigidamente organizzativo (Todini e Mozzillo, 2009; Zhao e Mattila, 2013; Pietrantonio *et al.*, 2013). Ad esempio, Morgan e Hunt (1994) partono dalle modellazioni di Allen e Meyer (1990) per sviluppare la "Commitment-Trust Theory" teorizzando che una relazione di marketing di successo richiede *commitment* relazionale. Insomma è chiaro e condiviso in letteratura che il *commitment* del consumatore è uno stato psicologico fondamentale per legare il cliente all'organizzazione (Bansal *et al.*, 2004; Fullerton, 2005; Morgan e Hunt, 1994).

Mentre nel modello originario, il *commitment* è stato considerato come un costrutto tridimensionale, il *commitment* del consumatore è stato spesso ritenuto un costrutto unidimensionale (Garbarino e Johnson, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Pritchard *et al.*, 1999; Sharma e Patterson, 2000). Ad esempio, anche con riferimento ai servizi ed in particolare nello studio della fidelizzazione degli studenti universitari, Helgesen e Nettet (2007) utilizzano nel proprio modello, un concetto di *commitment* dello studente verso l'istituzione a una dimensione. Velazquez *et al.*, (2011) propongono il *commitment* ad una dimensione quale antecedente della *loyalty* turistica.

Esso è stato invece considerato un costrutto multidimensionale nello studio delle relazioni interaziendali e di tipo *business to business* (Gruen *et al.*, 2000; Gundlach *et al.*, 1995; Wetzels *et al.* 1998). In particolare Geyskens *et al.* (1996), rilevata una certa sovrapposizione fra il *commitment* continuativo e quello normativo, ritengono possibile individuare nello studio delle relazioni interaziendali lungo il canale distributivo due tipi di *commitment*:

- il *commitment* affettivo, che attiene alla sfera emotiva ed esprime fino a che punto i membri del canale hanno piacere a mantenere la loro relazione con specifici partner;
- il *commitment* calcolativo, che, invece, attiene alla sfera dei costi/benefici e misura quanto i membri del canale hanno percepito la necessità/obbligo di mantenere quella relazione.

La breve analisi condotta, evidenzia, insomma che, il *commitment*, pur nato negli studi organizzativi, rappresenta a pieno titolo una delle teorie e dei costrutti assolutamente utilizzati anche negli studi manageriali e sul comportamento del consumatore (Tommasetti *et al.*, 2014; Fenza *et al.*, 2016). E visto che già Allen e Meyer (1990) avevano riscontrato qualche problema di scarsa significatività statistica nella proposizione di un concetto di *commitment* a tre dimensioni, in tali studi si registrano numerosi lavori che adottano, anche con riferimento all'ambito turistico, le sole due dimensioni del *commitment* affettivo e calcolativo (Nusair *et al.*, 2013; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Gustaffsson *et al.*, 2006).

In questo lavoro, stante la sottolineata differente rilevanza dei familiari e del gruppo di "pari" (cfr. par. 2), osservato che in particolare nel caso del segmento giovanile la letteratura ha evidenziato lo scarso impatto dei familiari in talune decisioni di acquisto (Hennig-Thurau *et al.*, 2002) , si è fatto riferimento solo al *commitment* verso il gruppo di amici ovvero all'influenza dei "pari".

3.5 Le ipotesi alla base del modello proposto

In letteratura, è stato osservato come il *commitment* affettivo, ovvero l'attaccamento psicologico, sia collegato alla fidelizzazione e al senso di affiliazione nei confronti dell'organizzazione con cui si ha una relazione di scambio. In particolare si ritiene che ad un alto *commitment* affettivo corrisponda una elevata *loyalty* (Mattila, 2006). Sulla base di quanto detto si ritiene possibile derivare la prima ipotesi di ricerca:

H1: Il *commitment* affettivo verso il gruppo di riferimento influenza la fedeltà del turista.

Evanschitzky *et al.* (2006), parlando espressamente di *commitment* calcolativo, hanno sottolineato che il legame del *commitment* calcolativo e di quello normativo con la *loyalty* è talvolta meno forte di quello del *commitment* affettivo. Tenuto conto che in letteratura con riferimento al comportamento d'acquisto del consumatore, è stato testato un modello bidimensionale del *commitment* (Geyskens *et al.*, 1996), è possibile quindi derivare la seconda ipotesi di ricerca:

H2: Il *commitment* calcolativo influenza positivamente la fedeltà del turista.

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

Si è visto che le forze motivazionali che spingono o tirano il turista verso la destinazione sono state classificate in due tipologie i fattori *push*, ovvero elementi psicologici e interni che predispongono l'individuo a viaggiare, i fattori *pull*, ovvero elementi "situazionali" e esterni connessi alla specifica destinazione di viaggio (Uysal e Hagan, 1993). I fattori *push* e *pull* sono stati correlati alla soddisfazione del viaggio (Yoon e Uysal, 2005): è dunque possibile derivare le ulteriori due ipotesi di ricerca:

H3a: I *push factor* influenzano positivamente la *travel satisfaction*.

H3b: I *pull factor* influenzano positivamente la *travel satisfaction*.

Il legame fra *customer satisfaction* e fidelizzazione è stato più volte ribadito in diversi studi anche nel campo dei servizi (Andreassen, 1998; Bolton, 1998; Patterson e Spreng, 1997; Rodger *et al.*, 2015). È dunque possibile porre la quarta ipotesi di ricerca:

H4: La *customer satisfaction* influenza positivamente la fidelizzazione.

I legami fra i fattori motivazionali sono stati studiati anche con riferimento al comportamento del turista ed alla scelta della destinazione (Chaipinit e Phetvaroon, 2011). Yoon e Uysal (2005) hanno studiato l'esistenza di una correlazione positiva delle motivazioni "*pull*" e "*push*" con la soddisfazione del turista. Si derivano quindi le ultime due ipotesi di ricerca:

H5a: I *pull factor* influenzano positivamente la fidelizzazione.

H5b: I *push factor* influenzano positivamente la fidelizzazione.

La tecnica utilizzata per validare le ipotesi di ricerca è quella di un modello di equazioni strutturali (Bollen, 1989; Hoyle, 1995) dal momento che essa consente di misurare e specificare simultaneamente le relazioni di causalità multipla fra un *set* di variabili (latenti) non osservate (comunemente definiti costrutti) a partire da specifici indicatori osservati (comunemente definiti *item*) (Barbaranelli e Ingolia, 2013).

4. Metodologia, raccolta dati e campione

Il modello di equazioni strutturali consente di effettuare contemporaneamente sia una analisi fattoriale confermativa che una *path analysis*. L'analisi fattoriale confermativa consente di valutare la validità del modello di misurazione e la *path analysis* consente di stimare i parametri di relazione causale fra i costrutti (Fornell e Larcker, 1981). In questo lavoro si è fatto ricorso all'algoritmo del Partial Least Square (Wold, 1982; Lohmöller, 1989; Tenenhaus *et al.*, 2005).

I dati sono stati analizzati con PLS-Graph 3.0 seguendo un approccio a due stadi: dapprima la valutazione del modello di misurazione e poi la valutazione completa del modello proposto.

Sulla base dei presupposti indicati nei paragrafi precedenti, è stato quindi sviluppato un questionario a risposta chiusa, chiedendo all'intervistato di indicare quanto fosse d'accordo con l'affermazione riportata ovvero quanto il fattore (*push* o *pull*) fosse importante per la scelta del luogo di vacanza.

Prima di lanciare la *survey*, una versione preliminare del questionario è stata testata su venticinque studenti incontrati casualmente nell'Ateneo di Salerno ed intervistati personalmente con l'obiettivo di capire se le domande fossero state formulate in maniera chiara, risultassero comprensibili e non generassero dubbi. Sulla base del pretest sono state modificate alcune affermazioni, pervenendo così alla versione finale. Il questionario è stato somministrato - nei mesi di aprile/maggio 2014 - ad un campione di studenti frequentanti i corsi di laurea attivati presso la ex facoltà di economia dell'Università degli Studi di Salerno. I rispondenti sono stati scelti secondo il criterio della convenienza e disponibilità. In particolare, sono stati invitati a partecipare coloro che avessero confermato di aver svolto una vacanza di almeno 7 giorni negli ultimi 12 mesi in una località balneare. Sono stati scelti gli studenti universitari come soggetti da intervistare dal momento che essi risultano ampiamente rappresentativi del segmento giovanile.

Una volta che lo studente avesse confermato di voler partecipare alla ricerca, è stato spiegato l'obiettivo dell'indagine ed è stata sviluppata l'intervista alla presenza di un intervistatore che potesse essere di ausilio nell'eventuale illustrazione delle domande. Al termine della *survey* sono risultati disponibili 315 questionari compilati. Sono stati successivamente eliminati i questionari incompleti e si è provveduto a trattare i dati mancanti per 10 questionari. Il *dataset* finale è risultato composto da 284 rispondenti le cui caratteristiche demografiche sono riportate nella tabella 1.

Tutte le variabili latenti (costrutti) che compongono il modello sono state misurate utilizzando indicatori multipli (variabili osservate o *item* - cfr. tabella 4 in appendice) adattati da studi precedenti.

Gli indicatori utili alla misurazione del commitment affettivo e calcolativo sono stati adattati da Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997) per tenere conto dello specifico contesto di studio. In particolare (cfr. appendice) per il *commitment* affettivo e continuativo sono stati individuati sette *item*.

Per la misurazione della *loyalty* sono stati utilizzati tre indicatori adattandoli da Chi e Qu (2008), Zabkar *et al.* (2010), Brady *et al.* (2005) e Zeithaml *et al.* (1996); per la *customer satisfaction* sono stati utilizzati quattro *item* adattandoli da Arnett *et al.* (2003) e Westbrook e Oliver (1981).

In relazione ai fattori *push* e *pull*, si è proceduto ad una purificazione della scala di misurazione dei costrutti realizzando una analisi fattoriale esplorativa. Tale analisi fattoriale è stata condotta utilizzando gli indicatori *push* e *pull* proposti da Uysal e Hagan (1993), Yoon e Uysal (2005) e Li *et al.* (2013) al fine di adeguarli sia al tipo di contesto sia al segmento di clientela intervistato. Per tutti gli indicatori è stata utilizzata una scala di misurazione a 7 punti.

Tab. 1: Le caratteristiche demografiche del campione

Sergio Barile
 Aurelio Tommasetti
 Orlando Troisi
 Massimiliano Vesci
 Le destinazioni balneari:
 un modello integrato
 per lo studio
 della fidelizzazione
 del segmento turistico
 giovanile

Variabile	Categoria	Numero	Valore %
Sesso			
	Uomini	128	45,07%
	Donne	156	54,93%
	Totale	284	100,00%
Età			
	19-20	44	15,49%
	21	86	30,28%
	22	62	21,83%
	23	46	16,20%
	24	21	7,39%
	25	15	5,28%
	25-28	10	3,52%
	Totale	284	100,00%

Fonte: ns. elaborazione

5. Risultati

5.1 La validità della scala di misurazione e degli indicatori prescelti

Prima di realizzare la *path analysis* e l'analisi del modello di misurazione, è stata condotta una analisi fattoriale esplorativa con l'obiettivo di ridurre il numero di variabili necessarie alla misurazione dei costrutti. In particolare, in relazione ai costrutti "motivazioni *push*" e "motivazioni *pull*", si è proceduto ad una purificazione della scala di misurazione. È stato adottato il metodo di estrazione di fattorizzazione dell'asse principale con una rotazione obliqua (Promax). Si è così pervenuti, sulla base della varianza spiegata e della numerosità degli indicatori, alla individuazione di 5 fattori esplicativi del costrutto "motivazioni *pull*" e 5 fattori esplicativi del costrutto "motivazioni *push*".

Nelle tabelle in appendice (tabella 4 e 5) si riportano i risultati della *factor analysis* esplorativa sul campione di rispondenti (N=284), indicando solo i coefficienti superiori a 0,4. I componenti sono stati estratti applicando la regola di Kaiser (Eigenvalue > 1). I fattori derivati dall'analisi sono stati etichettati sulla base delle *core variables* che li costituiscono e sono stati utilizzati nel modello di equazioni strutturale.

L'affidabilità, la validità convergente e discriminante di tutti gli indicatori prescelti per la misurazione dei costrutti latenti nonché dell'intero modello teorico proposto è stata esaminata attraverso una analisi fattoriale confermativa i cui risultati sono riportati nella tabella 2. In particolare la tabella evidenzia che l'affidabilità di tutti i costrutti è superiore 0,7 che è il valore suggerito da Chen e Hitt (2002) per ritenere dimostrata l'affidabilità di costrutto. La validità convergente dei costrutti è accettabile essendo

tutti i valori della media della varianza estratta (cosiddetti Ave) superiori a 0,5 ovvero il *cut-off* segnalato in letteratura per ritenere accettato che gli indicatori dei diversi costrutti convergano nel misurare proprio quel costrutto (Garbarino e Johnson, 1999).

Infine, la validità discriminante (che attiene alla diversità di ciascun costrutto rispetto agli altri) è stata testata verificando che per ogni coppia di costrutti la media della varianza estratta sia maggiore della loro correlazione al quadrato (Fornell e Larcker, 1981).

Tab. 2: I risultati del modello di misurazione (Analisi fattoriale confermativa)

Costrutto	Indicatore	Factor loading standardizzati	T-Test	Affidabilità del costrutto	Ave
Pull	Pull 1	0,812	22,568	0,843	0,526
	Pull 2	0,747	18,145		
	Pull 3	0,862	42,39		
	Pull 4	0,644	10,796		
	Pull 5	0,507	5,2186		
Push	Push 1	0,813	25,507	0,863	0,560
	Push 2	0,614	8,651		
	Push 3	0,749	17,848		
	Push 4	0,787	23,683		
	Push 5	0,764	13,482		
Customer satisfaction	Cs 1	0,844	26,084	0,909	0,713
	Cs 2	0,865	33,638		
	Cs 3	0,796	23,075		
	Cs 4	0,870	37,224		
Commitment Affettivo	Aff 1	0,536	7,197	0,892	0,682
	Aff 2	0,908	52,038		
	Aff 3	0,938	106,067		
	Aff 4	0,858	29,069		
Commitment Calcolativo	Calc 1	0,873	44,266	0,865	0,686
	Calc 2	0,917	70,685		
	Calc 3	0,673	12,455		
Fidelizzazione	Passaparola	0,818	24,307	0,848	0,654
	Riacquisto	0,681	15,249		
	Patrocinio	0,910	48,866		

Fonte: ns. elaborazioni

5.2 Lo studio delle ipotesi

Come riportato nel paragrafo 3, il modello proposto prevede l'esame delle relazioni esistenti fra *commitment*, motivazioni *push*, motivazioni *pull*, *customer satisfaction* e fidelizzazione del potenziale turista. La tabella 3 e la figura 2 presentano un riepilogo dei risultati ottenuti dalla *path analysis* riportando la stima standardizzata dei parametri ed il t-test a

supporto delle ipotesi formulate. Tre ipotesi formulate sono adeguatamente supportate dai dati ed una è fortemente supportata.

I risultati dello studio evidenziano che l'H1 è supportata (t-value > |1,96| e parametro di correlazione di 0,147). Tale risultato che è coerente con quello proposto dall'indagine di Verhoef (2003) sulla relazione tra *commitment* e *retention*, implica che l'affezione ed il senso di appartenenza al gruppo di amici che normalmente si frequentano, ha effetti sulla fidelizzazione del turista potenziale verso la destinazione.

Tab. 3: Parametri della path analysis

Ipotesi	Stima standardizzata dei parametri	T-value	Ipotesi supportata
H1	0.147+	2.131*	Supportata
H2	0.230	0.398	Non supportata
H3a	0.176+	2.786**	Fortemente Supportata
H3b	0.090	1.048	Non supportata
H4	0.6580++	14,805**	Fortemente supportata
H5a	0,173+	2,167*	Supportata
H5b	-0,051	0,709	Non supportata

* Livello di significatività 5% (t-value > |1,96|)

** Livello di significatività 1% (t-value > |2,58|)

+ Debole intensità della correlazione

++ Media intensità della correlazione

Fonte: ns. elaborazioni

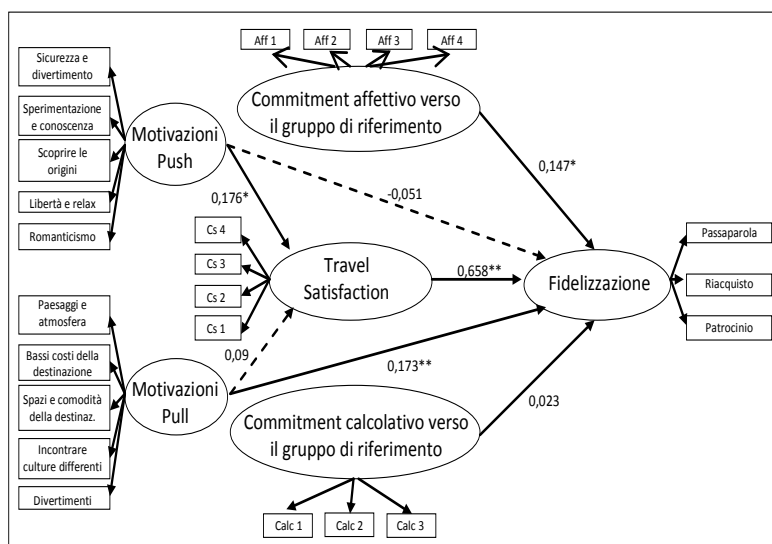
Con riferimento all'ipotesi due, i dati non supportano l'ipotesi che sussista una relazione positiva fra il *commitment* calcolativo e la fidelizzazione del turista. Tale risultato si discosta, almeno parzialmente da quanto evidenziato, con riferimento ad altro settore, da Gustaffson *et al.* (2006). Sebbene ci si potesse attendere che il legame tra *commitment* calcolativo e fidelizzazione fosse meno forte di quello tra *commitment* affettivo e *loyalty*, l'ipotesi in questione potrebbe essere non supportata proprio perché si tratta di un tipo di atteggiamento che conduce ad una scelta non autonoma da parte del singolo soggetto ed influenzata da altre variabili, una su tutte la volontà di non distaccarsi dal proprio gruppo di riferimento. Si suppone, così, che essendo il costrutto legato a motivazioni razionali, esso non impatti sull'attaccamento emotivo ad un luogo, che può condurre in secondo momento alla *loyalty*.

L'H3a è confermata da un t-value pari a 2,786 assolutamente significativo ed un parametro di correlazione di 0,176. Tale risultato è in contrasto con il lavoro di Yoon e Uysal (2005) che tuttavia si aspettavano di trovare una relazione positiva di correlazione e nelle loro conclusioni osservano che il loro studio è iniziatico ed auspicano pertanto che ci possano essere in futuro ulteriori analisi connesse al comportamento di scelta della destinazione, in particolare con riferimento alla motivazione, alla soddisfazione ed alla *destination loyalty*.

I dati relativi all'ipotesi H3b non consentono di supportarla (con t-value di 0,09).

Con riferimento all'ipotesi 4 i dati supportano fortemente una relazione fra la *travel satisfaction* e la fedeltà del cliente (con t-value di 14,805 e un parametro di correlazione pari a 0,658). Questo risultato è simile a quello rinvenuto in altri recenti studi in tema di comportamento di scelta e fidelizzazione del turista (Yoon e Uysal, 2005; Chi e Qu, 2008).

Fig. 2: I risultati della path analysis ed il modello emergente



* = p-value < 0,05 ** = p-value < 0,01

Fonte: ns. elaborazioni

I dati confermano anche che le motivazioni "pull" (ovvero quelle connesse agli attributi della destinazione) esercitano una influenza diretta sulla fidelizzazione (con t-value di 2,167 e livello di correlazione pari a 0,173). Tale risultato non è dissimile a quello ottenuto da Zabkar *et al.* (2010) che nel modellare la relazione fra *travel satisfaction* e comportamento di acquisto del turista evidenziano che gli attributi della destinazione hanno una influenza sul comportamento d'acquisto mediata dalla percezione della qualità dell'offerta turistica.

L'ipotesi H5b non è supportata dai dati (con t-value < |1,65|).

6. Discussione e implicazioni manageriali

Il valore aggiunto del lavoro risiede nello studiare l'impatto che il *commitment* verso il gruppo di riferimento (ovvero il senso di appartenenza) esercita sul ben noto modello delle motivazioni interne ed esterne al viaggio.

Si può ritenere, quindi, che questo studio possa essere in grado di apportare un contributo alla letteratura manageriale principalmente per tre motivi.

Innanzitutto, un modello combinato rappresenta un potenziale arricchimento delle ricerche già esistenti, che si soffermano esclusivamente sull'indagine della relazione sussistente tra *commitment* e *travel satisfaction* (Gustaffson *et al.*, 2006) o ancora sul legame tra motivazioni di acquisto, *customer satisfaction* e *loyalty* (Yoon e Uysal, 2005).

Il costrutto del *commitment*, poi, consente di andare oltre una classificazione delle motivazioni rigidamente ancorate alla destinazione, sottolineando l'importanza delle relazioni sociali all'interno del processo decisionale del consumatore "prosumer".

Il modello proposto, infine, postula l'esistenza di una relazione diretta tra il *commitment* affettivo e la *loyalty*, non ipotizzando alcuna sua relazione con la *customer satisfaction*. Le motivazioni *push* e *pull*, invece, influenzano sia la soddisfazione - direttamente - che in taluni casi la fidelizzazione - indirettamente -, divenendo così la *satisfaction* mediatore all'interno di questo rapporto.

Ancora, si è cercato di costruire e testare un modello che riunisse da una parte gli aspetti emozionali (*commitment* affettivo e, per certi versi, *push motivation*) che muovono il comportamento dei turisti e dall'altra gli aspetti più prettamente logico-razionali (*commitment* calcolativo e *pull motivation*) che agiscono da elementi di attrattività relativamente ad una data destinazione.

L'analisi empirica ha portato all'emersione di risultati alquanto interessanti in termini di conseguenze pratiche per manager e ricercatori.

In primo luogo, visto che il *destination marketing* è alla costante ricerca di modi per intercettare segmenti di mercato all'interno di una competizione sempre più serrata, la comprensione degli elementi basilari del modello consentirà lo sviluppo di strategie più mirate. In termini generali, i cinque fattori *push* e i cinque fattori *pull* derivanti dall'analisi fattoriale condotta aiutano a individuare il come ed il perché il segmento giovanile decida di andare in vacanza e come i giovani selezionino la destinazione. Quanti sono interessati allo sviluppo del proprio mercato di turisti giovani trarranno indubbio beneficio dalla comprensione dei più importanti fattori motivazionali di tipo *push* (ovvero "Sicurezza e divertimento" e "Sperimentazione e conoscenza") e *pull* (e cioè "Paesaggi e atmosfera del luogo" e "Bassi costi della destinazione"). Tali risultati suggeriscono che il segmento giovanile è in primo luogo spinto dalla volontà di sperimentare uno stile di vita semplice divertendosi durante le loro vacanze senza però perdere di vista l'esigenza di sicurezza e protezione; di poi evidenziano che sono attratti da destinazioni dall'atmosfera emozionante e con prezzi bassi. Tali risultati consentono di migliorare il posizionamento verso taluni specifici mercati adottando specifiche campagne di comunicazione e promozione. Ad esempio, sembra possibile ipotizzare l'invio di messaggi specifici agli studenti universitari incoraggiandoli verso la propria destinazione o i propri servizi turistici (che ovviamente dovranno corrispondere agli indicati fattori motivazionali).

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

Il lavoro inoltre supporta l'idea della multidimensionalità degli elementi che influenzano la *destination loyalty* (Kim *et al.*, 2015; Mingfang e Hanyu, 2015), sottolineando l'importanza che hanno la *travel satisfaction* (Yoon e Uysal, 2005), le *pull motivation* e il *commitment* verso il gruppo di amici di riferimento. Ne consegue che non solo vanno sviluppati programmi basati su attività e attrattive che la destinazione possiede e che siano coerenti con le attese del segmento giovanile, ma vanno predisposti pacchetti con un buon rapporto qualità-prezzo in grado di agire positivamente sulla soddisfazione, da veicolare attraverso canali di comunicazione in grado di impattare sul gruppo di riferimento.

La *path analysis* qui intrapresa, infatti, valida la prima ipotesi, basata sul ruolo fondamentale che riveste il *commitment* affettivo nell'influenzare la fidelizzazione verso la destinazione scelta di un particolare segmento di clientela potenziale in ambito turistico, quale lo studente, ovvero più in generale il giovane.

Rilevato che, come osservato nel precedente paragrafo 4, uno degli indicatori utilizzati per la misurazione della variabile latente "fidelizzazione" è rappresentato dal passaparola, un simile risultato non può che essere interpretato e sottolineare la necessità di incentivare il passaparola per poter intercettare le multiformi esigenze di specifici gruppi di consumatori postmoderni, che per ragioni di affinità socio - culturale o di motivazioni di acquisto potrebbero trovarsi a far parte dello stesso *target* di viaggiatori. Non a caso relativamente ai fattori *push*, si è rilevato che questi esercitano una influenza positiva sulla *travel satisfaction* (ipotesi 3a), mentre non vi è correlazione tra i suddetti e la *loyalty* (ipotesi 5b).

I due risultati potrebbero essere letti alla luce del diaframma temporale che caratterizza il momento della soddisfazione e quello della fidelizzazione. Se le motivazioni *push* sono di tipo interiore, esse sviluppano nel viaggiatore un appagamento di tipo psichico che può però essere considerato come effimero poiché - specie in riferimento al *target* giovanile - volto a soddisfare bisogni per lo più basilari e temporanei, che potrebbero non stimolare al riacquisto, se non uniti a validi attributi strutturali della destinazione. Per questo motivo, potrebbe essere generata in tal caso una soddisfazione di breve periodo ma non una vera e propria fidelizzazione.

Questo meccanismo, che è potenzialmente dannoso per gli operatori turistici dal momento che mina alla base l'instaurazione di una relazione di lungo periodo con il cliente della destinazione, ancor più spinge a dare seguito a quanto implicato dalle ipotesi formulate in relazione ai fattori *pull*.

Infatti, mentre, l'ipotesi che i *pull factor* abbiano un impatto sulla *travel satisfaction* (ipotesi 3b) non è stata supportata dall'analisi, al contrario l'assunto che i suddetti fattori siano relazionati positivamente alla *loyalty* è validato, in accordo con precedenti ricerche (Zabkar *et al.*, 2010).

Pur considerando, come nel caso dei *push factor*, la fidelizzazione come variabile di lungo termine, in questo caso i *pull factor* dovrebbero avere un'influenza sulla soddisfazione, che presumibilmente viene a mancare dal momento in cui i sistemi turistici - si consideri ad esempio quelli regionali meridionali - siano dotati di un potenziale attrattivo paesaggistico che spinge i turisti a ritornarvi (*loyalty*) ma che nell'immediato presenta

lacune in termini di infrastrutture o di organizzazione di eventi culturali. Gli operatori turistici dovrebbero, dunque, lavorare sugli attributi strutturali della propria offerta per guadagnare un vantaggio competitivo completo basato anche su elementi strutturali.

D'altra parte il supporto della quarta ipotesi, che individua una relazione causale tra *travel satisfaction* e *loyalty*, sottolinea ancor di più la necessità di rafforzare sia il *core* dell'offerta (i *pull factor* che già sembrano essere collegati alla fidelizzazione), ma anche e soprattutto l'aspetto emozionale del viaggio, che in quanto servizio è già intrinsecamente connaturato alla fruizione intesa come vera e propria esperienza, sulla scorta delle recenti tendenze di marketing esperienziale ed *emotional branding*.

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

7. Le possibilità di ulteriori contaminazioni del modello: la brand identity e il word of mouth. Conclusioni e limitazioni

Il lavoro ha il pregio di aver testato relazioni provenienti da studi consolidati in letteratura ma non contaminati fra loro. Ne emerge dunque un notevole apporto innovativo, che ha richiesto necessariamente di validare il modello di misurazione, dimostratosi efficace nel suo complesso ma che ha mostrato qualche debolezza proprio in relazione ad alcuni specifici indicatori adottati per la misurazione, in particolare del *commitment* calcolativo.

Dunque, un primo futuro ambito di ricerca potrebbe essere rappresentato proprio dal rafforzamento del modello di misurazione e dei suoi indicatori.

In più, l'analisi è stata effettuata su di un campione molto ampio di studenti, tuttavia appartenenti ad un'unica area geografica peraltro ristretta: è indubitabile che il campione adottato potrebbe non consentire una piena generalizzazione. Una prima conseguenza dunque è la possibilità di ampliare l'indagine per includere altre zone territoriali, o ancora di affinarla conducendo ricerche che abbiano come unità d'analisi uno specifico sistema turistico, in modo tale da concentrarsi sui punti di forza e di debolezza di un dato territorio al fine di proporre concrete strategie di valorizzazione ad hoc per lo stesso, eventualmente comparandolo a sistemi di altre aree geografiche (Barile *et al.*, 2013).

In conclusione, anche se il modello si focalizza sul *commitment* verso il gruppo di riferimento e fattori di attrattività, l'analisi delle implicazioni manageriali e le considerazioni effettuate si mostrano utili ai fini dell'individuazione di ulteriori *driver* atti ad incrementare la *satisfaction* e la *loyalty*, per far sì che la prima - di breve termine e legata alla singola transazione - implichi la seconda - di lungo termine e finalizzata al mantenimento dei clienti -, evitando di creare un *gap* tra le due. Un buon raccordo tra soddisfazione e fidelizzazione è ottenibile innalzando la qualità e la competitività dell'offerta (servizio, *pre* e *post* vendita, qualità delle infrastrutture, efficacia dei trasporti, gestione delle risorse naturali e della popolazione locale, eventi culturali ed artistici) e sposando la *customer service orientation*.

È evidente che tali *driver* sarebbero funzionali ad un allargamento ed ampliamento del modello teorico proposto.

Rilevata l'importanza della componente emozionale e intangibile, per far presa su un particolare tipo di cliente quale il segmento giovanile, potrebbe essere opportuno accrescere l'efficacia comunicativa, puntando sulla creazione di una *brand identity* riconoscibile (gli indizi visivi legati ad un servizio, tra i quali rientrano il logo e i messaggi promozionali) che dia vita ad un word of mouth positivo che come si è visto è uno degli indicatori della *loyalty*.

Così, in special modo le *destination management organization* che intendano riferirsi al *target* giovanile dovranno puntare non soltanto su attributi e caratteristiche della destinazione, ma anche su tattiche comunicative che contribuiscano a generare un'immagine positiva e che favoriscano il passaparola, attraverso l'impiego del mezzo *web*, di per sé interattivo e quindi ideale non solo per l'attuazione di politiche di marketing personalizzate, ma anche per un utilizzo di tipo prettamente "*young oriented*". È evidente, dunque, che in particolare per il segmento turistico qui in oggetto, la gestione di un sistema turistico dovrebbe andare oltre il tradizionale *set di media*, essendo prioritario per la fidelizzazione il *commitment* verso il gruppo di riferimento. Ed è peraltro risaputo che le interazioni con il gruppo di riferimento avvengono, nel caso del segmento giovanile, in particolar modo sul *web* e sui social network (Kandampully *et al.*, 2015).

Oltre al brand di un sistema territoriale, si potrebbero integrare nel modello articolando il *word of mouth* in varie sottodimensioni in base al tipo di interlocutore cui i consumatori si rivolgono (Murphy *et al.*, 2007) - che a sua volta condiziona il tipo di viaggio selezionato - rendendolo costruito a se stante.

Tab. 4: Gli indicatori utilizzati nell'analisi

Costrutto (variabile latente)	Riferimento Bibliografico	Codice indicatore (item)	Item formalizzato nel questionario somministrato con la seguente richiesta: Indica il tuo grado di accordo/disaccordo per ciascuna delle seguenti affermazioni utilizzando una scala da 1 a 7 dove 1 = per nulla d'accordo e 7= del tutto d'accordo
Fidelizzazione	Chi e Qu (2008); Zabkar, Brencic, Dmitrovic (2010); Brady <i>et al.</i> (2005), Zeithaml <i>et al.</i> (1996).	Passaparola	Parlerò bene della destinazione che ho scelto
		Riacquisto	Penso di ritornare in questa stessa destinazione entro i prossimi 24-36 mesi
		Patrocinio	Suggerirò ai miei amici e parenti di andare in quella stessa destinazione
Commitment Affettivo	Meyer e Allen (1997) Allen e Meyer (1990)	Aff 1	Raramente scelgo destinazioni turistiche all'ultima moda se non sono sicuro che i miei amici le approvano
		Aff 2	Per me è importante che ai miei amici piacciono le destinazioni turistiche che scelgo io
		Aff 3	Mi piace sapere che le destinazioni turistiche che scelgo creano buone impressioni nei miei amici
		Aff 4	Provo un senso di appartenenza al gruppo se scelgo una destinazione turistica scelta da altri amici
Commitment Calcolativo	Meyer e Allen, 1997; Allen e Meyer, 1990	Calc 1	Per essere unito ai miei amici, spesso cerco di scegliere la destinazione turistica scelta da loro
		Calc 2	Per me non è un sacrificio scegliere la destinazione scelta dal gruppo di amici
		Calc 3	Uno dei motivi per cui io continuo a scegliere le destinazioni scelte dai miei amici è che cambiarla richiederebbe troppo sacrificio personale.
Customer satisfaction	Arnett, German, Hunt (2003); Westbrook, Oliver (1981).	Cs 1	Sono contento di aver deciso di visitare la destinazione relativa alla mia ultima vacanza
		Cs 2	Sono felice di aver scelto quella destinazione
		Cs 3	Visitare la destinazione, del mio ultimo viaggio, ha superato le mie aspettative
		Cs 4	Mi da gioia l'aver deciso di andare a visitare quella destinazione turistica
Motivazioni pull	Cfr. Factor Esplorativa Tab. 5		
Motivazioni Push	Cfr. Factor Esplorativa Tab. 6		

L'analisi fattoriale è stata realizzata con il metodo di estrazione della fattorizzazione sull'asse principale al fine di massimizzare la correlazione fra gli indicatori ed adottando una rotazione obliqua Promax per ottenere fattori il più possibile correlati. Il test di adeguatezza campionaria KMO è pari 0,901. Applicando la regola di Kaiser (Eigenvalue > 1 per ciascun fattore estratto) sono stati estratti cinque fattori *pull* : "Paesaggi e Atmosfera del luogo", "Rapporto qualità prezzo", "Ampi spazi e comodità della destinazione", "Incontrare differenti culture", "Divertimenti".

Tab. 5: Analisi fattoriale esplorativa fattori pull a seguito purificazione indicatori

	Factor loading	Eigen value	Varianza spiegata (%)	Media	Deviaz. Std.	Errore Std.
Pull 1:						
Paesaggi e Atmosfera del luogo		7,778	37,771	5,746	0,974	0,058
Atmosfera emozionante	0,768					
Paesaggi eccezionali	0,743					
Atmosfera rilassante	0,734					
Clima piacevole	0,618					
Sicurezza personale	0,470					
Pull 2:						
Bassi costi della destinazione		1,805	7,266	5,397	1,171	0,069
Prezzi bassi dei servizi turistici	0,997					
Buon rapporto qualità-prezzo	0,618					
Ristoranti economici	0,516					
Alta qualità delle infrastrutture	0,440					
Pull 3:						
Ampi spazi e comodità della destinazione		1,244	4,510	5,329	1,144	0,068
Alta qualità dell'alloggio	0,669					
Costo dell'alloggio	0,648					
Comodità/praticità della destinazione	0,626					
Spazi ampi per allontanarsi dalla massa	0,450					
Pull 4:						
Incontrare differenti culture		1,174	4,357	5,189	1,207	0,072
Incontrare culture diverse	0,875					
Interesse per le attrazioni culturali	0,665					
Coinvolgimento e cordialità della popolazione locale	0,491					
Pull 5:						
Divertimenti		1,011	3,017	4,835	1,294	0,077
Casino	0,741					
Buona vita notturna e divertimento	0,647					
Atmosfera esotica	0,564					
Totale		56,921				

Allo stesso modo, per i fattori *push* l'analisi fattoriale è stata realizzata con il metodo di estrazione della fattorizzazione sull'asse principale al fine di massimizzare la correlazione fra gli indicatori ed adottando una rotazione obliqua Promax per ottenere fattori il più possibile correlati. Il test di adeguatezza campionaria KMO è pari 0,869. Applicando la regola di Kaiser (Eigenvalue > 1 per ciascun fattore estratto) sono stati estratti cinque fattori *push*: "Sicurezza e divertimento", "Sperimentazione e conoscenza", "Scoprire le origini", "Libertà e relax", "Romanticismo".

Tab. 6: Dati analisi fattoriale esplorativa fattori push a seguito purificazione indicatori

	Factor loading	Eigen value	Varianza spiegata (%)	Media	Deviaz. Std.	Errore Std.
Push 1: Sicurezza e divertimento		7,593	35,995	5,051	1,248	0,074
Sperimentare uno stile di vita più semplice	0,788					
Sentirsi sicuro e protetto	0,773					
Essere intrattenuti e divertirsi	0,750					
Sentirsi a casa lontano da casa	0,622					
Avventurarmi tra le tariffe aeree ridotte	0,606					
Stare lontani dagli obblighi di casa	0,561					
Push 2: Sperimentazione e conoscenza		2,156	8,669	5,304	1,015	0,060
Provare nuovi cibi	0,779					
Sperimentare nuovi/differenti stili di vita	0,711					
Incontrare nuova gente	0,605					
Visitare luoghi storici	0,520					
Provare emozioni	0,471					
Push 3: Scoprire le origini		1,625	5,864	4,217	1,708	0,101
Visitare amici e parenti	0,896					
Visitare i luoghi da dove viene la tua famiglia	0,872					
Stare insieme come una famiglia	0,607					
Push 4: Libertà e relax		1,263	4,607	4,484	1,448	0,086
Fare niente di niente	0,840					
Disintossicarsi da un lavoro noioso	0,763					
Andare in posti dove gli amici non sono stati	0,458					
Essere libero di agire come vuoi	0,430					
Push 5: Romanticismo		1,023	3,285	5,080	1,481	0,088
Parlare del viaggio	0,907					
Riscoprire bei momenti passati	0,734					
Totale	58,420					

Sergio Barile
 Aurelio Tommasetti
 Orlando Troisi
 Massimiliano Vesci
 Le destinazioni balneari:
 un modello integrato
 per lo studio
 della fidelizzazione
 del segmento turistico
 giovanile

Bibliografia

- ALLEN N., MEYER J. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n. 1, pp. 1-18.
- ANDERSON E.W., FORNELL C., RUST R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, vol. 16, n. 2, pp. 129-145.
- ANDREASSEN T.W. (1998), "Customer Loyalty and Complex Services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, n. 1, pp. 178-194.
- ARNETT D.B., GERMAN S.D., HUNT S.D. (2003), "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 2, pp. 89-105.
- BANSAL H., IRVING G., TAYLOR S. (2004), "A three-component model of customer commitment to service providers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 3, pp. 234 - 250.

- BARBARANELLI C., INGOGLIA S. (2013), *I modelli di equazioni strutturali. Temi e prospettive*, LED Edizioni Universitarie, Milano.
- BARILE S., SAVIANO M.L., POLESE F., DI NAUTA P. (2013), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Sinergie*, n. 90, pp. 25-49.
- BAYUS B. L. (1985), "Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts", *Journal of Advertising Research*, vol. 25, n. 3, pp. 31-39.
- BEARDEN W.O., ETZEL M.J. (1982), "Reference group influence on product brand purchase decisions", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 183-194.
- BIEGER T., LAESSER C. (2004), "Information Sources for Travel Decisions: Toward a Source Process Model", *Journal of Travel Research*, vol. 42, n. 4, pp. 357-371.
- BITNER M.J. (1990), "Evaluating service encounter: The effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 69-82.
- BOLLEN K.A. (1989), *Structural equations with latent variables*, John Wiley, New York, NY.
- BOLTON R.N. (1998). "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, vol. 17, n. 1, pp. 45-65.
- BOTTI A., VESCI M. (2012), "Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana", (a cura di), *XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Lecce, 18-19 ottobre.
- BOWEN J.T., CHEN S.L. (2001), "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, n. 5, pp. 213-217.
- BRADY M.K., KNIGHT G.A., CRONIN J.J.JR., TOMAS G., HULT M., KEILLOR B.D. (2005), "Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-Setting Comparison of Service Evaluation Methods", *Journal of Retailing*, vol. 81, n. 3, pp. 215-230.
- BRISTOL T., MANGLEBURG T.F. (2005), "Not Telling The Whole Story: Teen Deception in Purchasing", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 33, n. 1, pp. 79-95.
- CHA S., MCCLEARY K., UYSAL M. (1995), "Travel motivation of Japanese overseas travelers: A factor-cluster segmentation approach", *Journal of Travel Research*, vol. 34, n. 1, pp. 33-39.
- CHAIPINIT W., PHETVAROON K. (2011), "Motivation and Behaviour of Thai Outbound Tourists to Europe", *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, vol. 3, n. 1, pp. 99-109.
- CHEN J.S., GURSOY D. (2001), "An investigation of tourists' destination loyalty and preferences", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, n. 2, pp. 79-85.
- CHEN P.Y., HITT L.M. (2002), "Measuring switching costs and their determinants in internet enabled businesses: a study of the online brokerage industry", *Information Systems Research*, vol. 13, n. 3, pp. 255-276.
- CHI C.G.Q., 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.

- CHILDERS T.L., RAO A.R. (1992), "The influence and familial and peer-based reference groups on consumer decisions", *Journal of Consumer Research*, vol. 19, n. 3, pp. 198-211.
- CROMPTON J.L. (1979), "Motivations of pleasure vacation", *Annals of Tourism Research*, vol. 6, n. 4, pp. 408-424.
- DANN G.M. (1981), "Tourism Motivations: An appraisal", *Annals of Tourism Research*, vol. 8, n. 2, pp. 189-219.
- ESCALAS J.E., BETTMAN J.R. (2003), "You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n. 3, pp. 339-348.
- EVANSCHITZKY H., IYER G.R., PLASSMANN H., NIESSING J., MEFFERT H. (2006), "The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 12, pp. 1207-1213.
- FENZA G., DE MAIO C.M., LOIA V., TOMMASETTI A., TROISI O., VESEI N. (2016), "Contextual Fuzzy-Based decision support system through opinion analysis: a case study at university of Salerno", *International Journal of Informetion Technology and Decision meting*, in press.
- FODNESS D., MURRAY B. (1997), "Tourist Information Search", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n. 3, pp. 503-523.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- FRANCH M., MARTINI U., NOVI INVERARDI P.L., BUFFA F. (2005), "Comportamenti e scelte del turista fai-da-te nelle Dolomiti", *Sinergie*, n. 66, pp. 153-180.
- FULLERTON G. (2005), "The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n. 2, pp. 97-110.
- GARBARINO E., JOHNSON M.S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 63, n. 2, pp. 70-87.
- GEYSKENS I., STEENKAMP J., SCHEER L.K., KUMAR N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, n. 4, pp. 303-317.
- GREMLER D.D., BROWN S.W. (1996), "Service loyalty: its nature, importance and implications", in Edvardsson B., Brown S.W., Sohnston R., Scheuing E. (eds), *QUIS V: Advancing Service Quality: A Global Perspective*, ISQA, New York, NY, pp. 171-181.
- GRUEN T.W., SUMMERS J.O., ACITO F. (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations?", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 3, pp. 34-49.
- GUNDLACH G.T., RAVI S.A., MENTZER J.T. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange?", *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 1, pp. 78-92.
- GUSTAFSSON A., JOHNSON M., ROOS I. (2006), "The Effects of Customer satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 210-218.

Sergio Barile
 Aurelio Tommasetti
 Orlando Troisi
 Massimiliano Vescei
 Le destinazioni balneari:
 un modello integrato
 per lo studio
 della fidelizzazione
 del segmento turistico
 giovanile

- GWINNER K., GREMLER D.D., BITNER M.J. (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. 2, pp. 101-114.
- HELGESEN Ø., NESSET E. (2007), "What accounts for students' loyalty? Some field study evidence", *International Journal of Educational Management*, vol. 21, n. 2, pp.126-143.
- HENNIG-THURAU T., GWINNER K.R., GREMLER D.D. (2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes?", *Journal of Service Research*, vol. 4, n. 3, pp. 230-247.
- HOEST V., KNIE-ANDERSEN M. (2004), "Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, n. 1, pp. 26-42.
- HOYER W.D., DESHPANDE R. (1982), "Cross-Cultural Influences on Buyer Behavior: The Impact of Hispanic Ethnicity" in Walker B., *Educators'Conference Proceedings, American Marketing Association*, Chicago.
- HOYLE R.H. (1995), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- HSU C.H.C., KANG S.K., LAM T. (2006), "Reference Group Influences among Chinese Travelers", *Journal of Travel Research*, vol. 44, n. 4, pp. 474-484.
- KANDAMPULLY J., ZHANG T., BILGIHAN A. (2015), "Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, n. 3, pp. 379-414.
- KIM K. (2008), "Analysis of structural equation model for the student pleasure travel market: Motivation, involvement, satisfaction, and destination loyalty", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 24, n. 4, pp. 297-313.
- KIM M., VOGT G.A., KNUTSON B.J. (2015), "Relationships Among Customer satisfaction, Delight, and Loyalty in the Hospitality Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 39, n. 2, pp. 170-197.
- KIM S.S., LEEB C., KLENOSKY D.B. (2003), "The influence of push and pull factors at Korean national parks", *Tourism Management*, vol. 24, n. 2, pp. 169-180.
- LEE J., GRAEFE A.R., BURNS R.C. (2007), "Examining the antecedents of destination loyalty in a forest setting", *Leisure Sciences*, vol. 29, n. 5, pp. 463-481.
- LEE T. H. (2009), "A structural model to examine how destination image, attitude, and motivation affect the future behavior of tourists", *Leisure Sciences*, vol. 31, n. 3, pp. 215-236.
- LESSIG P.V., PARK C.W. (1978), "Promotional Perspectives of Reference Group Influence: Advertising Implications", *Journal of Advertisement*, vol. 7, n. 2, pp. 41-47.
- LI X., MENG F., UYSAL M., MIHALIK B. (2013), "Understanding China's long-haul outbound travel market: An overlapped segmentation approach", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 6, pp. 786-793.
- LI X., PETRICK J. F. (2008), "Examining the antecedents of brand loyalty from an investment model perspective", *Journal of Travel Research*, vol. 47, n. 1, pp. 25-34.

- LOHMOLLER J.B. (1989), *Latent Variables Path Modeling with Partial Least Squares*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- MANGLEBURG T.F., DONEY P.M., BRISTOL T. (2004), "Shopping with Friends and Teens Susceptibility to Peer Influence", *Journal of Retailing*, vol. 80, n. 2, pp. 101-116.
- MANNELL R.E., ISO-AHOLA S.E. (1987), "Psychological Nature of Leisure and Tourism Experience", *Annals of Tourism Research*, vol. 14, n. 3, pp. 314-331.
- MATTILA A.S. (2006), "How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs)", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47, n. 2, pp. 174-181.
- MECHINDA P., SERIRAT S., GULID N. (2009), "An examination of tourists' attitudinal and behavioral loyalty: Comparison between domestic and international tourists", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 15, n. 2, pp. 129-148.
- MELEDDU M., PACI R., PULINA M. (2015), "Repeated behaviour and destination loyalty", *Tourism Management*, vol. 50, pp.159-171
- MEYER J., ALLEN N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- MINGFANG Z., HANYU Z. (2015), "Research on the Causal Relationship between Antecedent Factors, Tourist Satisfaction and Destination loyalty", *Journal of Economics, Business and Management*, vol. 3, n. 7, pp. 683-686.
- MITCHELL V.W., GREATOREX M. (1993), "Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services", *The Services Industries Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 179-200.
- MORGAN R., HUNT S. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 2, pp. 20-38.
- MURPHY P.E., LACZNIAK G.R., WOOD G. (2007), "An ethical basis for relationship marketing: A virtue ethics perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n. (1/2), pp. 37-57.
- NICHOLAS C. M., SNEPENDER D. J. (1988), "Family Decision Making and Tourism Behavior and Attitudes", *Journal of Travel Research*, vol. 26, n. 4, pp. 2-6.
- NUSAIR K.K., BILGIHAN A., OKUMUS F., COBANOGLU C. (2013), "Generation Y travelers' commitment to online social network websites", *Tourism Management*, vol. 35, pp. 13-22.
- OLIVER R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n. 4 pp. 460-469.
- OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York .
- OLIVER R.L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 33-44.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 41, pp.12-40.
- PATTERSON P.G., SPRENG R.A. (1997), "Modeling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination", *The International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, n. 5, pp. 415-432.
- PEARCE P.L., LEE U. (2005), "Developing the travel career approach to tourist motivation", *Journal of Travel research*, vol. 43, n. 3, pp. 226-237.

Sergio Barile
 Aurelio Tommasetti
 Orlando Troisi
 Massimiliano Vesci
 Le destinazioni balneari:
 un modello integrato
 per lo studio
 della fidelizzazione
 del segmento turistico
 giovanile

- PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F. (2005), "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie*, n. 66, pp. 27-54.
- PIETRANTONI L., SACCINTO E., SANTI G. (2013), "Determinanti psicosociali dell'impegno sportivo: un'applicazione dello Sport Commitment Model", *Psicologia sociale*, n. 2, maggio- agosto 2013, pp. 267-278.
- PRAYAG G., RYAN C. (2011), "The relationship between the push & pull factors of a tourist destination: the role of nationality. An analytical qualitative research approach", *Current Issues in Tourism*, vol. 14, n. 2, pp. 121-143.
- PRAYAG G., RYAN C. (2012), "Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and influence of destination", *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 3, pp. 342-356.
- PRITCHARD M.P., HOWARD D.R. (1997), "The loyal traveler: examining a typology of service patronage", *Journal of Travelers Research*, vol. 35, n. 4, pp. 2-11.
- PRITCHARD M.P., HAVITZ M.E., HOWARD D.E. (1999), "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts?", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 3, pp. 333-348.
- REICHHELD F.F., SASSER E.W. JR. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 5, pp. 105-111.
- REICHHELD F.F., FREDERICK F. (2003), "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 12, pp. 46 -54.
- RODGER K., ROSS H.T., SUSAN A.M. (2015), "Using a randomised experiment to test the causal effect of service quality on visitor satisfaction and loyalty in a remote national park", *Tourism Management*, vol. 50, pp. 172-183.
- ROSS E., ISO-AHOLA S.E. (1991) "Sightseeing tourists' motivation and satisfaction", *Annals of Tourism Research*, vol. 18, n. 2, pp. 226-237.
- SHARMA N., PATTERSON P.G. (2000), "Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services?", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n. 5, pp. 470-490.
- TENENHAUS M., ESPOSITO VINZI V., CHATELIN Y.M., LAURO C. (2005), "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, vol. 48, n. 1, pp. 159-205.
- TODINI E., MOZZILLO G. (2009), "Valutazione del commitment locale di un programma regionale di politiche attive del lavoro. La scala di distanza culturale e valoriale", *Rassegna italiana di valutazione*, n. 45, pp. 27-46.
- TOMMASETTI A., BOTTI A., TROISI O., VESCI M. (2014), "Customer satisfaction, commitment, loyalty ed implicazioni nella governance delle università: una ricerca esplorativa", *Azienda Pubblica*, vol. 3, Luglio-Settembre, pp. 219-242.
- UYSAL M., HAGAN L.R. (1993), "Motivation of pleasure to travel and tourism", in Khan M.A., Olsen M.D., Var T. (Eds.), *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 798-810.
- VELAZQUEZ B.M., SAURA I.G., MOLINA M.E.R. (2011), "Conceptualizing and measuring loyalty: Towards a conceptual model of tourist loyalty antecedents", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 17, n. 1, pp. 65-81.
- VERHOEF P.C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 4 (Oct., 2003), pp. 30-45.

- VESCI M. (2012), *Turismo e competitività: scenari e paradigmi di governance*, Collana del Centro Interdipartimentale per la ricerca e l'alta formazione di Diritto, n. 10, Aracne Editrice, Roma.
- WESTBROOK R.A., OLIVER R.L. (1981), "Developing better measures of consumer satisfaction: Some preliminary results", in Monroe K.B. (Ed.), *Advances in Consumer Research* (vol. 8), Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 94-99.
- WETZELS M., DE RUYTER K., VAN BIRGELEN M. (1998), "Marketing service relationships: the role of commitment", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13, n. 4/5, pp.406-423
- WOLD H. (1982), "Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions", in Jöreskog K.G., Wold H. (Eds), *Systems under indirect observation*, Part 2, North-Holland, Amsterdam, pp. 1-54.
- YOON Y., UYSAL M. (2005), "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model", *Tourism Management*, vol. 26, n. 1, pp. 45-56.
- ZABKAR V., BRENCIC MAKOVEC M., DMITROVIC (2010), "Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioral intentions at the destination level", *Tourism Management*, vol. 31, n. 4, pp. 537-546.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 2, pp. 31-46.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D. (2006), *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.), McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- ZHAO X., MATTILA A.S. (2013), "Examining the spillover effect of frontline employees' work-family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, pp. 310-315.
- ZINS A.H. (2001), "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n. 3, pp. 269-294.

Sergio Barile
Aurelio Tommasetti
Orlando Troisi
Massimiliano Vesci
Le destinazioni balneari:
un modello integrato
per lo studio
della fidelizzazione
del segmento turistico
giovanile

Academic or professional position and contacts

Sergio Barile

Full Professor of Management
Sapienza University of Roma - Italy
e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

Aurelio Tommasetti

Full Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: rettore@unisa.it

Orlando Troisi

Researcher of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: otroisi@unisa.it

Massimiliano Vesci

Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: mvesci@unisa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.16
pp. 293-319



La regolazione del trasporto ferroviario: un'analisi organizzativa delle autorità in Europa¹

Received
1st October 2014
Revised
24th February 2015
Accepted
11th March 2016

Andrea Tomo - Gianluigi Mangia - Riccardo Mercurio

Abstract

Obiettivo del paper: L'organizzazione della regolazione nel settore ferroviario è un tema particolarmente interessante, poiché il settore presenta uno dei più alti tassi di regolazione (ad esempio in tema di livello dei prezzi e delle tariffe, dell'istituzione di barriere all'entrata e dell'introduzione di regole di accountability).

Il presente lavoro si concentra sull'analisi delle soluzioni organizzative adottate dalle diverse autorità all'interno del modello di regolazione europeo, usando come framework teorico la teoria neo-istituzionalista.

Metodologia: Per perseguire questo obiettivo, si è ritenuto opportuno effettuare un'analisi di comparazione tra tutte le autorità di regolazione del comparto ferroviario nei Paesi aderenti all'Unione Europea. La metodologia della ricerca adottata ha previsto il ricorso a questionari strutturati finalizzati ad investigare le informazioni sulla costituzione, sulle strutture organizzative, sui meccanismi di coordinamento e controllo e sui modelli di governance.

Risultati: I risultati della ricerca hanno evidenziato che la teoria neo-istituzionalista può ben spiegare l'evoluzione del settore delle Autorità di Regolazione in ambito ferroviario, anche in considerazione del fatto che non tutte le Authorities hanno risposto in uguale maniera alle stesse pressioni derivanti dalla legislazione europea in materia.

Limiti della ricerca: I limiti della ricerca sono principalmente rilevabili nella considerazione che il campo organizzativo delle Autorità di regolazione è di recente costituzione: ciò significa che il campo è ancora in fase evolutiva.

Implicazioni pratiche: Gli stessi limiti di questa ricerca possono essere considerati importanti riferimenti per futuri obiettivi di ricerca, legati alla possibilità di ripetere questo studio per poter verificare le evoluzioni nel tempo del campo organizzativo.

Originalità del paper: L'importanza e l'originalità del contributo apportato dal presente lavoro consistono nel coinvolgimento di tutte le Authorities competenti in materia ferroviaria nell'Unione Europea.

Parole chiave: autorità di regolazione; trasporto ferroviario; mercato ferroviario; neo-istituzionalismo; campo organizzativo; Europa

¹ La ricerca è stata realizzata grazie alla cortese disponibilità delle autorità di regolazione europee che hanno garantito il proprio supporto fornendo i dati e le informazioni richieste.

In particolare, gli autori ringraziano le autorità dei seguenti Paesi: Austria; Bulgaria; Croazia; Estonia; Finlandia; Germania; Italia; Lituania; Norvegia; Paesi Bassi; Repubblica Ceca; Romania; Slovenia; Spagna; Svizzera; UK; Ungheria.

Purpose of the paper: *The Regulation aspect within public utilities represents a really interesting theme, especially considering the rail market where the regulation ratio is strongly high (in terms of price level, entry barriers, accountability rules).*

The aim of this work is to analyze organizational structures and dynamics within the Regulation Authorities, adopting the neo-institutional theory as theoretical framework.

Methodology: *To pursue this objective, we have compared all the European Rail Regulation Authorities. The adopted methodology is the structured questionnaire, with the aim to understand main information about constitution, organizational structures, coordination and control mechanisms, and governance models.*

Findings: *Results evidence that the neo-institutional theory may in a good way explain the evolution of the rail regulation market, especially considering the fact that Authorities answered in different ways to the pressure coming from European regulation law.*

Research limits: *The main limit of this research is the fact that the rail regulation market still represents a very young organizational field, that means that it is still evolving. This consideration, indeed, represents also an opportunity for future research, by considering that it is possible to imagine future research to verify and analyze future evolution of the rail regulation field.*

Practical implications: *The same limits of this research can be considered as starting point for future research goals, mainly related to the possibility of repeating this study in order to test the evolution over time of the organizational field.*

Originality of the paper: *The relevance of this study may be found in the involvement of all European Rail Regulation Authorities.*

Key words. regulation authorities; railway transport; rail market; neo-istitutionalism; organizational field; Europe

1. La struttura del mercato ferroviario in Europa

Il trasporto ferroviario è caratterizzato da un forte grado di complementarità, dal quale emerge un marcato bisogno di coordinamento e di raccordo tra servizi, operatori e reti in Paesi diversi. La creazione di un'unica autorità di regolazione sovra-nazionale rimanderebbe, sicuramente, all'idea di un unico mercato integrato, le cui possibilità di realizzazione poggiano sulla necessità di assicurare pienamente condizioni di interoperabilità tecnica tra i diversi *network* nazionali, sulla disponibilità dei singoli Paesi ad accettare, in un regime di reciprocità, il materiale rotabile degli operatori stranieri e sulla effettiva introduzione di un sistema unificato di segnalamento (Mangia *et al.*, 2012).

In questo lavoro si è deciso di seguire le linee teoriche del neo-istituzionalismo, che costituisce uno dei paradigmi di ricerca in ambito organizzativo e socio-economico, in particolare su alcuni aspetti valutati prioritari: il concetto di pressioni istituzionali, la teorizzazione dei processi di isomorfismo ed il concetto di campo organizzativo.

L'analisi svolta in questo lavoro si fonda su dati raccolti attraverso un'indagine sul campo svolta tramite la somministrazione di questionari a tutte le autorità di regolazione competenti in materia di trasporto

ferroviario nell'Unione Europea. Il tasso di risposta è stato soddisfacente consentendo di raccogliere informazioni, anche di dettaglio, su dati molto importanti per comprendere le caratteristiche organizzative degli enti di regolazione.

Andrea Tomo
Gianluigi Mangia
Riccardo Mercurio
La regolazione del
trasporto ferroviario:
un'analisi organizzativa
delle autorità in Europa

La Comunità Europea, nel corso degli ultimi due decenni, ha intensificato gli sforzi e le risorse economiche dedicate in materia di politiche di regolazione, per ristrutturare e riorganizzare il mercato del trasporto ferroviario, nella direzione di un forte sostegno allo sviluppo del traffico sia passeggeri sia merci.

Ciò risulta evidente dalla seguente tabella 1, che riassume i valori relativi al trasporto passeggeri (milioni di passeggeri-km) tra il 2004 e il 2011 nei principali Paesi membri dell'Unione Europea su dati Eurostat aggiornati a settembre 2013.

Tab. 1: Trasporto ferroviario passeggeri in Europa (Milioni di Passeggeri-km)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austria	7.865	8.095	8.262	8.514	9.687	9.620	9.713	9.819
Francia	74.359	76.884	79.809	81.961	86.516	88.610	N.D.	91.298
Germania	75.903	74.944	78.735	79.098	82.428	81.206	82.837	N.D.
Italia	45.577	46.144	46.439	45.985	45.767	44.404	43.349	45.944
Polonia	18.430	17.882	18.240	19.524	19.762	18.128	17.485	17.633
Regno Unito	43.474	44.642	47.297	50.474	53.002	52.765	55.831	56.617

Fonte: Eurostat 2013, retrieved on: <http://eurostat.ec.europa.eu> in data 15 luglio 2014

I Paesi con le linee ferroviarie più estese sono la Germania, la Francia e la Polonia con oltre 20.000 km di estensione, mentre Italia, Regno Unito e Spagna hanno un'estensione inferiore ai 20.000 km.

Il dato relativo alla dotazione infrastrutturale in termini di linee ferroviarie è sicuramente condizionato dai dati e dalle politiche relative allo sviluppo dell'Alta Velocità ferroviaria (Preston *et al.*, 1999; Preston, 2009), che nel periodo 1990-2008 ha fatto registrare tassi di crescita record (+24% circa).

Per quanto riguarda le linee ad Alta Velocità ferroviaria, secondo i dati UIC - International Union of Railways aggiornati a luglio 2013, attualmente in Europa sono operativi 7.378 km, con una proiezione dell'intero sistema europeo al 2025 - dati UIC - di 18.624 km (si veda la tabella 2).

Tab. 2: Le linee Alta Velocità nel Mondo e in Europa

	Lunghezza (km)	
	nel Mondo	in Europa
tratte operative	21.365	7.378
tratte in costruzione	13.964	2.565
tratte programmate	16.347	8.321
TOTALE nel 2025	51.676	18.264

Fonte: Elaborazioni Cesit su dati UIC High Speed Department, July 2013

Tab. 3: Trasporto ferroviario merci in Europa (migliaia di milioni di tonnellate-km)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Austria	101.829	110.779	115.526	121.579	98.887	107.670	107.587	100.452
Francia	107.532	109.201	111.214	108.536	86.126	85.045	91.789	87.539
Germania	317.294	346.118	361.116	371.298	312.087	355.715	374.737	366.140
Italia	89.755	102.169	105.314	95.810	76.336	84.435	91.811	88.505
Polonia	269.553	291.394	245.307	248.860	200.819	216.767	248.606	230.878
Regno Unito	103.263	109.194	104.383	103.180	87.666	89.241	100.364	115.225

Fonte: Eurostat 2013, retrieved on: <http://eurostat.ec.europa.eu> in data 15 luglio 2014

La rapida panoramica sulle caratteristiche del comparto ferroviario in Europa richiede che si volga uno sguardo anche al trasporto merci.

Come si può notare dalla tabella 3, in Italia, a differenza di quanto accade negli altri Paesi europei, il trasporto merci su rotaia ha un significato ancora limitato: secondo un'indagine Eurispes del 27 Febbraio 2013, infatti, la percentuale è pari al 6%, nettamente inferiore a quanto si registra in altri Paesi europei dove varia tra il 12% e il 18%.

Il tema della regolazione in un sistema sensibile come quello del trasporto ferroviario è strettamente collegato alla dimensione della competizione: alcuni autori (Preston *et al.*, 1999; Lalive e Schmutzler, 2008; Preston, 2009) affermano che la competizione ferroviaria, laddove si verifica, è spesso rappresentata da un gruppo ristretto di imprese. Ciò avviene a causa di una domanda di mercato troppo esigua per supportare un cospicuo numero di operatori, con la conseguenza che la forma di mercato più ricorrente risulta essere la concorrenza oligopolistica.

Il grado di effettiva separazione e disintegrazione verticale tra operatori ferroviari e gestori dell'infrastruttura varia profondamente in Europa da Paese a Paese (Martinez *et al.*, 2013). In particolare, nelle nazioni nelle quali la separazione ha un carattere prevalentemente nominalistico, il modello definito come “*third party access*” (nel quale un operatore integrato verticalmente con il gestore dell'infrastruttura viene costretto ad accettare sulla linea anche altri operatori) tende ad essere prevalente.

La tabella 4 illustra il grado di concorrenza nel settore ferroviario europeo, misurato dalla quota di mercato relativa, sia per il trasporto merci che per il trasporto passeggeri.

Tab. 4: Apertura del mercato in Europa (2008): le quote di mercato

Andrea Tomo
Gianluigi Mangia
Riccardo Mercurio
La regolazione del
trasporto ferroviario:
un'analisi organizzativa
delle autorità in Europa

Paese	Merci		Passeggeri	
	Operatore storico	Nuovo entrato	Operatore storico	Nuovo entrato
Austria	86	14	88	12
Belgio	93,9	6,1	100	0
Bulgaria	85,68	14,32	100	0
Germania	78	22	89,9	10,1
Danimarca	0	0	91	9
Estonia	51	49	42,3	57,7
Grecia	100	0	100	0
Spagna	95	5	100	0
Finlandia	100	0	100	0
Francia	95	5	100	0
Ungheria	85,6	14,4	98,2	1,8
Irlanda	100	0	100	0
Italia	0	0	0	0
Lituania	100	0	100	0
Lettonia	90,43	9,57	90,92	9,08
Paesi Bassi	67	33	98	2
Polonia	76,03	23,97	88,89	11,11
Portogallo	0	0	0	0
Romania	59,01	40,99	98,9	1,01
Svezia	0	0	0	0
Slovenia	100	0	100	0
Slovacchia	97,97	2,03	99,97	0,03
Regno Unito	0	100	0	100
Norvegia	79	21	88	12

Fonte: Elaborazioni Cesit su dati Everis da documento *Governance of competition in the Swiss and European railway sector. Final research report to the SBB lab, University of St Gallen, May 2012*

In quasi tutti i Paesi, sia per il comparto merci che per quello passeggeri, si verificano 2 condizioni:

- 1) la quota di mercato è accentrata completamente nelle mani dell'operatore storico;
- 2) la quota di mercato si ripartisce tra l'operatore storico e il nuovo entrato, ma pende maggiormente verso l'operatore storico.

Unica eccezione è il caso del Regno Unito, dove la quota di mercato è totalmente accentrata, sia per il comparto merci che per quello passeggeri, nelle mani del nuovo entrato.

Uno dei motivi fondamentali per i quali tanta enfasi circonda il tema della regolazione per la competizione e la concorrenza è che, in generale, la teoria economica in tema di trasporto ferroviario sostiene che un incremento nei livelli effettivi di competizione dovrebbe determinare un incremento nei servizi in termini di qualità ed anche una riduzione dei costi (Finger e Rosa, 2012).

Si devono però mettere in evidenza alcuni limiti: in particolare, si deve ricordare che i sistemi ferroviari sono caratterizzati da economie di densità di traffico; ciò significa che, a parità di ogni altra condizione, un particolare livello di produzione su una certa linea può essere più economicamente realizzato da un singolo operatore ferroviario che non nel caso di operatori ferroviari multipli (Caves, 1990; Canonico e Martinez, 2006).

Il processo di riforma nei Paesi europei viene attuato mediante l'implementazione di modelli intermedi che non coincidono né con il free market né con la mano visibile dello Stato, ma piuttosto con forme di quasi-mercati che hanno, inoltre, l'obiettivo di assegnare al sistema il livello desiderato di flessibilità, risolvendo il difficile problema della sostituibilità degli operatori e dell'universalità tipica del servizio di trasporto.

Il tentativo di introdurre forme di competizione nei servizi di trasporto ferroviario non è semplicemente una questione collegata alla rimozione delle barriere all'ingresso. Si tratta anche di introdurre nuove forme di regolazione per assicurare che le nuove imprese abbiano accesso agli input chiave e ai servizi base che possono essere ottenuti solamente dagli *incumbent* (Cicellin *et al.*, 2012).

In questo senso risulta importante il rapporto tra le politiche di privatizzazione e politiche di liberalizzazione. L'equilibrio di tale rapporto deve partire dalla considerazione del fatto che sembra corretto tollerare la presenza di un monopolio privato nei servizi di trasporto solamente nel caso in cui vi sia un sistema adeguatamente regolato, per garantire al tempo stesso concorrenza e tutela degli utenti (Mercurio *et al.*, 2012).

Difatti il rischio che le distorsioni concorrenziali derivanti dal settore pubblico si ripresentino anche successivamente alla privatizzazione, sotto forma di intese o abusi anticoncorrenziali posti in essere dalle imprese privatizzate, non è assolutamente fugato. La prevenzione di queste prassi anticoncorrenziali richiede un necessario intervento di regolamentazione.

La piena attuazione e la compiuta applicazione del principio della libera concorrenza non rappresentano esclusivamente un semplice presupposto necessario per consolidare la crescita economica, ma definiscono anche un requisito indispensabile per partecipare a pieno titolo al processo di integrazione europea (Mercurio e Martinez, 2009).

Il ricorso a politiche di liberalizzazione e di privatizzazione si accompagna spesso all'idea che la gestione pubblica non sia adeguata e che l'ingresso di capitali privati possa meglio garantire lo sviluppo e la crescita imprenditoriale. Al contempo, l'ingresso di capitali privati spesso avviene in momenti di difficoltà economica e finanziaria del sistema pubblico (Martinez *et al.*, 2012). Da un altro punto di vista vi è chi ha sostenuto che il cambio nella natura del soggetto proprietario abbia dirette ripercussioni anche nelle tecniche e nei principi di gestione, nella direzione di un recupero di efficacia e di efficienza (Boitani, 2004; Ponti *et al.*, 2007).

2. Il framework teorico: neo-istituzionalismo e pressioni isomorfiche

La ricerca sui modelli organizzativi delle authority nel settore del trasporto ferroviario in Europa si pone l'obiettivo di analizzare la

presenza oppure l'assenza di forme di isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1983; DiMaggio e Powell, 1991) tra le diverse autorità di regolazione sorte in forza degli specifici provvedimenti di matrice regolatoria dell'Unione Europea. In quest'ottica, si è ritenuto opportuno adottare l'approccio delle teorie neo-istituzionali, anche alla luce di precedenti ricerche e studi che hanno applicato il *framework* teorico del neo-istituzionalismo al settore del trasporto (Martinez e Canonico, 2005; Mercurio and Martinez, 1999; Mercurio *et al.*, 2000).

A partire dai contributi degli anni Settanta di Meyer e Rowan (1977) si è avuta una riflessione sistematica sul ruolo della cultura e dei processi cognitivi nell'analisi istituzionale (Meyer *et al.*, 1993; Meyer e Rowan, 2006; Suchman, 1987; Suchman e Edelman, 1996; Zucker, 1987).

Per descrivere le caratteristiche del neo-istituzionalismo può risultare utile partire da alcuni elementi portanti:

- 1) *l'impatto del contesto istituzionale* (Hasselbladh e Kallinikos, 2000; Kerremans, 1996; Volberda *et al.*, 2012), con particolare riferimento ai valori, alle idee e alle convinzioni che derivano dallo stesso (Short *et al.*, 2008; D'Aunno *et al.*, 1991; DiMaggio e Powell, 1991). Ciò significa, nello studio dei modelli organizzativi delle autorità che regolano il trasporto ferroviario in Europa, prendere atto del fatto che le scelte organizzative non dipendono solo da valutazioni di mercato ma anche dalle pressioni che derivano dal contesto istituzionale;
- 2) *i processi di isomorfismo e di convergenze organizzative*. Secondo i teorici del neo-istituzionalismo le pressioni istituzionali spingono le organizzazioni ad adottare la stessa forma organizzativa o forme organizzative altamente simili (processi di isomorfismo) (Meyer e Rowan, 1977). In altre parole, è il contesto stesso a fornire alle organizzazioni il "*template for organizing*" (DiMaggio e Powell, 1991, p. 27).

Le organizzazioni per essere "accettate" dal contesto possono decidere (e decidono) di conformarsi a normative, regole, prassi e criteri di razionalità definiti dal contesto, per guadagnare legittimazione e incrementare le proprie possibilità di sopravvivenza e di successo.

Secondo DiMaggio e Powell (1983) l'andamento dei processi di isomorfismo segue un andamento condizionato anche dallo stadio di evoluzione nel quale si trova il campo organizzativo: infatti, se nei primi anni di vita o di formazione di un campo organizzativo, le organizzazioni che vi sono ricomprese possono essere molto diverse tra loro; con il passare del tempo, invece, le pressioni istituzionali interne al campo organizzativo di appartenenza determinano l'avvio dei processi di isomorfismo e la progressiva similitudine delle organizzazioni interne al campo.

Il punto di partenza del ragionamento di Meyer e Rowan risiede nella consapevolezza che il contesto esterno sia altamente istituzionalizzato; in questo modo si definiscono normative, regole, prassi e criteri di razionalità, che diventano elemento coattivo e di pressione per le organizzazioni (Meyer e Rowan, 1977). Il tema principale di studio diventa, quindi, l'analisi delle pressioni che le istituzioni attive nel contesto esterno esercitano sulle organizzazioni, perché queste decidano di adottare anche al proprio interno i criteri di razionalità prevalenti nel contesto e giudicati accettabili o standard (Lodge, 2003). I processi di isomorfismo possono essere

collegati alla creazione di quelli che Meyer e Rowan definiscono come miti razionalizzati: regole che non si basano su verifiche empiriche, la cui validità sia scientificamente dimostrata ma che traggono la propria legittimazione, invece, semplicemente dalla convinzione generale (*taken for granted*) che siano effettivamente efficaci.

I processi di isomorfismo possono essere distinti e classificati, secondo l'impostazione di Powell e DiMaggio, in tre principali processi di isomorfismo:

- isomorfismo coercitivo: le organizzazioni sono sottoposte a pressioni esterne che le costringono ad adeguarsi. L'azione coercitiva può essere primariamente esercitata dallo Stato, dalle Authority, dagli Organismi di Controllo e Vigilanza cui si è attribuito un potere e un'autorità regolativa e sanzionatoria;
- isomorfismo mimetico: le organizzazioni iniziano di propria spontanea volontà a seguire processi di imitazione di altre organizzazioni che ritenute degne di imitazione, nel tentativo di meglio fronteggiare la competizione e l'incertezza; le organizzazioni attive all'interno di un campo organizzativo decidono di imitare le forme organizzative che appaiono come più legittimate ed efficaci;
- isomorfismo normativo: le organizzazioni decidono di adeguarsi e di dare inizio a processi di isomorfismo in conformità a norme riconosciute come valide. In questo caso, la presenza nelle diverse organizzazioni di soggetti che condividono esperienze, *expertise* e modelli culturali spinge nella direzione di comportamenti organizzativi e assetti strutturali simili.

3. Metodologia della ricerca

Si è ritenuto opportuno sottoporre ad indagine l'intera popolazione delle autorità di regolazione (28 soggetti). Considerare l'intera popolazione ha consentito di mettere in risalto un grado di corroborazione maggiore rispetto a quella che si avrebbe nel caso di una classe ristretta e omogenea di situazioni (Bryman, 2003; Bryman e Bell, 2007). Il metodo utilizzato è di tipo ipotetico-deduttivo, dal momento che si è deciso di derivare dalle conoscenze esistenti l'ipotesi da sottoporre a controllo, sfruttando in questo modo il sostegno teorico che deriva dal quadro nel quale si controlla l'ipotesi.

Ad un livello tattico-operativo, i processi di osservazione con i quali si è deciso di analizzare l'universo delle Autorità del trasporto ferroviario e di rilevare l'esperienza hanno incluso: a) fonti indotte; b) questionari auto-amministrati.

L'analisi è stata svolta attraverso un processo di interpretazione che non ha implicato l'uso di strumenti di analisi statistica. La rilevazione è stata mono-strumentale dal momento che non si sono utilizzati differenti strumenti osservativi (Corbetta, 2003); la rilevazione è stata, infine, omogenea dal momento che si è fatto uso di un unico strumento di rilevazione standardizzato (Bosco, 2003).

La fase di rilevazione sul campo attraverso la somministrazione dei questionari auto-amministrati ha coperto il periodo aprile 2013-novembre 2013. Il contatto è stato gestito da tre membri del gruppo di ricerca. Il disegno della rilevazione ha previsto l'invio di non più di cinque messaggi ordinati temporalmente:

- a) preavviso;
- b) questionario con la lettera di sollecito;
- c) primo sollecito;
- d) secondo sollecito;
- e) terzo sollecito.

In alcuni casi i membri del gruppo di ricerca che hanno gestito i contatti con le Autorità hanno fornito supporto nella spiegazione e interpretazione dei punti inseriti nel questionario. Si è ritenuto preferibile utilizzare lo strumento del questionario per la raccolta delle informazioni dal momento che le variabili da sottoporre ad indagine sono state preliminarmente individuate e comprese grazie ad alcune interviste effettuate con osservatori privilegiati e tramite la lettura di documentazione specialistica sia relativa alla normativa europea in materia sia relativa alla letteratura manageriale e a quella specialistica in materia di trasporti.

Sulle 28 Autorità di Regolazione censite dal sito ufficiale dell'Unione Europea ed intervistate, si sono ottenute 17 risposte che individuano una percentuale di risposta pari al 74% che si è giudicata accettabile, anche in considerazione del fatto che in termini di percentuale dei passeggeri trasportati, rappresentano l'83% del totale europeo.

Il questionario è stato organizzato in cinque sezioni, di cui una introduttiva composta da due domande.

Le domande introduttive sono destinate alla rilevazione delle informazioni relative alla costituzione delle autorità (data e strumento legislativo di costituzione), per censire e comprendere i tempi di risposta e la "sollecitudine" con la quale gli ordinamenti nazionali dei Paesi europei hanno risposto alle Direttive comunitarie.

Nella prima sezione (A) del questionario, il focus si è concentrato sul tema delle aree di responsabilità e di competenza delle autorità di regolazione. In particolare, attraverso domande chiuse, si è mirato a conoscere se le autorità di regolazione fossero competenti in materia di *rail market regulation*, di *public utilities regulation*, di *competition regulation* (in un'accezione più ampia).

Nella seconda sezione (B) del questionario sono state inserite domande finalizzate alla comprensione della struttura organizzativa delle Autorità (ad esempio in termini di organigramma formalizzato, del numero di uffici e di dipendenti), dei meccanismi di coordinamento e delle motivazioni per cui l'Authority è eventualmente ricorsa a tali meccanismi.

La terza sezione (C) è stata destinata alla analisi dei modelli di *governance* adottati, in particolare per comprendere la tipologia del rapporto con il ministero competente, con altre Authorities e con Associazioni di Categoria.

Nella quarta sezione (D), infine, è stato richiesto all'Authority di allegare eventuali organigrammi, bilanci e *reportistica*.

4. Analisi e discussione dei risultati

4.1 Costituzione degli organismi

Nella sezione introduttiva del questionario, come già scritto, sono state richieste le informazioni relative alla costituzione dell'Autorità di Regolazione.

Tale analisi ha l'obiettivo di comprendere i tempi di risposta degli ordinamenti nazionali alle comuni Direttive nazionali per metterne in evidenza gli eventuali punti di omogeneità o disomogeneità.

La tabella che segue riassume il quadro di costituzione di tutti gli Organismi europei.

Tab. 5: Le Autorità di regolazione in Europa

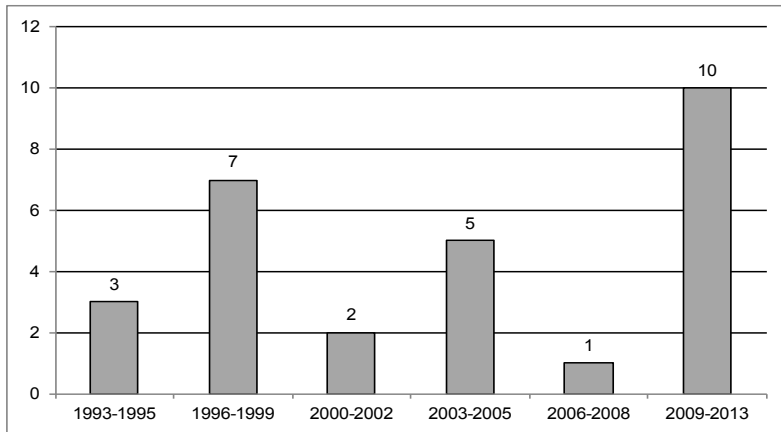
Paese	Denominazione	Costituzione
Austria	Schiene-Control GmbH	1999
Belgio	Service de Régulation du Transport Ferroviaire et de l'Exploitation de l'Aéroport de Bruxelles	2004
Bulgaria	Railway Administration Executive Agency	2002
Croazia	Rail Market Regulatory Agency	2009
Danimarca	Danish Railway Regulatory Body	2010
Estonia	Estonian Competition Authority	1993
Finlandia	Finnish Transport Safety Agency (Trafi)	2010
Francia	Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF)	2009
Germania	Bundesnetzagentur/Federal network Agency for Electricity, Gas, Telecommunications, Post and railway	1998
Grecia	Regulatory Authority for Railways (RAS)	2010
Italia	Ufficio per la Regolazione dei Servizi Ferroviari	2003
Lettonia	State Railway Administration of Latvian Republic	1999
Lituania	Competition Council	1999
Lussemburgo	Institut Luxembourgeois de Régulation	1997
Macedonia	Railway Regulatory Agency (RRA)	2009
Norvegia	The Norwegian Railway Authority	1996
Paesi Bassi	Nma Nederlandse Mededingsautoritet	2013
Polonia	Office for Rail Transport	2003
Portogallo	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres URF - Unidade de Regulação Ferroviária	2007
Regno Unito	Office of Rail Regulation	1993
Repubblica Ceca	The Rail Authority	1994
Romania	Railway Supervision Council	1996
Slovacchia	Railway Regulatory Authority (URZD)	2005
Slovenia	Post and Electric Communications Agency of the Republic of Slovenia (APEK)	2011
Spagna	Comité de Regulacion Ferroviaria - CRF	2003
Svezia	Transportstyrelsen - Swedish Transport Agency	2009
Svizzera	Railways Arbitration Commission RACO	2000
Ungheria	National Transport Authority - Department of Railway Regulation	2013

Fonte: Elaborazioni Cesit

Dalla tabella 5 si può dunque notare come i Paesi abbiano risposto in tempi più o meno lunghi alle direttive comunitarie 2001/12/CE, 2001/13/CE e 2001/14/CE per la costituzione di Autorità competenti nella regolazione del trasporto ferroviario.

La figura 1, invece, mette in evidenza il raggruppamento delle diverse Autorità per periodi di costituzione: è interessante notare come circa il 40% degli Organismi sia stato costituito nel periodo più recente 2009-2013.

Fig. 1: Raggruppamento Autorità per anni di costituzione



Fonte: Elaborazione Cesit

È pertanto possibile individuare una suddivisione in gruppi omogenei in base ai tempi di risposta alla direttiva.

Un primo gruppo è quello dei Paesi che hanno dimostrato un atteggiamento *proattivo*, dotandosi di un'Autorità in un periodo antecedente l'entrata in vigore della direttiva comunitaria; in questo gruppo rientrano: Austria, Estonia, Germania, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Norvegia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania e Svizzera.

Un secondo gruppo può essere individuato rispetto a quei Paesi che hanno adeguato le Autorità di Regolamentazione del trasporto ferroviario con tempi di risposta rapidi, adottando un atteggiamento *reattivo*: in questo gruppo rientrano Belgio, Bulgaria, Italia (con l'ex URSF), Polonia e Spagna.

Nell'ultimo gruppo rientrano tutti gli altri Paesi che hanno adottato un approccio *adattivo*, adeguandosi alle previsioni della direttiva in tempi più lunghi, anche a distanza di un decennio; in questo gruppo rientrano: Croazia, Danimarca, Finlandia, Francia, Grecia, Macedonia, Paesi Bassi, Portogallo, Slovacchia, Slovenia, Svezia e Ungheria.

4.2 Aree di competenza e responsabilità

La sezione A del questionario è stata finalizzata ad analizzare le competenze delle Autorità rispetto alla specificità o meno del settore ferroviario. I diversi Paesi dell'Unione Europea, infatti, hanno avuto la possibilità di organizzare la propria Autorità di Regolazione sulla base di

due soluzioni. La prima era quella di creare un'Autorità di regolazione specifica per il comparto ferroviario, in modo nettamente distinto, anche sul piano formale, dalle altre autorità eventualmente attive in altri settori ad alto tasso di regolazione (energia, trasporto aereo, telecomunicazioni).

L'altra soluzione, diametralmente opposta, è quella che passava per la centralizzazione all'interno di un'unica Autorità di regolazione di tutti i poteri di regolazione, controllo, monitoraggio, sanzione relativi ai principali o a tutti i comparti regolati (trasporto; energia; trasporto aereo; telecomunicazioni). Nella comprensione del livello di specializzazione, si è anche provato a distinguere tra autorità focalizzate sul solo ambito del trasporto ferroviario e quelle competenti anche in materia di trasporto locale.

Il risultato dell'analisi è riassunto dalla tabella 6.

Tab. 6: Competenze e responsabilità delle Autorità di regolazione

Paese	Rail market regulator	Public utilities Regulator	Market Competition regulator
Austria	Sì	No	No
Bulgaria	Sì	No	Sì
Croazia	Sì	No	Sì
Estonia	Sì	Sì	Sì
Finlandia	Sì	No	No
Francia	Sì	No	No
Germania	Sì	Sì	Sì
Italia	Sì	Sì	No
Lituania	Sì	No	Sì
Norvegia	Sì	Sì	No
Paesi Bassi	Sì	No	Sì
Regno Unito	Sì	No	Sì
Repubblica Ceca	Sì	No	No
Romania	Sì	Sì	Sì
Slovenia	Sì	No	No
Spagna	Sì	No	Sì
Svizzera	Sì	No	Sì
Ungheria	Sì	No	No

Fonte: elaborazione Cesit

Il primo dato che emerge è la possibilità di distinguere alcune categorie principali di Autorità di Regolazione in base all'ampiezza e alle aree sotto la loro responsabilità, sia in termini di tipologia di servizi pubblici sotto regolazione, sia in termini di estensione dei poteri di regolazione.

Il primo gruppo di Autorità può essere definito delle Autorità di tipo specialistico. Si includono in questa prima categoria le seguenti Autorità:

- Austria;
- Finlandia;
- Francia;
- Repubblica Ceca;

- Slovenia;
- Ungheria.

La caratteristica principale di questo primo gruppo di Autorità riguarda il fatto che la loro responsabilità non copre anche il trasporto pubblico locale e le *public utilities* più in generale ma solo il trasporto ferroviario.

Una seconda categoria è quella delle Autorità che abbinano alla responsabilità sul trasporto ferroviario anche la responsabilità sulle *public utilities* e sui servizi di trasporto pubblico locale pur non avendo responsabilità in tema di *market competition regulation*. In quest'ambito rientrano l'Authority norvegese, che gestisce non solo le attività di controllo e di supervisione sul traffico ferroviario, ma anche sulle linee tram e sui servizi di metropolitana attivi in Norvegia, e la nuova Authority italiana (Autorità di Regolazione dei Trasporti), istituita con l'articolo 37 del decreto legge 201 del 2011 (decreto Salva Italia), che, a partire da dicembre 2013, è competente nel settore dei trasporti, infrastrutture e relativi servizi (dunque di più ampia portata rispetto al precedente Ufficio di Regolazione dei Servizi Ferroviari (URSF) focalizzato sul singolo settore ferroviario.

Un terzo gruppo è quello delle Autorità che sono invece competenti in tema di *competition regulation* in altri comparti:

- Bulgaria;
- Croazia;
- Lituania;
- Paesi Bassi;
- Spagna;
- Svizzera;
- Regno Unito.

Infine, un quarto gruppo di Autorità si occupa non solo della regolazione del mercato ferroviario, ma anche delle *public utilities* e della *competition regulation* più in generale.

In quest'ambito rientrano:

- Estonia;
- Germania;
- Romania.

La specializzazione su uno specifico settore, se da un lato consente di sfruttare al meglio le economie di costo (legate alla specializzazione), dall'altro lato può condurre ad una visione meno ampia e tendenzialmente meno in grado di coprire le problematiche dell'intero settore del trasporto.

Il modello allargato prevede, invece, la possibilità di sfruttare al meglio le economie di costo collegate alle attività di *back office*, che possono essere condivise tra più settori. Un possibile svantaggio riguarda, invece, la minore possibilità di specializzazione.

Incrocando i dati della tabella 5 con quelli della tabella 6, è interessante rilevare come i Paesi, che hanno optato per Autorità di tipo generalista (sia in senso ampio su tutte le *Public utilities*, sia soltanto ampie sul trasporto in generale), abbiano tutte adottato un atteggiamento proattivo, rispetto alla variabilità che caratterizza i Paesi che hanno optato per una tipologia specialista solo sul mercato ferroviario.

4.3 Le strutture organizzative ed i meccanismi di coordinamento

In questa sezione (Sezione B) le domande sono state finalizzate alla analisi delle strutture organizzative in termini di tipologia di organigramma adottato, del numero di uffici e di dipendenti.

In relazione alle forme organizzative, è stato chiesto di indicare la tipologia adottata tra quattro principali archetipi previsti dalla letteratura in campo organizzativo: funzionale, divisionale, a matrice, mista divisionale/funzionale. L'organizzazione di tipo funzionale prevede la creazione di unità organizzative basate sulla specializzazione funzionale, che tendono a risolvere interdipendenze di costo e che, di conseguenza, prediligono prevalentemente la riduzione dei costi ricorrendo ad economie di scala e specializzazione. La scelta di un'organizzazione di tipo divisionale, invece, si basa sull'orientamento alla risoluzione di interdipendenze di flusso (secondo la logica *input-output*) e sulla ripartizione delle unità organizzative in base a specifici prodotti, aree geografiche o clienti.

La forma a matrice cerca di integrare le due tipologie, incrociando in linea orizzontale le direzioni divisionali e in linea verticale le direzioni funzionali (o viceversa), pur presentando però, per chi si trova nelle posizioni gerarchiche inferiori, una problematica relativa alla presenza di due superiori, con il rischio che possano risultare talvolta situazioni di incomprensioni dovute a scelte diverse prese dai due manager.

Infine, la forma mista non a matrice unisce la presenza di unità funzionali a quella di unità divisionali, che, a differenza della forma matriciale, risultano essere sulla stessa linea di autorità.

Nella seguente tabella 7 vengono riportate le diverse tipologie di modelli organizzativi adottati dalle Authorities.

Tab. 7: Le forme di organigrammi adottati

Paese	Funzionale	Divisionale	Matrice	Misto divisionale/funzionale ma non a matrice
Austria	X			
Bulgaria	X			
Croazia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Estonia		X		
Finlandia				X
Francia	X			
Germania		X		
Italia	X			
Lituania	X			
Norvegia	X			
Paesi Bassi				X
Regno Unito	X			
Rep. Ceca	X			
Romania	X			
Slovenia				X
Spagna	X			
Svizzera	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Ungheria		X		

Fonte: elaborazione Cesit

Dai modelli organizzativi analizzati, si può mettere in evidenza che il 62% delle Authorities adotta una forma funzionale, mentre il 19% adotta una forma divisionale ed il restante 19% adotta una forma mista funzionale-divisionale non a matrice.

Relativamente al gruppo che adotta un organigramma divisionale, nel caso di Germania ed Estonia la spiegazione può risiedere nel fatto che queste due Authorities non sono investite solo della regolazione del mercato ferroviario, ma anche di altre *public utilities*.

È interessante evidenziare come, nel caso delle Autorità che adottano la forma mista, nessuna delle tre è investita della regolazione di più *public utilities*, ma solo del settore ferroviario.

Con specifico focus sui grandi Paesi (Francia, Germania, Italia, Spagna, Regno Unito), è possibile verificare come tutti, ad eccezione della Germania, abbiano adottato una forma organizzativa funzionale. Sulla base dei dati mostrati, appare fortemente coerente l'approccio all'analisi in chiave neo-istituzionalista e, con riferimento ai fenomeni di isomorfismo, è possibile affermare che molti Paesi hanno subito le pressioni derivanti dal contesto soprattutto nei primi anni di costituzione, dove è osservabile l'adozione di forme più classiche funzionali e divisionali (sebbene sia prevalente la prima), mentre le Autorità costituite post 2009, pur essendo di natura specialistica (ad es. Finlandia e Slovenia) hanno adottato forme miste divisionali-funzionali.

Si ritiene ora opportuno riportare i principali dati relativi alle strutture delle Autorità di Regolazione. In particolare i dati relativi al numero di uffici e personale dipendente sono riportati nella tabella 8.

Tab. 8: Numero di uffici e personale dipendente delle Authorities

Paese	n. uffici			Personale dipendente		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Austria	1	1	1	14	15	15
Bulgaria	4	4	4	52	52	52
Croazia	1	1	1	19	n.d.	11
Estonia	1	1	1	59	59	62
Finlandia	1	1	1	1.5	1.5	1.5
Germania	14	14	14	2.500	2.500	2.700
Italia	2	2	2	12	10	11
Lituania	1	1	1	n.d.	n.d.	n.d.
Norvegia	1	1	2	40	40	50
Paesi Bassi	n.d.	n.d.	1	n.d.	n.d.	520
Regno Unito	6	6	6	299	286	280
Rep. Ceca	3	3	3	120	120	110
Romania	n.d.	1	2	n.d.	1	2
Slovenia	1	2	2	47	48	49
Spagna	1	1	1	5	5	10
Svizzera	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Ungheria	5	5	5	12	11	11

Dai dati rilevati emerge un quadro estremamente eterogeneo, che evidenzia come vi siano strutture totalmente diverse. Il dato che risalta maggiormente è quello relativo alla Germania, che è dotata di ben 14 sedi territoriali, con 2.700 dipendenti. Questo dato può però essere spiegato ricordando che la Bundesnetzagentur non è competente solo in materia ferroviaria, ma in tutte le *public utilities*. In direzione completamente opposta, risalta il caso della Romania con due soli dipendenti.

L'Italia, invece, presenta due uffici e 11 dipendenti, sebbene la legge 27/2012 all'art. 36, c.6, preveda in pianta stabile un organico di ottanta unità, ma con una previsione nei primi anni di un limite al 50% o comunque entro le risorse disponibili, in ragione di un funzionamento iniziale con risorse scarse, fino alla formazione di un sufficiente fondo di autofinanziamento.

Seguendo lo schema investigativo del questionario, l'analisi si è concentrata sulle tipologie e dimensioni dei meccanismi di relazioni. La tabella 9, pertanto, evidenzia i diversi meccanismi di coordinamento cui le Authorities ricorrono per coordinare ruoli, persone e attività all'interno delle unità organizzative o dipartimento.

Questi meccanismi possono essere principalmente individuati, secondo la letteratura organizzativa, in manager integratori, comitati, *task force* e *meetings*.

Tab. 9. I meccanismi di coordinamento adottati

Paese	Tipologia di meccanismo				Frequenza delle riunioni		n. meetings
	manager	comitati	meetings	task force	Periodical	ONE SPOT	
Austria	sì	No	Si	No	Si	No	40
Bulgaria	sì	No	Si	Si	Si	Si	50
Croazia	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.
Estonia	No	No	No	No	No	Si	n.d.
Finlandia	No	No	Si	No	Si	No	26
Germania	sì	No	Si	No	Si	Si	n.d.
Italia	sì	sì	sì	sì	sì	sì	50
Lituania	No	No	No	si	No	No	No
Norvegia	Si	No	si	si	si	No	40
Paesi Bassi	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.
Regno Unito	Si	Si	Si	Si	Si	No	10
Rep. Ceca	Si	Si	Si	Si	Si	No	50
Romania	Si	Si	Si	Si	Si	No	12
Slovenia	Si	No	Si	No	Si	No	50
Spagna	No	Si	Si	No	Si	No	30
Svizzera	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N. R.
Ungheria	No	No	Si	Si	Si	No	200

Fonte: elaborazione Cesit

Sebbene queste figure non abbiano tipicamente autorità formale sulle persone, permettono di seguire specificamente un progetto o lo sviluppo di un prodotto.

I comitati, invece, sono gruppi di durata permanente che riuniscono componenti provenienti da funzioni o livelli gerarchici differenti per risolvere la tipologia di interdipendenza non risolta dal tipo di organizzazione adottato (di flusso nel caso di forma funzionale e di costo nella forma divisionale), e possono avere natura esecutiva, consultiva, informativa oppure di coordinamento.

Le *task force*, simili ai comitati ma con durata limitata nel tempo, vengono prevalentemente utilizzati per risolvere in maniera rapida problemi complessi mediante l'aggregazione di soggetti con competenze ed esperienze diverse.

L'utilizzo di meccanismi di coordinamento quali figure di manager integratori ricorre nel 64% dei casi, mentre il ricorso a comitati avviene nel 36% dei casi. Più equilibrato risulta il ricorso a *task force* (57% dei casi). L'utilizzo di *meetings* come meccanismi di coordinamento risulta, invece, molto più ricorrente (86%).

L'orientamento ad impostare la frequenza degli incontri come periodica è molto deciso: le Authorities che hanno fatto tale scelta sono ben l'86%, mentre le riunioni "*one spot*" ricorrono solo nel 29%.

Le principali motivazioni per cui le Authorities intervistate ricorrono ai *meetings* sono:

- implementazione delle strategie ed il *problem solving*, 11 scelte;
- definizione della strategia, 9 scelte;
- cultura organizzativa, 7 scelte;
- formazione, 4 scelte;
- "altre" motivazioni: tra queste, la più ricorrente è lo scambio di informazioni.

4.4 La governance

L'ultima sezione (Sezione C), relativa all'analisi della *governance*, è finalizzata alla comprensione del rapporto che l'Authority ha con il Ministero di riferimento, con altre Authorities che regolano altre *public utilities* o con altre Authorities dello stesso settore ma di altri Paesi.

Da una prima analisi delle risposte sono risultate due principali categorie di Organismi:

- a) organismi di regolazione totalmente indipendenti dall'autorità politica di governo;
- b) organismi di regolazione interni all'ente governativo di riferimento (ad esempio il Ministero).

La creazione di un Organismo di regolazione indipendente è coerente con l'obiettivo di coordinare la separazione nel settore ferroviario tra gestori delle infrastrutture e operatori del servizio, promuovendo la concorrenza nel servizio e facendo sì che i prezzi si riducano.

Il requisito dell'indipendenza è molto importante, perché serve a garantire che le decisioni su aspetti tecnici relativi allo sviluppo e all'applicazione di scelte economiche siano prive di influenze politiche.

La previsione dell'inserimento degli Organismi di regolazione all'interno degli enti governativi non è in contrasto con le previsioni normative della direttiva comunitaria, ma potrebbero evidentemente emergere rischi di una minore indipendenza.

L'ipotesi di principale condizionamento si associa al caso in cui l'ente governativo, al cui interno è inglobato l'organismo di regolazione, sia anche proprietario/azionista dell'operatore del trasporto ferroviario di riferimento (*l'incumbent* storico): in questi casi risulta più elevata la probabilità di condizionamenti e di influenze sulle decisioni dell'organismo di regolazione.

Dalla tabella 10 emergono alcuni dati interessanti relativi al rapporto che gli Organismi di regolazione ferroviaria hanno con i relativi Ministeri, con Organismi di regolazione in altri settori e con le Associazioni di Categoria. In merito alla frequenza del rapporto con il Ministero, la maggioranza degli Organismi (63%) ha risposto "quasi mai", mentre il 31% ha indicato "spesso" ed il 6% ha risposto "mai".

Con riguardo, invece, alla tipologia di rapporto che gli Organismi hanno con il Ministero, la maggior parte di essi ha indicato "meetings" e report.

Relativamente ai legami con altri Organismi di Regolazione nazionali o internazionali, il 56% ha indicato di intrattenere legami con altri Organismi: le principali tipologie di legami in questo caso, sono di natura cooperativa o di *partnership*, alcuni esempi sono International Regulators' Group (IRG), European network for Rail Regulatory Bodies (ENRRB) e International Liaison Group of Government Railway Inspectorates (ILGRI).

La maggioranza delle Authorities (il 71%) ha poi indicato di non avere legami con altri Organismi (non di Regolazione, in questo caso); nel restante 29% dei casi, 2 hanno indicato la loro dipendenza per rapporto di proprietà dal Ministero dei Trasporti (Austria) e della National Safety Authority (Finlandia), la Svizzera invece ha un rapporto di scambio informazioni con l'Ufficio Federale dei Trasporti, l'Ungheria ha evidenziato un rapporto di *partnership* con altre Authorities competenti in materia fiscale e di tutela dei consumatori, ed infine la Spagna ha indicato la prossima creazione di un unico board amministrativo che sarà a capo di tutti gli Organismi di Regolazione spagnoli con finalità di coordinamento e scambio informazioni.

Infine, relativamente al rapporto con Associazioni di Categoria, una elevatissima percentuale degli Organismi (88%) ha risposto di non avere legami in tal senso. I soli casi (il 12%) che hanno indicato di avere rapporti con Associazioni di Categoria hanno sostanzialmente riportato la *partnership* con una lobby creata dai *market players* e la cooperazione con la Camera di Commercio Nazionale.

Combinando queste informazioni con il dato relativo all'anno di costituzione, è possibile affermare che la maggior parte delle Autorità create più recentemente sembrano avere rapporti meno frequenti con il Ministero di riferimento, ma intrattengono relazioni con altri Organismi, mentre Autorità meno recenti, al contrario, hanno rapporti più frequenti con il Ministero e nella maggior parte dei casi non hanno indicato di intrattenere rapporti con altre tipologie di Organismi.

Tab. 10: Analisi della Governance delle Authorities Europee

Andrea Tomo
Gianluigi Mangia
Riccardo Mercurio
La regolazione del
trasporto ferroviario:
un'analisi organizzativa
delle autorità in Europa

	Rapporti con il Ministero	Che tipo di relazione?	Legato ad altri Organismi di Regolazione nazionali o internazionali	Che tipo di relazione?	Legato ad altri Organismi	Che tipo di relazione?	Legato ad Associazioni di Categoria	Che tipo di relazione?
Austria	quasi mai	report	no	-	si	sotto la proprietà del Ministero dei Trasporti	no	-
Bulgaria	spesso	meetings, report	si	membro di IRG	no	-	no	-
Croazia	Quasi mai	Meetings, report e meetings parlamentari	si	Cooperazione con IRG-Rail, European Railway Agency, Rail Net Europe	no	-	si	Cooperazione con la Trade Chamber Association
Estonia	spesso	Meetings, report	si	Partnership con IRG-Rail, IRG, BEREC, ERRA	no	-	no	-
Finlandia	quasi mai	Questioni relative a negoziazioni e legislazione	no	-	si	Sotto la proprietà della National Safety Authority	no	-
Germania	quasi mai	report	no	-	no	-	no	-
Italia	quasi mai	meetings	si	ENRRB meetings, Cooperation Agreement on RFC, Cooperation activities on rail international traffics	no	-	no	-
Lituania	quasi mai	meetings	no	-	no	-	no	-
Norvegia	spesso	meetings, report	si	Cooperazione formale- informale	no	-	no	-
Regno Unito	spesso	meetings, parliament meetings	si	membro di IRG, ILGGRI e del Channel Tunnel	no	-	no	-
Rep. Ceca	quasi mai	meetings, report	no	-	no	-	no	-
Romania	quasi mai	N. R.	no	-	no	-	no	-
Slovenia	quasi mai	meetings	si	membro di IRG e di ENRRB	no	-	no	-
Spagna	spesso	report	si	membro di IRG	si	prossima creazione di un unico board amministrativo per tutti gli OR spagnoli con finalità di coordinamento ed informazione	no	-
Svizzera	N. R.	N. R.	N. R.	N. R.	si	Scambio informazioni con l'Ufficio Federale dei Trasporti	N. R.	N. R.
Ungheria	quasi mai	opinioni su questioni legislative	si	cooperation con Hungarian Competition Authority	si	partnership con altre Authorities ungheresi competenti in materia fiscale o di tutela dei consumatori	si	partnership con Hungrail (lobbying organization for market players)

Fonte: elaborazione Cesit

Dall'analisi svolta è possibile costruire una matrice “specificità/dipendenza” che, come mostrato in figura 2, mette in relazione la specificità o meno delle Authorities rispetto al comparto ferroviario, con il grado di dipendenza dal Ministero/Autorità Governativa di riferimento.

Fig. 2: La matrice “specificità/dipendenza” delle Authorities

Grado di indipendenza dall'Autorità Governativa	Dipendenti	UFFICIO SPECIALISTA (Austria, Bulgaria, Paesi Bassi, Rep. Ceca, Slovenia, Spagna, Svizzera)	UFFICIO GENERALISTA (Romania)
	Indipendenti	AGENZIA SPECIALISTA (Croazia, Finlandia, Francia, Lituania, Regno Unito, Ungheria)	AGENZIA GENERALISTA (Italia, Estonia, Germania, Norvegia)
		Sector Specific	Non Sector Specific
		Specificità	

Fonte: nostra elaborazione

La matrice così costruita consente di individuare quattro principali modelli di Autorità: ufficio generalista, ufficio specialista, agenzia generalista, agenzia specialista.

La distinzione tra Agenzia e Ufficio è relativa alla dipendenza o meno dal Ministero/Autorità Governativa di riferimento.

Nel primo gruppo è possibile individuare i casi in cui le Authorities, come ad esempio la Spagna, sono specifiche sul settore ferroviario e sono dipendenti dall'Autorità Governativa.

Nel secondo caso rientrano Authorities come Danimarca e Belgio che dipendono dall'Autorità Governativa, ma che hanno competenze su più settori.

Regno Unito e Francia, invece, rappresentano esempi del terzo raggruppamento di Authorities che sono indipendenti da Ministeri/Autorità Governative e specifiche sul comparto ferroviario.

Infine, nel quarto gruppo è possibile individuare quelle Authorities che sono indipendenti e che sono competenti su più settori del trasporto o comunque su più tipologie di *Public utilities* (come il caso della Germania). All'interno di questo gruppo è interessante il caso Italia con la nuova Autorità di Regolazione dei Trasporti italiana, nata nel 2011 dopo la chiusura del precedente URSE, che rientrava nel gruppo degli “Uffici specialisti”.

5. Conclusioni

In questa ricerca sono stati analizzati i modelli organizzativi e i meccanismi di coordinamento delle Autorità di regolazione del trasporto ferroviario attive in Europa attraverso una prospettiva di studio neo-istituzionalista. L'individuazione del campo organizzativo delle Autorità di regolazione è stata propedeutica alla comprensione degli effetti derivanti dalle pressioni istituzionali.

Una prima conclusione che si può trarre è che in presenza di pressioni istituzionali omogenee e soprattutto caratterizzate da un comune imprinting normativo, le autorità di regolazione attivate nei Paesi aderenti all'Unione Europea hanno risposto optando per soluzioni organizzative differenti, sia in termini di macro struttura, sia in termini di meccanismi di coordinamento interni.

Sono emerse infatti soluzioni caratterizzate da un forte grado di eterogeneità che hanno consentito di mettere in evidenza la presenza di diverse soluzioni tipiche.

Questo risulta, inoltre, in linea con quanto sostenuto da Mercurio, Moschera, e Martinez in uno studio sulle pressioni istituzionali cui sono sottoposti gli operatori ferroviari europei, a supporto del fatto che la teoria neo-istituzionale può ben spiegare e comprendere il fenomeno in questione (Mercurio *et al.*, 2000).

Le forme organizzative, infatti, non sono puramente e semplicemente il risultato di una scelta razionale attuata in coerenza ad un modello teorico, ma risentono anche delle dinamiche del contesto in cui sono inserite (DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977; Scott, 1998; Scott and Meyer, 1994; Zucker, 1987).

L'analisi condotta sul campo ha, inoltre, consentito di mettere in evidenza come la scelta del modello organizzativo non sia interpretabile come una variabile dipendente esclusivamente dalla variabile della dimensione del mercato. Come infatti è stato messo in evidenza, alcuni Organismi, pur essendo competenti solo per la regolazione ferroviaria, hanno optato per l'adozione di forme complesse miste divisionali-funzionali non a matrice, o, al contrario, altri Organismi competenti in più settori hanno adottato forme funzionali pur in corrispondenza di una maggiore complessità legata alla pluralità dei settori di competenza.

La ricerca ha inoltre consentito di mettere in evidenza delle assonanze e dei punti di differenziazione nell'utilizzo dei meccanismi di coordinamento che vengono utilizzati in modo diverso sia in termini di caratteristiche, sia in termini di finalità di uso.

In altri termini, i criteri di razionalità che hanno guidato i decisori politici dei singoli Stati aderenti all'Unione Europea, pur partendo dai medesimi enunciati normativi contenuti nei diversi Pacchetti Ferroviari, e pur muovendosi all'interno dello stesso contesto istituzionale europeo, hanno portato a conclusioni differenti.

Il campo organizzativo delle Autorità di regolazione è ancora giovane e di recente costituzione, come constatabile dalla tabella che riassume le date di costituzione degli OR (tabella 5): alla luce di ciò, costituisce un ulteriore obiettivo di ricerca la ripetizione di questo studio in maniera longitudinale per poter verificare l'andamento e eventuali variazioni. Inoltre, si ritiene di poter arricchire la ricerca in futuro attraverso l'analisi di alcuni casi specifici.

Bibliografia

- BOITANI A. (2004), "Concorrenza e regolazione nei trasporti", *Economia e Politica Industriale*, n. 124, pp. 103-121.
- BOSCO A. (2003), *Come si costruisce un questionario*, Carocci ed., Roma.
- BRYMAN A. (2003), *Quantity and quality in social research*, Routledge, London.
- BRYMAN A., BELL E. (2007), *Business research methods*, Oxford university press, Oxford.
- CANONICO P., MARTINEZ M. (2006), "L'organizzazione delle agenzie per la regolazione e la competizione nei mercati di servizi di trasporto pubblico", in Mercurio R., *Organizzazione, Regolazione e Competitività*, McGraw Hill, Milano.
- CAVES R.E. (1990), "Lessons from privatization in Britain: State enterprise behavior, public choice, and corporate governance", *Journal Of Economic Behavior and Organization*, vol. 13, n. 2, pp. 145-169.
- CICELLIN M., CONSIGLIO S., DE VITA P. (2012), "Il Cambiamento Organizzativo: tra prospettive teoriche ed evidenze empiriche", in AA.VV., *Critical management studies: temi di ricerca nel dibattito internazionale*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna.
- D'AUNNO T., SUTTON R.I., PRICE R.H. (1991), "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 636-661.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- EURISPES (2013), "Interventi mirati per rilanciare il comparto", *Osservatorio sulla Mobilità e i Trasporti*, accesso su: <http://www.eurispes.eu/content/italia-fanalino-di-coda-del-trasporto-ferroviario-europeo-delle-merci>, 27 Febbraio.
- EUROSTAT (2013), *Trasporto ferroviario passeggeri in Europa* (Milioni di Passeggeri-km), retrived on: <http://eurostat.ec.europa.eu> in data 15 luglio 2014.
- FINGER M., ROSA A. (2012), "Governance of competition in the Swiss and european railway sector", *Final research report to the SBB Lab*, University of St. Gallen, St. Gallen.
- HASSELBLADH H., KALLINIKOS J. (2000), "The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies", *Organization studies*, vol. 21, n. 4, pp. 697-720.
- KERREMANS B. (1996), "Do Institutions Make a Difference? Non Institutionalism, Neo-Institutionalism, and the Logic of Common Decision-Making in the European Union", *Governance*, vol. 9, n. 2, pp. 217-240.
- LALIVE R., SCHMUTZLER A. (2008), "Exploring the effects of competition for railway markets", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 26, n. 2, pp. 443-458.

- LODGE M. (2003), "Institutional choice and policy transfer: reforming British and German railway regulation", *Governance*, vol. 16, n. 2, pp. 159-178.
- MANGIA G., MERCURIO L., OLIVA A., MARTINEZ M. (2012), "Authority, infrastrutture e performance nel trasporto e nell'industria ferroviaria. Un confronto europeo", *T_Cesit*, n. 3, pp. 18-33.
- MARTINEZ M., CANONICO P. (2005), "Organisational models of notified certification bodies in the transeuropean railway system: isomorphic pressures and allomorphic responses", *Egos Colloquium Unlocking organizations. EGOS Proceedings*, 30 Giugno - 2 Luglio 2005, Berlin.
- MARTINEZ M., JAMISON M., TILLMAR M. (2013), "Public utilities corporate governance", *The Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 4, pp. 827-833.
- MARTINEZ M., PEZZILLO IACONO M., MANGIA G., GALDIERO C. (2012), "Knowledge creation and inter-organizational relationships: the development of innovation in the railway industry", *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, n. 4, pp. 604-616.
- MERCURIO R., CANONICO P., PEZZILLO IACONO M. (2012), "Organising Mobility as an Infrastructure for Development" in Kresl P.K., Ietri D., *European Cities and Global Competitiveness: Strategies for Improving Performance*, pp. 422-444, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- MERCURIO R., MARTINEZ M. (1999), *Il trasporto ferroviario europeo. Organizzazione e regolazione del mercato*, Gangemi, Roma.
- MERCURIO R., MARTINEZ M. (2009), *Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities*, Franco Angeli, Milano.
- MERCURIO R., MOSCHERA L., MARTINEZ M., (2000), "Le imprese di trasporto ferroviario in Europa: pressioni istituzionali e nuove forme organizzative", in Maggi B., *Le sfide organizzative di fine secolo ed inizio secolo. Tra postfordismo e regolazione*, Etas, Milano.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 340-363.
- MEYER H.D., ROWAN B. (2006), *The new institutionalism in education*, SUNY Press, Albany.
- MEYER A.D., TSUI A.S., HININGS C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 1175-1195.
- PONTI M., BERIA P., ERBA S. (2007), *Una politica per i trasporti italiani*, Roma-Bari, Laterza.
- PRESTON J. (2009), *Competition for long distance passenger rail services: the emerging evidence*, OECD Publishing, Paris.
- PRESTON J., WHELAN G., WARDMAN M. (1999), "An analysis of the potential for on-track competition in the British passenger rail industry", *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 33, n. 1, pp. 77-94.
- SCOTT W.R. (1998), *Organizations: rational, natural, and open systems*, 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- SCOTT W.R., MEYER J.W. (1994), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SHORT J.C., PAYNE G.T., KETCHEN D.J. (2008), "Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 34, n. 6, pp. 1053-1079.

- SUCHMAN L.A. (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press, New York.
- SUCHMAN M.C., EDELMAN L.B. (1996), "Legal rational myths: The new institutionalism and the law and society tradition", *Law and Social Inquiry*, vol. 21, n. 4, pp. 903-941.
- VOLBERDA H.W., VAN DER WEERDT N., VERWAAL E., STIENSTRA M., VERDU A.J. (2012), "Contingency fit, institutional fit, and firm performance: a metafit approach to organization-environment relationships", *Organization Science*, vol. 23, n. 4, pp. 1040-1054.
- ZUCKER L.G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp. 443-464.

Academic or professional position and contacts

Andrea Tomo

PhD, Post-Doc Research Fellow of Organization Studies
University of Napoli "Federico II"
e-mail: andrea.tomo@unina.it

Gianluigi Mangia

Associate Professor of Organization studies
University of Napoli "Federico II"
e-mail: gianluigi.mangia@unina.it

Riccardo Mercurio

Full Professor of Organization studies
University of Napoli "Federico II"
e-mail: mercurio@unina.it



Sbiancare il cigno nero? Strategie e competenze manageriali per riconoscere il nuovo¹

Received
26th February 2015

Revised
18th June 2015

Accepted
7th November 2015

Maria Laura Frigotto - Alessandro Narduzzo

Abstract

Obiettivo del paper: La letteratura che analizza come le organizzazioni affrontano i black swan tende a enfatizzare l'importanza di apprendere dall'esperienza, estendendo nel tempo il numero di casi che l'organizzazione è in grado di gestire. Questo paper propone un approccio radicalmente diverso e prevede che le organizzazioni possano affrontare gli eventi inattesi mentre si manifestano, invece di "sbiancarli" dopo che si sono manifestati. A tal fine le organizzazioni devono sviluppare un sistema di competenze che consenta loro di mettere in atto strategie differenti rispetto a quanto previsto dall'approccio tradizionale.

Metodologia: Il lavoro inquadra gli studi manageriali sulla gestione delle emergenze rispetto al problema dei black swan utilizzando come prospettiva di analisi l'approccio comportamentale alle organizzazioni elaborato dalla Scuola di Carnegie.

Risultati: La formulazione di due strategie e di un sistema di competenze che consentano al management di riconoscere e gestire gli eventi inattesi, senza ridurli ad eventi rischiosi.

Limiti della ricerca: Il presente lavoro propone una concettualizzazione dei problemi delle imprese che gestiscono black swan, senza distinguere le specificità delle diverse situazioni decisionali.

Implicazioni pratiche: Il paper identifica un sistema di competenze decisionali e organizzative, sviluppando le quali le imprese possono gestire situazioni black swan mentre accadono.

Originalità del paper: Il lavoro si distingue dalla prevalente letteratura manageriale perché elabora una concettualizzazione della gestione dei black swan coerente con la natura ontologica di questi fenomeni.

Parole chiave: eventi inattesi; black swan; gestione delle emergenze; preparazione.

Purpose of the paper: The literature that analyzes how organizations deals with black swans tends to emphasize the importance of learning from experience, extending over time the number of cases that the organization is able to manage. This paper proposes a radically different approach suggesting that organizations can face unexpected events as they occur, instead of "whitening" the black swans after they have occurred. To this end, organizations develop a peculiar system of capabilities and set of strategies.

¹ Questo studio si è svolto nell'ambito del progetto di ricerca "Riconoscere e affrontare le nuove emergenze" finanziato dalla Provincia Autonoma di Bolzano (Secondo bando di concorso L.P. 14/2006)

Methodology: This study reviews the managerial literature on black swans, along with the theoretical approach to organizations of the Carnegie School. The proposed theoretical framework is stimulated by a critical discussion of the literature on emergency management.

Findings: The formulation of two strategies and a system of competencies that allow to recognize and manage unexpected events without “transforming” them into risky events.

Research limitations: The original conceptualization of the management of black swans framed by this study does not distinguish the specificities of different contexts that may affect the decision-making process.

Research and managerial implications: The paper identifies a system of organizational capabilities that allow the firm to detect and manage black swan events while they happen.

Originality/value of the paper: This work develops a conceptualization of the management of black swan that is consistent with the ontological nature of these phenomena.

Key words: unexpected events; black swan; emergency management; preparedness.

1. Introduzione

Lo studio delle organizzazioni e del loro funzionamento si è tradizionalmente focalizzato sugli eventi ricorrenti e sulle situazioni che le organizzazioni si trovano ad affrontare più frequentemente, con l'obiettivo di migliorarne le *performance* di successo affinando e consolidando risposte efficaci ed efficienti. Recentemente, e in particolare la letteratura sull'apprendimento, si è rivolta allo studio di eventi unici (o a frequenza bassissima) e dalle conseguenze dirompenti dovute almeno in parte al fatto che le organizzazioni non sono preparate a gestirli, con una duplice motivazione. Da un lato, alcune manifestazioni di tale fattispecie rappresentano casi non più trascurabili rispetto all'opinione pubblica o all'esigenza di supportare chi si trova a doverli gestire (Tierney *et al.* 2001). L'attacco delle Torri Gemelle è un esempio emblematico di questi disastri inattesi, atipici ed estremamente gravi. Dall'altro, tali fenomeni, malgrado la loro estrema peculiarità, possono aprire ad una più profonda comprensione delle dinamiche decisionali e di apprendimento degli eventi ad alta frequenza, e che quindi riguardano la più vasta pletera delle organizzazioni impegnate nelle loro attività tipiche. Tali fenomeni sono stati definiti in vario modo nella letteratura, enfatizzando sfumature diverse intorno alla loro bassa frequenza e all'effetto sorpresa ad essi associato: “cigni neri” o *black swan* (Taleb, 2007), “eventi rari” (Lampel e Shapira 2001), “sorprese” (Pina e Cunha *et al.*, 2006), l’“inatteso” (Weick e Sutcliffe, 2007), l’ “impensabile” (Lagadec, 2006). L'ambito empirico nel quale sono stati maggiormente studiati è quello delle emergenze. Tuttavia la letteratura di *emergency management* si è mostrata poco ricettiva nel considerare la natura dei cigni neri, quali eventi inattesi e sostanzialmente sconosciuti, focalizzandosi invece sul perfezionamento del sistema di gestione delle emergenze in situazioni tipiche (Boin e T Hart, 2006;

Lagadec, 2006) e al più “sbiancando” il cigno nero, ossia inserendolo nella lista delle situazioni tipiche.

L'osservazione del comportamento dei decisori rispetto a tali eventi ha evidenziato che la resistenza a trattare i cigni neri per quello che sono costituisce una caratteristica della cognizione umana e non solo una posizione della letteratura. Le persone tendono a razionalizzare *ex-post* gli accadimenti inattesi, e sono soggetti al cosiddetto *hindsight bias* (Fischhoff, 1975; Harrison e March, 1984). In altre parole, esse tendono a sovrastimare la prevedibilità di un evento dopo che questo ha avuto luogo. Gli individui pongono l'accento sul fatto che l'informazione era disponibile, mentre trascurano le difficoltà che hanno incontrato a interpretare tale informazione come rivelatrice di ciò che sarebbe accaduto. “Le persone hanno l'impressione che i decisori avrebbero potuto sapere e, di conseguenza, avrebbero dovuto sapere, che cosa sarebbe accaduto” (Harrison e March, 1984, p. 411) e quindi avrebbero potuto e dovuto essere pronti ad affrontare tale scenario.

Questo lavoro inquadra il fenomeno del riconoscimento dei cigni neri da parte dei decisori, spiega quali sono gli ostacoli che il decisore incontra nel riconoscere un cigno nero in un contesto organizzativo, e individua due aspetti che influenzano la sua capacità decisionale, suggerendo come l'attenzione verso il cigno nero si possa tradurre in prassi manageriale, in modelli cognitivi per le decisioni, in sistemi di competenze manageriali per la percezione e la loro gestione.

2. Riconoscere il nuovo: come affrontare un ossimoro

La letteratura sul *problem solving* ha indagato, principalmente dal punto di vista del decisore individuale, il processo attraverso il quale una situazione viene inquadrata e formulata in termini di problema per poi essere risolta (Newell e Simon, 1972). Gli studi hanno tuttavia solo marginalmente considerato che non tutte le situazioni sono presentate e rappresentate come problemi da risolvere; il fatto stesso di riconoscere una situazione come problema da risolvere o meno costituisce un tema centrale nella comprensione della risoluzione dei problemi. I contributi su questo tema sono numericamente ancora limitati² e concettualmente non offrono una prospettiva sistematica del fenomeno. Evidenza ne è il fatto che gli autori utilizzano concetti e locuzioni differenti (Cowan, 1986, p. 763): formulazione del problema (Lyles e Mitroff, 1980), riconoscimento del problema (Mintzberg *et al.*, 1976), percezione del problema (Billings *et al.*, 1980; Kiesler e Sproull, 1982), rilevamento del problema (Klein *et al.*, 2005).

Seguendo i modelli teorici elaborati nell'ambito delle discipline manageriali (Hermann, 1972; Billings *et al.*, 1980; Cowan, 1986), il riconoscimento di un problema si basa sul confronto tra lo stato atteso della realtà (generato in relazione alle aspirazioni) e la situazione percepita, per cui quando si percepisce una dissonanza tra realtà e aspettative e questo

² Nella letteratura gli studi più citati che fanno esplicitamente riferimento a questo tema sono: Smith, 1989; Schön, 1983; Lyles e Mitroff, 1980; Mintzberg *et al.*, 1976; Billings *et al.*, 1980; Kiesler e Sproull, 1982; Klein *et al.*, 2005. Non abbiamo riscontro di una pubblicazione di rassegna focalizzata su questa tematica.

supera una soglia definita, un caso viene inquadrato come sufficientemente diverso (nuovo) e quindi problematico.

In questi modelli la presa di coscienza di essere di fronte ad un problema è inquadrata in una prospettiva generale, tuttavia essi trascurano di trattare in maniera critica la fase di percezione e interpretazione dei segnali. La principale conseguenza di questo approccio è che i modelli focalizzati sulle strategie di soluzione presentano una forte semplificazione di tutta la fase di riconoscimento, eventualmente rinviata a fasi precedenti. Primo, i modelli presentano il riconoscimento come un processo sequenziale e automatico, trascurandone la natura ricorsiva³. Secondo, considerano i segnali come delle manifestazioni neutre e inequivocabili dell'ambiente che "attendono di essere prese in considerazione" (Seidl, 2004, p. 156). Tuttavia, i segnali "non sono eventi primitivi - sono costruzioni generate da persone che cercano di capire le situazioni" (Klein *et al.*, 2005, p. 17), quindi presuppongono un sistema di sensori che tuttavia è in grado di coglierne solo alcuni. Terzo, l'accumulazione di discrepanze fino al raggiungimento di una soglia necessaria per scatenare l'identificazione della novità appare un costrutto poco convincente, che tra l'altro non è mai stato sottoposto ad un vaglio empirico⁴. L'importanza attribuita ai segnali dipende da chi li osserva; inoltre è plausibile contrapporre l'ipotesi che non sia la numerosità ma la salienza delle discrepanze a scatenare una revisione della percezione e delle categorizzazioni (Einhorn e Hogarth, 1981).

Infine, tali modelli presuppongono che sia attivo un sistema razionale di scansione continua dell'ambiente alla ricerca di indizi di anomalia e quindi di novità. Tale presupposto però si scontra con i limiti cognitivi manifestati dal decisore e con la dimensione organizzativa che supporta o inibisce la scansione dell'ambiente, aggravando o alleggerendo le difficoltà individuali, ed influenzando in definitiva aspettative e livelli di aspirazione.

La prospettiva di razionalità estetica di Shackle aggiunge a questo quadro che non solo l'esplorazione della realtà avviene tipicamente entro i confini dei domini di conoscenza già in repertorio (Cohen e Levinthal, 1994), ma che anche l'immaginazione subisce questo limite. Infatti, gli individui mostrano una limitata capacità di immaginazione rispetto a ciò che non si è già sperimentato (Shackle, 1979): l'elicitazione di alternative immaginarie (*imagined experiences*) ritenute possibili è vincolata da ciò che si è già sperimentato. Questo contributo evidenzia che i cigni neri sono compresi e possono essere riconosciuti quando il loro *timing* è imprevisto, ma quando fanno parte della conoscenza già posseduta. Sono ossia eventi rari e inattesi, ma non nuovi. Nel caso in cui questa conoscenza sia andata persa nel tempo o non sia stata ancora generata, ossia gli eventi siano genuinamente nuovi, i cigni neri rappresentano una fattispecie

³ Per esempio, con riferimento al modello di Cowan (1986), la ricerca di informazioni caratterizza le fasi di categorizzazione e di diagnosi, mentre rappresenta un'attività ripetuta anche nella fase di ricerca di soluzioni.

⁴ Il modello di riferimento in questo caso è quello formulato da Cowan (1986) che non è basato su evidenze empiriche, né è stato successivamente validato (Klein *et al.*, 2005). Al meglio della nostra conoscenza, avendo preso in rassegna la letteratura sull'identificazione dei nuovi problemi, il modello di Cowan (1986) manca ancora di un riscontro empirico.

particolare, rispetto alla quale i modelli sopraccitati, che già evidenziano dei limiti nell'affrontare anche solo la rarità dei back swan, sono largamente inadeguati.

La prima difficoltà nel comprendere e modellizzare un sistema organizzativo adeguato a questo caso consiste nel rappresentare in forma generale e non contraddittoria quello che nel linguaggio naturale assume la forma di un ossimoro: ri-conoscere qualcosa che non si è ancora conosciuto.

Maria Laura Frigotto
Alessandro Narduzzo
Sbiancare il cigno nero?
Strategie e competenze
manageriali per
riconoscere il nuovo

3. Le nuove emergenze e il concetto di preparedness negli studi sulla gestione delle emergenze

Un contesto empirico che offre indicazioni particolarmente rilevanti per affrontare l'ossimoro introdotto nella precedente sezione è quello delle emergenze, poiché, in questo ambito, convivono confusi sotto la stessa etichetta *black swan* gli eventi rari, le sorprese e le novità.

Infatti, molte delle crisi più gravi degli ultimi vent'anni sembrano differire sostanzialmente dai casi che hanno dato vita agli studi di *emergency management* nel 1950 e il 1960: dagli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 alla contaminazione da encefalopatia spongiforme bovina (cosiddetta "mucca pazza"), al *blackout* nell'Europa continentale del 2006 o all'uragano Katrina. Contrariamente a quanto accade per le emergenze di tipo "tradizionale", le nuove emergenze sono "incredibili", "impensabili" e "inconcepibili" prima che abbiano effettivamente luogo (Lagadec, 2006). Tali emergenze appaiono sempre più come "*not-textbook events*" (Lagadec, 2006, p. 489) e riflettono i problemi del mondo moderno (di tipo sociale, politico, legato alle risorse naturali) per cui si manifestano come "nuove".

Alcuni studiosi hanno ritenuto tali emergenze archetipiche di una categoria distinta, le "nuove emergenze", non solo perché presentano caratteristiche difformi da quelle solitamente prese in esame negli studi di *emergency management*, ma anche e soprattutto perché non vengono adeguatamente inquadrati e affrontati ricorrendo ai tradizionali sistemi operativi di gestione dell'emergenza (Boin e 'T Hart, 2006, p. 4; Lagadec, 2006)⁵. Esse rappresentano una categoria aperta, la cui popolazione prende forma gradualmente, solo dopo essere divenuta realtà. Questo rende difficile prevedere le nuove emergenze, così come ragionare su emergenze tipiche rispetto alle quali attivare risposte standardizzate. Tradizionalmente, le organizzazioni per la previsione e la gestione delle emergenze fondano

⁵ Malgrado ogni emergenza, anche quelle che meglio aderiscono a categorie *standard*, presenti caratteristiche specifiche del contesto tali da renderla diversa dalle precedenti, gli eventi identificati nuove emergenze sono significativamente diversi dai precedenti nel senso che richiedono una revisione delle categorie usate per afferrarli e delle pratiche in uso per gestirli. È difficile indicare eventi storici come esempi puri di nuove emergenze, da un lato poiché la realtà mal si adatta ad essere rappresentata in una sola dimensione, dall'altro poiché il nuovo è un concetto relativo (cambia a seconda del soggetto che lo valuta, dello spazio e del tempo) che necessita del confronto con la conoscenza esistente per essere compreso e individuato. Il concetto di "nuova emergenza" è utile poiché consente di evidenziare non solo il carattere raro o sorprendente degli eventi indicati come cigni neri, ma il loro carattere inedito e sconosciuto prima della loro manifestazione.

e orientano la propria azione sul concetto di *preparedness* che è stato teorizzato dalla letteratura dedicata (Quarantelli, 1988; Alexander, 2002; Coppola, 2011) con l'obiettivo di migliorare la risposta ad una lista chiusa (e idealmente completa) di emergenze conosciute e prevedibili su base probabilistica. Le nuove emergenze impongono di rivedere quest'idea di *preparedness* e di ridiscuterne il significato. Ciò richiede un esercizio di pensiero innovativo che va oltre il miglioramento marginale ottenuto aumentando lo spettro delle contingenze del rischio (Quarantelli *et al.*, 2006, p. 36). Questo passaggio richiama una discontinuità analoga al salto tra *single* e *double loop learning* (Argyris e Schön, 1978)⁶. Mentre il *single loop learning* rimanda a un apprendimento nel senso dell'incremento di contingenze che l'organizzazione è in grado di affrontare, il *double loop learning* richiede di mettere in discussione il modo con cui si apprende.

Le conseguenze prodotte dall'incapacità di riconcettualizzare il tema della *preparedness* rispetto alle emergenze di tipo inatteso sono facilmente intuibili: le analisi e i tentativi di apprendimento che seguono una nuova emergenza sono per la maggior parte rivolti a correggere quelle che sono viste come deficienze contingenti (ad esempio, nella tecnologia, nella struttura organizzativa, nella cultura organizzativa, ecc.) piuttosto che come errori connaturati al tradizionale concetto di *preparedness*.

Un esempio della difficoltà a superare una concezione tradizionale di *preparedness* è illustrato molto bene dalla reazione che il governo USA e le organizzazioni responsabili della gestione delle emergenze hanno avuto a seguito degli eventi dell'11 settembre 2001. Milioni di dollari sono stati stanziati per comprendere gli errori commessi nella gestione dell'emergenza e per definire un piano di *emergency management* adatto ad affrontare situazioni analoghe. Nel 2004 è stato implementato un nuovo sistema per la gestione delle emergenze il *National Incident Management System (NIMS)* che prevede a livello federale una piattaforma di risorse, attività e strutture organizzative *standardizzate* da combinare in maniera flessibile di fronte alle emergenze. Nel 2006 è stata la volta dei *FEMA Principles of Emergency management* che prescrivono come gestire attività critiche come lo scambio di informazioni o la definizione del controllo gerarchico. Nessuno di questi sistemi prevede però che l'emergenza possa essere di tipo anomalo o nuovo, né sono definite delle procedure per la comprensione di situazioni nuove o inattese. Nel 2005, di fronte al *New Terrorism Response Plan* per la città di New York, il capo dei vigili del fuoco, Peter Hayden, ha dichiarato che, nonostante gli sforzi e le ingenti risorse, questa "ricetta per i disastri" non lascia la città meglio preparata ad un attacco terroristico di quanto non fosse l'11 settembre⁷.

⁶ Gli autori ringraziano il reviewer di Sinergie che ha suggerito questo importante collegamento.

⁷ NEW YORK TIMES, Michelle O'Donnell, Fire Chief Who Assailed Mayor's Policy Is to Testify Before Council, 9 Maggio 2005.

4. Ostacoli al riconoscimento

4.1 La capacità di riconoscere

Il tema del riconoscimento delle situazioni inattese, come ad esempio le nuove emergenze o i cigni neri, può essere affrontato da diversi punti di vista, assumendo come *explanans* principale le tecnologie della comunicazione, la cultura e la motivazione del personale o altro (Quarantelli, 1988; Turner, 1976). Rispetto a queste possibilità, sembra appropriato proporre una prospettiva integrata avente come oggetto di analisi l'organizzazione, nella quale fattori interni ed esterni si combinano e interagiscono.

Nella tradizione della scuola di Carnegie⁸ (Gavetti *et al.*, 2007, p. 523), assumiamo il processo decisionale come locus privilegiato per studiare le organizzazioni, vista la loro centralità sia sostantiva che procedurale nello scatenare l'azione e nel perseguire i risultati organizzativi (Simon, 1947). La fase del processo decisionale su cui ci focalizziamo è quella in cui i cigni neri vengono *riconosciuti* e *gestiti*, ed è caratterizzata da aspetti cognitivi, sociali, organizzativi, nonché tecnologici. La prospettiva organizzativa consente di analizzare a diversi livelli e nel loro insieme, le determinanti e dinamiche di tale processo.

La ricerca sui disastri (Turner, 1976), sulle crisi organizzative (Sheaffer *et al.*, 1998) e gli studi sugli errori (Ramanujam, 2003) hanno evidenziato che il fallimento è legato all'insuccesso nel cogliere e rispondere ai cosiddetti incubatori (Turner, 1976), precursori (Tamuz, 2004), indizi o segnali deboli (Haeckel, 2004; Rerup, 2009), anomalie (Weick *et al.*, 1999) che rivelano minacce future (Vaughan, 1996; Weick e Sutcliffe, 2007), mentre le organizzazioni che meglio prevenivano le crisi, investono nella capacità di riconoscere tali segnali (Marcus e Nichols, 1999; Haeckel, 2004; Dillon e Tinsley, 2008). Definiamo la capacità di riconoscimento come la capacità di dedicare attenzione organizzativa al nuovo⁹, ossia la capacità di notare, codificare, mettendo in costante discussione sia le istanze, e quindi il repertorio di categorie a disposizione per dare senso al mondo (ad esempio emergenza/non emergenza), sia le risposte, ossia il repertorio di azioni alternative a disposizione (ad esempio routine, progetti, programmi e procedure). La capacità di riconoscimento è una competenza organizzativa e come tale è parte di un più ampio sistema di competenze e di risorse dell'organizzazione, è dipendente dal contesto ed è suscettibile di apprendimento, sviluppo e adattamento (Narduzzo e Warglien, 1998).

⁸ La Carnegie School ha avuto origine a partire dai contributi di Cyert e March (1963), March e Simon (Organizations, 1958) e Simon (1947).

⁹ Per formulare questo concetto ci rifacciamo alla nozione di organizational attention di Ocasio (1997) definita come "the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both (a) issues: the available repertoire of categories for making sense of the environment; problems, opportunities and threats; and (b) answers: the available repertoire of action alternatives; proposals, routines, projects, programs, and procedures" (p. 189).

4.2 I limiti della razionalità decisionale

La difficoltà di riconoscimento delle situazioni inattese rimanda a diversi tipi di limiti che riguardano direttamente l'attore decisionale. Innanzitutto, le aspettative del decisore sono incomplete, rispetto ai possibili stati del mondo o alle probabilità con cui questi si possono verificare. Inoltre il decisore agisce in condizioni di razionalità limitata che riguardano a) le limitate capacità di computazione e di memoria, b) la saturazione dell'attenzione, specie in presenza di improvvisi ed elevati flussi di informazione (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963; Ocasio, 1997), c) la gestione delle priorità, soprattutto nelle situazioni in cui problemi semplici e complessi debbano essere gestiti contemporaneamente.

Da questo punto di vista la letteratura organizzativa sulle emergenze offre indicazioni rilevanti per comprendere alcune delle difficoltà che i decisori incontrano nell'identificare situazioni inattese. Turner and Pidgeon (1997, p. 52) osservano che "le persone sono inibite dal comunicare un problema [...] perché la loro attenzione è completamente occupata nel trattare problemi più chiaramente definiti". Inoltre, Rudolph e Repenning (2002) hanno evidenziato che il flusso d'informazioni e la quantità di compiti da svolgere nell'unità di tempo in contesti ad alta posta in gioco e ad alta volatilità influenza in modo determinante l'efficacia del processo di gestione dell'emergenza. Le persone sbagliano di fronte a nuove situazioni problematiche che impongono vincoli di tempo e risultato (Weick, 1990; Weick, 1993).

La letteratura comportamentale ha chiarito che i decisori tendono a trascurare anomalie o variazioni rispetto ai casi tipici rivelandosi vittime di bias cognitivi o trappole di competenza (Levitt e March, 1988). I decisori prestano maggiore attenzione a informazioni e dettagli che si manifestano in modo caratteristico nelle situazioni *standard* e trascurano aspetti nuovi, differenti o anche solo diversi dall'ordinario. In altre parole, i decisori tendono a semplificare l'interpretazione del mondo (Turner e Pidgeon, 1997), il che consente loro di reagire ad una situazione attivando la risposta *standard*, per potersi dedicare al *task* successivo. Questa strategia si basa sul presupposto implicito che una volta che una crisi è stata identificata, questa può essere gestita e controllata poiché esiste un pacchetto efficace di attività, strumenti, procedure da seguire (Lagadec, 2006, p. 496). In questo modo, tuttavia, accade che le anomalie siano ignorate, tendano ad accumularsi e le conseguenze indesiderate siano prese in considerazione solo quando possono essere difficilmente contenute (Weick *et al.*, 1999).

Infine, uno degli aspetti solitamente trascurati nell'approccio razionale riguarda il ruolo delle emozioni che invece nella gestione delle emergenze, sia per la elevata posta in gioco (vite umane, capitali, risorse naturali) che per il carattere improvviso (sorpresa e disorientamento) con cui si manifestano (Pina e Cunha *et al.*, 2006), risulta di primaria importanza. Nel caso della gestione dell'emergenza verificatasi l'11 settembre 2001 a New York, Frigotto e Narduzzo (2010) hanno studiato il comportamento degli operatori del centralino 911 che hanno gestito le chiamate di emergenza nel periodo intercorso tra l'attacco al primo grattacielo e il crollo del secondo grattacielo. La presa di coscienza da parte degli operatori del 911

che per alcuni chiamanti non vi fossero via di fuga e che fossero destinati a soccombere per il fumo, ha prodotto stati di coinvolgimento emotivo tali da rendere più difficoltoso o addirittura da arrestare il processo di riconoscimento dell'emergenza e dell'evoluzione della situazione.

Maria Laura Frigotto
Alessandro Narduzzo
Sbiancare il cigno nero?
Strategie e competenze
manageriali per
riconoscere il nuovo

4.3 Il contesto organizzativo

Un assunto fondamentale dello studio delle decisioni secondo la prospettiva della scuola di Carnegie è che la cognizione umana, che avviene in contesti sociali o in contesti sociali organizzati, non sia riducibile alla cognizione individuale, (Simon, 1947). Hutchins (1995) ha mostrato che la capacità cognitiva dell'organizzazione e degli individui si dispiega ed è forgiata da pratiche, regole, procedure, risorse, tecnologie esistenti, che riflettono la cultura e la struttura sociale delle organizzazioni.

Il fattore organizzativo forse più semplice da considerare è la divisione del lavoro per cui il riconoscimento e l'elaborazione di stimoli e informazioni, così come la produzione di conoscenza rispetto ad una situazione, non sono processi centralizzati, bensì distribuiti (von Hayek, 1937). Attori diversi (individui o parti delle organizzazioni) raccolgono informazioni, trattengono e trasmettono frammenti di esse che vengono usate per prendere decisioni da altri attori (Persico, 2014).

La natura distribuita e frammentaria dei processi di percezione e di identificazione di stimoli e informazioni presenta alcune importanti implicazioni. Primo, i sensori del sistema tendono ad essere specializzati, non dispongono di una conoscenza generale della situazione e quindi non sono in grado di produrre una lettura completa dei fenomeni (Winter, 2004). La capacità di riconoscimento è disomogenea nell'organizzazione e tipicamente è maggiore in prossimità della manifestazione delle informazioni ossia a livello locale (Lampel e Shapira, 2001).

Secondo, i problemi di trasmissione delle informazioni e di comunicazione influenzano significativamente la capacità organizzativa di riconoscere situazioni inattese. Rientrano in questa categoria sia i banali errori o i ritardi di trasmissione (ad esempio le informazioni sono inviate al destinatario sbagliato o con il contenuto sbagliato), così come le situazioni più complesse in cui l'informazione è ambigua, la percezione è problematica e di conseguenza la comunicazione è imprecisa.

Terzo, la divisione del lavoro e la natura delle interdipendenze tra le unità organizzative influenza la capacità di un sistema cognitivo distribuito di collegare tra di loro stimoli e informazioni. Da questo punto di vista l'architettura del sistema di comunicazione (ad esempio il numero di passaggi delle informazioni o la presenza di ridondanza della comunicazione) condiziona in modo decisivo la capacità di trasmettere ed elaborare in modo distribuito i segnali (Bavelas, 1950).

Un altro fattore organizzativo certamente rilevante rispetto alla capacità di riconoscimento di situazioni nuove e inattese sono le relazioni sociali all'interno dell'organizzazione. Le relazioni sociali sono influenzate da numerosi elementi quali la dimensione gerarchica (capo/collaboratore), lo stile di *leadership*, la cultura organizzativa, ma anche gli atteggiamenti spontanei delle persone che entrano in relazione (simpatia/antipatia,

reverenza/arroganza, ecc.), e le usanze informali che definiscono ciò che è socialmente accettabile. Ad esempio, Turner e Pidgeon (1997) hanno riscontrato una elevata tolleranza da parte delle organizzazioni che gestiscono le emergenze rispetto al mancato rispetto di piani di intervento considerati obsoleti. Il tipico fenomeno del *groupthink* descritto da Janis (1982) rappresenta il risultato di una cultura della coesione e del consenso portata all'estremo, per cui nei gruppi non vengono valutate soluzioni alternative né aperta una discussione critica. La cultura del successo diffusa in NASA è uno degli elementi che ha condotto al disastro del Challenger (Vaughan, 1996). Tale aspetto culturale si combina con dinamiche di potere gerarchico nel caso del disastro aereo a Tenerife studiato da Weick (1990), e, più in generale, con attribuzioni di potere, risorse o motivazione, poiché spesso chi ha le informazioni non può o non è incentivato a sollevare dubbi, problemi e ad intervenire (Rerup, 2009).

4.4 L'inerzia delle procedure operative standard

Nell'*emergency management* l'idea di che le competenze per gestire le emergenze organizzative come repertorio di procedure efficienti trova espressione nella logica della *preparedness* tradizionalmente intesa.

Le procedure sono il prodotto della natura adattiva delle organizzazioni (Cyert e March, 1963; Nelson e Winter, 1982) che tendono a concentrarsi sulla risposta ai problemi che si presentano come maggiormente rilevanti. Tuttavia, le organizzazioni tendono anche a focalizzarsi su ciò che hanno appreso e che riescono a fare meglio, e a considerare gli stimoli esterni come istanze che richiedono la loro competenza. La conseguenza di ciò è che il sistema di competenze acquisito in situazioni di emergenza note inibisce la capacità di riconoscere le nuove emergenze che richiede un'apertura verso il nuovo, implica la disponibilità a sperimentare, presuppone un'attenzione continua e una ricezione di informazioni che va continuamente stimolata e supportata per evitare che si fossilizzi in attività routinarie automatiche (Rerup, 2009).

Quando le organizzazioni per la gestione delle emergenze tendono a concentrarsi principalmente sull'affinamento delle pratiche già sperimentate e collaudate si espongono al rischio di restare intrappolate nel proprio sistema di competenze (Levitt and March, 1988) e rischiano di non accorgersi se e quando si trovano di fronte a situazioni nuove che richiedono di essere inquadrare e affrontate in modo differente (Tierney *et al.*, 2001, p. 118).

5. Strategie per affrontare le nuove emergenze

5.1 Mantenere l'attenzione e categorizzare i segnali deboli

È importante chiarire che la letteratura è ben lungi dalla sistematizzazione della fattispecie e offre una conoscenza frammentata tra diversi approcci: *Normal accidents* (Perrow, 1999), *Sensemaking* (Weick, 1993), *High Reliability Organizations* (La Porte e Consolini, 1991; Bigley

e Roberts, 2001). Tuttavia è possibile organizzare i contributi secondo due principali strategie per la gestione dei *black swan*. Nessuna di queste strategie cerca di negare la natura degli eventi *black swan* o propone di assimilarli a situazioni tradizionali.

La prima strategia prende in esame le condizioni per creare un *disegno* (struttura e processo) e una *cultura* organizzativa capaci di mantenere e potenziare l'attenzione verso i *black swan*.

Per quel che riguarda il *disegno organizzativo*, Rerup (2009) ha mostrato l'importanza di disporre di una rete di coordinamento e di comunicazione per la segnalazione delle anomalie sia lungo la gerarchia che al di fuori di essa. L'autore ha evidenziato che la capacità di riconoscimento è stata perseguita attraverso l'istituzione di gruppi di staff che al di fuori della linea gerarchica fungono da facilitatori nel far emergere potenziali minacce notate a diversi livelli dell'organizzazione. In questo modo, è stato ridotto il filtro che l'informazione subisce lungo la gerarchia a favore di un trasferimento maggiormente ricco di istanze e di dettagli. Weick *et al.* (1999) hanno osservato che nelle organizzazioni caratterizzate da elevata resilienza, quando gli eventi diventano critici e superano i confini dell'operatività *standard*, il controllo non è assunto da chi copre la posizione più alta nella gerarchia, ma da chi ha la maggiore *expertise* nel problema specifico. Nel caso delle portaerei, ad esempio, la localizzazione dei soggetti esperti avviene attraverso l'uso di "reti epistemiche" che mappano le competenze specifiche dei membri dell'organizzazione che si raggruppano sulla base del problema specifico. Questi *team*, come organizzazioni effimere (Lanzara, 1983) o sintetiche (Thompson, 1967), si dissolvono una volta che il problema è risolto. Lo studio di Oliver e Roos (2003) ha evidenziato l'importanza della prossimità fisica di chi lavora alla scansione continua dell'ambiente alla scoperta del nuovo, primo, come supporto necessario all'interpretazione del mondo e alla categorizzazione secondo o al di fuori delle categorie organizzative esistenti.

In termini di *processo*, al fine di amplificare la capacità organizzativa di riconoscere il nuovo, è possibile provocare e stimolare un'azione tempestiva per osservare se questa produce effetti sorprendenti o anomali. In questo modo la percezione del nuovo è la conseguenza di una costruzione retrospettiva di significato (Weick *et al.*, 1999): l'agire, l'esplorare sono il presupposto necessario per comprendere l'ambiente. In contesti di emergenza, l'improvvisazione (Kendra e Wachtendorf, 2006; Trainor, 2004) e il *bricolage* (Bechky e Okhuysen, 2011) sono state indicate come efficaci soluzioni di risposta adattiva. In altri casi, queste soluzioni costituiscono una strategia temporanea di risposta rapida che consente di tamponare l'emergenza e di portare a conclusione un processo di interpretazione complesso che richiede tempo, al termine del quale attivare una risposta maggiormente adeguata al caso specifico (Chen *et al.*, 2008; Faraj e Xiao, 2006).

Per quel che riguarda la *cultura*, fin dal contributo seminale di Turner (1976) si è compresa l'importanza che all'interno dell'organizzazione, ad ogni livello, sia possibile parlare apertamente e porre questioni, anche delicate, come quelle che riguardano l'azione dei superiori o di altre persone. Inoltre Weick *et al.* (1999) hanno riscontrato l'effetto positivo prodotto da una diffusa preoccupazione per il rischio di fallimento, che tiene alto

il senso di responsabilità e la percezione dell'importanza del contributo dei singoli. Questi tratti, che possono essere diffusi tra gli individui attraverso una cultura organizzativa adeguatamente sostenuta, possono più semplicemente essere trovate negli individui stessi, come caratteristica dell'identità che essi hanno o che si costruiscono nell'organizzazione. L'identità infatti è qualcosa che costituisce gli individui, mentre la cultura è una condizione di contesto nella quale essi si trovano e al più è qualcosa che gli appartiene. Oliver e Roos (2003) hanno mostrato l'efficacia di dedicare tempo alla costruzione dell'identità dei gruppi: discutere su loro stessi, sugli scopi che li muovono, sul tipo di gruppo che vogliono diventare. Le identità fungono, infatti, da generatori di principi di azione impliciti, per cui per esempio appartenere al gruppo degli "smanettoni informatici" vuol dire chiudersi ore in solitudine al computer incuranti delle norme sociali o organizzative - come l'orario di lavoro - (Frigotto *et al.*, 2013). Il riferimento a principi generali di comportamento risulta particolarmente efficace poiché questi costituiscono orientano l'azione e l'interpretazione anche in momenti di emergenza quando i sistemi di governo e di coordinamento, basati su regole o sull'autorità gerarchica, possono entrare in crisi (Dutton e Dukerich, 1991).

5.2 *Apprendere e prepararsi alle nuove emergenze*

La seconda strategia prende in esame le occasioni di apprendimento dalle nuove emergenze o da eventi che pur non essendo così dirompenti mostrano un elevato grado di novità rispetto allo *standard*. Questi casi comprendono anche i cosiddetti "quasi disastri" o "quasi incidenti".

Per quel che attiene alle strategie di apprendimento, la letteratura ha da tempo evidenziato la diffusa pratica di generazione di storie in corrispondenza di errori che sono stati commessi, chiamate anche *post-mortem*, al fine di ricostruire la catena causale che li ha provocati e di intervenire su tale dinamica in futuro (Weick *et al.*, 1999). Nella letteratura e nella prassi consolidata questo approccio è proposto per migliorare l'efficienza operativa, prevenire il ripetersi di errori, risolvere problemi strutturali, favorire la circolazione della conoscenza. Nella nostra prospettiva, la produzione di storie costituisce una strategia importante per prepararsi al nuovo e alle nuove emergenze per una serie di ragioni.

Primo, le storie aiutano a costruire l'identità delle organizzazioni, dei gruppi e degli individui (Brown, 2001), ossia a definire un modo di essere, che in maniera ancora più generale dei principi, definiscono come i membri dell'organizzazione sono chiamati ad agire.

Secondo, le storie rappresentano il principale canale per generare e diffondere conoscenza sul nuovo e capacità per affrontarlo. Danno contenuto alle pratiche, anche a quelle in disuso, e trasmettono la saggezza oltre che l'atteggiamento emotivo con cui approcciare i problemi (Oliver e Roos, 2003). Consentono di definire rappresentazioni verosimili nelle quali pensare di situare l'azione. Per esempio quando i piloti dell'aeronautica militare italiana studiano le missioni parlano di *picture* della situazione (Frigotto e Zamarian, 2015). La letteratura sulla *situated action* ha mostrato

come tale pratica infonda sicurezza e renda la risposta più rapida (Suchman, 1987).

Terzo, attraverso l'esercizio di generazione di storie plurime le organizzazioni espandono lo spettro delle loro aspettative sfruttando una realtà virtuale che loro stessi creano (Frigotto e Zamarian, 2010).

Dato che l'esperienza ripetuta di eventi simili, condizione necessaria all'apprendimento, non è possibile quando si parla di nuove emergenze, March *et al.* (1991) hanno argomentato che le organizzazioni "arricchiscono" le esperienze uniche che hanno a disposizione tentando di estrarvi più conoscenza rispetto al normale. Ciò avviene in tre modi. Le organizzazioni costruiscono "quasi storie" (*near histories*) nelle quali si esercitano a ipotizzare come sarebbero andati gli eventi cambiando alcune circostanze. In questo modo, comprendono da che cosa potrebbero derivare i disastri e imparano a che cosa prestare attenzione. Per esempio, i piloti dell'aeronautica studiati da Haunschild e Sullivan (2002) Morris e Moore (2000) e Frigotto e Zamarian (2010) ragionavano sugli "incidenti sicuri", ossia eventi che in circostanze leggermente diverse sarebbero sfociate in incidenti. Inoltre, le organizzazioni generano storie ipotetiche (*hypothetical histories*), che prendono spunto da un insieme di esperienze, e che fungono da matrice per generare una serie di storie modificando via via alcuni aspetti. Infine, raccolgono numerose storie redatte da soggetti diversi per competenze, ruoli, coinvolgimento, e che tuttavia riguardano lo stesso evento. In questo modo estendono la conoscenza delle problematiche affrontate ai diversi livelli e si moltiplicano le prospettive con cui guardare all'esperienza.

Maria Laura Frigotto
Alessandro Narduzzo
Sbiancare il cigno nero?
Strategie e competenze
manageriali per
riconoscere il nuovo

6. Black swan e imprese: implicazioni manageriali

Gli studi compiuti sulle organizzazioni che affrontano nuove emergenze offrono importanti indicazioni sulle possibili soluzioni organizzative e manageriali a disposizione delle imprese che vogliono acquisire e sviluppare competenze per affrontare eventi ontologicamente analoghi. Infatti, le situazioni di *black swan* che abbiamo descritto con riferimento alle organizzazioni di gestione dell'emergenza si presentano anche ad altre organizzazioni e imprese in contesti di business (Catino 2009). Per esempio, Kodak (Gavetti *et al.*, 2005), Polaroid (Tripsas e Gavetti, 2000) e Facit (Starbuck, 1983) sono casi di *black swan* nel senso che i decisori chiave non hanno saputo riconoscere la novità tecnologica, competitiva e di mercato che si poneva di fronte a loro.

La sfida che le nuove emergenze e questi *black swan* pongono alle organizzazioni consiste nello sviluppare le competenze per riconoscere e reagire a eventi nuovi e inattesi e per i quali va elaborata una risposta adeguata. In una logica manageriale le competenze critiche dell'organizzazione non possono limitarsi alla capacità di risposta rapida ed efficace a un insieme chiuso di situazioni che viene via via aggiornato di fronte all'*ultimo* nuovo evento, ma devono essere estese alla capacità di riconoscere la *prossima* novità. Questa capacità consente di riconoscere e comprendere la novità nel momento stesso in cui sta divenendo realtà e l'*expertise* delle organizzazioni

non consiste più nel raffinare una risposta efficiente rispetto a un numero finito di emergenze, ben identificate e identificabili.

Le due strategie delineate in questo *paper* sono funzionali al riconoscere e affrontare *black swan* e possono essere valide per tutte le organizzazioni: la prima, mantenere l'attenzione e categorizzare i segnali deboli, la seconda, attivare processi di apprendimento *ad hoc*. La loro realizzazione richiede lo sviluppo di competenze specifiche che operano nella direzione opposta a quella normalmente perseguita nelle organizzazioni: esse mirano all'esplorazione dello spazio del problema piuttosto che all'adozione della soluzione più efficiente. Rispetto alla prima strategia, le competenze riguardano la capacità di progettare e gestire organizzazioni che siano resilienti, che sappiano valorizzare i segnali deboli e le *expertise* distribuite, che riescano ad adattarsi attraverso l'improvvisazione, e che siano in grado di apprendere dagli errori. Rispetto alla seconda strategia, è necessario sviluppare la capacità di lettura della realtà da diversi punti di vista, di immaginazione e di rielaborazione dell'esperienza vissuta.

7. Conclusioni

I cosiddetti cigni neri rappresentano attualmente sia in letteratura che sul campo, eventi difficili da comprendere e da gestire rispetto ai quali il disegno organizzativo e le forme di apprendimento non hanno saputo offrire risposte adeguate alla natura del fenomeno. Tipicamente infatti, i cigni neri passano inosservati, fino al punto in cui eventualmente manifestano i propri effetti, spesso purtroppo tragici, come nel caso dei disastri. L'apprendimento inoltre, anche in seguito a queste esperienze, si concretizza nell'estensione del numero di situazioni che l'organizzazione monitora ed è in grado di gestire, ma non si traduce in una maggiore preparazione a cogliere ed affrontare il *prossimo* cigno nero. Questa tendenza riguarda le organizzazioni in generale a causa delle caratteristiche del comportamento individuale, sociale e organizzativo che abbiamo evidenziato assumendo il punto di vista della Scuola di Carnegie.

Considerare seriamente la natura dei *black swan*, in quanto eventi nuovi, seppur per diverso grado, ha imposto di considerare che le organizzazioni si trovano ad affrontarli in una situazione di assenza di esperienza e di conoscenza riguardo la loro forma e la possibilità della loro esistenza. Tali elementi costituiscono invece tradizionalmente l'elemento necessario per riconoscerli e gestirli.

La soluzione che abbiamo proposto in questo articolo non riguarda quindi la creazione di conoscenza riguardo i *black swan* che si sono manifestati, cosa che equivale a trasformarne la natura da eventi nuovi e eventi conosciuti, o in altri termini a "sbiancare il cigno nero", quanto a costruire conoscenza riguardo il nuovo e ciò che, pur non conosciuto, si manifesta. A tal fine le organizzazioni possono sviluppare un disegno organizzativo e un sistema di competenze aperto a ridiscutere le proprie categorizzazioni del mondo e le relative premesse.

In questo lavoro abbiamo proposto una concettualizzazione dei problemi delle imprese che gestiscono *black swan*, che non distingue

le specificità delle diverse situazioni decisionali. Riteniamo che questa limitazione costituisca una possibile linea di approfondimento per la ricerca futura.

Maria Laura Frigotto
Alessandro Narduzzo
Sbiancare il cigno nero?
Strategie e competenze
manageriali per
riconoscere il nuovo

Bibliografia

- ALEXANDER D.E. (2002), *Principles of Emergency Planning And Management*, Oxford University Press, Edinburgh, UK.
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- BAVELAS A. (1950), "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", *The Journal of the Acoustical Society of America*, vol. 22, n. 6, pp. 725-730.
- BECHKY B.A., OKHUYSSEN G.A. (2011), "Expecting the Unexpected? How Swat Officers and Film Crews Handle Surprises", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n. 2, pp. 239-261.
- BIGLEY G.A., ROBERTS K.H. (2001), "The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 6, pp. 1281-1299.
- BILLINGS R.S., MILBURN T.W., SCHAALMAN M.L. (1980), "A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 2, pp. 300-316.
- BOIN A., T HART P. (2006), "The crisis approach", in Quarantelli E.L., Dynes R., Rodriguez H. (a cura di), *Handbook of Disaster Management*, Springer, New York, pp. 42-54.
- BOUQUET C., BIRKINSHAW J. (2008), "Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 3, pp. 577-601.
- BROWN A. (2001), "Organizational studies and identity: Towards a research agenda", *Human Relations*, vol. 54, n. 1, pp. 113-21.
- CATINO M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- CHEN R., SHARMAN R., RAO H.R., UPADHYAYA S.J. (2008), "Coordination in emergency response management", *Communications of the ACM*, vol. 51, n. 5, pp. 66-73.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1994), "Fortune Favors the Prepared Firm", *Management Science*, vol. 40, n. 2, pp. 227-251.
- COPPOLA D.P. (2011), *International Disaster Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- COWAN D.A. (1986), "Developing a process model of problem recognition", *The Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, pp. 763-776.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DILLON R.L., TINSLEY C.H. (2008), "How near-misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning", *Management Science*, vol. 54, n. 8, pp. 1425-1440.
- DUTTON J., DUKERICH J. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 517-554.

- EINHORN H.J., HOGARTH R.M. (1981). "Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice", *Journal of Accounting Research*, vol. 19, n. 1, pp. 1-31.
- FARAJ S., XIAO Y. (2006), "Coordination in fast-response organizations", *Management Science*, vol. 52, n. 8, pp. 1155-1169.
- FISCHHOFF B. (1975), "Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty", *Journal of Experimental Psychology, Human Perception and Performance*, vol. 1, n. 3, pp. 288-299.
- FRIGOTTO M.L., COLLER G., COLLINI P. (2013), "The relationship between strategy and management control systems as an emerging dynamic process", *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 3, pp. 631-656.
- FRIGOTTO M.L., NARDUZZO A. (2010), "9/11: organizations coping with the unexpected", paper presentato all' EGOS Colloquium, Bergen, Norway.
- FRIGOTTO M.L., ZAMARIAN M. (2010), "Staying aloft: resiliency and cost effectiveness in facing complex environments", paper presentato al 10° Workshop di Organizzazione Aziendale - Bologna, 16-18 giugno 2010.
- FRIGOTTO M.L., ZAMARIAN M. (2015) "Mindful by routine: evidence from the Italian Air Force Tornado crews flying practices", *Journal of Management and Organization*, DOI:10.1017/jmo.2014.85.
- GAVETTI G., LEVINTHAL D., OCASIO W. (2007), "Perspective-Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future", *Organization Science*, vol. 18, n. 3, pp. 523-536.
- GAVETTI G.M., HENDERSON R., GIORGI S. (2005), *Kodak and The Digital Revolution (A)*, Harvard Business School Case 705-448, disponibile su www.hbs.edu.
- HAECKEL S.H. (2004), "Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals", *Long Range Planning*, vol. 37, n. 2, pp. 181-189.
- HARRISON J.R., MARCH J.G. (1984), "Decision making and post decision surprises", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 26-42.
- HAUNSCHILD P.R., SULLIVAN B.N. (2002), "Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n. 4, pp. 609-646.
- HERMANN C.F. (1972), "Threat, time and surprise", in Hermann C.F. (a cura di), *International Crises*, Free Press, New York, pp. 187-211.
- HUTCHINS E. (1995), *Cognition in the Wild*, MIT Press, Cambridge, MA.
- JANIS I.L. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- KENDRA J., WACHTENDORF T. (2006), "Community Innovation and Disasters", in Rodríguez H., Quarantelli E.L., Dynes R.R. (a cura di), *Handbook of Disaster Research*, Springer New York, pp. 316-334.
- KIESLER A., SPROULL L. (1982), "Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n. 4, pp. 548-570.
- KLEIN G., PLISKE R.M., CRANDALL B., WOODS D. (2005), "Problem detection", *Cognition, Technology, and Work*, vol. 7, n. 4, pp. 14-28.
- LAGADEC P. (2006), "Crisis Management in the Twenty-First Century - "Unthinkable" Events in "Unthinkable" Contexts", in Rodríguez H., Quarantelli E.L., Dynes R.R. (a cura di), *Handbook of Disaster Research*, Springer New York, pp. 489-507.

- LAMPEL J.Z., SHAPIRA Z. (2001), "Judgmental errors, interactive norms, and the difficulty of detecting strategic surprises", *Organization Science*, vol. 12, n. 5, pp. 599-611.
- LANZARA G.F. (1983), "Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction", *Journal of Management Studies*, vol. 20, n. 1, pp. 73-95.
- LAPORTE T.R., CONSOLINI P.M. (1991), "Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of High-Reliability Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 1, n. 1, pp. 19-48.
- LEVITT B., MARCH J.G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-338.
- LYLES M.A., MITROFF I.I. (1980), "Organizational problem formulation: an empirical study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 102-119.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- MARCH J.G., SPROULL L.S., TAMUZ M. (1991), "Learning from samples of one or fewer", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 1-13.
- MARCUS A.A., NICHOLS M.L. (1999), "On the edge: Heeding the warning of unusual events", *Organization Science*, vol. 10, n. 4, pp. 482-499.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THÉORÊT A. (1976), "The structure of "unstructured" decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.
- MORRIS M., MOORE P. (2000), "The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 5, pp. 737-765.
- NARDUZZO A., WARGLIEN M. (1998), "Le routine come competenze organizzative", in Lipparini A. (a cura di), *Competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, Roma.
- NEWELL A., SIMON H.A. (1972), *Human Problem solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge.
- OCASIO W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. S1, pp. 187-206.
- OLIVER D., ROOS J. (2003), "Dealing with the unexpected: Critical incidents in the LEGO Mindstorms team", *Human Relations*, vol. 56, n. 9, pp. 1057-1082.
- PERROW C. (1999), *Normal Accidents: living with high-risk technologies*, Princeton University Press, Princeton.
- PERSICO F. (2014), "La gestione di un evento estremo come processo dinamico di coordinamento organizzativo", *Studi Organizzativi*, n. 2, pp. 9-41.
- PINA e CUNHA M., CLEGG S.R., KAMOCHE K. (2006), "Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and A Typology", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 4, pp. 317-329.
- QUARANTELLI E.L. (1988), "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n. 4, pp. 373-385.
- QUARANTELLI E.L., LAGADEC P., BOIN A. (2006), "A Heuristic Approach to Future Disasters and Crises: New, Old and In-Between Types", in Rodriguez H., Quarantelli H., Dynes R. (a cura di), *Handbook of Disaster Research*, Springer, pp. 16-41.

- RAMANUJAM R. (2003), "The effects of discontinuous change on latent errors in organizations: The moderating role of risk", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 5, pp. 608-617.
- RERUP C. (2009), "Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises", *Organization Science*, vol. 20, n. 5, pp. 876-893.
- RUDOLPH J.W., REPENNING N.P. (2002), "Disaster Dynamics: Understanding the Role of Quantity in Organizational Collapse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n. 1, pp. 1-30, doi:10.2307/3094889.
- SCHÖN D. (1983), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Temple Smith, London, UK.
- SHACKLE G.L.S. (1979), *Imagination and the Nature of Choice*, Edinburgh University Press, Edinburgh, Ireland.
- SEIDL D. (2004), "The Concept of Weak Signals Revisited: A Re-Description from a Constructivist Perspective", in Tsoukas H., Shepherd J. (a cura di), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell, Oxford, pp. 151-168.
- SHEAFFER Z., RICHARDSON B., ROSENBLATT Z. (1998), *Early-warning-signals management: A lesson from the Barings crisis*, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative behavior*, The Free Press, New York, NY.
- SIMON H.A. (1955), "A behavioral model of rational choice", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n. 1, pp. 99-118.
- SMITH G. (1989), "Defining Managerial Problems: A Framework for Prescriptive Theorizing", *Management Science*, vol. 35, n. 8, pp. 963-981.
- STARBUCK W.H. (1983), "Organizations As Action Generators", *American Sociological Review*, vol. 48, n. 1, pp. 91-102.
- SUCHMAN L.A. (1987), *Plans and situated actions: The problem of human-machine communications*, Cambridge University, Cambridge, UK.
- TALEB N. (2007), *The Black swan: the Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York NY.
- TAMUZ M. (2004), "Understanding accident precursors", in Bier V.M., Kunreuther H., Phimister J.R. (a cura di), *Accident precursor analysis and management: reducing technological risk through diligence*, National Academies Press, Washington DC.
- TIERNEY K.J., LINDELL M.K., PERRY R.W. (2001) *Facing the unexpected: disaster preparedness and response in the United States*, Joseph Henry Press, Washington DC.
- THOMPSON K.D. (1967), *Organization in Action*, Mc Graw Hill, New York.
- TRAINOR J.E. (2004), *Searching For a System: Multi-Organizational Coordination in the September 11th World Trade Center Search and Rescue Response*. Public Entity Risk Institute, University of Delaware, Disaster Research Center Preliminary Paper #343.
- TRIPSAS M., GAVETTI G. (2000), "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 10-11, pp. 1147-1161.
- TURNER B.A. (1976), "The organizational and inter-organizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n. 3, pp. 378-397.
- TURNER B.A., PIDGEON N. (1997), *Man-Made disasters*, Butterworth-Heinemann.

- VAUGHAN D. (1996), *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, University Press, Chicago.
- VON HAYEK F.A. (1937), "Economics and Knowledge", *Economica*, vol. 4, n. 13, pp. 33-54.
- WEICK K.E. (1990), "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster", *Journal of Management*, vol. 16, n. 3, pp. 571-593.
- WEICK K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 4, pp. 628-652.
- WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M. (2007), *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELD D. (1999), "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness", in Sutton R., Staw B. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, JAI, Greenwich, CT, pp. 81- 124.
- WINTER S. (2004), "Specialised perception, selection, and strategic surprise: learning from the moths and bees", *Long Range Planning*, vol. 37, n. 2, pp. 163-169, doi:10.1016/j.lrp.2004.01.002.

Maria Laura Frigotto
Alessandro Narduzzo
Sbiancare il cigno nero?
Strategie e competenze
manageriali per
riconoscere il nuovo

Academic or professional position and contacts

Maria Laura Frigotto

Researcher of Organization studies
University of Trento - Italy
e-mail: marialaura.frigotto@unitn.it

Alessandro Narduzzo

Full Professor of Management
Free University of Bozen - Bolzano - Italy
e-mail: anarduzzo@unibz.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.18
pp. 345-363



Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici¹

Received
22nd September 2014
Revised
18th June 2015
Accepted
8th February 2016

Carmen Gallucci - Rosalia Santulli

Abstract

Obiettivo del paper: La presente literature review intende approfondire la conoscenza sulla relazione tra natura familiare dell'impresa e performance economico-finanziarie;

Metodologia: Il contributo procede con una systematic review degli studi e applica la tecnica della meta-analisi per stabilire una generalizzazione quantitativa degli effetti della familiarità sulle performance;

Risultati: L'analisi evidenzia la non significatività della relazione diretta e l'esistenza di eterogeneità tra gli studi;

Limiti: Il lavoro non tiene conto di tutte le possibili variabili metodologiche in grado di spiegare l'eterogeneità tra gli studi;

Implicazioni pratiche: I risultati suggeriscono la necessità di cercare variabili mediatrici e/o moderatrici meglio in grado di spiegare gli effetti della natura familiare dell'impresa sulle performance;

Originalità del paper: Il lavoro tenta di sintetizzare statisticamente le contrastanti risultanze degli studi empirici sul tema, nel tentativo di fornire una risposta alla domanda di Villalonga e Amit (2006): la familiarità dell'impresa di per sé crea o distrugge valore?

Parole chiave: imprese familiari; performance; meta-analisi

Purpose of the paper: This literature review aims to extend the knowledge about family involvement-firm performance relationship;

Methodology: The article offers a systematic review of studies and applies the technique of meta-analysis to establish a quantitative generalization of the effects of familiarity on performance;

Results: The analysis highlights that family involvement-firm performance relationship is not significant and that a deep heterogeneity among studies exists;

Limits: The paper does not consider all possible variables, which can explain the methodological heterogeneity among studies;

Implications: Results suggest the need to look for mediating and/or moderating variables able to explain the family involvement-performance relationship;

Originality of the paper: the article attempts to summarize statistically the conflicting results of empirical studies trying to provide an answer to the question of Villalonga and Amit (2006): Does familiarity create or destroy value?

Key words: family involvement; performance; meta-analysis

¹ Il lavoro, pur essendo frutto di riflessioni comuni agli Autori, può essere così attribuito: i § 1, 2 e 4 a Carmen Gallucci, i § 3, 3.1, 3.2 e 3.3 a Rosalia Santulli

1. Introduzione

Le *performance* delle imprese familiari nonché la capacità delle stesse di creare valore sono, da diversi anni, oggetto di intenso dibattito nazionale (Mariani *et al.*, 2014; Mustilli *et al.*, 2014; Passeri e Mazzi, 2012; Morresi, 2009; Barontini e Caprio, 2006) e internazionale (es., Yu *et al.*, 2012; O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Mazzi, 2011; Jiang e Peng, 2011; Chrisman *et al.*, 2005). Il topic, rientrando nel più ampio filone di studi che indaga l'impatto degli assetti proprietari e delle strutture di *governance* sui risultati aziendali e sulla determinazione di vantaggi competitivi, ha interessato numerosi studiosi, data la profonda diffusione delle imprese familiari nel mondo. Rappresentano, infatti, la forma di governo prevalente del sistema economico globale (Zahra e Sharma, 2004; Anderson e Reeb, 2003): oltre il 60% del tessuto imprenditoriale in Francia e Belgio; oltre il 70% in Argentina, Indonesia, Spagna, Iran e Svezia; oltre l'80% in Finlandia, Sud Africa, Messico e Stati Uniti; ben il 93% in Italia e il 95% in Germania (Family firm Institute, 2015).

L'interesse degli studiosi sulla relazione tra proprietà/controllo/management familiare e *performance*, in particolare di natura economico-finanziaria, è inoltre motivato dalla particolare natura delle imprese familiari, derivante dall'interazione tra i sistemi famiglia e impresa, da cui si origina un complesso di risorse uniche, rare, preziose, non imitabili e non sostituibili, sintetizzabili nel concetto di *familiness* (Habbershon e Williams, 1999). Habbershon *et al.* (2003), nello specifico, parlano di *distinctive* e *constrictive familiness*, riferendosi, nel primo caso, all'impatto positivo che la familiarità dell'impresa ha sui risultati aziendali (Villalonga e Amit, 2006; Habbershon *et al.*, 2003; Olson *et al.*, 2003); nel secondo caso, ad una distorsione del *family effect* sulle *performance*, dovuta alla maggiore complessità che caratterizza le imprese familiari (Milton, 2008) e che condiziona l'innestarsi di circoli viziosi nei processi di creazione del valore: il "dark side" delle *family firms* (Lubatkin *et al.*, 2005).

Muovendo da tali contrastanti effetti che, nella realtà aziendale, la presenza di membri della famiglia nella proprietà e nel governo dell'impresa potrebbe ingenerare sulle *performance* d'impresa, il presente lavoro mira a mappare e sintetizzare i risultati a cui sono pervenuti gli studi sinora condotti sul tema, nel tentativo di definire l'attuale stato dell'arte e fornire indicazioni per sviluppi di ricerca futuri.

Da un'attenta disamina dei precedenti studi, raccolti attraverso un processo di *review* sistematica della letteratura (Tranfield *et al.*, 2003), il lavoro evidenzia l'esistenza di eterogeneità tra gli studi e la prevalenza di risultati riscontranti un effetto positivo della natura familiare dell'impresa sulle *performance*. Tali evidenze conducono alla formulazione delle ipotesi di ricerca che, testate attraverso la tecnica della meta-analisi e l'applicazione della meta-regressione, consentono di sintetizzare statisticamente la misura dell'effetto, stimandone con affidabilità il segno e la forza, e di individuare le cause di eterogeneità.

Il lavoro presenta una ricognizione della letteratura e, attraverso la mappatura e sistematizzazione delle conoscenze teoriche ed empiriche esistenti, perviene alla definizione delle ipotesi di ricerca. Successivamente,

descrive il processo di raccolta sistematica degli studi e l'applicazione della tecnica della meta-analisi. Procede, dunque, a standardizzare ed integrare statisticamente le contrastanti risultanze degli studi empirico-quantitativi (Rutherford *et al.*, 2008; Sharma, 2004) e a verificare l'esistenza di eterogeneità tra i risultati tramite diagnostici statistici. Infine, nella volontà di comprendere le cause dell'eterogeneità, costruisce e testa un modello di regressione multivariata (Higgins e Thomson, 2002) e, quindi, discute le possibili variabili di moderazione da considerare negli studi futuri sul tema.

Carmen Gallucci
Rosalia Santulli
Imprese familiari e
performance: una meta-
analisi degli studi empirici

2. La relazione tra familiarità e performance: luci ed ombre della letteratura nazionale ed internazionale

Gli effetti che la natura familiare dell'impresa esplica sui risultati aziendali hanno, negli anni, interessato diversi studiosi, generando sul tema un proliferare di studi addivenenti a risultati contrastanti (tra gli altri, Mariani *et al.*, 2014; Mustilli *et al.*, 2014; Metallo e Gallucci, 2013; Corbetta *et al.*, 2012; Barontini e Caprio, 2006). Alcune ricerche, infatti, hanno riscontrato l'esistenza di una relazione positiva tra natura familiare dell'impresa e *performance* (es., Van Essen *et al.*, 2011; Gallucci e Nave, 2011; Martinez *et al.*, 2007; Lee, 2006; Anderson e Reeb, 2003); altre, invece, negativa (es., Morresi, 2009; Westhead e Howorth, 2006); altre ancora non significativa (es., Villalonga e Amit, 2006); studi più recenti, infine, hanno indagato l'esistenza di una relazione non lineare (Gallucci e D'Amato, 2013; Sciascia e Mazzola, 2008; Sciascia *et al.*, 2012).

Più nel dettaglio, prevalenti risultano essere gli studi che evidenziano l'esistenza di una relazione lineare positiva tra familiarità e *performance*. Tali studi, condotti sia in Europa Occidentale (es. Andres, 2008; Bjuggren e Palmberg, 2010), che in Asia (es. Allouche *et al.*, 2008; Chu, 2011), America Latina (es. Bonilla *et al.*, 2010; San Martin-Reyna e Duran-Encalada, 2012) e Nord America (es. O'Boyle *et al.*, 2010), in genere fondano le loro ipotesi sulla teoria dell'agenzia, sulla *resource-based view* e sulla *stewardship theory*. In particolare, evidenziano come la partecipazione attiva della famiglia all'attività gestionale aumenti fortemente la *performance* operativa, trovandosi i membri della famiglia coinvolti nel management in una posizione privilegiata per il controllo dell'attività d'impresa (Demsetz e Lehn, 1985). La sola proprietà familiare sembra, invece, non determinare differenze rilevanti rispetto alle *performance* di imprese non familiari (Maury, 2006). Secondo Villalonga e Amit (2006), infatti, la proprietà della famiglia crea valore solo quando il fondatore è anche amministratore delegato o presidente della società, evidenziando così l'importanza del *founder effect* (Andres, 2008, McConaughy *et al.*, 2001). Anche il mercato sembra apprezzare in modo significativo la presenza della famiglia nel management quando i ruoli direttivi di punta sono ricoperti dal fondatore, mentre la presenza degli esterni è controversa (Anderson e Reeb, 2003; Andres, 2008). Secondo la teoria dell'agenzia, quando la proprietà e la gestione sono allineate e i membri della famiglia sono portatori di valori condivisi, nell'impresa cresce l'efficienza organizzativa e si riducono gli incentivi a mostrare comportamenti opportunistici (Fama e Jensen, 1983; Jensen e Meckling, 1976). Le imprese

familiari registrano, quindi, maggiore occupazione, crescita del fatturato e una maggiore redditività quando un membro della famiglia è anche il CEO (Lee, 2006; Bonilla *et al.*, 2010) e hanno una struttura finanziaria più forte rispetto alle imprese non familiari (Allouche *et al.*, 2008). Vieppiù, il coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'impresa si traduce in una vera e propria risorsa, difficile da imitare e in grado di generare prestazioni migliori (Hatch e Dyer, 2004).

Minori, invece, gli studi che trovano una relazione negativa; essi, basati principalmente sull'*agency theory*, considerano il coinvolgimento della famiglia tanto nella proprietà quanto nel governo dell'impresa. Tra gli altri, Achmad *et al.* (2009) evidenziano che una concentrazione di partecipazioni nelle mani di familiari ostacola la *performance* aziendale in termini di ROA; Bennedsen *et al.* (2007) suggeriscono che, se un membro della famiglia è anche CEO, le *performance* dell'impresa ne risentono negativamente; infine, Escribá-Esteve *et al.* (2009) sottolineano che la presenza di familiari nel *top management team* è correlato negativamente all'orientamento strategico proattivo. La presenza contestuale di membri della famiglia nella proprietà e nella gestione può, infatti, influenzare negativamente le *performance* aziendali, quando, ad esempio, i membri della famiglia manifestano comportamenti egoistici ed intraprendono azioni dannose per l'impresa (Schulze *et al.*, 2001), definiscono cioè la strategia d'impresa proteggendo i loro interessi e massimizzando la propria utilità anche a scapito della sopravvivenza aziendale, incuranti degli interessi di altri investitori (Lee, 2006). Ancora, quando si mostrano troppo generosi nei confronti dei membri della famiglia imprenditoriale fornendo loro lavoro o altri privilegi che altrimenti non otterrebbero (Ward, 1987).

Altri studi, invece, non identificano alcuna relazione tra il coinvolgimento della famiglia nella proprietà o nella gestione e le *performance* aziendali (es. Singal e Singal, 2011; Jiang e Peng, 2011; Kim e Gao, 2013); mentre la maggior parte degli studi più recenti suggerisce l'esistenza di una relazione non lineare, inserendo termini quadratici (es. Kowalewski *et al.*, 2010; Sciascia *et al.*, 2012) o variabili moderatrici (es. Silva e Majluf, 2008; Tsao *et al.*, 2009; Kim e Gao, 2013). La relazione tra la concentrazione della proprietà e le *performance* subisce, cioè, delle variazioni di tendenza al mutare della percentuale di diritti di proprietà o di voto detenuti dalla famiglia. La tipologia di relazione e la soglia percentuale non sono però univocamente determinate. Maury (2006) evidenzia che la relazione risulta altamente significativa solo per percentuali di quote di controllo superiori al 30% per le *performance* contabili e per gli intervalli 10-20% e 30-40% per quelle di mercato. Al contrario, secondo Anderson e Reeb (2003), il punto in cui si manifesta un assottigliamento dei vantaggi in termini di *performance* delle imprese familiari si attesta intorno al 31% di quota proprietaria. Perrini *et al.* (2008) evidenziano, invece, una relazione inversa, non monotona, rilevando un impatto negativo tra concentrazione proprietaria e *performance*, che tende però a migliorare al di sopra della quota del 40%.

Sulla base di quanto sin qui esposto e nel tentativo di giungere ad una conclusione condivisa, sulla scia di precedenti lavori che hanno cercato di

sintetizzare le conoscenze esistenti sul tema (Passeri e Mazzi, 2012; O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2005), si formula la prima ipotesi di ricerca:

Carmen Gallucci
Rosalia Santulli
Imprese familiari e
performance: una meta-
analisi degli studi empirici

Ipotesi 1: La misura dell'effetto medio della correlazione tra natura familiare dell'impresa e performance è positiva

Poiché la tecnica della meta-analisi, attraverso l'applicazione della meta-regressione, consente anche di cogliere le cause dell'eterogeneità tra i risultati degli studi, ipotizzando che alcune variabili moderatrici possano essere la causa delle variazioni nella correlazione tra gli studi (Hunter e Schmidt, 2004; Derfuss, 2009), si definisce la seconda ipotesi di ricerca:

Ipotesi 2: Esistono delle variabili negli studi che indagano la relazione tra familiarità e performance che giustificano l'eterogeneità di tali studi

Sulla base della letteratura esistente, si è cioè ipotizzato che alcune variabili abbiano potuto avere un impatto sulla relazione testata, in qualità di moderatori metodologici (O'Boyle Jr. *et al.*, 2012). In particolare, si è ritenuto che tali variabili potessero essere ricondotte a: la definizione di *family firm* applicata per la costruzione del campione, l'operazionalizzazione del concetto di *family involvement*, la misura di *performance*, il Paese in cui è stata condotta l'analisi, l'anno di pubblicazione e la qualità della stessa.

Nei lavori esaminati sono, infatti, diverse le definizioni di *family business* prescelte per individuare il campione di imprese familiari da indagare (Vagnani e Esposito De Falco, 2008). In particolare, è stato riscontrato che la scelta delle unità da includere nel campione è stata effettuata sulla base della struttura proprietaria, della composizione del management, della successione, oppure adottando criteri multipli. Il *family involvement*, espressione della natura familiare dell'impresa, non ha un'unica modalità di operazionalizzazione (Chrisman *et al.*, 2005), configurandosi come una delle principali cause dei discordanti risultati (Chrisman *et al.*, 2005; Klein *et al.*, 2005). Negli articoli analizzati si utilizzano da uno a otto diversi criteri per misurare il *family involvement* nell'impresa. Sinteticamente, il *family involvement* può essere valutato nella proprietà, nel management o in entrambi. Differenti sono anche le misure di *performance* considerate: le più utilizzate, per le *performance* contabili, sono il ROA e il ROE, per quelle di mercato, la *q* di Tobin e il *market-to-book ratio*. È condiviso in letteratura che esse consentono di catturare diverse forme di efficacia organizzativa (Shane e Kolvareid, 1995) e, pertanto, è opportuno includerle quali variabile moderatrici. Ulteriore variabile da inserire nella meta-regressione è il Paese in cui è stata condotta l'analisi. Le imprese familiari, infatti, risentono forse più di altre delle sinergie che intessono con il territorio di riferimento (Cabiddu e Pettinao, 2009). Inoltre, gli studi sono stati esaminati per tenere conto dell'anno di pubblicazione, ritenendo che, poichè i risultati più significativi sono quelli pubblicati per primi, nel tempo si assiste ad una riduzione dell'*effect size* (Veltri, 2011). Infine, si considera la qualità della pubblicazione (McDaniel *et al.*, 2006) che può essere interpretata come una *proxy* della qualità degli studi. Gli studi pubblicati superano, infatti, un processo di referaggio e si ritiene pertanto che sugli articoli esista un controllo di qualità

del contributo sotto il profilo dell'analisi della letteratura, della struttura logica dell'articolo e del rigore seguito nell'applicazione della metodologia.

3. Oltre l'ambiguità dei risultati: una meta-analisi degli studi

L'analisi degli studi che hanno indagato la relazione tra familiarità e *performance* ha dimostrato la profonda eterogeneità dei risultati ed ha evidenziato la prevalenza di studi che giungono a risultati positivi. Tuttavia, la sola catalogazione e categorizzazione degli studi esistenti, sulla base dei risultati ottenuti, può condurre a conclusioni fuorvianti, in quanto si mettono a confronto studi non omogenei (Cooper e Hedges, 1994; Hunter e Schmidt, 2004; Derfuss, 2009). Al fine di superare tale limite, il lavoro applica la tecnica della meta-analisi, utile nei casi in cui i risultati degli studi sono contraddittori (Orlitzky *et al.*, 2003), perchè consente di aggregare quantitativamente risultati differenti di studi non omogenei (Veltri, 2011). Tale tecnica statistica permette di sintetizzare i risultati quantitativi di diversi studi in un unico indice di stima: l'*effect size* medio (Rosenthal, 1984, Hunter e Schmidt, 1990) e stima la variabilità della misura della relazione oggetto di studio (*effect size*), cercando di identificare i fattori, variabili metodologiche o teoriche (i c.d. moderatori), probabili cause di tale variabilità (Derfuss, 2009; Hunter e Schmidt, 2004; Hunter e Schmidt, 1996).

3.1 Il campione di analisi

L'identificazione degli studi su cui applicare la tecnica della meta-analisi ha seguito un processo di *review* sistematica della letteratura (Tranfield *et al.*, 2003). Al fine di individuare la metodologia più appropriata per il topic oggetto di indagine, si è ritenuto opportuno comparare tra loro quelle applicate in precedenti studi, che si ponevano l'eguale scopo di addivenire ad una sintesi della letteratura sulla relazione familiarità-*performance*. Da una prima analisi della letteratura nazionale ed internazionale, è emerso che pochi studi (Wagner *et al.*, 2015; Carney *et al.*, 2013; O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Passeri e Mazzi, 2012; Van Essen *et al.*, 2011; Mazzi, 2011), in precedenza, avevano tentato di sintetizzare l'enorme mole di articoli teorici ed empirici sulla relazione esistente tra coinvolgimento della famiglia nell'impresa e risultati aziendali. Per avere un più ampio spettro di paragone, si è quindi pensato di estendere il confronto anche alle metodologie utilizzate in altre *systematic review* che indagavano il più generale *field* del *family business* (Pukall e Calabrò, 2013; Chrisman *et al.*, 2008). Operato il confronto, si è deciso di non replicare pedissequamente la metodologia adottata in un unico lavoro, ma di combinare criticamente i diversi approcci, tenendo conto anche della disponibilità di risorse temporali ed economiche. Alla luce della natura esplorativa dell'analisi, dell'elevato grado di eterogeneità nella letteratura esaminata e, infine, dell'intenzione di adottare una metodologia rigorosa e replicabile, ma semplice e lineare, la selezione degli studi idonei rispetto all'obiettivo della ricerca, seguendo Capaldo *et al.* (2012), è stata condotta attraverso un processo di selezione sistematica,

comparabile al processo seguito da David e Han (2004) e successivamente adottato da Newbert (2007), con l'aggiunta di alcune personalizzazioni. Nello specifico, il processo di *literature review* si è articolato nelle seguenti fasi: raccolta, sistematizzazione, selezione, determinazione del campione e analisi.

Nella fase di raccolta, è stata condotta una ricerca, per parole chiave in titoli e abstract, nelle principali banche dati elettroniche per il campo delle scienze sociali: *Business Source Premier* (EBSCO), *Emerald*, *Emeroteca Virtuale*, *JSTOR*, *Science Direct* (Elsevier), *Social Science Research Network* (SSRN), *Web of Science*, *Wiley Interscience Journals* e *Sage Journals online*. Non si è scelto a priori un periodo di riferimento entro il quale circoscrivere il campo di indagine, ma nella volontà di ricomprendere quanti più studi possibili, seppur nella consapevolezza di non poter essere esaustivi, ciascuna banca dati è stata interrogata in tutta la sua estensione temporale. Le stringhe di ricerca sono state composte mediante la combinazione delle seguenti keywords: “*family firm**”, o “*family business**”, o “*family enterprise**”, o “*family influence**”, o “*family owner**” o “*family involvement**” e “*performance**”. La stessa ricerca per parole chiave è stata poi condotta anche sui più influenti *journal* nel *field* del *family business*, così come individuati da Chrisman *et al.* (2008), e su *Journal of Family Business Strategy*, rivista più recente, ma altrettanto di riferimento per gli studiosi di imprese familiari. Infine, un'analisi puntuale è stata condotta anche sulle principali riviste italiane di management². Tali ulteriori fasi sono state operate per evitare di limitare l'analisi ai soli *database* elettronici (Rothstein e Hopewell, 2009), nella consapevolezza che ciascuna fonte di ricerca guida verso sole frazioni di studi rilevanti (Cooper *et al.*, 2009).

Tra i risultati, sono stati presi in considerazione articoli pubblicati (1240), *working paper* (21), *conference proceedings* (14) e *report* (75), per un totale di 1350 lavori, cui si è pervenuto controllando che nessun lavoro venisse inserito più volte, perché citato in più di un *database*, perché rinvenibile sia attraverso la ricerca sulle banche dati che sui *journal*, o perché individuabile da più *keywords*.

Nella fase di sistematizzazione, si è risalito, per gli articoli individuati mediante la ricerca sulle banche dati, ai *journal* in cui sono stati pubblicati, potendo così individuare, in un confronto con la ricerca condotta direttamente sui *journal*, le riviste che hanno pubblicato il maggior numero di lavori sul tema: *Family Business Review* (85), *Entrepreneurship Theory*

² Sono state analizzate le riviste italiane presenti nel Journal Rating AIDEA: Analisi Giuridica dell'economia; Azienda Pubblica; Banca Impresa Società; Bancaria; Contabilità e cultura aziendale; Economia e management; Economia aziendale online; Economia dei servizi; Economia della cultura; Economia e diritto del terziario; Economia e politica Industriale; Economia e società regionale; Esperienze d'Impresa; Financial Reporting; Finanza Marketing e produzione; Il capitale culturale: studies on the value of cultural; Impresa progetto - Electronic Journal of Management; L'industria; Management Control; Management delle Utilities e delle infrastrutture; Mecosan; Mercati e Competitività; Mercato Concorrenza e Regole; Micro e Macro Marketing; Piccola Impresa; Riv. Rassegna Italiana di Valutazione; Rivista dei dottori commercialisti; Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale; Sanità Pubblica e Privata; Sinergie; Studi Organizzativi; Sviluppo e Organizzazione; Symphony Emerging Issues In Management.

and Practice e Journal of Family business Strategy (28), seguite da Journal of Small Business Management (18), Journal of Business Venturing (16) Corporate Governance: An International Review (14) e Journal of Business Research (13). Tra le italiane, Esperienze d'Impresa (13) e Sinergie (5).

Nella fase di selezione, volta ad individuare attraverso un processo per esclusione i lavori rilevanti, *in primis* sono stati esclusi i 459 contributi, individuati attraverso la ricerca condotta sulle banche dati, non afferenti al *field* del management. Si è, poi, passati alla lettura degli abstract degli 891 lavori rimanenti con lo scopo di valutare la pertinenza degli stessi rispetto al preciso obiettivo della ricerca. Per quelli, per i quali non si è riuscito attraverso la sola lettura degli abstract a definire la rilevanza sostantiva rispetto all'obiettivo conoscitivo del lavoro, si è optato per la lettura del *full text*, giungendo alla definizione di un campione finale di 151 contributi rilevanti. Tali contributi coprono un arco temporale che va dal 1992 al 2014. La maggioranza dei lavori è stata, però, prodotta a partire dal 2006 (130 su 151), a dimostrazione del rilievo che la problematica in esame sta assumendo negli ultimi anni. La maggior parte degli studi (85%) è di natura empirico-quantitativa e principalmente adotta un approccio ipotetico-deduttivo per testare ipotesi, attraverso l'applicazione, nel 63% dei casi, di modelli di regressione. Altri approcci metodologici ricorrenti sono risultati essere i modelli di equazioni strutturali e i test di differenza tra medie. Un solo contributo individuato è, invece, di natura empirico-qualitativa e applica la *Grounded Theory* allo studio di un caso, nel tentativo di elaborare nuove proposizioni sul tema. I contributi teorici si distinguono, invece, tra *literature review* e paper di natura puramente concettuale.

Gli studi empirici si focalizzano principalmente su campioni di piccole e medie imprese (Alzona e Iacobucci, 2005), in genere non afferenti ad uno specifico settore: talvolta, infatti, vi è una comparazione tra più settori, ma nella maggior parte dei casi gli studi non prevedono una distinzione settoriale. Da un punto di vista geografico, la relazione è stata oggetto di approfondimento sia in Paesi sviluppati che emergenti. Tutte le aree del Mondo sono rappresentate con una prevalenza di studi condotti in Europa (25%), Asia (24%) e America (18%).

I 151 contributi individuati attraverso la tecnica della *systematic review*, sono stati poi codificati e attentamente esaminati per verificarne l'idoneità all'applicazione della meta-analisi. 71 studi, per un totale di 271 osservazioni, sono entrati a far parte del campione finale: un numero di contributi sufficientemente ampio per portare avanti una meta-analisi (Field, 2003). Non sono rientrati nel campione di studi utile alla meta-analisi i contributi di natura non quantitativa e quelli che, pur essendo quantitativi, non utilizzavano misure oggettive, e quindi comparabili, di *performance* oppure non riportavano informazioni sufficienti (es. *beta*, *standard error*) che consentissero di calcolare, anche con formule indirette, il coefficiente di correlazione.

Nel dettaglio, la meta-analisi si è articolata nelle seguenti fasi (Rosenthal, 1995; Veltri, 2011):

- determinazione della dimensione dell'effetto (*effect size*) di ogni studio;
- scelta tra il modello ad effetti fissi e ad effetti casuali;
- esecuzione del test di eterogeneità;

- determinazione della dimensione media dell'effetto;
- determinazione dell'indice di eterogeneità;
- analisi degli studi in relazione alle variabili di moderazione selezionate;
- meta regressione dei fattori di moderazione sugli *effect size* complessivi.

3.2 L'analisi: *effect size* medio, test di eterogeneità e meta-regressione

Il primo *step* di analisi quantitativa degli studi ha interessato la determinazione delle diverse magnitudini della relazione da studiare, da esprimere nella stessa metrica, quale attività propedeutica alla determinazione dell'*effect size* medio del campione. Tra le diverse metriche utilizzabili, si è scelto il coefficiente di correlazione di Pearson *r*, che misura la forza della correlazione tra due variabili continue, ipotizzando tra esse l'esistenza di una relazione lineare. Per la maggior parte degli studi nel campione, è stato possibile individuare direttamente i coefficienti di correlazione; per altri studi, invece, misure statistiche differenti sono state riportate al coefficiente *r* attraverso formule di conversione.

Per determinare la dimensione media dell'effetto della relazione studiata, ossia l'indice medio di correlazione tra *family involvement* e *performance*, è stato necessario scegliere tra due diverse tipologie di metodi utilizzabili: ad effetti fissi e ad effetti variabili. La scelta è caduta sull'utilizzo di un metodo ad effetti variabili, sia perché appare realistico supporre che dati, tratti dal mondo reale, abbiano effetti che variano da uno studio all'altro e, quindi, appare accettabile, sotto il profilo teorico, assumere gli *effect size* eterogenei (Field, 2003); sia perché scegliere un metodo ad effetti casuali consente di generalizzare le conclusioni aldilà degli studi inclusi nella meta-analisi (Hedges e Vevea, 1998). Nello specifico, tra i principali modelli ad effetti casuali, la scelta è ricaduta sul metodo di Hedges e Vevea (1998), che consente di applicare il metodo casuale come *step* successivo del metodo ad effetti fissi, permettendo di calcolare la presenza di eterogeneità tra gli studi, e che ha un controllo migliore sugli errori di I tipo (rigettare l'ipotesi nulla quando la nulla è vera) rispetto al metodo di Hunter e Schmidt in caso di bassa numerosità degli studi (Field, 2003).

Per eseguire il test di eterogeneità, onde verificare statisticamente la presenza di eterogeneità tra gli studi, ipotizzata sotto il profilo teorico, è stato impiegato il diagnostico statistico Q. Verificata la presenza di eterogeneità tra gli studi, ipotizzata sotto il profilo teorico, seguendo il metodo ad effetti casuali di Hedges e Vevea (1998), è stato calcolato l'*effect size* medio del campione. Successivamente, si è determinata la varianza tra gli studi e, infine, sono stati costruiti gli intervalli di confidenza, calcolati a un livello di confidenza del 95%.

Valutata l'esistenza di eterogeneità tra gli studi, è stato costruito un modello di meta-regressione volto a spiegare le fonti di eterogeneità, ossia le variazioni esistenti da uno studio empirico ad un altro. In base all'analisi della letteratura, sono stati considerati quali moderatori metodologici (O'Boyle Jr. *et al.*, 2012): la definizione di *family firm* applicata per la costruzione del campione, l'operazionalizzazione del concetto di *family involvement*, la misura di *performance*, il Paese in cui è stata condotta l'analisi, l'anno di pubblicazione e la qualità della stessa.

In particolare, sulla base dei lavori analizzati, è stato riscontrato che la scelta delle unità da includere nel campione è stata effettuata sulla base della struttura proprietaria, della composizione del management, della successione, oppure adottando criteri multipli. La variabile “definizione di *family firm*” è stata codificata in quattro categorie (struttura proprietaria, management, successione, criteri multipli), sulla base del criterio utilizzato per individuare le imprese da includere nel campione, in quanto familiari. Ciascuna categoria è stata, poi, inserita nel modello di regressione come variabile *dummy*: 1 per utilizzo di un singolo criterio, 0 per l'utilizzo di criteri multipli. Il *family involvement*, espressione della natura familiare dell'impresa può essere valutato nella proprietà, nel management o in entrambi. Quindi, ai fini dell'analisi, la variabile *family involvement* è stata codificata come variabile *dummy*: la prima categoria contiene tutti gli studi che considerano il *family involvement* nella proprietà, la seconda quelli che considerano il *family involvement* nel management. Differenti, come si è evidenziato, sono anche le misure di *performance*. I diversi indici e *ratio* utilizzati per misurare le *performance* possono essere tutti ricondotti a due macro-categorie: reddituale e di valore. Per tale ragione la variabile *performance* è stata operazionalizzata come una variabile *dummy*. Ulteriore variabile inserita nella meta-regressione è il Paese in cui è stata condotta l'analisi. Nello specifico, dall'analisi degli studi, è emerso che essi sono stati condotti o in un unico Paese o in più Paesi. È, quindi, sembrato opportuno considerare questa variabile come una *dummy*: 1 per le indagini condotte in un singolo Paese e 0 per gli studi multi-Country. Infine, gli studi sono stati esaminati per tenere conto dell'anno di pubblicazione e della qualità degli stessi, misurata inserendo l'*impact factor del journal* in cui è stato pubblicato ciascun articolo, attribuendo il valore zero ai contributi non pubblicati che presentano un minor controllo e quindi presumibilmente un livello qualitativo inferiore.

Al fine di valutare l'effetto di tali variabili di moderazione, è stata portata avanti un'analisi di regressione multivariata utilizzando un'equazione di regressione lineare multipla in cui i moderatori, codificati in termini di variabili *dummy*, sono stati utilizzati quali variabili indipendenti e gli *effect size* standardizzati quale variabile dipendente.

L'equazione di regressione utilizzata è la seguente:

$$Z_{ri} = \beta_0 + \beta_1 C_{1,j} + \beta_2 C_{2,j} + \beta_3 C_{3,j} + \beta_4 C_{4,j} + \beta_5 C_{5,j} + \beta_6 C_{6,j} + e_i$$

dove Z_{ri} sono i coefficienti di Pearson (r) standardizzati per ogni osservazione i , $\beta_1 \dots \beta_6$ evidenziano il segno e l'intensità dell'effetto di moderazione ipotizzato, $C_{1,j} \dots C_{6,j}$ sono i sei fattori di moderazione individuati sotto il profilo teorico per ogni osservazione i , e_i è l'errore nella varianza tra gli studi, esprime cioè, per ogni osservazione i la differenza tra il valore osservato Y e quello predetto dal modello di regressione lineare. Sia il termine noto che l'errore esprimono quella parte del valore della variabile dipendente che non può essere spiegata dalle variabili indipendenti. La tabella 1 riporta i fattori di moderazione codificati in termini di variabili *dummy*:

Tab. 1: Le variabili di moderazione identificate

	Fattori di eterogeneità	Descrizione delle dummy costruite
C1	Definizione impresa familiare	Criterio singolo - criteri multipli
C2	Family involvement	Proprietà - management - entrambi
C3	Misure di performance	Reddituali - di valore
C4	Paese	Singolo - multi-Country
C5	Anno di pubblicazione	Anno
C6	Qualità della pubblicazione	Impact factor

Fonte: ns elaborazione

È stato utilizzato un modello di regressione pesata (Weighted Least Squares - WLS), ad effetti casuali (Veltri, 2011).

3.3 I risultati della meta-analisi

La meta-analisi è stata condotta su 271 effetti di misura della relazione tra familiarità e *performance*. La tabella 2 riassume i principali indicatori statistici della meta-analisi ad effetti casuali:

Tab. 2: Principali indicatori statistici della meta-analisi ad effetti casuali

Indicatore	Valore
Numero di effetti	271
r'	0.001
Standard Error	0.008
Intervallo di confidenza al 95%	da -0.01 a 0.02
Q	3788.34
I^2	73.4%

Fonte: ns elaborazione

La misura dell'*effect size* medio ($r=0.001$), calcolato seguendo il modello ad effetti casuali di Hedges e Vevea (1998), evidenzia l'esistenza di una correlazione non significativa tra familiarità e *performance*, non supportando l'ipotesi 1. L'intervallo di confidenza misurato indica che con una probabilità del 95% il reale *effect size* della popolazione ricade nell'intervallo (-0.01 e 0.02), il che sottolinea come anche ai suoi estremi (livello inferiore e superiore dell'intervallo) la relazione familiarità-*performance* sia marginale, perché prossima allo zero. Tali risultati indicano dunque che la familiarità non è predittore delle *performance* aziendali, interessante diventa pertanto la lettura dei risultati della meta-regressione, al fine di comprendere se la relazione è moderata da variabili metodologiche. I valori dei test statistici Q ed I^2 , utilizzati per verificare la presenza di eterogeneità tra gli studi calcolati, sono infatti tali da giustificare la presenza di variabili di moderazione dell'*effect size* medio. La tabella 3 presenta i risultati della meta-regressione in termini di coefficienti di regressione del modello, *t-test* e *p-values*.

Tab. 3 Risultati della meta-regressione (coefficienti standardizzati)

	Beta	t-test	p-value
Definizione impresa familiare	-.137	-1.992	.048
Family involvement nella proprietà	-.155	-1.669	.097
Family involvement nel management	-.177	-1.952	.052
Misure di performance	-.009	-.136	.892
Paese	.097	1.312	.191
Anno di pubblicazione	.047	.678	.498
Qualità della pubblicazione	.132	1.964	.051

Fonte: ns elaborazione

Il modello risulta significativo ($F = 1.633$, $p = 0.013$) e in grado di spiegare circa il 5% della variabilità ($R^2 = 0.047$). L'analisi dei moderatori evidenzia che i fattori in grado di influenzare l'effetto della familiarità dell'impresa sulle *performance* sono: la definizione di impresa familiare scelta per selezionare le unità campionarie, la definizione di *family involvement* e la qualità della pubblicazione. L'ipotesi 2 è, dunque, parzialmente supportata. Nello specifico, i risultati evidenziano che la relazione tende ad essere positiva in quei lavori pubblicati su *journal* di più elevata qualità; quando la definizione di impresa familiare prescelta individua le unità campionarie seguendo criteri multipli; e quando il coinvolgimento dei membri della famiglia nell'impresa viene indagato sia nella proprietà che nel governo. Sotto il profilo teorico, tali risultati sono in linea con i più recenti studi che spingono a considerare le imprese familiari in una prospettiva più ampia che tenga conto tanto del controllo passivo, quanto di quello attivo esercitato dalla famiglia sul business (Maury, 2006).

4. Considerazioni conclusive

Il presente lavoro ha inteso approfondire la relazione tra familiarità e *performance*. Il processo di *systematic review* adottato ha consentito di mappare i diversi contributi che hanno tentato di spiegare concettualmente e/o indagato empiricamente la relazione, evidenziando una profonda eterogeneità nei risultati. Attraverso la sola disamina della letteratura preesistente non si è riusciti a pervenire ad un risultato di sintesi che consentisse di esprimere la natura dell'influenza del coinvolgimento familiare sui risultati aziendali, pur evidenziando una prevalenza di studi che giungono a risultati positivi. Per superare tale limite, è stata condotta una meta-analisi degli studi, i cui risultati hanno evidenziato la non significatività della relazione familiarità-*performance* e hanno statisticamente confermato la presenza di un'elevata eterogeneità tra gli studi. La mancanza di omogeneità nei risultati ottenuti in letteratura ha suggerito che la relazione tra familiarità e *performance* potesse essere influenzata e mediata da variabili di natura metodologica. Ritenendo che le differenti risultanze potessero essere spiegate dalle scelte operate dagli studiosi riguardo la definizione di impresa familiare utilizzata nei diversi

studi, dalla misura di *family involvement* adottata, dal *research design*, dalla metodologia e dal contesto in cui le imprese operano, si è proceduto a realizzare una meta-regressione, al fine di misurare l'effetto delle variabili metodologiche sui risultati. Il modello di meta-regressione stimato è riuscito a spiegare solo il 5% delle cause di variabilità dei risultati degli studi e ha sottolineato come neanche le variabili di natura metodologica siano in grado di spiegare i differenti risultati, se non in minima parte la definizione di impresa familiare prescelta, la misura di *family involvement* applicata e la qualità del *journal*. Alla luce delle analisi condotte è, pertanto, possibile fornire una risposta alla domanda di Villalonga e Amit (2006): "La familiarità dell'impresa di per sé crea o distrugge valore?" Il coinvolgimento della famiglia nell'impresa di per sé non rappresenta né un vantaggio né uno svantaggio competitivo. Gli studi sul tema non possono dunque limitarsi a testare la sola relazione diretta tra le due variabili, ma interessante sarebbe indagare quali possano essere ulteriori variabili moderatrici, non solo di natura metodologica, ma anche concettuale, in grado di influenzare la relazione. La presente analisi soffre, infatti, il limite di non aver sicuramente tenuto conto di tutte le possibili variabili metodologiche in grado di spiegare l'eterogeneità degli studi, perché non sempre individuabili negli studi, e sarebbe, quindi, interessante estendere la ricerca in tal senso. Ancora più vantaggioso per la teoria e la pratica nel campo del *family business* sarebbe, però, lo studio di variabili strategiche atte a spiegare e/o influenzare la complessa interazione tra famiglia e business.

Infine, un ulteriore sviluppo del presente lavoro potrebbe rinvenirsi nell'esaminare la relazione familiarità-*performance* non limitando l'analisi alle sole misure oggettive di *performance*, ma estendendola a misure percettive legate alla clientela (es. *customer satisfaction* e *retention*) o al benessere familiare. Le imprese familiari non sono focalizzate, infatti, esclusivamente sulle *performance* di carattere economico-finanziario, ma affiancano ad esse un insieme complesso e multi-strutturato di obiettivi di carattere non-economico e sociale (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). Per questa ragione, analizzare unicamente l'aspetto economico-finanziario delle *performance* delle imprese familiari potrebbe avere un ridotto potere esplicativo e potrebbe condurre a conclusioni parzialmente distorte. L'analisi della creazione di ricchezza economica e di benefici privati dovrebbe essere affiancata da quella delle interazioni che famiglia e business producono in termini di creazione di valore e di benessere, interpretando il concetto di *performance* in chiave multidimensionale.

Bibliografia

- ACHMAD T., RUSMIN NEILSON J., TOWER G. (2009), "The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance", *Journal of Global Business Issues*, vol. 3, n. 1, pp. 41-48.
- ALLOUCHE J., AMANN B., JAUSSAUD J., KURASHINA T. (2008), "The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A Matched-pair investigation", *Family business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 315-329.

- ALZONA G., IACOBUCCI D. (2005), "Introduzione: Le "medie imprese" tra controllo familiare e network globali", *L'Industria*, n. 2, pp. 201-218.
- ANDERSON R., REEB D. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500", *Journal of Finance*, vol. 58, n. 3, pp. 1301-1327.
- ANDRES C. (2008), "Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding-family ownership", *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 4, pp. 431-445.
- BARONTINI R., CAPRIO L. (2006), "L'effetto del controllo familiare sulla performance delle imprese: una sintesi dell'evidenza empirica internazionale", *Economia e Politica Industriale*, n. 2, pp. 43-60.
- BENNEDESEN M., NIELSEN K., PÉREZ-GONZÁLEZ F., WOLFENZON D. (2007), "The role of families in succession decisions and performance", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, pp. 647-691.
- BJUGGREN P.O., PALMBERG J. (2010), "The impact of vote differentiation on investment performance in listed family firms", *Family business Review*, vol. 23, n. 4, pp. 327-340.
- BONILLA C.A., SEPULVEDA J., CARVAJAL M. (2010), "Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence", *Family business Review*, vol. 23, n. 2, pp. 148-154.
- CABIDDU C., PETTINAO D. (2009), "Il ruolo delle relazioni territoriali per la competitività delle imprese familiari. Il caso dell'hotel "Su Gologone"", *Economia e diritto del terziario*, n. 1, pp. 115-131.
- CAPALDO A., DELLA PIANA B., MONTELEONE M., SERGI B. (2012), *Cross-Cultural Management: A Mosaic of Words and Concepts*, Mc Grawhill, Milano.
- CARNEY M., VAN ESSEN M., GEDAJOVIC E.R., HEUGENS P.P.R.A.M. (2013), "What Do We Know About Private Family firms? A Meta-Analytical Review", *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12054.
- CHRISMAN J.J., CHUA J. H., STEIER L. (2005), "Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 29, n. 5, pp. 555-575.
- CHRISMAN J.J., STEIER L.P., CHUA J.H. (2008), "Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 2, pp. 59-65.
- CHU W. (2011), "Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 28, n. 4, pp. 833-851.
- COOPER H.M., HEDGES L.V. (Eds.) (1994), *The handbook of research synthesis*, Russell-Sage, New York.
- COOPER H.M., HEDGES L.V., VALENTINE J.C. (a cura di) (2009), *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2nd edition, Russell-Sage, New York.
- CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F. (2012), "Crisi finanziaria e cessione del controllo nelle aziende familiari milanesi: percezione e realtà, in AA.VV., *Milano Produttiva 2012*, Bruno Mondadori, Milano, pp. 103-113.
- DAVID R.J., HAN S. (2004), "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 39-58.

- DEMSETZ H., LEHN K. (1985), "The structure of corporate ownership: causes and consequences", *Journal of Political Economy*, vol. 93, n. 6, pp. 1155-1177.
- DERFUSS K. (2009), "The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual - Level Consequent Variables: A Meta-Analysis", *European Accounting Review*, vol. 18, n. 2, pp. 203-239.
- ESCRIBA ´-ESTEVE A., SANCHEZ-PEINADO L., SANCHEZ-PEINADO E. (2009), "The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises", *British Journal of Management*, vol. 20, n.4, pp. 581-597.
- FAMA E., JENSEN M. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 301-325.
- FIELD (2003), "The problems in using fixed-effects models of meta-analysis on real-world data", *Understanding Statistics*, vol. 2, n. 2, pp. 105-124.
- GALLUCCI C., D'AMATO A. (2013), "Exploring nonlinear effects of family power on performance of Italian wine businesses", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 25, pp. 185-202.
- GALLUCCI C., METALLO G. (2013), "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?", *Sinergie*, n. 91, pp. 211-236.
- GALLUCCI C., NAVE G. (2011), "Family vs. non-family: un'analisi sulle performance nel wine business", *Esperienze d'Impresa*, n. 2, pp. 49-67.
- GOMEZ-MEJIA L.R., HAYNES K.T., NUNEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 106-137.
- HABBERSHON T., WILLIAMS M.L., MCMILLAN I. (2003), "A unified Systems Perspective of Family firm Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, pp. 451-465.
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family business Review*, vol. 12 n. 1, pp. 1-25.
- HATCH N.W., DYER J.H. (2004), "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 12, pp. 1155-1178.
- HEDGES L.V., VEVEA J.L. (1998), "Fixed- and random-effects models in meta-analysis", *Psych methods*, vol. 6, n. 3, pp. 203-217.
- HIGGINS J.P.T., THOMPSON S.G. (2002), "How should meta-regression analyses be undertaken and interpreted?", *Statistics in Medicine*, vol. 21, n. 11, pp. 1559-1573.
- HUNTER F.L., SCHMIDT G.E. (1990), *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*, SAGE Publications, Newbury Park, California, London, New Delhi.
- HUNTER F.L., SCHMIDT G.E. (1996), "Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios", *Psychological Methods*, vol. 1, n. 2, pp. 199.
- HUNTER F.L., SCHMIDT G.E. (2004), *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*, SAGE, Thousand Oaks.

- JENSEN M., MECKLING, W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- JIANG Y., PENG M.K.W. (2011), "Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant?", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 28, n. 1, pp. 15-39.
- KIM Y., GAO F.Y. (2013), "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 265-274.
- KLEIN S., ASTRACHAN J., SMYRNIOS K. (2005), "The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, pp. 321-339.
- KOWALEWSKI O., TALAVERA O., STETSYUK I. (2010), "Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland", *Family business Review*, vol. 23, n. 1, pp. 45-59.
- LEE M. (2006), "Family firm performance: Further evidence", *Family business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 103-114.
- LUBATKIN M., SCHULZE W., LING Y. DINO, R. (2005), "The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 3, pp. 313-330.
- MARIANI G., BERNINI F., COLI A. (2014), "Family involvement in Italian listed companies: the relationship between performance, default risk and acquisition strategies", *Sinergie*, n. 95, pp. 23-44.
- MARTÍNEZ J.I., STOHR B., QUIROGA B. (2007), "Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile", *Family business Review*, vol. 20, n. 2, pp. 83-94.
- MAURY B. (2006), "Family ownership and firm performance: Evidence from Western European Corporations", *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, n. 2, pp. 321-341.
- MAZZI C. (2011), "Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges", *Journal of Family business Strategy*, vol. 2, n. 3, pp. 166-181.
- MCCONAUGHY D.L., MATTHEWS C.H., FIALKO A.S. (2001), "Founding family controlled firms: performance, risk and value", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n. 1, pp. 31-49.
- MCDANIEL M.A., ROTHSTEIN H.R., WHETZEL D.L. (2006), "Publication bias: a case study of four test vendors", *Personnel Psychology*, vol. 59, n. 4, pp. 927-953.
- METALLO G., GALLUCCI C. (2013), "Un'analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?", *Sinergie*, n. 91, pp. 211-236.
- MILTON L.P. (2008), "Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 1063-1081.
- MORRESI O. (2009), "Impresa familiare e performance: una verifica empirica sulle imprese italiane quotate", *Finanza, Marketing & Produzione*, n. 3, pp. 7-30.
- MUSTILLI M., CAMPANELLA F., GRAZIANO D. (2014), "Management team replacement and family business performance: an empirical test in Southern Italy", *Sinergie*, n. 94, pp.215-231.

- NEWBERT S.L. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 2, pp. 121-146.
- O'BOYLE JR. E.H., RUTHERFORD M.W., POLLACK J.M. (2010), "Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study", *Family business Review*, vol. 23, n. 4, pp. 310-326.
- O'BOYLE JR. E.H., POLLACK J.M., RUTHERFORD M.W. (2012), "Exploring the relation between family involvement and firms financial performance: A meta-analysis of main and moderator effect", *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n. 1, pp. 1-18.
- OLSON P., ZUIKER V., DANES S.M., STAFFORD K., HECK R.K.Z., DUNCAN K.A. (2003), "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 639-666.
- ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organizational Studies*, vol. 24, n. 3, pp. 403-441.
- PASSERI R., MAZZI C. (2012), "Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore", *Sinergie*, n. 87, pp. 191-208.
- PERRINI F., ROSSI G., ROVETTA B. (2008), "Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 16, n. 4, pp. 312-325.
- PUKALL T.J., CALABRÒ A. (2013), "The Internationalization of Family firms: A Critical Review and Integrative Model", *Family business Review*, DOI: 10.1177/0894486513491423.
- ROSENTHAL R. (1984), *Meta-Analytic Procedures for Social Research*, Sage, Newbury Park.
- ROSENTHAL R. (1995), "Writing meta-analytic reviews", *Psychological Bulletin*, vol. 118, n. 2, pp. 183-192.
- ROTHSTEIN H.R., HOPEWELL S. (2009), "The Grey Literature", in Cooper H.M., Hedges L.V., Valentine J.C. (a cura di.), *The Handbook of Research Synthesis*, 2nd edition, Russell-Sage, New York.
- RUTHERFORD M.W., KURATKO D.F., HOLT D.T. (2008), "Examining the link between "familiness" and firm performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle?", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 1089-1109.
- SAN MARTIN-REYNA J.M., DURAN-ENCALADA J.A. (2012), "The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange", *Journal of Family business Strategy*, vol. 3, n. 2, pp. 106-117.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N., BUCHHOLTZ A.K. (2001), "Agency relationships in family firms", *Theory and evidence. Organization Science*, vol. 12, n. 2, pp. 99-116.
- SCIASCIA S., MAZZOLA P. (2008), "Family involvement in Ownership and Management: Exploring nonlinear effects on performance", *Family business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 331-345.
- SCIASCIA S., MAZZOLA P., KELLERMANN S.F.W. (2012), "Non-linear effects of family sources of power on performance", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 5, pp. 568-574.

- SHANE S., KOLVEREID L. (1995), "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. 2, pp. 37-50.
- SHARMA P. (2004), "An Overview of the Field of Family business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 1-36.
- SHARMA P., NORDQVIST M. (2008), "A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance", in Tapiés J., Ward J.L. (a cura di) *Family values and value creation: How do family-owned businesses foster enduring values*, Palgrave Macmillan Publishers.
- SILVA F., MAJLUF N. (2008), "Does family ownership shape performance outcomes?", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 6, pp. 609-614.
- SINGAL M., SINGAL V. (2011), "Concentrated ownership and firm performance: Does family control matter?", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 373-396.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- TSAO C.W., CHEN S.J., LIN C.S., HYDE W. (2009), "Founding-family ownership and firm performance the role of high-performance work systems", *Family business Review*, vol. 22, n. 4, pp. 319-332.
- VAN ESSEN M., VAN OOSTERHOUT J., CARNEY M. (2011), "Corporate board sand the performance of Asian firms: A meta-analysis", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 29, n. 4, pp. 873-905.
- VAGNANI G., ESPOSITO DE FALCO S. (2008), "Una classificazione delle imprese familiari tra valori della famiglia, proprietà e management", in AA.VV. *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- VELTRI S. (2011), "La misurazione del capitale intellettuale e l'impatto sulla performance aziendale: una meta-analisi", *Economia Aziendale online*, vol. 2, n. 1, pp. 75-92.
- VILLALONGA B., AMIT R. (2006), "How do family ownership, control and management effect firm value?", *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 385-417.
- WAGNER D., BLOCK J.H., MILLER D., SCHWENS C., XI G. (2015), "A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt", *Journal of Family business Strategy*, vol. 6, n. 1, pp. 3-13.
- WARD J.L. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Brass, San Francisco.
- WESTHEAD P. (1997), "Ambitions, External Environment and Strategic Factor Differences Between Family and Non-Family Companies", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 9, n. 2, pp. 127-157.
- WESTHEAD P., HOWORTH C. (2006), "Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives", *Family business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 301-314.
- YU A., LUMPKIN G.T., SORENSON R.L., BRIGHAM K.H. (2012), "The landscape of family business outcomes", *Family business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 33-57.

ZAHRA S., SHARMA P. (2004), "Family business research: a strategic reflection",
Family business Review, vol. 17, n. 4, pp. 331-346.

Carmen Gallucci
Rosalia Santulli
Imprese familiari e
performance: una meta-
analisi degli studi empirici

Sitografia

<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>

Academic or professional position and contacts

Carmen Gallucci
Associate Professor of Finance
University of Salerno - Italy
e-mail: cgallucci@unisa.it

Rosalia Santulli
Ph.D. in Marketing and Communication
University of Salerno - Italy
e-mail: rsantulli@unisa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.19
pp. 365-383



La creazione di valore nelle strategie di disinvestimento: evidenze dal contesto europeo

Received
16th December 2014

Revised
9th February 2015

Accepted
4th April 2016

Enzo Peruffo - Alessandra Perri - Luca Pirolo

Abstract

Obiettivo del paper: Analizzare il ruolo della performance pre-disinvestimento nella creazione di valore delle scelte di disinvestimento nei paesi dell'Europa Continentale, evidenziando eventuali interazioni con la presenza di "blockholder" e con il grado di correlazione tra il core business dell'impresa che disinveste e il business disinvestito.

Metodologia: Analisi econometrica su un campione di 147 operazioni realizzate in 13 paesi dell'Europa Continentale.

Risultati: La performance precedente l'operazione, che consente di distinguere tra strategie di disinvestimento di tipo reattivo e proattivo, modera la relazione tra le determinanti di creazione di valore identificate dalla letteratura (risoluzione di conflitti di agenzia tramite il controllo esercitato dal blockholder e rifocalizzazione sul core business) e performance post-disinvestimento. Quando la performance prima dell'operazione è elevata, l'effetto della presenza di blockholder sulla performance post-disinvestimento è meno positivo, mentre l'impatto della scarsa correlazione tra business è meno negativo.

Limiti della ricerca: A causa della scarsa numerosità campionaria non è stato possibile esplorare eventuali differenze tra le diverse modalità di disinvestimento.

Implicazioni pratiche: Il management delle imprese deve riconoscere che il disinvestimento, se usato secondo una logica proattiva, può avere anche un'accezione positiva, e che la performance delle operazioni di disinvestimento non è indipendente dai risultati che l'impresa ha realizzato nel periodo precedente all'operazione stessa. Di conseguenza, i manager devono individuare il momento più adeguato per implementare le scelte di disinvestimento.

Originalità del paper: Lo studio contribuisce in modo originale alla letteratura sul disinvestimento, con un particolare focus sulle determinanti della performance del disinvestimento nei paesi dell'Europa Continentale e sulla moderazione esercitata dalla performance pre-disinvestimento quale indicatore della tipologia di disinvestimento (reattivo vs. proattivo).

Parole chiave: disinvestimento, teoria dell'agenzia, rifocalizzazione; performance pre-disinvestimento

Purpose of the paper: In this work, we analyze the role of pre-divestiture performance on the divestiture's value creation in the context of European countries. Specifically, we explore the existence of potential interaction effects between pre-divestiture performance and the presence of blockholder and the degree of relatedness between the divesting firm core business and the divested business unit.

Methodology: Econometric analysis on a unique dataset of 147 divestitures across thirteen countries is used to test the hypotheses.

Findings: The pre-divestiture performance of the parent firm moderates the impact of both the blockholder and the relatedness on the parent's post divestiture performance. Our findings indicate that when prior performance is higher, the impact of the presence of a blockholder on parent performance is less positive, while the impact of unrelatedness between the divesting firm's core business and the divested business unit is less negative.

Research limits: While our empirical analysis controls for the two most common modes of divestiture - spinoffs and sell-offs, we were not able to focus on homogeneous samples of divestiture deal types. Future work might more systematically test for differences across these modes, for instance through separate samples.

Practical Implication: From a managerial point of view, executives need to be aware that divestiture strategies do not only represent tools to remedy to wrong managerial decisions, but rather can also be used to pursue the firm's growth. Moreover, they should consider that ownership structure and relatedness may affect the performance of the divestiture deal in ways that are dependent on the pre-divestiture performance. This may lead managers to modify the timing and overall design of their divestiture strategies.

Originality of the paper: Our study contributes to the divestiture literature by addressing the research gap on the determinants of the parent performance in European countries through a focus on pre-divestiture performance.

Key words: divestiture, agency theory, refocusing; pre-divestiture performance

1. Introduzione

Tra le attività di *corporate restructuring*, il disinvestimento¹ rappresenta una delle operazioni di maggiore interesse e rilevanza strategica. Più del 50% delle operazioni di M&A realizzate dal 2010 ad oggi sono, infatti, riconducibili ad attività di disinvestimento e i segnali provenienti dal mondo manageriale suggeriscono che, nel prossimo futuro, il ricorso a tali strategie sarà ancora più considerevole.

La rilevanza delle strategie di disinvestimento è testimoniata anche dai risultati in termini di *performance* e creazione del valore. Il disinvestimento è, infatti, accompagnato in media da un miglioramento della *performance* dell'azienda che disinveste (cd. *parent*) e, conseguentemente, da un incremento del valore complessivo per gli azionisti (Lee e Madhavan, 2010).

Queste evidenze suggeriscono che la comprensione di quali siano i driver della *performance* del disinvestimento sia cruciale per le imprese ma anche per gli studiosi di management, al fine di valutare i processi decisionali e di pianificazione strategica sottostanti tali decisioni. La letteratura manageriale ha tradizionalmente individuato due determinanti principali² di creazione del valore nelle operazioni di disinvestimento: la

¹ In questo lavoro si fa riferimento a strategie di disinvestimento volontarie, escludendo tutte le operazioni determinate da procedure concorsuali.

² Nonostante la letteratura manageriale abbia evidenziato principalmente le

risoluzione dei conflitti di agenzia e la rifocalizzazione sul *core business* (per una *review* della letteratura si vedano i contributi di Lee e Madhavan, 2010; Moschieri e Mair, 2008; Baccarani e Brunetti, 1997).

Enzo Peruffo
Alessandra Perri
Luca Pirolo
La creazione di valore
nelle strategie di
disinvestimento: evidenze
dal contesto europeo

La prima determinante risulta dalle intuizioni alla base dell'impianto concettuale della teoria dell'agenzia. Come evidenziato da Woo *et al.* (1992), infatti, la realizzazione di un'operazione di disinvestimento determina una riduzione dei costi di monitoraggio delle attività svolte dal management da parte degli azionisti. Ciò è imputabile ad una evidente semplificazione della struttura societaria che, a sua volta, diminuisce i costi legati alla raccolta delle informazioni e aumenta le interazioni tra azionisti e manager.

La capacità delle operazioni di disinvestimento di mitigare i conflitti di agenzia si evidenzia specialmente quando la struttura proprietaria dell'impresa che disinveste è caratterizzata dalla presenza di un *blockholder*. I *blockholder*, detenendo almeno il 5% delle quote azionarie della società (Bethel e Liebeskind, 1993), hanno, infatti, il potere e l'incentivo economico a monitorare il management (Bergh, 1995) e a influenzarne le decisioni in funzione dei propri interessi. D'altra parte, in presenza di un *blockholder*, è probabile che i manager stessi ricorrono a scelte di disinvestimento coerenti con gli obiettivi degli azionisti, tipicamente orientate alla creazione o al recupero di valore per l'impresa (Bergh, 1995; Bethel e Liebeskind, 1993). Questi meccanismi, ampiamente evidenziati dalla letteratura esistente, suggeriscono una relazione positiva tra potere del *blockholder*, misurato in base alla percentuale di azioni possedute, e *performance* del disinvestimento, intesa in termini di valore creato per l'impresa dall'operazione.

La seconda determinante di creazione del valore è invece legata alla rifocalizzazione sul *core business* da parte di imprese caratterizzate da un'eccessiva diversificazione. In questi casi, gli effetti benefici sulla *performance* derivano essenzialmente dalla capacità del disinvestimento di ridurre le inefficienze manageriali e operative (John e Ofek, 1995). Tale fonte di creazione del valore si riscontra in diversi studi empirici (e.g. Markides, 1992; 1995; Desai e Jain, 1999) che dimostrano come siano proprio le dismissioni di *business* non correlati ad assicurare i maggiori benefici.

Il dibattito sulle determinanti della creazione di valore è stato successivamente arricchito da alcune recenti considerazioni circa l'impatto che la *performance* aziendale - precedente alle operazioni di disinvestimento - può avere sui risultati delle stesse (e.g. Peruffo *et al.*, 2013). È possibile affermare che la *performance* della *parent* prima dell'operazione di disinvestimento rappresenti uno stimolo cruciale alla decisione stessa di disinvestire (e.g. Brauer, 2006; Peruffo, 2013). L'analisi dei risultati economico-finanziari precedenti l'operazione permette quindi di comprendere se questa sia stata condotta seguendo una logica reattiva, da leggersi come risposta a valori non soddisfacenti di *performance*, oppure di tipo *proattivo*, caso in cui l'azienda disinveste un *business* florido dal punto di vista operativo per sviluppare innovazione ovvero per rinnovare il proprio patrimonio di

due determinanti di creazione del valore menzionate, è utile ricordare che altri filoni di letteratura hanno esplorato ulteriori potenziali determinanti, tra cui ad esempio il riallineamento organizzativo tra strategia e struttura (Markides e Singh, 1997), l'aumento della coerenza tra il profilo delle risorse umane e il *core business* della *parent* (Chang, 1996), e il trasferimento di ricchezza da altri stakeholder agli azionisti (Denning, 1988)

competenze (Moschieri e Mair, 2011; Brunetta e Peruffo, 2014). Sulla base di queste considerazioni, appare opportuno esplorare l'eventuale effetto di moderazione esercitato dai risultati economico-finanziari registrati prima dell'operazione di disinvestimento sulle determinanti che hanno portato alla realizzazione dell'operazione stessa. Infatti, le determinanti della creazione del valore in operazioni di disinvestimento possono avere un effetto diverso nei casi in cui tale strategia sia connotata da una maggiore (o minore) proattività/reattività. In altri termini, se è vero che le imprese caratterizzate da una *performance* negativa tendono a reagire attraverso il disinvestimento, che assume il ruolo di strumento per il recupero della *performance* aziendale (Baccarani e Brunetti, 1997), è altrettanto vero che, quando la *performance* non presenta elementi di criticità, il disinvestimento viene utilizzato come strategia per il perseguimento di obiettivi strategici di crescita - sviluppo di nuove competenze, ricerche di nuovi *business* profittevoli (Peruffo, 2013) - riconducibili all'intento di incrementare il valore complessivo dell'impresa.

In sintesi, obiettivo di questo studio è comprendere come la *performance* precedente al disinvestimento, letta come *proxy* del grado di proattività (reattività) delle strategie di disinvestimento, possa influenzare la relazione tra le determinanti di creazione del valore e la effettiva *performance* del disinvestimento. Nello specifico, in questo lavoro si ipotizza che la *performance* dell'impresa nei due anni precedenti il disinvestimento sia in grado di moderare l'impatto delle tradizionali determinanti del disinvestimento, influenzando il rilievo dei meccanismi di agenzia e di rifocalizzazione sul *core business* sulla *performance* dell'impresa successiva all'operazione.

Per testare questa ipotesi di lavoro, è stata condotta un'analisi su un campione d'impresе operanti nei paesi dell'Europa occidentale. I risultati confermano che la presenza di un *blockholder* e la rifocalizzazione sul *core business* sono in grado di spiegare la maggiore *performance* delle strategie di disinvestimento. Inoltre, coerentemente con il modello teorico proposto, le analisi dimostrano che l'influenza di tali determinanti è moderata dal tipo di strategia di disinvestimento implementata dall'impresa. Nello specifico, nei casi di disinvestimento reattivo (scarsa *performance* prima del disinvestimento), (1) la creazione di valore derivante dal ruolo disciplinante del *blockholder* è maggiore, in quanto le difficoltà economiche delle imprese richiedono scelte tempestive e risolutive per riportare l'azienda in condizioni di equilibrio reddituale, e (2) la creazione di valore associata alla rifocalizzazione sul *core business* è maggiore, perché la dismissione di attività non correlate riduce il rischio di perdite di benefici sinergici. Allo stesso modo, nei casi di disinvestimento proattivo (alta *performance* prima del disinvestimento), la creazione di valore derivante dal ruolo disciplinante del *blockholder* e dalla rifocalizzazione sul *core business* è minore.

Il presente lavoro offre diversi contributi teorici ed empirici. Sotto il profilo teorico, fornisce delle indicazioni sull'effetto di moderazione esercitato dalla *performance* precedente alle operazioni di disinvestimento, come *proxy* del grado di reattività *vs.* proattività di queste decisioni strategiche. Tale approccio permette di evidenziare i casi in cui le determinanti individuate dalla letteratura (ruolo del *blockholder* e

rifocalizzazione sul *core business*) hanno un'efficacia maggiore in termini di creazione del valore.

Sotto il profilo empirico, è uno dei primi lavori che analizza la relazione tra *blockholder* e strategie di rifocalizzazione rispetto alla *performance* del disinvestimento nel contesto europeo, colmando così un vuoto nella letteratura internazionale che si è, invece, per lo più focalizzata sulle operazioni condotte negli USA (e.g. Bergh *et al.*, 2007) o nei paesi asiatici (Chung e Luo, 2008). Inoltre, controllando per la decisione di disinvestimento, l'analisi condotta permette di superare il problema dell'endogeneità della decisione di disinvestire rispetto alla *performance* del disinvestimento (si veda sul tema Palepu, 1986).

Enzo Peruffo
Alessandra Perri
Luca Pirolo
La creazione di valore
nelle strategie di
disinvestimento: evidenze
dal contesto europeo

2. Review della letteratura

Nell'ambito delle strategie di ristrutturazione di portafoglio, il disinvestimento è un'operazione tipicamente finalizzata al miglioramento delle *performance* d'impresa attraverso la modifica della struttura strategica e proprietaria di un'entità aziendale (Baccarani e Brunetti, 1997; Brauer, 2006), realizzata mediante cessioni di *business* (*sell off*), *spin off* di unità di *business* e operazioni di *equity carve out* (Bruner, 2004).

Le strategie di disinvestimento presentano due caratteristiche peculiari in grado di condizionarne l'analisi della *performance*: i) *incertezza sulle leve di creazione del valore* e ii) *ambiguità nei risultati finanziari e nelle intenzioni strategiche* (Brauer e Wiersema, 2012).

Con riferimento al primo punto, va evidenziato che le operazioni di disinvestimento presentano un'elevata opacità (Brauer e Wiersema, 2012; Peruffo *et al.*, 2014) derivante dall'incertezza relativa alle leve di creazione del valore. Infatti, le opportunità di efficienza che il disinvestimento è in grado di assicurare sono differenti e, a titolo di esempio, possono riguardare il migliore utilizzo delle risorse aziendali o il recupero di eventuali sinergie negative maturate da precedenti processi errati di diversificazione. Il disinvestimento consente inoltre di aumentare la trasparenza delle informazioni a disposizione di potenziali investitori esterni, permettendo a questi la piena comprensione del valore dell'impresa. Leterogeneità delle possibili fonti di creazione del valore rende tuttavia difficile la precisa identificazione e quantificazione degli effettivi benefici ascrivibili all'operazione. Ad aumentare l'opacità delle strategie di disinvestimento contribuiscono, inoltre, anche le numerose e varie *motivazioni* che ne determinano l'implementazione (Peruffo *et al.*, 2013; Peruffo, 2013). Il disinvestimento, infatti, tende ad essere percepito come più opaco rispetto, ad esempio, ad un'acquisizione, in cui la motivazione e le fonti di creazione del valore appaiono più chiare e intuitive (Brauer e Wiersema, 2012).

In ultimo, il disinvestimento è caratterizzato dalla separazione di un *business* o di un'attività, per cui è spesso difficile determinare le dinamiche economico-finanziarie prima dell'operazione. La mancanza di tali informazioni spesso impedisce l'applicazione delle tradizionali tecniche di valutazione per la previsione delle possibili conseguenze in termini di creazione di valore. È pertanto la mancanza d'informazioni dettagliate che

acuisce i problemi individuati nel punto precedente, rendendo di fatto il disinvestimento un'operazione difficile da valutare da parte di investitori e analisti.

La relazione tra disinvestimento e *performance* è oggetto di una crescente attenzione degli studiosi di management e di finanza (si veda Lee e Mdhavan, 2010 per una *review*). Nonostante ciò, dal punto di vista empirico non è ancora uniformemente chiaro il segno della relazione tra disinvestimento e *performance*. La sostanziale difformità dei risultati ad oggi ottenuti è ascrivibile non soltanto all'eterogeneità che si registra nell'efficacia delle operazioni, ma anche alla mancanza di una definizione unitaria e condivisa di ciò che rientra nell'ambito delle strategie di disinvestimento, e della misura più corretta delle relative implicazioni sulla *performance*.

Con riferimento alle misure di *performance*, è possibile distinguere la letteratura sul disinvestimento in due filoni principali. Il primo filone utilizza indicatori di *performance* contabile dell'intera azienda, quali ROI, ROE, ROA (es. Bergh *et al.*, 2007 e riporta evidenze sulla relazione tra disinvestimento e *performance* sia positive (e.g., Bergh, 1998; Hoskisson e Johnson, 1992; Markides, 1995) che negative (e.g., Bergh, 1995; Montgomery e Thomas, 1988). Ad esempio, l'analisi di Montgomery e Thomas (1988) su un campione di 68 operazioni realizzate tra il 1976 e il 1979 lascia emergere che, a parità di altre condizioni, il disinvestimento determina un aumento del ROA. In un'analisi più dettagliata, Markides (1995) sottolinea come siano soprattutto le imprese che intraprendono disinvestimenti di tipo proattivo ad ottenere una *performance* positiva, mentre operazioni di tipo reattivo non generano il medesimo effetto. Focalizzando l'attenzione sul grado di correlazione tra il *core business* della *parent* e il *business* dell'unità disinvestita, Bergh (1995) riscontra una relazione negativa con la *performance* del disinvestimento.

La *performance* delle operazioni di disinvestimento è altresì valutata attraverso indicatori di mercato, che si basano sull'assunzione della perfetta efficienza del mercato dei capitali. In particolare, l'approccio più diffuso, sia negli studi di finanza (e.g., Alexander *et al.*, 1984; Hite e Owers, 1983; Jain, 1985; Mulherin e Boone, 2000) che progressivamente in quelli di management attraverso la tecnica degli *event study* (Markides 1992; Wright e Ferris, 1997), analizza la reazione dei mercati finanziari all'annuncio della decisione di disinvestire - Cumulative Abnormal Return (CAR) - (Bowman *et al.*, 1999). Nell'ambito degli studi che utilizzano questo approccio metodologico, Markides (1992) ha osservato un risultato sistematicamente positivo del disinvestimento, sottolineando come siano soprattutto le imprese eccessivamente diversificate a trarre vantaggio da questo tipo di operazioni, registrando un ritorno medio più elevato. Anche Veld e Veld-Merkoulova (2009) rilevano un ritorno positivo sui mercati finanziari di un campione di operazioni di *spin off* condotte negli Stati Uniti nel periodo 1995-2002. Estendendo l'analisi empirica al contesto europeo Peruffo *et al.* (2014) confermano che la reazione dei mercati finanziari all'annuncio di un'operazione di disinvestimento è positiva. Un'evidenza contraria è invece fornita da Wright e Ferris (1997), i quali rilevano che il mercato reagisce negativamente all'annuncio dell'operazione di disinvestimento. L'ambiguità

dei risultati ottenuti utilizzando tecniche di *event study* si riscontra anche nella letteratura finanziaria, in cui ad un nutrito filone di studi che rileva reazioni positive all'annuncio di operazioni di disinvestimento (e.g., Gertner *et al.*, 2002; Krishnaswami e Subramaniam, 1999; Lang *et al.*, 1995; Miles e Rosenfeld, 1983; Vijh, 2002), si contrappongono altre analisi che evidenziano un impatto nullo, se non negativo, sul prezzo dell'azione dell'impresa che disinveste (e.g., Masulis e Korwar, 1986; Schill e Zhou, 2001).

Se la letteratura empirica è ancora lontana dal convergere sul segno dell'effetto delle operazioni di disinvestimento sulla *performance* della *parent*, dal punto di vista teorico è generalmente accettato che il disinvestimento influenzi la successiva *performance* dell'azienda attraverso le dinamiche evidenziate dalle teorie dell'agenzia e dei costi di transazione (Bergh, 1995; Peruffo, 2013; Markides, 1992). La sezione successiva richiama la letteratura che ha evidenziato questi effetti sviluppando due ipotesi "baseline", che saranno poi arricchite dagli effetti di moderazione esercitati dalla *performance* precedente l'operazione di disinvestimento, al fine di sottolineare il ruolo dell'approccio proattivo o reattivo nella creazione di valore.

3. Ipotesi

3.1 Risoluzione dei conflitti di agenzia

La teoria dell'agenzia può essere utilizzata per comprendere quali siano le condizioni al verificarsi delle quali le strategie di disinvestimento creano valore. La teoria dell'agenzia, applicata agli studi aziendali, assume che azionisti e manager abbiano interessi e obiettivi diversi e che il processo decisionale sia influenzato dal soggetto che esercita il controllo sull'altro (Eisenhardt, 1989; Jensen e Meckling, 1976). Gli azionisti sono tradizionalmente impegnati a ottimizzare il rischio del proprio portafoglio di investimenti e preferiscono *performance* stabili; i manager, al contrario, perseguono la riduzione del rischio complessivo al fine di preservare il proprio lavoro, e preferiscono organizzazioni più grandi e diversificate (Amihud e Lev, 1981; Fama e Jensen, 1983; Jensen, 1986).

La modifica della struttura proprietaria, il miglioramento dei meccanismi interni di *governance* e la costituzione di specifiche *business unit* nelle imprese diversificate sono solo alcuni dei potenziali meccanismi adottati dalle imprese per incentivare il management a disinvestire, affinché si realizzi un allineamento d'interessi finalizzato alla massimizzazione del valore di tutta l'entità aziendale (Hoskisson e Turk, 1990; Denning, 1988; Anslinger *et al.*, 1999). In aggiunta, il disinvestimento rende possibile la riduzione dei costi di monitoraggio sul management perché l'ammontare di risorse da poter allocare in modo arbitrario è più esiguo (si riduce il perimetro dell'impresa) e, di conseguenza, le opportunità di porre in essere comportamenti opportunistici da parte del management aziendale diminuiscono (Woo *et al.*, 1992).

Queste considerazioni suggeriscono che i mercati finanziari dovrebbero reagire positivamente ad operazioni in grado di eliminare e superare

errori strategici precedenti, legati a un'eccessiva diversificazione, e che hanno depresso la *performance* (Berger e Ofek, 1999). Appare comunque doveroso rilevare che non sempre gli effetti benefici della risoluzione dei conflitti di agenzia sono in grado di assicurare ritorni nel breve termine. A partire da alcuni studi precedenti sul tema, Woo *et al.*, (1992) hanno sottolineato, infatti, come gli effetti possano essere anche di medio-lungo termine e quindi non identificabili quando sono impiegati strumenti di misurazione della *performance* di breve termine.

La teoria dell'agenzia ha inoltre posto l'accento sul ruolo dei *blockholder*, azionisti che non rivestono incarichi manageriali, ma che hanno sia il potere sia l'incentivo a monitorare il management, affinché operi in modo efficiente (Demsetz, 1983). Le evidenze empiriche (Barclay e Holderness, 1991 tra gli altri) hanno portato alla luce un "effetto annuncio" positivo a seguito dell'acquisto di partecipazione rilevante (cd. *blockholder*), perché il mercato anticipa l'impatto positivo derivante dalla pressione esercitata dal futuro *blockholder* sul comportamento strategico d'impresa. Il controllo esercitato dal *blockholder* può rappresentare un beneficio sostanziale a favore della creazione del valore. Denis *et al.* (1997) dimostrano che la presenza di un *blockholder* abbia un impatto significativo sulla probabilità di intraprendere un'operazione di *turnover* e rende tale intervento maggiormente profittevole per gli azionisti.

Bethel e Liebeskind (1993) hanno investigato il ruolo dei *blockholder* nella decisione di disinvestire da parte di imprese statunitensi. I risultati ne confermano il ruolo disciplinante sull'operato del management. L'acquisto di azioni da parte di un *blockholder* è, infatti, associato positivamente alle scelte di disinvestimento, confermando come la concentrazione della struttura proprietaria rappresenti uno stimolo al perseguimento di strategie più efficienti (Hill e Snell, 1988).

Ne consegue che la presenza di un *blockholder* favorisce scelte di disinvestimento volte al recupero dell'efficienza e al ripristino delle condizioni di creazione di valore. Sulla base di queste considerazioni, la nostra prima ipotesi di ricerca si fonda sull'identificazione di una relazione positiva tra azioni detenute dal *blockholder* e *performance* del disinvestimento.

H1 (baseline): La performance del disinvestimento è positivamente influenzata dall'ammontare di azioni detenute dal blockholder.

3.2 *Le strategie di disinvestimento non correlate (rifocalizzazione sul core business)*

Come in parte anticipato nel paragrafo precedente, la teoria dell'impresa riconosce il disinvestimento quale strumento impiegato per definire l'ampiezza ottimale del perimetro aziendale e favorire processi di recupero del valore. Le imprese scelgono, infatti, di espandere la propria struttura strategica, internalizzando transazioni quando queste sono più costose se effettuate sul mercato, ovvero di ridurla, esternalizzando attività che genererebbero costi superiori se amministrare internamente (Coase, 1937). Secondo la prospettiva dei *costi di transazione*, teorizzata da Coase

(1937) e ripresa e sviluppata da Williamson (1975), il disinvestimento rappresenta un rimedio all'allocazione inefficiente delle risorse aziendali. Si pensi a un'azienda diversificata le cui divisioni competono tra loro per l'ottenimento di risorse. Questo rappresenta un esempio di mercato interno dei capitali finalizzato all'allocazione dei flussi di cassa generati dai diversi *business* (Williamson, 1975). L'efficienza si verifica quando le risorse disponibili affluiscono verso le divisioni che presentano le migliori opportunità di investimento, ovvero quando l'allocazione delle risorse ad una divisione viene meno se le altre presentano opportunità d'investimento più profittevoli.

A partire da questa linea di pensiero, Markides (1992 e 1995) dimostra che le strategie di rifocalizzazione sul *core business* comportano una reazione positiva da parte dei mercati finanziari. Infatti, è proprio l'esistenza dei costi di transazione che porta l'impresa a sfruttare i propri *asset* e le proprie risorse in eccesso, che non sono commerciabili, in altri mercati (Lee e Madhavan, 2010). L'eccessiva diversificazione, originata dai costi di transazione, diviene quindi spinta essenziale al disinvestimento. Sono soprattutto le imprese eccessivamente diversificate a registrare una *performance* del disinvestimento più elevata. Il disinvestimento consente di recuperare parte del valore dissipato attraverso strategie di eccessiva diversificazione (Markides, 1995).

Tutte le modalità di disinvestimento possono, infatti, ridurre le diseconomie della diversità o della dimensione inefficiente, permettendo di eliminare le sinergie negative tra le attività della *parent* e quelle dell'unità disinvestita (Schipper e Smith, 1986). Nello specifico, sia Markides e Bergh (1992) che John e Ofek (1995) sostengono che il disinvestimento assicuri all'impresa la possibilità di focalizzarsi nel *business* in cui gode di un vantaggio competitivo, e di rimuovere *asset* che interferiscono con le altre attività, determinando così una più efficiente allocazione del tempo del management. Desai e Jain (1999) offrono un'analisi approfondita sulla reazione dei mercati finanziari a seguito di operazioni di *spin off* volte ad aumentare il livello di focalizzazione. I risultati confermano che i rendimenti di mercato sono più elevati nel caso di rifocalizzazione rispetto a quelli registrati in caso di operazioni non volte a perseguire tale obiettivo.

Sulla base delle indicazioni fornite dalla letteratura, la nostra seconda ipotesi di ricerca suggerisce che il disinvestimento di *business* non correlati ha un impatto positivo sulla *performance* dell'azienda *parent* perché riduce le conseguenze negative di un'eccessiva diversificazione, permette di eliminare le sinergie negative e di favorire gli investimenti nei *business core* dell'impresa.

H2 (baseline): Le strategie di disinvestimento di business non correlati creano maggiore valore rispetto ai disinvestimenti di attività correlate al core business.

3.3 Disinvestimento reattivo o proattivo e creazione del valore

L'obiettivo principale di questo studio è analizzare come la *performance* antecedente al disinvestimento possa moderare l'effetto delle determinanti

di creazione del valore sulla *performance* dell'operazione. Dopo aver richiamato la letteratura che porta alla definizione delle ipotesi di base sul ruolo del *blockholder* e della rifocalizzazione sul *core business*, questa sezione analizza l'impatto della *performance* antecedente alle operazioni di disinvestimento, come *proxy* del grado di reattività/proattività delle stesse. Infatti, il disinvestimento può configurarsi come reazione a risultati economici negativi (*reactive view*) oppure emergere come scelta proattiva finalizzata alla ricerca di nuove opportunità (*proactive view*). Non si tratta evidentemente di categorie distinte; al contrario, ogni scelta di disinvestimento rappresenta una combinazione di spinte reattive e proattive.

Come descritto, il *blockholder* svolge un ruolo disciplinante perché in grado di ridurre i problemi di agenzia e di favorire scelte di disinvestimento improntate alla creazione del valore (Bethel e Liebeskind, 1993). Soprattutto nei casi di crisi di *performance* è lecito attendersi un forte ruolo disciplinante determinato dalla presenza di *blockholder*. Questi ha l'incentivo e le risorse per monitorare e indirizzare l'operato del manager verso quelle scelte di disinvestimento in grado di incrementare il valore dell'impresa e nello specifico ripristinare un sentiero virtuoso di sviluppo e crescita. Al contrario, il ruolo del *blockholder* appare meno rilevante, quando le imprese disinvestono in modo proattivo, quindi sono in fase di creazione del valore e avviano un processo di rinnovamento del proprio bagaglio di risorse e competenze. Da ciò, è possibile ipotizzare che:

H3: La performance della parent prima del disinvestimento modera negativamente la relazione tra blockholder e performance post disinvestimento.

L'implementazione di strategie di rifocalizzazione, come evidenziato in precedenza, rappresenta un'ulteriore determinante della *performance* della *parent*. La nostra ipotesi di base prevede che le operazioni di rifocalizzazione (quelle in cui non c'è correlazione tra il *core business* e quello dell'unità che viene disinvestita) siano in grado di creare maggiore valore. L'efficacia delle strategie di rifocalizzazione è però legata al tipo di strategia di disinvestimento adottata, che può essere reattiva (proattiva) a causa della scarsa (elevata) *performance* prima del disinvestimento.

In caso di strategia reattiva, l'azienda, sotto pressione, quando mette sul mercato le attività più vicine al *core business*, spera di ottenere un maggiore beneficio economico perché queste sono coerenti con l'identità dell'impresa (Zuckerman, 2000). Inoltre, sono più semplici da collocare sul mercato perché meno penalizzate dalle asimmetrie informative (Brauer e Wiersema, 2012). Queste attività (correlate rispetto al *core business*) sono spesso ridondanti (Capron *et al.*, 2001) e il rischio di perdite di benefici sinergici è limitato. Tali rischi vengono comunque a ricoprire un ruolo ridotto perché l'azienda è interessata a ripristinare l'efficienza e quindi a recuperare la *performance*. Nei casi di scarsa *performance*, il disinvestimento di *business* non correlati, sebbene incentivato dai risultati non soddisfacenti, presenta opportunità di miglioramento della *performance* più limitate perché più penalizzate da problemi di asimmetrie

informativa e meno coerenti con l'identità dell'impresa (Zuckerman, 2000).

Al contrario, in caso di strategia di disinvestimento di tipo proattivo, caratterizzata da una *performance* positiva prima del disinvestimento, la pressione verso il recupero di efficienza è meno forte e il disinvestimento è spinto soprattutto dalla ricerca di occasioni di superiorità (Peruffo *et al.*, 2013). Di conseguenza, quando sul mercato sono collocati *business* non correlati con il *core business*, è lecito attendersi una *performance* della *parent* più elevata, per effetto della riduzione dell'eccessiva diversificazione, dell'eliminazione delle sinergie negative e della rifocalizzazione dell'azienda sul suo *business* principale.

In altri termini, la spinta alla rifocalizzazione perde di rilievo nei casi di scarsa *performance*, in cui l'azienda è costretta a collocare immediatamente delle attività sul mercato che assicurino un ripristino delle condizioni di efficienza. È opportuno dunque ipotizzare l'esistenza di una moderazione positiva della *performance* della *parent* prima del disinvestimento nella relazione tra strategia di disinvestimento non correlata e *performance* post disinvestimento:

H4: La performance della parent prima del disinvestimento modera positivamente la relazione tra strategie di disinvestimento non correlate e performance post disinvestimento.

4. Metodo

4.1 Dati e campione

Per testare le ipotesi di ricerca, è stato costruito un campione di operazioni di disinvestimento condotte nei seguenti paesi europei: Austria, Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Norvegia, Portogallo, Spagna, Svezia, Svizzera e Regno Unito. La disponibilità d'informazioni sulle variabili di *governance* ha costituito un elemento determinante per la scelta dei paesi da analizzare. Nello specifico, la decisione è stata influenzata dalla possibilità di ricostruire la struttura proprietaria facendo ricorso a diverse fonti informative a disposizione (Faccio e Lang, 2002), con l'obiettivo ultimo di identificare l'esistenza di un *blockholder* e le azioni da esso detenute.

Analogamente a quanto fatto in alcuni precedenti studi sul disinvestimento (e.g., Bergh *et al.*, 2007), è stata impiegata la banca dati Thomson One Banker per tracciare le diverse tipologie di operazioni di disinvestimento nonché le loro date d'annuncio. Nello specifico, la banca dati Thomson Mergers and Acquisitions è stata impiegata per identificare le operazioni di *'sell-off'* e di *'spin-off'*. *Sell-off* e *spin-off* rappresentano, infatti, le principali modalità di disinvestimento identificate in letteratura, e l'analisi che segue ha controllato per eventuali effetti ascrivibili alla scelta della modalità. Il campione comprende operazioni di disinvestimento attivate e concluse tra il 1996 e il 2006 da parte di società quotate, escludendo quelle realizzate da società di pubblica utilità (analogamente a quanto operato da Bergh *et al.*, 2007) perché potrebbero essere state influenzate dall'azione di

autorità di regolamentazione o dalla presenza di partecipazioni rilevanti, in una logica di mera riorganizzazione.

Tale processo ha condotto alla definizione di un campione d'analisi costituito da 245 operazioni di disinvestimento, distinte tra 115 *spin-off* e 130 *sell-off*. La disponibilità di dati relativi alla struttura proprietaria della *parent*, ricostruita attraverso l'ausilio della banca dati Thomson One Banker e dei *report* ufficiali depositati presso le società di gestione dei mercati degli scambi azionari di riferimento, ha ridotto il campione finale a 147 operazioni di disinvestimento (80 *spin-off* e 67 *sell-off*).

L'impiego del test Kolmogorov-Smirnov ha permesso di verificare l'assenza di distorsioni nella costruzione del campione, confrontando le 147 aziende incluse nel nostro campione finale con le 98 escluse a causa della carenza di dati relativi alla struttura proprietaria. Seguendo quanto fatto da Shimizu e Hitt (2005), è stata infine verificata la presenza di potenziali differenze nella distribuzione dei ritorni sul capitale investito fisso e i risultati hanno confermato l'assenza di differenze sistematiche tra i due gruppi analizzati.

4.2 Variabile Dipendente

Il ROA è stato utilizzato per determinare la *performance* della *parent* negli anni successivi all'operazione, in modo da poter aver un quadro complessivo delle dinamiche di *performance* economiche del disinvestimento (Markides, 1995, Bergh, 1995, Bergh e Lim, 2008). Benché questa misura non consenta di isolare perfettamente l'effetto di specifiche scelte strategiche e sia potenzialmente influenzata dalla discrezionalità nelle manovre contabili dell'impresa (Peruffo, 2013), è stata selezionata perché largamente utilizzata nella letteratura sul disinvestimento (Bergh *et al.*, 2007) per cogliere la capacità dell'impresa di creare valore economico. I dati sono stati estratti da diverse fonti per assicurarsi della loro consistenza e comparabilità. La *performance* della *parent* è stata raccolta da Datastream e da Osiris.

4.3 Variabili indipendenti

Due sono le variabili indipendenti del *framework* teorico sviluppato. Per investigare sul ruolo di controllo del management si è fatto riferimento per tutte le imprese *parent* alla percentuale di proprietà detenuta dal *blockholder*, inteso come azionista esterno all'impresa, quindi non coinvolto nel management della stessa. In linea con studi precedenti (Bethel e Liebeskind, 1993), è stata individuata la soglia del 5% come valore minimo per l'identificazione del *blockholder*. I dati sono stati raccolti tramite Thomson One Banker e Osiris e, laddove disponibili, incrociati con le informazioni risultanti dai documenti ufficiali pubblicati sul sito delle diverse borse valori nazionali.

La seconda variabile, la *correlazione tra i business*, è misurata attraverso il grado di correlazione tra i *business* della *parent* e quello della singola unit, ponendo il valore uguale a 1 nel caso in cui i SIC code della *parent* e della *unit* siano uguali a livello di 3-digit; 0 negli altri casi (Bergh *et al.*,

2007). Questa metrica consente di identificare le imprese che utilizzano il disinvestimento per l'implementazione di una strategia di rifocalizzazione, dismettendo appunto *business* scarsamente correlati. In ultimo, la variabile di moderazione è calcolata come il ROA medio registrato dalla *parent* nei due anni precedenti il disinvestimento (*ROA pre-disinvestimento*). I dati sono stati estratti da Thomson One Banker e Datastream.

Enzo Peruffo
Alessandra Perri
Luca Pirolo
La creazione di valore
nelle strategie di
disinvestimento: evidenze
dal contesto europeo

4.4 Variabili di Controllo

Diverse variabili di controllo sono state impiegate nell'analisi. Oltre alla struttura proprietaria e alla strategia di diversificazione, numerosi fattori possono, infatti, influenzare la *performance* del disinvestimento (Brauer, 2006; Bergh e Lim, 2008; Bergh, 1995). Nel modello è stato considerato il ruolo della dimensione d'impresa, misurata come logaritmo della media del totale degli *asset* della *parent* nei due anni precedenti all'operazione di disinvestimento - *asset della parent (log)* -. È stata inoltre oggetto di controllo la dimensione dell'unità disinvestita, misurata come logaritmo del valore dell'*equity* dell'unità disinvestita - *prezzo della unit (log)*. Infine, la modalità di disinvestimento utilizzata rappresenta un'ulteriore variabile di controllo perché la *performance* associata ad ogni singola modalità è differente proprio in virtù delle diverse motivazioni che ne spiegano la scelta. A tal fine, è stata individuata una variabile *dummy - modalità di disinvestimento* - uguale a 1 nel caso di *spin-off* e 0 in caso di *sell-off*. I dati per le variabili di controllo sono stati estratti da Thomson One Banker e Osiris.

4.5 La scelta di disinvestire: un modello a due stadi

Le considerazioni sin qui sviluppate possono soffrire di un evidente problema di endogeneità, perché le caratteristiche delle variabili che influenzano la *performance*, possono influenzare anche la decisione di disinvestire (Palepu, 1986). In altri termini, le variabili indipendenti influenzano non solo la *performance* dell'operazione, ma anche la sua decisione (si veda Hamilton e Nickerson, 2003).

Per gestire tale problema di endogeneità si è ritenuto opportuno sviluppare un modello a due stadi (Shaver, 1998). Nel primo stadio, viene analizzata la probabilità di disinvestimento; nel secondo stadio la *performance* dell'operazione. A tal fine, è essenziale costruire un campione di controllo di imprese che, nello stesso orizzonte temporale di riferimento dell'analisi condotta, non hanno disinvestito (Seabright *et al.*, 1992; Shimizu e Hitt, 2005). Più in dettaglio, per ogni operazione di disinvestimento identificata e inserita nel campione di studio è stata individuata un'azienda che, pur avendo le medesime caratteristiche delle imprese del campione in termini di settore e paese, non ha scelto di disinvestire. Questa procedura ha permesso di costruire un campione di controllo di 147 imprese comparabili che non hanno disinvestito.

Nello specifico, il procedimento è stato strutturato in tre fasi. Nella prima, il database Amadeus ha permesso di individuare per ogni impresa del campione, un gruppo di imprese quotate operanti nel medesimo paese e settore (codice SIC a 4-digit) dell'impresa focale. Nella seconda fase, due

esperti ricercatori hanno verificato, in modo indipendente, che tutte le aziende estratte da Amadeus con la procedura descritta in precedenza non abbiano realizzato disinvestimenti nei due anni precedenti e successivi l'annuncio dei diversi eventi di disinvestimento realizzati dall'impresa focale. In seguito, sono stati individuati 147 gruppi di imprese, uno per ogni transazione del nostro campione. Infine, un'azienda è stata estratta casualmente da ognuno dei 147 campioni così individuati. In questo modo, per ogni impresa del campione originario che ha disinvestito è stata individuata una corrispondente che, nello stesso periodo, non ha intrapreso questa scelta strategica. Si ha dunque la possibilità di analizzare congiuntamente la decisione di disinvestire e la *performance* del disinvestimento.

5. Risultati dell'analisi

Nella tabella 1 sono riportate le principali statistiche descrittive delle variabili considerate nel modello. Dall'analisi dei coefficienti di correlazioni non risultano problemi di collinearità tra le variabili. Per tutti i modelli presentati è stato altresì testato il VIF, verificando che per nessuno di essi si registrasse un valore superiore alla soglia critica di 10.

Tab. 1: Statistiche descrittive (a)

^a $n=147$. * $p<0.05$

Variable	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ROA Post-disinvestimento	1.95	5.03	1.00							
2. Blockholder	0.16	0.17	0.16*	1.00						
3. ROA Pre-disinvestimento	5.09	12.50	0.60*	-0.02	1.00					
4. Indebitamento	0.64	4.62	-0.39*	-0.05*	-0.03	1.00				
5. Correlazione tra i business	0.15	0.36	-0.03	-0.03	0.05	0.16*	1.00			
6. Asset della Parent(log)	6.53	1.22	0.10	-0.17	0.23*	0.04	-0.06	1.00		
7. Prezzo della unit (log)	2.02	0.94	0.18*	-0.07*	0.13	-0.05	-0.05	0.35*	1.00	
8. Modalità di disinvestimento	0.54	0.50	0.00	0.12	0.09	0.06	0.01	-0.11	0.35*	1.00

Fonte: Nostra elaborazione

Nella tabella 2 vengono riportate le stime del modello Heckman per testare le ipotesi del presente lavoro. Nello specifico, nel Modello 1 sono riportati i risultati del modello prendendo in esame esclusivamente delle variabili di controllo. È opportuno evidenziare che la relazione tra *performance* del disinvestimento e *performance* della *parent* prima del disinvestimento risulta essere significativa ($p<0.01$). Tale risultato va combinato con le evidenze che sono emerse nel primo *step* del modello 1 in cui la relazione tra *performance* della *parent* prima del disinvestimento e decisione di disinvestire risulta negativa e significativa ($p<0.05$).

Il combinato disposto di tali risultanze conferma che se da un lato sono le aziende con *performance* debole ad optare per il disinvestimento, dall'altro sono soprattutto le aziende performanti a rafforzare la loro capacità di creare valore post-disinvestimento.

Enzo Peruffo
Alessandra Perri
Luca Pirolo
La creazione di valore
nelle strategie di
disinvestimento: evidenze
dal contesto europeo

Tab. 2: Spinte all'efficienza e performance del disinvestimento (b)

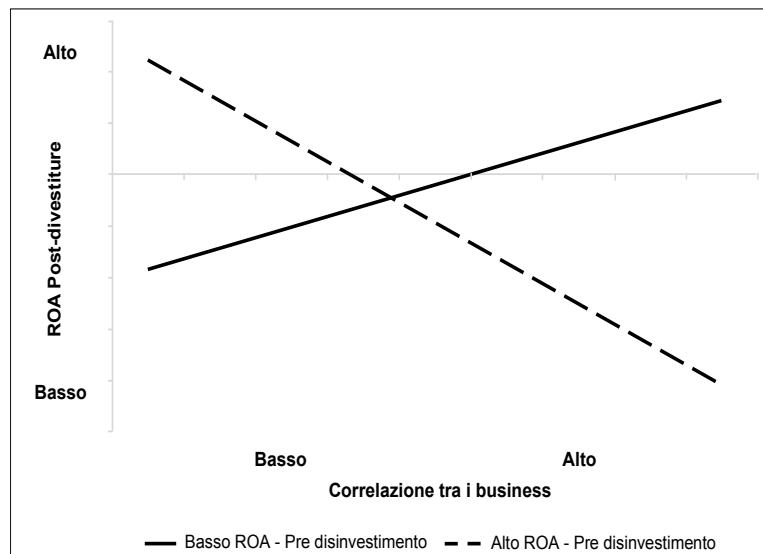
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
ROA Post-disinvestimento	Heckman	Heckman	Heckman	OLS
Blockholder		9.26*** (1.87)	12.7*** (2.24)	13.3*** (2.32)
Correlazione tra i business		-1.71** (0.86)	-2.63*** (0.88)	-2.27** (0.92)
ROA Pre-disinvestimento X Blockholder			-0.47*** (0.16)	-0.47*** (0.17)
ROA Pre-disinvestimento X Correlazione tra i business			0.16*** (0.06)	0.10* (0.05)
ROA Pre-disinvestimento	0.24*** (0.03)	0.23*** (0.03)	0.24*** (0.04)	0.24*** (0.04)
Asset della parent (log)	-0.24 (0.54)	0.18 (0.50)	-0.35 (0.53)	0.57** (0.28)
Prezzo della unit (log)	0.44 (0.40)	0.62* (0.37)	0.61* (0.35)	0.59** (0.28)
Modalità di disinvestimento	-0.47 (0.72)	-0.86 (0.66)	-0.89 (0.62)	0.70* (0.37)
Anni	YES	YES	YES	YES
Costante	4.30 (4.70)	0.19 (4.41)	4.88 (4.76)	-4.01* (1.95)
	Disinvestimento	Disinvestimento	Disinvestimento	
Blockholder	0.63** (0.32)	0.63** (0.32)	0.63** (0.32)	
ROA Pre-divestiture	-0.01** (0.00)	-0.01** (0.00)	-0.01** (0.00)	
Indebitamento	0.07* (0.03)	0.07* (0.03)	0.07* (0.03)	
Asset della parent (log)	0.73*** (0.06)	0.73*** (0.06)	0.73*** (0.06)	
Protezione degli azionisti	0.63*** (0.12)	0.63*** (0.12)	0.63*** (0.12)	
Costante	-6.62*** (0.53)	-6.62*** (0.53)	-6.62*** (0.53)	
Osservazioni	294	294	294	147
Adj R-Squared				0.497
F-statistic				9.48
Prob (F-statistic)				***
Lambda	-1.60 (1.23)	-0.96 (1.12)	-2.49** (1.20)	
Rho	-0.39	-0.27	-0.64	
Sigma	4.04	3.59	3.88	
Wald Chi2	245.33***	294.99***	313.63***	

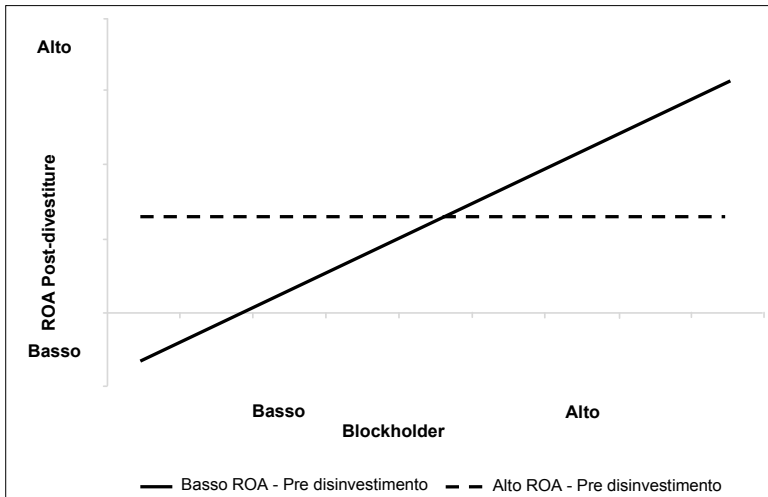
Fonte: Nostra elaborazione

Per testare le ipotesi 1 e 2, nel modello 2 sono state inserite due variabili indipendenti: *blockholder* e correlazione tra i *business*. I risultati supportano in pieno l'ipotesi 1, evidenziando una relazione positiva e significativa ($p < 0.010$) tra quantitativo di azioni possedute dal *blockholder* e *performance* del disinvestimento (ROA Post-divestiture). La presenza di un azionista (*blockholder*) che ha l'incentivo e i mezzi per disciplinare eventuali comportamenti opportunistici del management ha un effetto benefico sulla *performance* del disinvestimento. L'agire disciplinante di un'azionista forte, in altri termini, indirizza l'azienda verso scelte di disinvestimento in grado di creare valore per la *parent*, con effetti benefici diretti sulla *performance* nel medio termine. In aggiunta, nel modello 2 risulta supportata anche l'ipotesi 2, come evidenziato dalla relazione negativa e significativa ($p < 0.05$) tra la correlazione tra i *business* (*core business* vs *business* disinvestito) e la *performance* del disinvestimento. Sono quindi soprattutto le strategie di rifocalizzazione sul *core business* a favorire una *performance* positiva della *parent* post disinvestimento. Disinvestire un *business* non core rappresenta, in definitiva, una strategia in grado di creare valore per le aziende del campione.

Nel modello 3 sono testate le ipotesi 3 e 4, che prevedono una moderazione della *performance* prima del disinvestimento. Nello specifico, i dati confermano come il ROA pre-disinvestimento moderi negativamente la relazione tra *blockholder* e *performance* post disinvestimento e positivamente la relazione tra correlazione tra *business* e *performance* post disinvestimento. Entrambi i coefficienti sono, infatti, significativi ad un livello $p < 0.01$. Nella figura 1 è riportato il *plot* delle due moderazioni (Aikin e West, 1991).

Fig. 1: La moderazione del ROA pre-disinvestimento





Fonte: Nostra Elaborazione

Infine, nel modello 4, tutte le ipotesi sono testate con il metodo OLS, senza controllo per l'endogeneità. I principali risultati sono confermati, sebbene con gradi diversi di significatività. I dati confermano l'importanza di controllare per la decisione quando si analizza la *performance* del disinvestimento, sebbene i risultati non siano significativamente diversi nei due approcci.

6. Conclusioni

Le strategie di disinvestimento rientrano a pieno titolo nelle dinamiche di crescita e di sviluppo delle imprese. Ne consegue la necessità di comprendere a fondo i driver di creazione del valore, al fine di derivare opportune implicazioni manageriali e contributi alla letteratura.

L'analisi delle *performance* delle strategie di disinvestimento è stata condotta su un campione di transazioni realizzate, tra il 1996 e il 2006, in tredici paesi europei. I risultati confermano come la risoluzione dei problemi di agenzia, legati alla presenza di un'azionista forte (*blockholder*) e la rifocalizzazione sul *core business* attraverso la dismissione di *business non correlati* rappresentino importanti determinanti per la creazione del valore nelle strategie di disinvestimento. L'influenza di tali determinanti è però moderata dal tipo di strategia di disinvestimento implementata dall'impresa, quest'ultima misurata attraverso la *performance* prima del disinvestimento.

Dai risultati emerge che il *blockholder* assume un ruolo disciplinante per il management coinvolto nelle decisioni di disinvestimento soprattutto nei casi di scarsa *performance* della *parent* prima dell'operazione. È evidente che quando l'azienda *parent* è chiamata ad una scelta reattiva di disinvestimento, il ruolo svolto dal *blockholder* è di fondamentale rilievo perché spinge il management verso scelte in grado di creare valore per riprendere il sentiero della crescita e dello sviluppo.

In aggiunta, la *performance* prima del disinvestimento influenza anche l'impatto che le strategie di rifocalizzazione sul *core business* (condotte attraverso il disinvestimento di *business* non correlati rispetto al *core business* aziendale) hanno sulla *performance* della *parent*. Nello specifico, in presenza di una *performance* pregressa positiva (disinvestimento proattivo), l'impatto del disinvestimento è maggiormente positivo se sono dismesse attività non correlate al *core business* dell'azienda. L'idea di fondo è che le imprese conducano tali scelte al fine di liberare risorse in grado di supportare futuri percorsi di crescita (Capron e Mitchell, 2012).

Il presente lavoro offre diversi contributi empirici e teorici.

In primis, è uno dei primi lavori che analizza la relazione tra *blockholder* e strategie di rifocalizzazione rispetto alla *performance* del disinvestimento nel contesto europeo, colmando così un vuoto nella letteratura internazionale che si è, invece, tradizionalmente focalizzata sulle operazioni condotte negli USA (e.g. Bergh et al. 2007) o nei paesi asiatici (Chung e Luo, 2008). La presenza di *blockholder* e la scelta di rifocalizzarsi sono identificati come tradizionali determinanti della *performance* del disinvestimento (Brauer, 2006). Il nostro lavoro indica che la relazione tra queste due determinanti e la *performance* del disinvestimento è moderata dal tipo di strategia che l'azienda realizza, che può essere reattiva o proattiva. Il nostro lavoro offre dunque spunti per un'analisi più ricca e composita delle determinanti della *performance* del disinvestimento nei paesi europei.

In secondo luogo, poiché l'analisi della *performance* è sviluppata in relazione ai risultati economici registrati nei due anni precedenti l'operazione, si ha l'opportunità di spiegare in quali casi alcune determinanti presentino un'efficacia maggiore in termini di creazione del valore. Quest'approccio offre un ulteriore contributo: le determinanti del disinvestimento non hanno un'efficacia omogenea, in quanto il loro contributo dipende dalla *performance* che caratterizza l'operato dell'impresa nel periodo precedente all'operazione di disinvestimento.

In ultimo, dal punto di vista empirico, controllando per la decisione di disinvestimento, l'analisi condotta permette di superare il problema dell'endogeneità della decisione di disinvestire rispetto alla *performance* del disinvestimento (si veda sul tema Palepu, 1986).

Pur offrendo contributi interessanti alla letteratura sulla *performance* del disinvestimento, questo lavoro non è privo di limiti. Innanzitutto, la scarsa numerosità del campione di operazioni analizzate non ha consentito di esplorare eventuali differenze tra le diverse modalità di disinvestimento. Ciascuna delle modalità di disinvestimento si caratterizza per una serie di specificità che meriterebbe di essere investigata più a fondo, attraverso la costruzione di *sample* separati che potrebbero essere messi a confronto. In linea con la letteratura manageriale sul disinvestimento (Bergh et al., 2007), il presente lavoro, pur controllando per la modalità del disinvestimento, non è in grado di effettuare questa analisi. Studi futuri potrebbero ampliare le evidenze di questo paper in tal senso, e verificare entro quali *boundary conditions* restano valide.

Un altro limite del presente lavoro risiede nel fatto che i dati disponibili per l'analisi empirica non hanno consentito di verificare l'esistenza e l'impatto di motivazioni diverse rispetto a quelle esplicitamente descritte

nel lavoro, e che potrebbero emergere - ad esempio - dal contesto esterno all'impresa o dal manifestarsi di opportunità favorevoli che rendono l'operazione di disinvestimento particolarmente conveniente. In presenza di motivazioni di questo tipo, profondamente diverse da quelle considerate in questo lavoro, le relazioni ipotizzate potrebbero venire meno, in quanto le stesse determinanti della creazione del valore evidenziate nel *framework* teorico avrebbero probabilmente minore rilevanza.

Inoltre, poiché il *focus* di questa ricerca è sugli effetti di moderazione della *performance* pre-disinvestimento, l'analisi empirica proposta non tiene conto del diverso ruolo che il *blockholder* può esercitare in paesi diversi. Tuttavia, la ricerca futura dovrebbe investigare meglio come tali effetti di interazione possano cambiare in funzione delle caratteristiche dei sistemi di *corporate governance* di paesi diversi (e.g. Giustiniano et al. 2010).

Occorre inoltre ricordare che la variabile di *performance* utilizzata nel presente studio è solo una delle possibili misure che sono state proposte per cogliere gli effetti delle operazioni di disinvestimento. La ricerca futura potrebbe ampliare i nostri risultati utilizzando misure diverse, come ad esempio il CAR, per verificare se gli effetti evidenziati nel presente lavoro impattano anche sulle aspettative e sulle reazioni dei mercati finanziari ovvero far ricorso ad altri indicatori contabili.

Infine, è necessario sottolineare che le operazioni di disinvestimento, soprattutto se parziali, potrebbero rappresentare degli *step* intermedi di strategie più ampie. Studi longitudinali più estesi o analisi di tipo qualitativo potrebbero consentire un'analisi più approfondita sulle implicazioni di lungo termine delle operazioni di disinvestimento.

Il presente lavoro offre altresì utili spunti per il management delle aziende che si trovano ad affrontare la decisione di disinvestire.

Innanzitutto, la distinzione tra strategie di disinvestimento reattive e proattive evidenzia l'importanza di diffondere un concetto di disinvestimento nuovo e più ampio, che possa includere non solo i casi in cui tali operazioni sono implementate per porre rimedio a scelte strategiche sbagliate, ma anche le situazioni in cui il disinvestimento è parte integrante di più generali strategie di crescita e di sviluppo aziendale, assumendo quindi un'accezione positiva. Questo lavoro si inserisce dunque nel nascente filone di ricerca che considera le operazioni di disinvestimento come scelte proattive per lo sviluppo e la riconfigurazione delle opportunità di creazione del valore.

In secondo luogo, per il management, diviene sempre più importante comprendere quali siano le determinanti della *performance* delle operazioni di disinvestimento e come queste possano interagire con le condizioni specifiche in cui la *parent company* versa al momento della decisione di disinvestire. La dimostrazione dell'esistenza di effetti di moderazione tra la *performance* pre-disinvestimento e le determinanti di creazione del valore suggerisce che i manager dovrebbero disegnare le operazioni di disinvestimento avendo cura di considerare come i risultati economici dell'impresa precedenti all'operazione possano interagire con le spinte al disinvestimento nel determinare l'effetto di tali scelte sulla *performance*. Infatti, il disinvestimento non è un'operazione che avviene in modo isolato rispetto alla storia dell'impresa e al contesto in cui questa opera. Concretamente, quindi, i manager devono individuare il momento

più adeguato per implementare le scelte di disinvestimento alla luce dell'influenza che la *performance* precedente l'operazione può esercitare sull'esito della stessa.

In ultimo, i risultati raggiunti contribuiscono a superare l'opacità che caratterizza tipicamente le operazioni di disinvestimento e la difficoltà degli investitori nel valutare appieno il razionale strategico della decisione e le relazioni di causa-effetto nell'analisi della *performance* d'impresa a seguito di una scelta di disinvestimento. I manager devono promuovere azioni volte a segnalare la qualità dell'operazione di disinvestimento, al fine di ridurre le asimmetrie informative e attenuare i fenomeni di *adverse selection*. In particolare, prima che il disinvestimento abbia luogo e anticipando i possibili effetti sulla *performance* d'impresa, il management potrà agire su taluni meccanismi di *corporate governance* (quale, ad esempio, la modifica della *leadership* del consiglio di amministrazione) volti a garantire una maggiore trasparenza sulle determinanti del disinvestimento e sugli effetti sulla *performance* d'impresa.

Bibliografia

- AIKEN L.S., WEST S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park.
- ALEXANDER G.J., BENSON P.G., KAMPMEYER J.M. (1984), "Investing the valuation effects of announcements of voluntary corporate selloffs", *Journal of Finance*, vol. 39, n. 6, pp.503-517.
- AMIHUD Y., LEV B. (1981), "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, vol. 12, n. 2, pp. 605-617.
- ANSLINGER P.L., KLEPPER S.J., SUBRAMANIAM S. (1999), "Breaking up is good to do: Restructuring through spin-offs, equity carve-outs, and tracking stocks can create shareholder value", *McKinsey Quarterly*, vol. 1, pp. 16-27.
- BACCARANI C., BRUNETTI F. (1997), "Le scelte strategiche di disinvestimento", in AA.VV, *Economia e finanza aziendale, Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano.
- BARCLAY M.J., HOLDERNESS C.G. (1991), "Negotiated block trades and corporate-control", *Journal of Finance*, vol. 46, n. 3, pp. 861-878.
- BERGER P.G., OFEK E. (1999), "Causes and effects of corporate refocusing programs", *Review of Financial Studies*, vol. 12, n. 2, pp. 311-345.
- BERGH D.D. (1995), "Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 3, pp. 221-239.
- BERGH D.D. (1998), "Product-market uncertainty, portfolio restructuring, and performance: An information-processing and resource-based view", *Journal of Management*, vol. 24, n. 2, pp. 87- 102.
- BERGH D.D., LAWLESS M.W. (1998), "Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy", *Organization Science*, vol. 9, n. 1, pp. 87-102.

- BERGH D.D., LIM E. (2008), "Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 6, pp. 593-616.
- BERGH D.D., JOHNSON R.A., DEWITT R.L. (2007), "Restructuring through spin-off or sell-off: transforming information asymmetries into financial gain", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 2, pp. 133-148.
- BETHEL J.E., LIEBESKIND J. (1993), "The effects of ownership structure on corporate restructuring", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. S1, pp. 15-31.
- BETHEL J.E., LIEBESKIND J. (1993), "The effects of ownership structure on corporate restructuring", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. S1, pp. 15-31.
- BOWMAN E.H., SINGH H., USEEM M., BHADURY R. (1999), "When Does Restructuring Improve Economic Performance?", *California Management Review*, vol. 41, n. 2, pp. 33-54.
- BRAUER M. (2006), "What have we acquired and what should we acquire in divestiture research? A review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 32, n. 6, pp. 751-785.
- BRAUER M., WIERSEMA M. (2012), "Industry divestiture waves: how a firm's position influences investor returns", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 6, pp. 1472-1492.
- BRUNER R.F. (2004), *Applied Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons Ltd, New York.
- BRUNETTA F., PERUFFO E. (2014), "May parents inherit from heirs? Towards an understanding of the parent-spun-off relationship", *American Journal of Applied Sciences*, vol. 11, n. 6, pp. 921-928.
- CAPRON L., MITCHELL W., SWAMINATHAN A. (2001), "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 9, pp. 817-844.
- CAPRON L., MITCHELL W. (2012), *Build, Borrow or Buy. Solving the growth dilemma*, Harvard Business Review Press, Boston.
- CHANG S.J. (1996), "An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, exit and economic performance during 1981-89", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 17, pp. 587-611.
- CHUNG C.N., LUO X. (2008), "Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies", *Organization Science*, vol. 19, n. 5, pp. 766-784.
- COASE R.H., (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, n. 16, pp. 386-405.
- DEMSETZ H., (1983), "The structure of ownership and the theory of the firm", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 375-390.
- DENNING K.C., (1988), "Spin-offs and sales of assets: An examination of security returns and divestment motivations", *Accounting and Business Research*, vol. 19, n. 73, pp. 32-42.
- DENIS D.J., DENIS D.K., SARIN A. (1997), "Agency Problems, Equity Ownership and Corporate Diversification", *The Journal of Finance*, vol. 52, n. 1, pp. 135-160.
- DESAI H., JAIN P.C. (1999), "Firm performance and focus: Long-run stock market performance following spinoffs", *Journal of Financial Economics*, vol. 54, n. 1, pp. 75-101.

- EISENHARDT MK. (1989), "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 57-74.
- FACCIO M., LANG L. (2002), "The ultimate ownership of western European corporations", *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n. 3, pp. 365-395.
- FAMA EF., JENSEN M. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 301-325.
- GERTNER R., POWERS E., SCHARFSTEIN D. (2002), "Learning about internal capital markets from corporate spin-offs", *The Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, pp. 2479-2506.
- GIUSTINIANO L., MARCHEGIANI L., PIROLO L., PERUFFO E. (2010), "National corporate systems and outsourcing decisions: A cross-country analysis", *Paper presented at Strategic Management Conference*, 11-15 September 2010. Rome, Italy.
- HAMILTON B.H., NICKERSON J.A. (2003), "Correcting for Endogeneity in Strategic Management Research", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 1, pp. 51-78.
- HILL CWL., SNELL S.A., (1988), "External control, corporate strategy and firm performance in research intensive industries", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 6, pp. 577-590.
- HITE G., OWERS JE. (1983), "Security price reactions around corporate spin-off announcements", *Journal of Financial Economics*, vol. 12, n. 4, pp. 409-436.
- HOSKISSON R., TURK T.A. (1990), "Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 3, pp. 459-477.
- HOSKISSON R.E., JOHNSON R.A. (1992), "Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and r&d intensity", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 8, pp. 625-634.
- JAIN P.C. (1985), "The effect of voluntary sell-off announcements on shareholder wealth", *Journal of Finance*, vol. 40, n. 1, pp. 209-224.
- JENSEN M.C. (1986), "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers", *The American Economic Review*, vol. 76, n. 2, pp. 323-329.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- JOHN K., OFEK E. (1995), "Asset sales and increase in focus", *Journal of Financial Economics*, vol. 37, n. 1, pp. 105-126.
- KRISHNASWAMI S., SUBRAMANIAM V. (1999), "Information asymmetry, valuation, and the corporate spin-off decision", *Journal of Financial Economics*, vol. 53, n. 1, pp. 73-112.
- LANG L., POULSEN A., STULZ R. (1995), "Asset sales, firm performance, and the agency costs of managerial discretion", *Journal of Financial Economics*, vol. 37, n.1, pp. 3-37.
- LEE DD., MADHAVAN R. (2010), "Divestiture and firm performance: a meta-analysis", *Journal of Management*, vol. 36, n. 6, pp. 1345-1371.
- MARKIDES C.C. (1992), "The economic characteristics of de-diversifying firms", *British Journal of Management*, vol. 3, n. 2, pp. 91-100.
- MARKIDES C.C. (1995), "Diversification, restructuring and economic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 101-118.

- MARKIDES C.C., SINGH H. (1997), "Corporate restructuring: A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes?", *European Management Journal*, vol. 3, n. 15, pp. 213-219.
- MASULIS RW., KORWAR AN. (1986), "Seasoned equity offerings: An empirical investigation", *Journal of Financial Economics*, vol. 15, n. 1/2, pp. 91-118.
- MILES J.A., ROSENFELD J.D. (1983), "The Effect of voluntary sell-off announcements on shareholder wealth", *Journal of Finance*, vol. 38, n. 5, pp. 1597-1606.
- MONTGOMERY C., THOMAS A. (1988), "Divestment: motives and gains", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 1, pp. 93-97.
- MOSCHIERI C., MAIR J. (2008), "Research on corporate divestitures: A synthesis", *Journal of Management and Organization*, vol. 14, n. 4, pp. 399-422.
- MOSCHIERI C., MAIR J. (2011). "Adapting for innovation: Including divestitures in the debate", *Long Range Planning*, vol. 44, n. 1, pp. 4-25.
- MULHERIN J.H., BOONE A.L. (2000), "Comparing acquisitions and divestitures", *Journal of Corporate Finance*, vol. 6, n. 2, pp. 117-139.
- PALEPU K. (1986), "Predicting Takeover targets", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 8, n. 1, pp. 3-35.
- PERUFFO E. (2013), *Verso una cultura del disinvestimento: strategia, governance e valore economico*, Franco Angeli, Milano.
- PERUFFO E., PERRI A., GENTILI S. (2013), "Verso una cultura del disinvestimento: efficienza, superiorità e conformità", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 31, n.3, pp. 40-67.
- PERUFFO E., ORIANI R., PERRI A. (2014), "Information Asymmetries, Family Ownership And Divestiture Financial Performance: Evidence From Western European Countries", *Corporate Ownership and Control*, vol. 11, n. 4, pp. 44-57.
- SANDERS W.M.G., BOIVIE S. (2004), "Sorting things out: valuation of new firms in uncertain markets", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 2, pp. 167-186.
- SCHILL MJ., ZHOU C. (2001), "Pricing an emerging industry: Evidence from Internet subsidiary carve-outs", *Financial Management*, vol. 30, n. 3, pp. 5-33.
- SEABRIGHT M.A., LEVINTHAL D.A., FICHMAN M. (1992), "Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 1, pp. 122-160.
- SHAVER MJ. (1998), "Accounting for Endogeneity When Assessing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affect FDI Survival?", *Management Science*, vol. 44, n. 4, pp. 571-86.
- SHIMIZU K., HITT M. (2005), "What constraints of facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia", *Journal of Management*, vol. 31, n. 1, pp. 50-72.
- VELD C.,VELD-MERKOULOVA YV. (2009), "Value creation through spin offs: A review of the empirical evidence", *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n.4, pp. 407-420.
- VIJH A. (2002), "The positive announcement-period returns of equity carve-outs: asymmetric information or divestiture gains?", *Journal of Business*, vol. 75, n. 1, pp. 153-91.
- WILLIAMSON OE. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*, The Free Press, New York.

- WOO C., WILLARD G., DAELLENBACH U. (1992), "Spin-off performance: a case of overstated expectations?", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 6, pp. 433-47.
- WRIGHT P., FERRIS SP. (1997), "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 77-83.
- ZUCKERMAN EW. (2000), "Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 591-619.

Academic or professional position and contacts

Enzo Peruffo

Researcher of Management
LUISS Guido Carli - Roma - Italy
e-mail: eperuffo@luiss.it

Alessandra Perri

Researcher of Management
Ca' Foscari University of Venezia - Italy
e-mail: alessandra.perri@unive.it

Luca Pirolo

Researcher of Management
LUISS Guido Carli - Roma - Italy
e-mail: lpirolo@luiss.it



sinergie

italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.20
pp. 385-408



Book reviews

Emanuele Felice, **Ascesa e declino. Storia economica d'Italia**, Il Mulino, Bologna 2015, pp. 386. Book reviews

L'autore del libro è tuttora docente di storia economica presso l'Università D'Annunzio di Chieti-Pescara, dopo essere stato, per cinque anni, docente presso l'Università Autonoma di Barcellona.

Anche se è rientrato da poco tempo in Italia, egli si è già affermato, in giovane età, anche fuori dalla ristretta cerchia accademica, come studioso serio ed impegnato, perché il suo libro è considerato il primo, pienamente riuscito, tentativo di una ampia sintesi della storia economica italiana a seguito non solo della attuale grande crisi globale ed europea, ma anche di quella, che più ci interessa da vicino, dei nostri ultimi anni.

La trattazione compresa in questo volume agile e godibile è strutturata in sette capitoli, dove di volta in volta, è passata in rassegna e discussa in profondità la più autorevole bibliografia pertinente alle varie tematiche ed interpretazioni della passata e più recente storia della economia non solo italiana ma anche di quelle straniere. Per questo motivo si può dire che vengono messe in evidenza le interpretazioni dell'autore diverse ed innovative rispetto a quelle di altri importanti studiosi, in particolare richiamati nell'apparato di note poste alla fine dei singoli capitoli e così approntate per facilitare l'approccio stabilmente scorrevole del racconto in tutte le pagine del libro.

Nella premessa l'autore scrive che negli ultimi anni «numerose ricerche hanno arricchito le nostre cognizioni sulla storia economica d'Italia, specie su quella che va dall'Unità alla seconda metà del Novecento: per quel che riguarda la dinamica del reddito, ma anche le trasformazioni sociali e le misure del benessere, le disuguaglianze personali e territoriali, l'evoluzione e la performance delle imprese. Potrebbe dunque riuscire utile tentare una sintesi». Tutti questi aspetti appunto l'autore ha voluto affrontare dilatando le sue ricerche, a dire la verità fino ai giorni nostri a partire dagli anni della unificazione politica dell'Italia.

Per orientare il più possibile il pubblico, per così dire, non addetto ai lavori, l'autore ha ritenuto opportuno anteporre allo sviluppo organico e centrale delle sue ricerche il capitolo primo del libro, breve ma argomentato, nel quale egli si sofferma su due grandi epoche di massimo fulgore per l'economia della penisola italiana, quella dell'antica Roma e quella del nostro Rinascimento. In particolare, per quanto riguarda il Cinquecento, si sa che allora ci fu lo spostamento dei traffici dal Mediterraneo all'Atlantico, l'ascesa dei Paesi Bassi, mentre si accentuò la frammentazione dei principati italiani. Non solo. A peggiorare la situazione economica complessiva ci fu la dominazione spagnola con la sua preponderante fiscalità, soprattutto nella area meridionale della penisola e così la decadenza dell'Italia si protrasse per tutte le fasi storiche preunitarie. Gravi furono le conseguenze non solo d'ordine politico e sociale dal momento che la penisola italiana fu relegata

per importanza non solo economica dietro la Gran Bretagna, Germania e Francia.

In qualche modo appropriata, per ciò che si è appena detto, la scelta dei lemmi *ascesa* e *declino* che compongono il titolo del libro, titolo appropriato soprattutto come vedremo per i capitoli successivi e intanto facciamo riferimento al secondo capitolo che si apre con il brano seguente: «Quando l'Italia si è unita, non era più alla avanguardia in Europa. Priva di una base industriale al Nord come al Sud, e con profondi squilibri di ordine sociale e culturale al proprio interno, apparteneva alla semiperiferia del continente. Dopo un inizio faticoso, il nuovo Stato ha però avviato un processo di industrializzazione e di modernizzazione che ha saputo cogliere importanti successi e che ne ha fatto, nel giro di un secolo, una delle maggiori potenze capitalistiche del mondo».

Seguendo un percorso analitico nei capitoli terzo, quarto, quinto e sesto, a conferma di questo precedente quadro complessivo e riconfermando la tradizionale periodizzazione storiografica della sua disciplina, Felice avvia il discorso nel capitolo terzo prendendo in considerazione la classe dirigente ottocentesca della cosiddetta destra liberale, a partire dal 1861. Con essa fu attuato il potenziamento delle infrastrutture, fu concessa ampia disponibilità per il libero scambismo e perfino venne realizzato il pareggio del bilancio statale. Anche la cosiddetta sinistra liberale fece la sua parte dando vita ad un proficuo protezionismo e nel contempo diede vita ad una prima politica industriale. In età giolittiana, nel primo Novecento, venne realizzata la riforma finanziaria e, tra l'altro, fu potenziata l'industria elettrica, quella siderurgica ed automobilistica.

Nessun passo in avanti nel primo periodo del regime fascista, anche a causa della crisi mondiale del 1929, mentre nel secondo periodo ci furono due realizzazioni importanti, quella della riforma bancaria e quella di una nuova legislazione sociale. È un dato di fatto scontato ammettere che la classe dirigente dell'Italia ottocentesca e quella del primo Novecento di orientamento politico liberale hanno influenzato positivamente il giudizio su di esse espresso dall'autore. Egli poi ha ampiamente sottolineato la fase terminale dell'ascesa economico-sociale del nostro Paese dando il massimo risalto, per gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, agli eventi principali della storia dell'Italia diventato uno dei più importanti paesi industriali del pianeta.

Anche per questo ultimo importante capitolo storiografico l'autore non si è risparmiato nell'elogiare i meriti straordinari di una nuova ed energica classe dirigente, uscita dalla guerra e dalla dittatura e diventata, nel giro di pochi anni, artefice di una eccezionale industrializzazione indubbiamente, a dir la verità, agevolata dalla diffusa disponibilità di mano d'opera a basso costo, mentre cresceva il commercio internazionale dell'Italia assieme a vantaggiosi programmi di cooperazione sempre a livello internazionale. L'autore ricorda però, che già alla metà degli anni Novanta del secolo scorso la visione ottimistica della economia italiana «iniziava a mostrare qualche crepa». Infatti un autorevole storico dell'economia, Pierluigi Ciocca qualche tempo dopo, nel 2007, pubblicò un libro importante, che aveva questo titolo significativo: *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*.

Anche Felice ammette che più di recente le voci pessimistiche sulla economia italiana sono cresciute di intensità e che si è verificata negli ultimi quindici anni una fase di palese, inevitabile declino economico sociale del nostro Paese. Infatti l'autore ne dà conferma nel capitolo sesto, nel quale, dopo aver definito la trascorsa epoca del *boom* economico come l'età dell'oro, con un'altra espressione, che evidenzia una svolta non positiva, egli ha segnalato la fase posteriore al *boom* economico come l'età dell'argento e, di seguito ha voluto segnalare in una situazione ancora più critica, un'altra fase, quella dell'età del bronzo.

Riscontri di natura morale e di costume integrano le riflessioni di Felice sempre nel capitolo VI del suo libro, dove continua ad essere descritta la situazione economico sociale italiana del tempo presente resa ancora più incerta dalle vicende del debito pubblico, dalla diffusa corruzione e dalla perdita di capacità imprenditoriali, quelle concretizzate dallo stimolo della modernizzazione, cioè dall'adeguare l'economia e le istituzioni al passo rapido della innovazione tecnologica e della competizione internazionale.

Sempre secondo l'autore, l'Italia ebbe l'opportunità di crescere non solo economicamente quando riuscì in passato a darsi «istituzioni inclusive» ovvero un «ordine ad accesso aperto». Esse sono le categorie degli economisti americani Daron Acemoglu e James A. Robinson così definite nel loro libro, tradotto in italiano nel 2013 e intitolato *Perché le nazioni falliscono*. Anche Felice fa sue tali categorie per dire che l'Italia conobbe il boom «quando si è aperta sia verso l'esterno, mediante il commercio internazionale, sia verso l'interno, incorporando il dinamismo ed il contributo economico e sociale di ceti prima marginalizzati da ordini politici non democratici e danneggiati economicamente da istituzioni che limitavano fortemente l'eguaglianza di opportunità» (M. Salvati).

Ma la strada, secondo Felice, per non rassegnarci al declino esiste se saremo in grado di dotarci di una classe dirigente sia politica sia imprenditoriale con giuste competenze, e capace di scelte veramente adeguate alla nostra economia, capace anche di impedire l'incremento della povertà, del divario tra Nord e Sud d'Italia, ed anche, tra l'altro, in grado di bloccare la fuga dei cervelli in paesi più avanzati rispetto al nostro nei settori della ricerca scientifica e tecnologica.

Come suggerisce l'autore, nel settimo ed ultimo capitolo del suo libro, la classe dirigente italiana, dopo un ponderato riscontro della più aggiornata situazione economico-sociale del nostro paese e di fronte ad impellenti problematiche che devono essere affrontate e risolte, appunto la classe dirigente italiana non può sottrarsi dal prendere in considerazione suggerimenti e prospettive di intervento operativo che uno studioso, serio e preparato come Emanuele Felice, ha lucidamente sintetizzato nel brano seguente sempre tratto dall'ultimo capitolo del suo libro.

«Se la storia qui delineata dell'economia italiana può insegnarci qualcosa, la strada per evitare il declino di lungo periodo non può che essere una: dotarsi di un assetto socio-istituzionale e delle risorse di base in grado di sostenere gli *standard* tecnologici propri dei grandi paesi avanzati: riformare cioè l'apparato burocratico-amministrativo e le istituzioni (la politica, il fisco, la giustizia, le procedure per gli appalti), investire in istruzione ed innovazione, introdurre norme che incentivino i comportamenti virtuosi

dei cittadini e delle imprese, condurre una politica industriale che indirizzi l'Italia verso produzioni a maggiore valore aggiunto. È una strada più difficile da seguire per la classe dirigente esistente - sia quella politica sia quella imprenditoriale - e per questo è ancora più importante che l'opinione pubblica ne sia consapevole».

Umberto Casari



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s99.2016.21
pp. 411-414



Sinergie Italian Journal of Management

Useful information for readers and authors

News from Sinergie's web portal [www. sinergiejournal.it](http://www.sinergiejournal.it)

sinergie
italian journal of management

Dear Sinergie readers,

The new version of the journal's web portal is now online.

Its new layout, contents, features and social spaces enable the entire academic community, as well as others who may be interested, to analyse, discuss and propose topics for the journal and for its conference.

Please visit www.sinergiejournal.it and provide your comments and proposals.

Thank you for following Sinergie online.

The editorial staff

Aims and scope

Sinergie, Italian Journal of Management (*formerly Sinergie, rivista di studi e ricerche*) is a peer-reviewed scholarly publication focusing on the principal trends in management, corporate *governance* and sustainable development.

Mission

- To build a bridge between business and society, and to bring the Italian management perspective to the international debate on business enterprise and its role in society.

Values

- Rigor in selecting the studies and papers submitted to the Journal.
- Innovation in research pathways and in service to readers.
- Consideration of 'voices' from the scientific community.
- Openness to all researchers-particularly young researchers.
- Internationalisation of relations with foreign researchers and journals edited in foreign countries.
- Simplicity, in the sense of valuing carefully crafted results and paying attention to interpersonal relationships.
- Respect for the thoughts of authors, staff and the audience.

Vision

- Connections between research, thought and managerial action are the foundation premises on which to build a future based on the common good.

Editorial policies

- The Journal is interested in papers with future scenarios/visions that contribute to Sinergie's mission to be a review that is oriented towards the future of business and management.
- The Journal has a generalist positioning, meaning that it intends to cover various management and corporate governance topics, including strategy, marketing, human resources and finance, without limiting itself to company functions or business sector boundaries that are too specialised.
- The Journal aims to promote both empirical and conceptual contributions that are not merely descriptive and/or quantitative in nature. Sinergie aims to balance relevance with rigor and encourages interpretation, critical discussion and reasoning with respect to the measurement of more or less significant phenomena.

Sinergie's publisher, Cueim Comunicazione srl, contributes to developing management knowledge by publishing additional editorial lines (with ISSN or ISBN):

- Sinergie Rapporti di ricerca, a printed publication dedicated to disseminating the results of relevant empirical research carried

out by CUEIM (Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale) and other research organisations.

- Sinergie Quaderni, a printed series of papers that collects contributions on a variety of topics related to business governance issues.
- Sinergie Management Research, an online publication for research reports (the research editor has to provide evidence of the review process).
- Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings, which gathers the contributions presented during the annual Sinergie Conference or other conferences patronised by the Journal. In both cases, published papers are submitted to blind peer review.

SINERGIE

Address: Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona, Italy

Tel. +39 045 597655; Fax +39 045 597550

E-mail: redazione@sinergieweb.it

Website: www.sinergiejournal.it

Peer review procedures

Sinergie is a double-blind reviewed journal. Each paper is submitted for evaluation by two anonymous independent reviewers, who are academics chosen among experts of the topic.

Editorials and explicitly indicated invited contributions are not subjected to peer review.

The peer-review process can lead to:

- acceptance of the paper as it is
- acceptance with minor proposals for improvements
- acceptance subject to substantial modifications
- rejection.

In the second and third cases, the paper will be sent back to the author/s, who has/have to return the paper within a specified timeframe after it has been revised on the basis of the reviewers' comments.

An annual meeting of the Sinergie panel of Appointed Reviewers is organised during the annual Sinergie Conference. The aim of the meeting is to improve the peer-reviewing process.

Guidance by editors in chief, guest editors and blind referees results in a 'training ground for young researchers', which was declared as Sinergie's mission by its founder, Giovanni Panati.

Reviewers apply the following criteria when assessing single papers:

1. correctness of the methodological approach
2. significance of the bibliographical base
3. clarity of exposition
4. originality/innovation
5. relevance from theoretical and empirical standpoints, and managerial implications.

Sinergie Italian Journal of Management is accredited by AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale) Italian Academy of Business Economics.

Authors who submit articles to Sinergie agree to the following terms.

The article has not previously been published in its current or a substantially similar form, and it is not under consideration with another journal. Sinergie requires all authors to submit original content. If authors have used the work and/or words of others, it must be appropriately cited or quoted. Redundant publication is only acceptable if it leads to different or new conclusions, or if it contains comparisons with new data. In all cases, it is important to reference the previously published work and ensure that the scope of the paper and its conclusions differ from the previous research. If the repetition has not been sufficiently highlighted, then a note of clarification may be required.

The article must not contain any unlawful statements and must not infringe any existing copyright. Authors must include the necessary permission of copyright released with the tacit/explicit assent of the authorities responsible in the place in which the article has been published. Such permission is necessary to reproduce in the article, in all media and in all countries any included materials, tables and figures that are not owned.

All authors will receive a final version of the article, take responsibility for the content, agree to its publication, the order of the authors listed on the paper and the allocation of paragraphs. In multi-authored papers, it is important that all authors who have made a significant contribution to the paper are listed. Those who have provided support but have not contributed to the research should be acknowledged on the first page of the article.

All authors, editors and reviewers have to declare any potential conflicts of interest in the research. In particular, conflicts of interest include: a) a financial or personal interest in the outcomes of the study; b) undisclosed financial support for the research by an interested third party; c) a financial or personal interest in the suppression of the research. A note that highlights the financial support received from third parties for the research, or any other possible conflicts of interest, must be included prior to review and published on the first page of the article.

All authors must read and adhere to the Journal's author guidelines.

Most importantly, ethical misconduct includes plagiarism, redundant publication (dual publication or self-plagiarism) and conflicts of interest.

Authors who want to submit a paper to the Journal should comply with the submission procedures and the Authors' Guidelines, which are presented on the Journal's website.

Sinergie only publishes original work; therefore, submitted papers must not have previously been published in a refereed journal in its current or a substantially similar form, and it must not be currently under consideration for publication in another refereed journal (any explanation on the matter must be provided to the Editor in the accompanying e-mail).

Editors cannot provide any excerpts of the paper. Authors may download the PDF file of their paper's final layout from the Journal's website.

Authors are required to express their consent to the publication of their disclosed e-mail addresses, as stated by Italian Law D.Lgs. 196 of 30 June 2003. They must also commit themselves to respect the Journal's publishing ethics.

Authors may submit papers in English or Italian by sending the paper directly to the Publisher Secretary (redazione@sinergieweb.it).

The submission procedure requires authors to provide:

Two separate files, which are created using Microsoft Word for Windows:

- The first file should be called 'IA', and it should only include the title of the paper, information about the authors (qualifications, scientific sector, e-mail addresses and corresponding author's mobile phone number, which will be reserved for internal use), possible allocation of paragraphs, acknowledgements and references to research projects that led to the drafting of the paper.
- The second file should be called 'FP'. It must not contain any details regarding the author(s), or any information that could be traced back to the author(s) (e.g., acknowledgements and similar expressions).

Title

No longer than 125 characters (spaces included).

Abstract

No longer than 250 words. The Abstract must be structured according to the following layout: purpose of the paper, methodology, results, research limitations, practical implications and originality of the study.

Keywords

A minimum of three and a maximum of six keywords must be included to identify the framework of the study's main topic.

Length

The *paper* should not exceed 7.000 words, including charts, figures, tables, footnotes and references.

Text style

The body of the text and of the notes must be justified.

Italics may be used to emphasise certain parts of the text, and for English words that are not commonly used. Neither boldface (except in paragraph titles) nor underlining should be used.

Text graphic rules

Citations must be indicated by double quotation marks (“..”) followed by the cited author’s surname, year of publication, and page number(s) (e.g., Panati, 1981, 48–53). The author is responsible for referencing citations in the bibliography, which means that all citations in the text must correspond to their relative final bibliographical references before the file is uploaded. Citations that are not indicated in final references will be removed from the text. Footnotes are only to be used for comments, in-depth examinations and further remarks, and not as bibliographical references.

Tables and figures

Any tables and figures included in the paper must be numbered in progressive order, have a title (above the table/figure) and source (under the table/figure), be black and white (or grey if necessary), and be inserted in the Word document in the most appropriate position.

Tables, figures and graph files must be uploaded in their original format. Word (.doc or .docx), Excel (.xls) and PowerPoint (.ppt) files are accepted. Image formats that are not accepted include .png, .gif, .jpeg, .bmp and .pdf.

References and Internet websites

References must be placed at the end of the text. They should be listed in alphabetical order and, for authors with multiple references, ordered chronologically. References must follow these rules:

Books

GOLINELLI G.M., (2010), *Viable systems approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Wolters Kluwer, Padova.

Articles

BACCARANI C., GOLINELLI G.M., (2008), “The entrepreneur and the frontiers of complexity”, *Sinergie*, n. 75, pp. V-X.

Book chapters

VARALDO R., (1987), “The internationalization of small and medium-sized italian manufacturing firms”, in Rosson P., Reid S., (edited by), *Managing export entry and expansion: concepts and practice*, Praeger, New York.

Internet websites

Websites should be mentioned separately below the references.

<http://www.cueim.it>

<http://www.univr.it>

For papers being submitted in Italian, authors are required to provide:

- A title in Italian and in English of no more than 125 characters each (spaces included)
- An abstract in Italian and in English of no more than 250 words each. Both abstracts must be structured according to the following layout:
 - (Italian abstract)
 - obiettivo del paper
 - metodologia
 - risultati
 - limiti della ricerca
 - implicazioni pratiche
 - originalità del lavoro
 - (English abstract)
 - purpose of the paper
 - methodology
 - results
 - research limitations
 - practical implications
 - originality of the study.
- A minimum of three and a maximum of six keywords-in both Italian and English-that identify the framework of the study's main topic.

2016 subscription fees

Italy

- standard fee	€	200,00
- researchers	€	150,00
- students and PhD students	€	80,00
- supporters	€	1.000,00
- libraries	€	80,00
- book shops	€	100,00

Abroad

- standard fee	€	240,00
----------------	---	--------

Subscription to the quarterly Sinergie is on an annual basis, starting from January of each year. It includes three issues of the journal and an additional issue (Rapporti di Ricerca or Quaderni di Sinergie). A supporter subscription entitles the subscriber to receive five copies of each issue and special visibility in the journal.

Each subscription is due for renewal by the end of April to guarantee subscribers a regular mailing of the publications. Late subscribers are entitled to receive back issues, which are sent at the end of the year.

Completion of the subscription procedure (subscription and fee payment) within the specified period entitles the subscriber to attend the annual Sinergie Conference free of charge. This promotion is restricted to standard fees, researchers, students, Phd students and supporters. It is not available through libraries or bookshop.

A supporter subscription allows three people to attend the annual Sinergie Conference free of charge.

To subscribe, complete the subscription form at:

www.eng.sinergiejournal.it → Journal → Subscribe to Sinergie

Subscribers may pay for their subscription via:

- Paypal/prepaid credit card
- Bank transfer to the following account: Cueim Comunicazione Srl at BNL, Banking Agency Piazza delle Erbe, 19 Verona (Italy)—IBAN IT 75 E 01005 11700 000000000467—BIC/SWIFT CODE BNL2ITRR. In addition to personal identification data, please specify the reason for payment (Name Surname + Sub. Sinergie 2016).

To buy issues of Sinergie, visit the bookshop section at:
www.eng.sinergiejournal.it → Bookshop

For more information, and to request back issues of the Journal, contact:

Administration, subscription and advertising

Annalisa Andriolo

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona

Tel. (+39) 045 597655; Fax 045 597550

Email: *amministrazione@sinergieweb.it*

Upon receiving the subscription request and payment, the administration office will issue the related note to the subscriber.

For subscriptions by public institutions, submission payments must be made only after the note has been issued. In this case, the number of the note and the name and surname of the subscriber must be indicated in the reason of payment.

Forthcoming issues:

I saggi di Sinergie

Fast connecting R&D

Business challenges and evolution in the Euro-Mediterranean Region

*Management in a digital world:
decisions, production, communication*

“The Direction is not liable for any opinions expressed by the authors of published texts and advertisements. The partial or total use of the articles is permitted so long as the source is cited. The maximum percentage of allowed advertisements is 50%.”

600 copies printed by

GRAFICHE BAIETTA - Via Carcirago, 14, 37022 Fumane (VR) Italy – Tel. 045 770 2088
July 2016

€ 66,00

